



# AFFLELOU

Rapport Annuel 2004/2005

Sommaire

**AFFLELOU**

LA LETTRE DU PRÉSIDENT

3



4



HISTOIRE DE LA PREMIÈRE FRANCHISE  
D'OPTIQUE EUROPÉENNE

8



DONNÉES CLÉS

14

MARCHÉ DE L'OPTIQUE



18



LE MÉTIER  
DE LA FRANCHISE D'OPTIQUE

32

NOS ENSEIGNES



RÉALISATIONS ET AMBITIONS

42



RAPPORT FINANCIER

45





La lettre du **P**résident

**M**esdames, Messieurs, Chers actionnaires,

*L'acquisition de Carrefour Optique, en juillet 2003, aura représenté pour notre groupe une étape majeure, à plusieurs égards. D'abord, en France, cette acquisition a permis un accroissement immédiat des points de ventes de notre enseigne ; ensuite, elle a facilité la mise en œuvre de notre seconde enseigne Plurielles ; enfin, grâce à cette opération, l'enseigne réalise un développement international majeur en Espagne.*

*Au cours de l'année écoulée, notre groupe a concrétisé l'ensemble de ces projets. Les magasins à l'enseigne Carrefour Optique ont quasiment tous rejoint nos bannières Alain Afflelou et Plurielles Opticien en France et en Espagne. Leur reprise par les franchisés en France est achevée, conformément à notre politique historique de franchise. Notre exercice fiscal, clôturé au 30 Avril 2005 a été immédiatement suivi de la reprise auprès de notre actionnaire de référence Apax Partners des magasins en Espagne, début mai 2005. Conjointement, nous avons entrepris la cession de ces magasins auprès de franchisés entrepreneurs, finalisant ainsi la transformation de l'ex-enseigne Optica Carrefour en réseau de franchise Alain Afflelou Optico.*

*Nos magasins en Espagne et notre nouvelle enseigne Plurielles viennent élargir le potentiel de développement de nos réseaux. Ceux-ci se déclinent désormais sous deux enseignes, Plurielles et Alain Afflelou, et sur trois principales zones géographiques, la France, l'Espagne, et l'International.*

*L'ensemble de ces magasins et le potentiel renouvelé qu'ils représentent, constituent un réservoir formidable pour la mise en œuvre de notre politique commerciale. Nous avons pu ainsi vérifier, au cours de cette année, la pertinence de nos concepts et produits en Espagne, où nos performances à périmètre constant ont affiché une croissance annuelle de 22 %, grâce notamment au succès rencontré par nos campagnes Tchín-Tchín.*

*En France, le lancement de la Tercera a connu un réel succès accompagné d'une croissance soutenue des ventes.*

*Nous avons obtenu au cours de l'année passée une progression de l'ensemble de nos résultats, y compris dans notre structure financière, avec un endettement à fin d'année ramené à 29 % des fonds propres. Ceci nous permet de proposer un accroissement significatif du dividende par action et de continuer d'envisager notre croissance à venir sereinement. Nous entamons cette nouvelle année avec une pleine confiance dans le déploiement de nos réseaux, particulièrement en Espagne, et la conviction que le savoir faire de franchiseur saura servir nos nouvelles ambitions.*

*Alain Afflelou*

# Historique du Groupe





Alain Afflelou, toujours une idée d'avance. 25 ans d'innovations : analyser, créer, communiquer.

### Essor de la première enseigne française d'optique

**1978**

*"La moitié de votre monture à l'œil"*

**1985**

*"On est fou d'Afflelou"*

Première campagne d'envergure nationale : une approche conviviale visant à dédramatiser le port de lunettes.

**1990**

*"Contrat Lentille"*

Liberté, confort et simplicité.

**1994**

*"Le 2AI" d'Afflelou*

Technicité et innovation avec le premier verre indestructible, en polycarbonate.

**1995**

*"Le 100 pour 100 d'Afflelou"*

Verre progressif.

**1997**

*"La Forty"*

**1998**

*"La Funny"*

Confort et Convivialité.

**1999**

*"Tchin Tchin"*

Multi-possession, la deuxième paire pour 1 franc (puis 1 euro).

**2002**

*"L'Ephémère" d'Alain Afflelou*

La lentille à usage unique pour 1 euro.

**2004**

*"La Tercera"*

Et si porter des lunettes devenait un plaisir ?



## Essor de la première franchise d'optique européenne

**1972**

Ouverture du premier magasin au Bouscat, à Bordeaux.

**1978**

Création de la Franchise Alain Afflelou.

**1985**

Ouverture du 100<sup>ème</sup> magasin.

## Années 1990

Emergence des produits exclusifs

Ouvertures dans les pays francophones.

**2002**

Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris. Le réseau atteint son 500<sup>ème</sup> point de vente.

**2003**

Acquisition du réseau de 68 magasins Carrefour Optique en France.

Partenariat avec Apax, repreneur du parc espagnol de 69 magasins Optica Carrefour.

**2005**

Reprise des magasins anciennement Optica Carrefour auprès d'Apax Partners.





## Éphéméride - Avril 2004 à Juillet 2005

### 2004 (juin)

Ouverture du 1<sup>er</sup> magasin à l'enseigne Plurielles.

### 2004 (septembre)

Lancement de la Tercera

### 2005 (janvier)

Lancement de la collection exclusive Valentino.

### 2005 (avril)

Le réseau compte 100 magasins à l'étranger (dont 83 en Espagne)

### 2005 (mai)

Partenariat avec le tournoi de tennis de Roland Garros.

Lancement d'une gamme de lunettes de soleil « Roland Garros ».

### 2005 (mai)

Annnonce de l'acquisition auprès d'Apax Partners de F2L, société détenant le périmètre des magasins Optica Carrefour devenus Alain Afflelou Optico.

### 2005 (juillet)

Signature du 100<sup>ème</sup> magasin en Espagne.

Ouverture du premier magasin Plurielles en centre ville (Ajaccio).

Annnonce de la cession de 25 magasins en Espagne.





Données Clés

Notre métier de franchiseur au quotidien consiste à développer pour nos différents réseaux et enseignes des offres commerciales adéquates, des produits et concepts exclusifs ainsi qu'à rassembler et appuyer l'effort de communication. Enfin, il permet de défendre et optimiser les performances des franchisés au sein de la filière optique.

## Un métier, des produits, des enseignes

Notre succès est fondé sur l'équilibre de la relation entre le franchisé, localement en contact direct avec le client, et notre société, interlocutrice de l'ensemble des réseaux de nos franchisés.

L'opticien offre un service de qualité et à haute valeur ajoutée, dans un environnement de plus en plus complexe. Comme métier de commerce et de service, il ne peut se passer du meilleur contact local. Comme métier à valeur ajoutée et technicité croissantes, le franchiseur apporte ses compétences et son savoir faire.

Le franchiseur accueille des opticiens désireux de rejoindre l'enseigne nationale la plus connue (73 % de notoriété spontanée = source Ipsos, Octobre 2004), qui souhaitent bénéficier de propositions commerciales exclusives à l'enseigne et de liens privilégiés et optimisés avec l'ensemble des fournisseurs. Notre groupe est pour sa part soucieux d'accueillir des opticiens à l'esprit d'entrepreneur qui conçoivent la relation en partenariat et qui souhaitent ainsi s'associer à notre développement.

### France Désormais deux enseignes

#### Alain Afflelou

- implantation : 1978, premier franchisé
- 594 points de vente
- 433,1 millions d'euros de chiffre d'affaires HT
- potentiel de 800 à 900 points de vente

#### Plurielles

- création de l'enseigne en Juin 2004
- 17 points de vente
- 5,1 millions d'euros de chiffre d'affaires HT
- potentiel de 300 points de vente

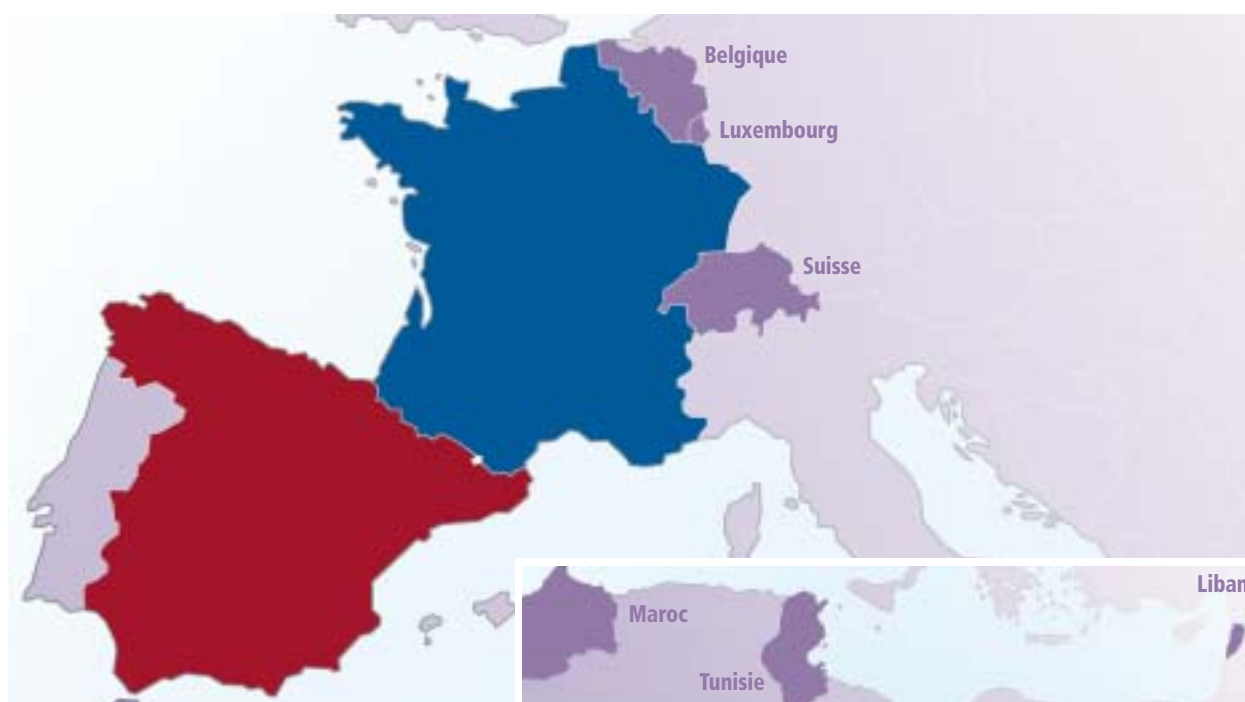
### International Alain Afflelou International

- implantation au cours des années 1990
- 17 points de vente, une présence importante en Belgique et prochainement en suisse
- 6,2 millions d'euros de chiffre d'affaires HT
- potentiel direct de 50 magasins dans les régions aujourd'hui visées

(Données au 30 avril 2005)

### Espagne Alain Afflelou Optico

- implantation fin 2003, après transformation des magasins Optica Carrefour
- 83 points de vente
- 35 millions d'euros de chiffre d'affaires HT
- Objectif de 300 points de vente

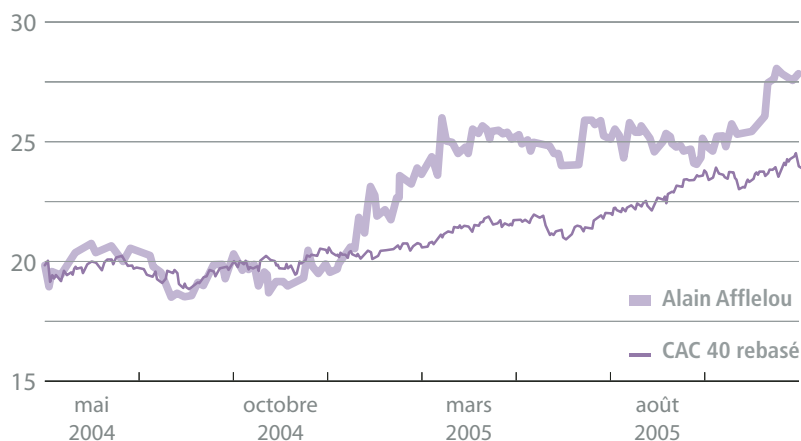


## L'action d'Alain Afflelou

### Caractéristiques du titre

• La société a été introduite en Avril 2002 sur le second marché d'Euronext	
• nominal	4 €
• nombre de titres composant le capital	15 070 363
• capital potentiel (options de souscription exerçables)	118 410
• marché de cotation	Euronext
– marché	compartiment B
– ISIN	FR0000184186
– indices d'appartenance	CAC Mid 100 CAC Mid&Small 190
• Le volume quotidien échangé au cours de l'exercice est d'environ 12 000 titres/séance	

### Évolution du cours de l'action en € (entre le 3 mai 2004 et le 7 octobre 2005)



- plus haut de l'année 26,1 € (04/02/05)\*
- plus bas de l'année 17,9 € (10/08/04)\*
- cours moyen pondéré de l'année 21,8 €\*
- événements intervenus sur le capital au cours de l'année
- en Février, Apax Partners et fonds gérés a procédé au reclassement d'une partie des actions qu'elle détenait, soit environ 6 % du

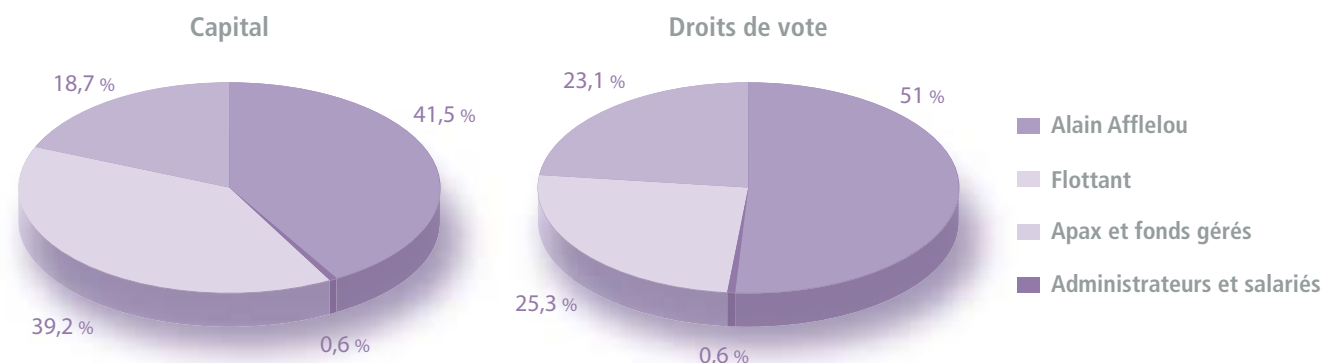
capital, auprès d'investisseurs institutionnels et de M. Alain Afflelou en direct.

- le titre a évolué à la hausse au cours du premier semestre de l'exercice fiscal pour se stabiliser par la suite autour de 25 €

- au 21 septembre 2005, le cours de l'action Alain Afflelou s'établissait à 28,1 €

\*Données au 30 avril 2005.

### Répartition du capital et des droits de vote (au 22 septembre 2005)



## Dividendes en €uro par action



Le Conseil d'administration de la société a proposé de porter le dividende à 0,70 €, contre 0,43 € précédemment.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 7/11/2005.

Le dividende de 0,70 € représente un rendement brut de 2,5 % sur la base du cours de 28,1 € au 21/09/05.

## Publications et informations des actionnaires

Alain Afflelou S.A. est suivie par les principales sociétés de bourse de la place. La société participe régulièrement à des manifestations en France et à l'étranger pour lui permettre de rencontrer tout type d'investisseur.

## Dates prévisionnelles des publications de la société

• chiffre d'affaires du premier semestre	14 décembre 2005
• résultats du premier semestre	26 janvier 2006
• chiffre d'affaires du troisième trimestre	14 mars 2006
• chiffre d'affaires annuel	14 juin 2006
• résultats annuels	7 juillet 2006



Au 30 Septembre 2004, le capital flottant était détenu par environ 2500 porteurs individuels et 200 institutionnels.

La société a signé, en date du 1<sup>er</sup> Juillet 2005, un contrat d'apporteur de liquidité avec la société Oddo Mid Caps.

## Information disponible sur la société

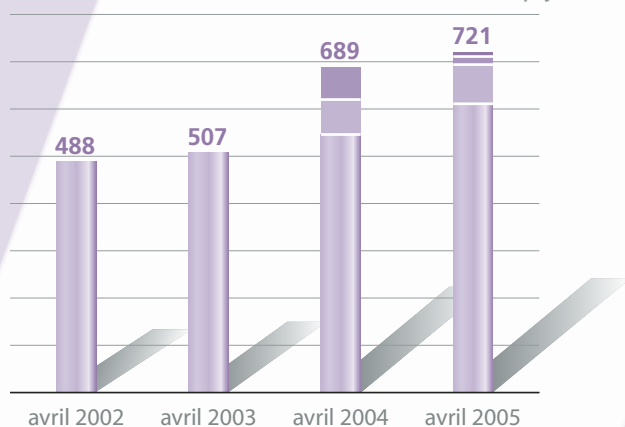
- l'ensemble de la documentation financière de la société est disponible sur le site [www.alinafflelou.com](http://www.alinafflelou.com), en français et en anglais, et certaines informations financières sur les sites d'Euronext et de l'AMF.

- le rapport annuel et les plaquettes de présentation du groupe sont disponibles sur simple demande auprès du service de la Communication Financière



## Parc des magasins

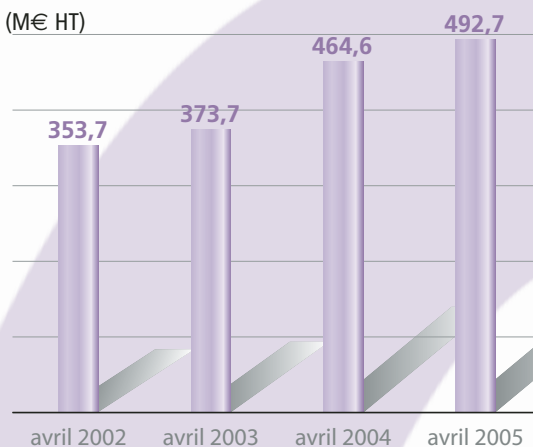
■ Carrefour Optique  
■ Plurielles  
■ AA Optico  
■ AA France et autres pays



- 32 magasins supplémentaires,
- 17 magasins Plurielles.

## Ventes du réseau

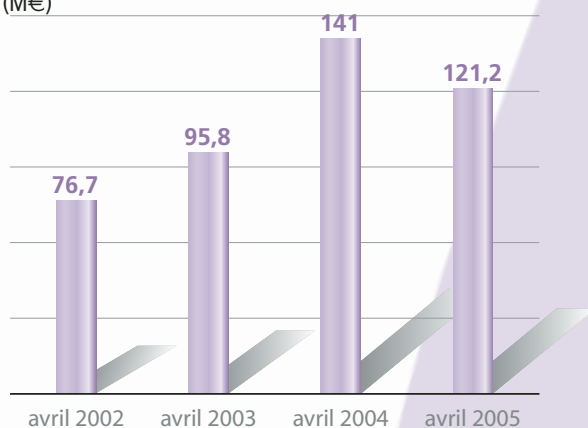
(M€ HT)



- 2,1 % de croissance organique en France,
- 21,7 % de croissance organique en Espagne.

## Chiffre d'affaires Groupe

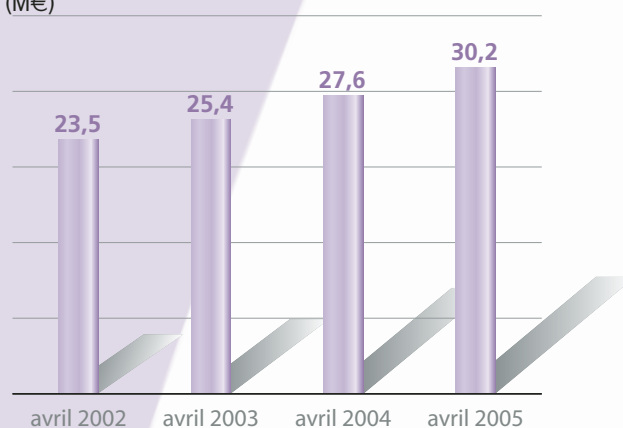
(M€)



- 17 % de croissance du C.A. Franchiseur,
- Diminution du périmètre Succursaliste.

## Résultat d'exploitation

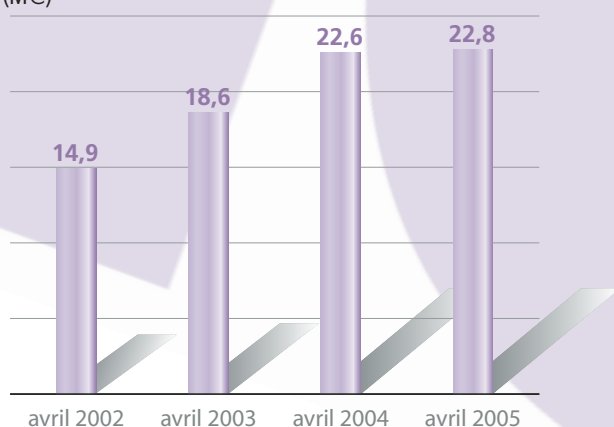
(M€)



- Marge d'exploitation de 25 %,
- Progression de 16,5 % du rex franchiseur.

## Résultat net

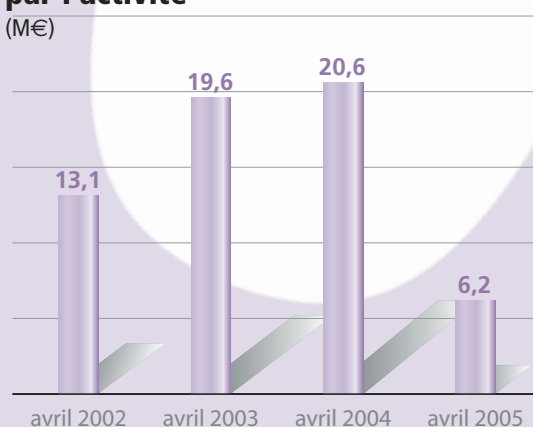
(M€)



- Impact de la vente de fonds de commerce Vetter sur le résultat exceptionnel.

## Flux net de trésorerie générés par l'activité

(M€)



- Facilités de paiement accordées aux acquéreurs des magasins Carrefour Optique.



# Le Marché de l'Optique



Dans un environnement de consommation morose, le marché de l'optique continue de bénéficier d'une tendance structurelle d'augmentation du nombre des porteurs de lunettes et de la technicité croissante des équipements.

Le marché de l'optique recouvre **l'ensemble des dispositifs d'adaptation à la vue**. Il s'agit d'abord de la correction de la vue, pour un nombre croissant d'individus. L'optique est en effet portée au plan démographique par le vieillissement de la population ainsi que les comportements individuels favorisant le port de lunettes (temps passé devant les écrans). Mais aussi, **la protection de l'œil** est une préoccupation croissante qui favorise le port de lunettes de soleil.

Par ailleurs, la correction de la vue est dépendante du niveau de protection sociale, et du suivi médical des populations (qualité du dépistage), et bien entendu, d'un pays à l'autre, de l'effet richesse.

Tous ces facteurs favorisent clairement une croissance naturelle en volume du marché et la menace principale, celle de la correction

chirurgicale, reste lointaine. En France, la chirurgie réfractive est peu développée, et en Espagne, marché plus avancé, il semble que les incertitudes qui pèsent sur ces techniques soient désormais largement relayées auprès du public, le recours à ces pratiques s'étant ralenti.

Cependant, la croissance régulière de notre base de marché – celle des porteurs potentiels de lunettes – ne se traduit pas mécaniquement dans le marché en valeur.

Nous avons aujourd'hui un recul de plus d'une année complète sur le marché espagnol, et nous avons également, avec notre ambition à l'international, l'occasion de confronter notre expérience du marché optique français avec la situation dans d'autres pays d'Europe et plus loin. De l'observation de ces marchés se dégagent des tendances fortes, que nous retrouvons dans chaque pays.

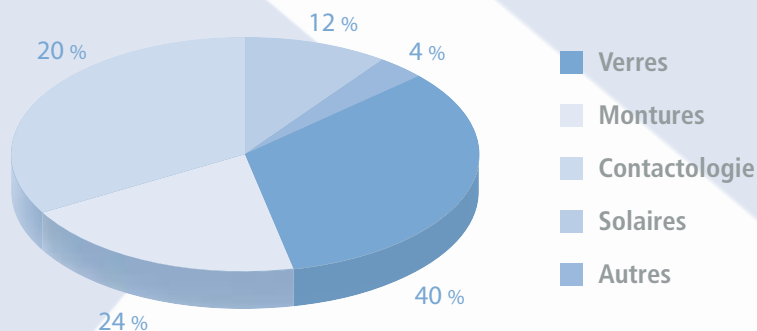
## Caractéristiques du marché de l'optique

### Les produits

En France, **la technicité des verres** est élevée et le verre représente une part valeur importante du marché de l'optique (58 %), à l'inverse de l'Espagne où les verres à forte



Répartition produits du marché espagnol (source DBK 2004)



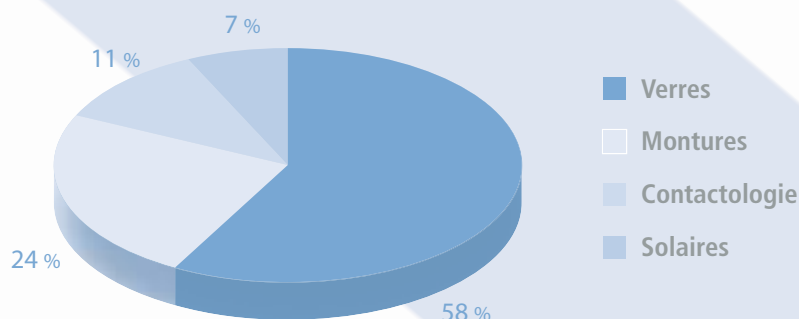
technicité sont moins largement diffusés. Ainsi, les verres progressifs représentent plus de la moitié des verres vendus (valeur) en France, contre moins de 30 % en Espagne. Notre groupe entend favoriser en Espagne comme nous l'avons fait en France, l'amélioration des verres qui représente un surcroît de confort important pour les porteurs de lunettes.

On notera que les produits lentilles et lunettes solaires sont largement plus utilisés en Espagne. La part la plus importante des solaires s'explique naturellement par un ensoleillement plus élevé en Espagne. En revanche, la part plus élevée des lentilles (cf infra) provient probablement de l'organisation différente de la filière optique.

### Modèles économiques de la filière optique

En Espagne, comme dans de nombreux autres pays, l'optique est une dépense essentiellement privée, l'État ne jouant qu'un rôle mineur dans l'économie globale de la correction optique. En France, si le poids économique de l'État est aujourd'hui faible (10 à 15 % du panier moyen), il n'en reste pas moins incontournable. En effet, la Sécurité Sociale accompagne le remboursement (à la suite d'un examen médical effectué par un ophtalmologiste) par les mutuelles complémentaires qui assument une part significative de la dépense. Par ailleurs, la population des ophtalmologistes est en pénurie endémique, et freine l'équipement des porteurs.

Répartition produits du marché français (source GFK 2004)



En revanche, en Espagne, comme dans de nombreux autres pays, la France faisant désormais figure d'exception, les examens de vue sont effectués dans plus de 9 cas sur 10 chez l'opticien, auprès d'un optométriste. Il en résulte pour le porteur de lunettes ou de lentilles de contact, une démarche largement simplifiée, par rapport au circuit français qui intègre une visite chez l'ophtalmologiste, souvent avec des délais longs, et même une visite supplémentaire pour le port de lentilles de contact.

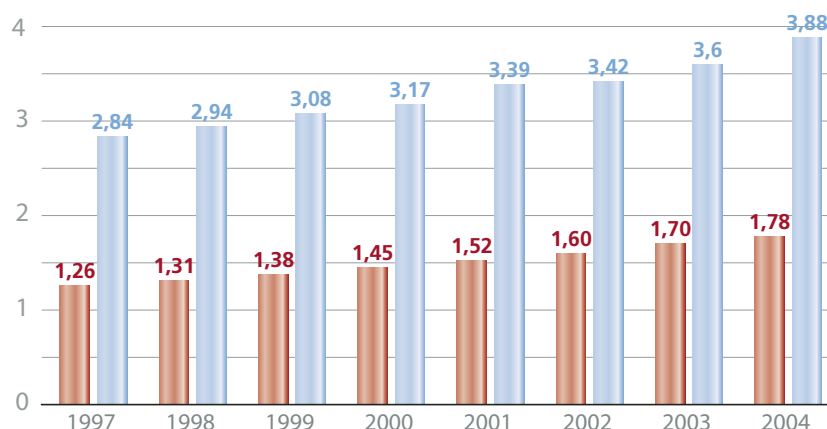
### Marché à valeur ajoutée croissante

La part des verres progressifs est croissante – même en France où son usage est déjà largement répandu – et continue de suivre la tendance d'amélioration de la correction et de confort de la vue pour le porteur de lunettes. De la même manière, l'élément esthétique dans l'équipement est une préoccupation qui contrecarre la déflation sur le coût de fabrication des montures. La présence des grandes marques de luxe et de mode sur les montures est croissante. En obtenant l'exclusivité des licences sur les marques telles que Puma, Valentino, Roland Garros, notre groupe se positionne clairement dans la compétition avec les grands fabricants de montures.

### Conjoncture économique

Les lunettes constituent aujourd'hui une dépense essentiellement privée, même si, en France, les assurances complémentaires jouent un rôle évident de mutualisation pour la population des porteurs. Les mutuelles ont révisé à la hausse leurs tarifs, afin de compenser le déremboursement de la sécurité sociale et la hausse généralisée des dépenses de santé. Si le remboursement des équipements de lunettes par les mutuelles complémentaires a souvent constitué un produit d'appel, les excès constatés pourraient conduire celles-ci à revoir leur politique de tarification et de remboursement. De façon plus générale, dans une période de consommation morose, les ventes d'optique connaissent un ralentissement par rapport à une croissance tendancielle naturelle.

Évolution des marchés espagnol et français (ventes TTC en Md€)



Le marché espagnol ■ et le marché français ■ sont tous deux en croissance, mais le marché espagnol affiche une croissance supplémentaire de 1,4 % / an en moyenne sur la période considérée (source DBK et GFK I Bienvu).

En période de récession, la lunette offre une résistance à la crise, en tant que dépense de santé : la dépense peut être différée mais ne peut être supprimée.

## Données chiffrées

- Le marché français représente, à 3,9 Md€, plus du double du marché espagnol (1,8 Md€). Malgré des taux de croissance supérieurs en Espagne depuis de nombreuses années, l'Espagne reste en retrait de la France, en raison d'un taux d'équipement globalement inférieur, et probablement d'un taux d'équipement en progressifs très inférieur.

- Au cours des deux dernières années, les deux marchés ont affiché des croissances nettement positives, mais qui restent plus élevées en Espagne (6 % contre 3,5 % en France en 2004).

- Les données du marché sont très complexes à reconstituer, en volume (impact non cerné du multi-équipement) mais également en valeur, compte tenu de la multiplicité des lieux de ventes sur certains produits (solaires, presbyties, produits lentilles) ainsi que du nombre d'opticiens élevé.

• Au global, notre marché reste animé par des tendances structurelles favorables, que ce soit en volume (nombre de porteurs), aussi bien qu'en valeur (valeur ajoutée croissante des équipements). Avec notre développement en Espagne, nous avons de surcroît l'opportunité de profiter d'un marché affichant une nette dynamique.



Le Métier  
de la Franchise  
Optique



Depuis plus de 25 ans, Alain Afflelou développe ses réseaux principalement en franchise avec la conviction que ce modèle économique est le plus adapté au secteur de la distribution optique.

### Un climat de partenariat permanent

**Notre premier objectif est de faire venir les clients dans les points de vente de nos franchisés.** Mais notre relation ne se borne pas à la mise en place pour leur compte d'un dispositif commercial, aussi efficace soit-il, ni au droit d'utilisation de notre enseigne, aussi prestigieuse soit elle dans notre secteur. **La franchise a pour fondement un partenariat, une méthode de collaboration entre deux entrepreneurs s'associant librement.**

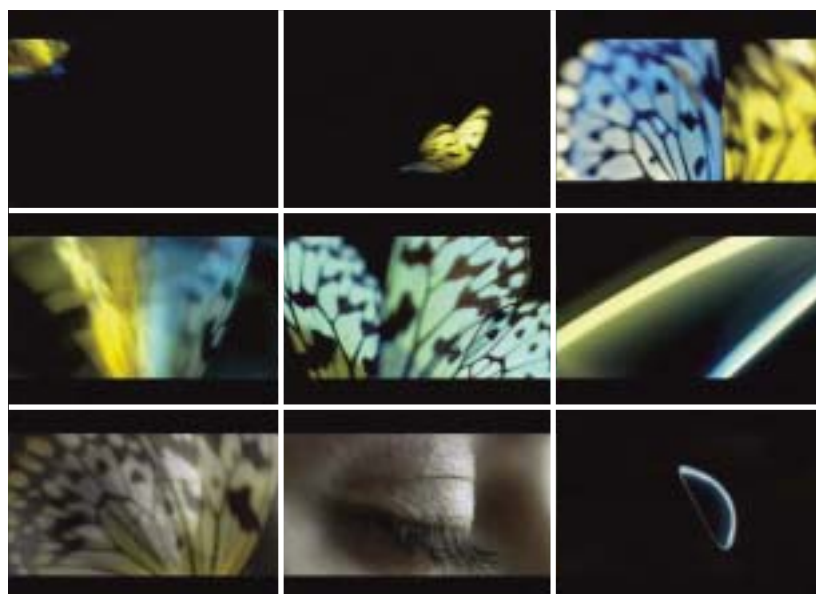
Les opticiens qui rejoignent l'enseigne Alain Afflelou ont d'abord le bénéfice d'une enseigne au succès commercial ininterrompu depuis de nombreuses années : d'un côté, la notoriété maximale d'une enseigne et de l'autre un chiffre de ventes moyennes par magasin qui représente plus du double de celui du marché (412 k€ TTC). Le franchisé reçoit également le soutien de notre groupe, vis-à-vis des fournisseurs (centrale de réfère-

rencement et de paiement), et d'une façon générale pour l'accompagner dans sa gestion quotidienne (formation, appui logistique). Enfin, le franchisé bénéficie de façon exclusive des produits et concepts élaborés par notre groupe.

Ces dispositions contractuelles s'accompagnent d'un esprit d'échange et d'écoute permanents, ainsi que d'une relation étroite entre le réseau et l'ensemble des équipes. Ainsi, naturellement, lors de la création de Plurielles, les franchisés ont été associés de façon prioritaire à la création de cette nouvelle enseigne, notre groupe ayant facilité pour certains la reprise d'anciens magasins Carrefour, par des différés de paiement de marchandises, des crédits vendeurs, et enfin, en ayant accepté pour la première année des niveaux de redevance adaptés à des magasins pilotes. De la même manière en Espagne, le groupe a consenti des niveaux de redevance spécifiques pour les premiers franchisés.

Ces dispositions ont permis cette année encore d'obtenir un nombre de fermetures de points de vente très réduit et de limiter le nombre de départs à quelques franchisés, soit un taux de rotation de 1% sur notre enseigne.

En Espagne et à l'international bien entendu, nous ne déplorons pas à ce jour de départs. En Belgique, où porte actuellement notre développement international, nous avons le plaisir d'être accompagné par d'anciens fran-



chisés. En Espagne, certains collaborateurs de Carrefour Optique ont pu réaliser leur ambition de s'installer grâce aux premiers contrats de franchise.

En Espagne, aussi bien qu'en France, la reprise de Carrefour Optique s'est donc effectuée dans un climat de confiance avec nos franchisés et collaborateurs, ce qui s'est traduit par une augmentation à environ 2,2 points de vente par franchisé.

### **Le partenaire franchisé est d'abord un entrepreneur**

En France, le développement du réseau Alain Afflelou est désormais diffus. Les zones de population que nous visons sont inférieures à 30 000 habitants, en centre ville, ou en ZAC. L'investissement de départ sur ces zones est moins lourd mais requiert une réelle ambition de la part de nos franchisés. Les jeunes opticiens, salariés ou fraîchement diplômés sont désormais la très large majorité des franchisés qui nous rejoignent avec un esprit d'entrepreneur. Sur Plurielles, la population visée est d'abord celle de nos franchisés, à la recherche d'une seconde enseigne, susceptible d'offrir un complément à leur magasin Alain Afflelou.

À l'international, le franchisé type est aussi un opticien sensible au positionnement moderne de notre enseigne. En Espagne, comme en Belgique, la notoriété déjà importante de notre enseigne nous permet d'appréhender de nombreux dossiers, et le frein à notre développement est essentiellement celui de la recherche des implantations.

## **Notre quotidien : élaborer des produits et concepts commerciaux**

### **Une priorité : le confort et plaisir de la vue**

Notre ligne commerciale s'articule historiquement autour de la proposition « et si porter des lunettes devenait moins contraignant ? ». Nous avons, dans cet esprit favorisé la multi possession et constamment visé l'innovation, dans la technicité des produits que nous élaborons. La lunette est un objet indispensable et quotidien. Le rendre confortable et plaisant est le fondement de notre politique commerciale. La Tercera qui

visé à l'achat d'une troisième lunette, la « lunette plaisir », constitue l'aboutissement d'une telle démarche.

La multi possession permet d'adapter l'objet à diverses situations quotidiennes (La Forty, L'éphémère). Tchin Tchin a révolutionné l'approche commerciale par les clients : la possession de deux équipements est désormais totalement banalisée. En Espagne, nous avons rencontré un marché orienté par les prix (réductions, solde) et le succès de Tchin Tchin a été immédiat à tel point que notre enseigne est fréquemment assimilée à cette offre commerciale.

Le confort est une ligne directrice qui nous a conduit à populariser en France des produits tels que la lentille à usage unique, le verre incassable. Aujourd'hui, nos équipes travaillent sur le lancement de nouveaux produits pleinement liés à cet objectif.

### **Notre organisation**

L'équipe Produits comporte plus de 15 personnes dédiées à la conception d'offres et concepts innovants. Les équipes produits travaillent conjointement avec les équipes de marketing et communication pour élaborer de nouvelles offres dans différents domaines :

- La Technologie : Notre laboratoire étudie régulièrement les nouvelles techniques et produits des fournisseurs et leur valeur ajoutée, principalement dans le domaine de la correction, mais également les processus de fabrication dans les montures.

- Marques et produits : En lien avec la Direction de la Communication, les équipes produits élaborent des cahiers des charges complets de produits et gammes. Cette année, le lancement de Plurielles a nécessité la création de 800 références totalement nouvelles. Les marques nouvellement lancées, telles que Roland Garros, associent bien entendu les équipes de Communication très en amont.

- Offres Commerciales : À partir d'un nouveau produit ou d'une nouvelle offre, l'équipe produits analyse et

propose des conditions de mise en œuvre à soumettre aux fournisseurs.

- Licences de marque : Nous sommes régulièrement choisis par des marques de prestige pour accompagner, de façon exclusive, leur développement dans la lunette. En 2004, le groupe a ainsi mené avec Valentino un accord de licence de marque pour l'optique, concrétisé début 2005. De la même façon avec l'exclusivité sur nos zones d'implantations, nous gagnons avec Puma un public jeune et moderne.

## **Un réseau historiquement soutenu par une communication et un marketing dynamiques**

### **L'image d'une réussite :**

- La notoriété « top of mind » de l'enseigne Alain Afflelou se situe à 42 %, le double de notre concurrent direct.

- La notoriété spontanée de notre enseigne se situe à 73 % (76 % selon l'institut Sofres), notre concurrent direct se situant à 48 %.

### **Le résultat de notre politique :**

- 65 % des porteurs de lunettes considèrent qu'il est important de posséder plusieurs paires de lunettes à sa vue.

- 65 % des français porteurs de correction considèrent que le port de lunettes ne représente pas une contrainte importante.

Depuis sa création, le groupe a considéré la communication et la publicité comme un vecteur fondamental de son développement. Cette conviction est indissociable de notre ligne directrice « et si porter des lunettes devenait moins contraignant ».

Aujourd'hui, notre politique se caractérise par :

- une communication essentiellement nationale, via le média télévision, qui bénéficie de la meilleure audience sur le territoire.

- une communication produit, en phase avec le dynamisme commercial de notre enseigne.

- un effort de communication massif : notre budget publicitaire est très supérieur à celui de nos concurrents.





En Espagne, nous avons d'emblée fait le pari d'une communication nationale et massive, de présentation de nos principales offres commerciales, dont le coût supplémentaire, compte tenu de la taille encore restreinte de notre réseau présente pour nous un investissement important. Ainsi, nous figurons d'ores et déjà parmi les budgets d'annonceurs les plus significatifs en distribution optique. Notre effort publicitaire, visible, ne doit cependant pas masquer le travail constant des équipes du marketing et de la communication pour élaborer notre offre commerciale à partir de propositions commerciales mises en commun avec la Direction Produits.

Notre communication intensive nous positionne comme un annonceur significatif et pérenne sur le média télévision ; la mutualisation de l'effort publicitaire de tous les points de vente contribue évidemment à optimiser nos dépenses, de la même façon que notre expérience nous permet aujourd'hui d'internaliser de nombreuses fonctions.

#### **Notre politique repose sur les concepts suivants :**

- A court terme, l'effort publicitaire est payant : en Espagne, notre communication a d'emblée porté sur des produits et offres largement validées en France, et la réponse dans les ventes a été immédiate.
- A moyen terme, Alain Afflelou demeure l'enseigne d'optique de loin la plus connue en France, avec des niveaux de notoriété spontanée exceptionnels ; en Espagne, notre objectif est de conquérir une identité leader en notoriété.
- A long terme, les clients de nos franchisés et nos franchisés associent notre groupe avec modernité et innovation.

L'actualité est marquée par notre campagne publicitaire sur La Tercera dont le ton humoristique se rapporte à l'achat « plaisir » qu'il doit susciter, particulièrement, auprès de la population féminine.

Au plan institutionnel, notre groupe s'est associé pour la première fois durant l'été 2003 à la course du Figaro « La Solitaire », devenue « La Solitaire Afflelou Le Figaro ».

Le partenariat sportif, et plus largement la proximité avec le monde du sport (Puma, Roland Garros, Airness) figurent dans nos priorités parce qu'ils nous associent avec les images de dynamisme et de modernité.

### **La relation quotidienne avec les franchisés**

**Servir et écouter nos franchisés au quotidien, maintenir un lien permanent avec le franchisé est primordial. Lui apporter plus que notre savoir-faire commercial est indispensable.**

#### **Écouter nos franchisés**

La Commission Nationale de Franchisés est un organe de 15 franchisés élus par leurs pairs, représentant l'ensemble des franchisés d'Alain Afflelou France. Ce dispositif souverain sur notre offre commerciale et sur notre communication formalise notre relation avec les franchisés, qui est par ailleurs encadrée par l'équipe Développement et le dispositif des animateurs régionaux. En Espagne et en Belgique où la franchise Alain Afflelou est en plein développement,

des dispositifs identiques sont en voie de création ou dorés et déjà en place.

### Servir nos franchisés

Servir nos franchisés, cela signifie faciliter et améliorer leur quotidien d'opticien : lancé en 2003, le facing fixe a constitué une innovation majeure pour notre réseau. Ce dispositif ne repose pas sur une technologie spécifique mais sur l'écoute de nos franchisés et les liens créés avec nos grands fournisseurs. En devenant distributeurs de nos produits exclusifs, ils ont permis, grâce à leur puissance logistique pour la distribution des verres, de simplifier considérablement la chaîne d'approvisionnement de nos opticiens. Aujourd'hui, les présentoirs Alain Afflelou n'exposent plus la monture que vous achèterez. Celle-ci sera livrée à votre opticien, dans le même délai que votre verre. L'opticien n'a plus à gérer de stocks de montures et peut ainsi éviter les emplacements vides sur ses présentoirs. Il allège considérablement ses stocks et gère une logistique largement simplifiée. Pour le franchiseur, le Facing Fixe nous permet d'appréhender, en temps réel, le succès d'une monture par

les commandes à l'unité de tous nos opticiens. La centrale de paiement et de référencement a vocation à simplifier pour le franchisé les modalités de paiement et ses conditions (escompte, ducroire) en une seule fois chez nous. Pour le fournisseur, la centrale apporte le confort financier d'une seule contrepartie, notre société, et bien entendu un suivi client simplifié.

### Le pôle succursaliste : conserver une vision directe du marché

**L'activité succursaliste d'Alain Afflelou est présente de longue date au sein de notre groupe. Elle s'inscrit dans notre stratégie selon trois axes :**

- Tout d'abord, comme **vitrine de notre groupe**, les magasins succursalistes font l'objet d'une attention particulière ; certains bénéficient d'emplacements exceptionnels – Champs-Élysées, Place de l'Opéra, Forum des Halles, qui nécessitent des moyens financiers que n'ont pas forcément nos franchisés. La logique commerciale prime dans ces cas

sur la logique financière. Par exemple, le magasin des Champs-Élysées côtoie les enseignes les plus prestigieuses, et a réalisé au cours de l'année passée un chiffre de ventes de plus de 5 millions d'euros TTC. Nous avons au cours de cette année ouvert dans le même esprit un magasin au centre commercial « Les 4 Temps » de la Défense.

- Ensuite, le périmètre succursaliste a vocation à constituer un **laboratoire de notre offre commerciale** ; les magasins succursalistes sont ainsi le test de nos nouvelles normes, et offres. A ce titre, nous avons inauguré début 2004 notre nouveau cahier des charges d'agencement de magasin avec le site succursaliste de Maurepas, qui a été suivi, depuis, par de nombreuses transformations de magasins franchisés. De la même façon, nous avons conservé deux magasins Plurielles sur lesquels nous réalisons des tests pour affiner le concept de la nouvelle enseigne : prix des lunettes enfants, prix de la deuxième monture...



• Enfin, les magasins succursalistes s'inscrivent dans notre politique **d'arbitrage systématique de notre réseau** : ce dispositif nous permet d'intervenir rapidement (en appui de la clause de préemption du contrat de franchise), pour la reprise de magasins franchisés (départ d'un franchisé, difficultés financières...), ou pour saisir des emplacements vierges dans les plus brefs délais.

## Performances et évolution

Au 30 Avril 2005, notre périmètre succursaliste se compose de 22 points de vente, principalement en région parisienne, avec un parc d'une vingtaine de magasins dans cette zone. Notre pôle succursaliste est donc globalement homogène.

Les ventes générées par le pôle succursaliste ont évolué très positivement cette année, y compris à périmètre constant. Les équipes commerciales ont été renouvelées et ont donné la priorité, dans un premier temps au redéploiement de nos ventes. Sur des magasins dont le profil reste atypique, que ce soit en matière de surface de vente (Maurepas : plus de 300m<sup>2</sup> de surfaces de vente, Champs-Élysées...), en volume de ventes générées, ou en mix produits (forte proportion des solaires dans des magasins « touristiques »), nos équipes ont conduit des progressions exemplaires, notamment en matière de pénétration des produits exclusifs. Compte tenu des ouvertures prévues et en cours, ainsi que de l'évolution des ventes, ce pôle devrait connaître une nouvelle année très positive, avec un dispositif essentiellement concentré sur la région parisienne, où nous continuons notre développement sur ce format.

Pour l'heure, notre stratégie succursaliste est concentrée sur le réseau français. Elle implique des charges fixes relativement importantes, qui sont généralement couvertes par les arbitrages que nous réalisons. A ce stade, le groupe n'a donc pas envisagé de mettre en place une telle stratégie pour l'Espagne, dont le réseau est encore insuffisamment mature.

Enfin, nos efforts porteront, après une phase de progression sensible des ventes, sur l'amélioration de la rentabilité de ces points de vente. Notre objectif est de dégager une rentabilité au niveau opérationnel, ce malgré la continuation de notre politique d'arbitrage, et malgré le coût élevé de certaines implantations stratégiques.

## Un exemple de notre modèle de réussite : lancement de la Tercera

### Stratégie

L'idée de la tercera est simple : proposer aux porteurs de lunettes, la possibilité d'acquérir la troisième paire, la paire « plaisir » que l'on ne portera que dans certaines occasions. La proposition commerciale, c'est donc de permettre au client d'accéder à la 3<sup>ème</sup> paire « plaisir », dans les meilleures conditions. Le produit n'est pas l'extension de « Tchintchin », mais véritablement l'accès à des montures originales, à moindre coût.

Ce constat ressort des échanges avec les franchisés, des enquêtes régulièrement effectuées pour notre compte par des instituts de sondage pour observer le marché et le com-

portement des consommateurs, et du travail en interne des équipes marketing, sur le port de lunettes.

Il faut donc, pour lancer cette offre :

- construire un modèle économique pour Alain Afflelou, pour les franchisés destinés à commercialiser cette nouvelle offre, et enfin, le tout à moindre coût pour le client qui souhaite s'offrir un petit plaisir.
- en même temps, le besoin d'originalité pour une troisième paire, doit rencontrer une offre suffisante : une première paire de marque, une seconde paire et une troisième dans notre collection TT & T.

### Organisation

Une fois la proposition commerciale identifiée, les équipes produits ont rencontré nos équipes marketing pour identifier le modèle économique :

- obtenir de la part des fournisseurs/verriers des conditions d'achat acceptables, sur une troisième paire de vue
- mise en œuvre du schéma de tarification, et de la politique de prix, vis-à-vis des clients
- valider le circuit logistique ainsi que la marge des franchisés sur cette vente.

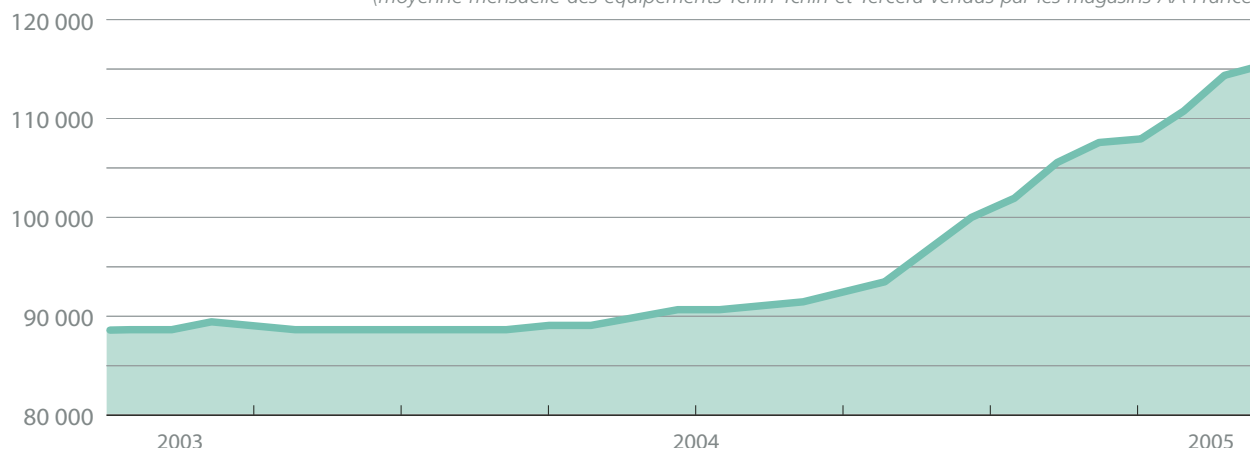
Les décisions sont entérinées en Comité de Direction, avec la présence de chacun des Directeurs métiers : Développement (relation franchisés), Communication (concept commercial), Produits.

– à ce stade, il s'agit également d'intégrer le produit dans le calendrier d'offres du groupe ainsi que celui du développement.

– Les équipes marketing conçoivent, tout d'abord en interne, puis avec l'appui de notre agence publicitaire, la campagne et détermi-

### Pari tenu : populariser la paire «plaisir»

(moyenne mensuelle des équipements Tchintchin et Tercera vendus par les magasins AA France)



Vos troisièmes lunettes pour 15 € de plus.

# Tercera

D'AFFLELOU



**Domage qu’Afflelou ne soit qu’opticien !**

nent un media planning ainsi qu'un budget à allouer.

– Après la campagne de lancement, un spot publicitaire sur un ton humoristique légèrement différent des précédents spots, a été imaginé ; une nouvelle campagne, en écho de celle-ci, est en cours de lancement.

– Par ailleurs, les équipes Communication ont obtenu des conditions préférentielles sur certains médias, compte tenu d'un lancement en fin d'année de la nouvelle offre.

En Commission Nationale des Franchisés, le lancement du produit est soumis aux franchisés, qui valident l'offre, ainsi que la campagne de lancement qui la soutiendra. Une fois le lancement de la nouvelle offre entérinée, les équipes produits préparent la mise en place des produits auprès des franchisés, dans le cadre du budget publicitaire.

## Résultats

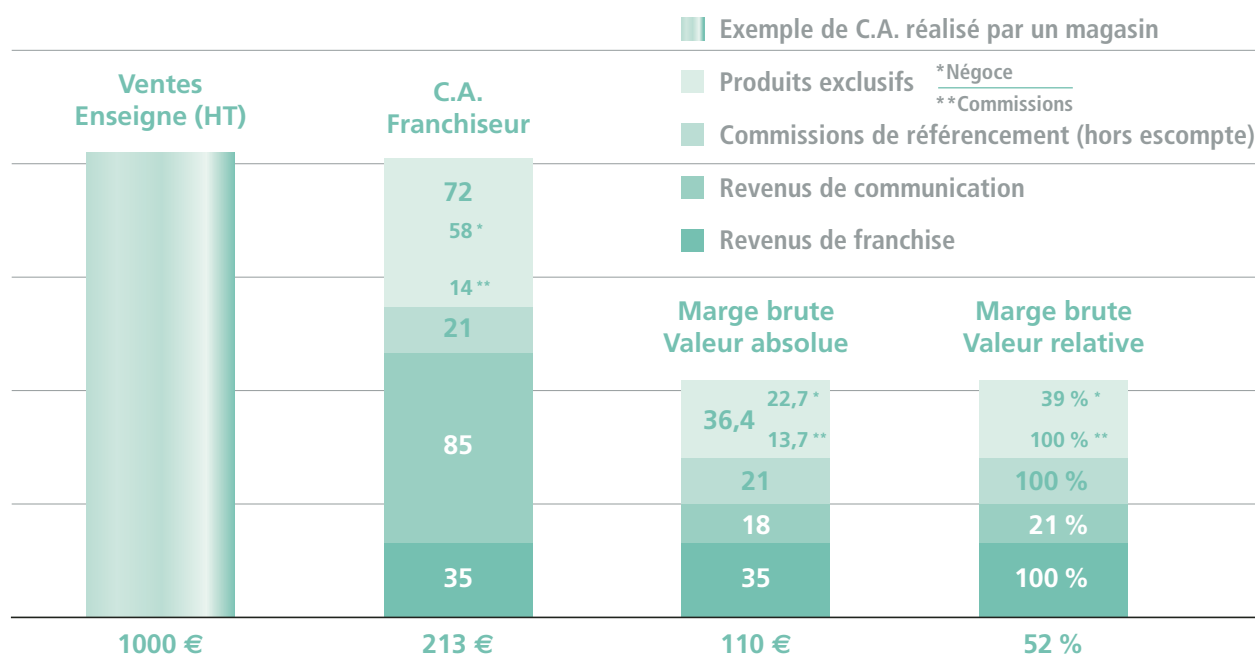
Les ventes à périmètre constant du réseau Alain Afflelou en France, ont dégagé des performances très positives à la suite du lancement de la Tercera : +7,5 % au 3<sup>ème</sup> trimestre fiscal (octobre-janvier) et + 5,5 % au dernier trimestre (Février-Avril 2005) et 4,8 % au cours du premier trimestre fiscal de l'année courante (mai-juillet 2005).

La progression des ventes de lunettes par le groupe est très nette, et l'on peut l'estimer autour de 200 000 paires supplémentaires par an. Les sondages auprès des franchisés font valoir une proportion de l'ordre de 20 à 30 % d'achat de la Tercera pour une paire de lunettes vendues.



## Le modèle économique de la franchise Alain Afflelou

Alain Afflelou est une franchise de services et non de produits. La franchise de services bien pratiquée représente un modèle de développement de l'entreprise très performant. En effet, les investissements sont réalisés dans leur intégralité par les franchisés. Dans notre secteur d'activité, l'optique, nos clients sont des opticiens et non des porteurs de lunettes. Le franchiseur ne vend rien directement au consommateur. Son travail consiste à faire en sorte de drainer les consommateurs vers le magasin à l'enseigne Alain Afflelou pour le compte des opticiens franchisés. On peut donc dire, en résumé, que l'opticien franchisé est le client direct du franchiseur. Le consommateur final est client direct du franchisé et client indirect du franchiseur.



Fonctionnement schématique du modèle économique - Alain Afflelou (France)

## Service apporté au franchisé

## Activité du franchiseur

## Mode de rémunération du franchiseur

## ■ Gestion du savoir-faire

- droit d'utilisation de la marque
- exclusivité et protection territoriale
- mise à disposition du cahier des charges d'agencement des magasins
- savoir-faire en matière de stratégie commerciale, communication

- gestion du savoir-faire franchiseur
- équipes de développement animation du réseau
- équipes marketing : élaboration d'offres commerciales, suivi concurrence, relations fournisseurs et tiers

- droits d'entrée : 50 000 € HT
- redevances de franchise :
  - 4,15 % du C.A. HT
  - moyenne constatée : 3,3 % du C.A. HT
- **les revenus de franchise constituent une marge brute à 100 %**

## ■ Stratégie de communication

- gestion de l'intégralité de la communication pour le compte du franchisé

- élaboration, en lien avec la Direction Produits de l'offre commerciale
- mise en place de la proposition commerciale
- conception / réalisation des campagnes et messages publicitaires
- achats d'espaces, relations avec les grands médias

- revenus de communication : 8,3 % du C.A. HT
- **les revenus de communication dégagent une marge brute de 20 %**

## ■ Centrale de référencement et de paiement

- obtention des meilleures conditions d'achats auprès des fournisseurs référencés
- simplification des flux de paiement auprès des fournisseurs
- gestion des paiements avec les fournisseurs (escompte, ducroire)
- support dans la mise en place de la logistique produits (en particulier facing fixe/produits exclusifs)

- facilitation pour les fournisseurs de la relation avec les franchisés
- mise en place d'une gestion centralisée de la relation fournisseur/opticien
- garantie des paiements des franchisés auprès des fournisseurs (ducroire)
- paiement comptant des fournisseurs

- commission de référencement 3 à 4 % des achats HT
- commission de ducroire : 1 % à 2 % des achats HT
- escompte pour paiement comptant du franchiseur auprès des fournisseurs : 1 à 2 % des achats HT
- **au global, les revenus de la centrale de référencement et de paiement représentent environ 7 % HT des achats des franchisés et dégagent une marge brute de 100 %**

## ■ Produits exclusifs

- concepts commerciaux et produits destinés in fine à l'accroissement des ventes des franchisés
- des produits à marge satisfaisante par rapport aux produits des autres fournisseurs
- une logistique simplifiée, avec les distributeurs exclusifs du groupe

- élaborer des concepts commerciaux et produits originaux qui s'appuient sur notre politique de communication
- organiser les conditions d'achats et circuits logistiques optimaux pour les franchisés

- **marge de négoce d'environ 40 % sur les produits entièrement conçus par le groupe (principalement montures)**
- **revenu de licence de 10 à 15 % des ventes fournisseurs sur les produits (2A.i, Cent pour Cent, l'Éphémère) fabriqués par les fournisseurs exclusifs, sous les noms commercialisés par le groupe**

## Les verres et lentilles exclusifs Alain Afflelou

**2A.i**  
D'AFFLELOU



Le verre 2Ai : dès 1994, l'enseigne introduit en France le polycarbonate, un nouveau matériau très léger, quasi indestructible et décide de distribuer en exclusivité ces verres « High-Tech » sous sa propre marque.

**cent**  
— POUR —  
**cent**

Le Cent pour Cent d'Afflelou est le verre progressif exclusif d'Alain Afflelou. Le Cent pour Cent n'a cessé d'évoluer depuis 1995 pour améliorer de façon permanente son design : depuis Février 2005 le Cent pour Cent Trois.

**l'éphémère**  
D'AFFLELOU

L'éphémère d'Afflelou, lentille souple, grâce à sa géométrie nouvelle, issue d'une technologie révolutionnaire :

- L'Unique, la lentille quotidienne à usage unique à un euro,
- La Trente, la seule lentille mensuelle disponible à l'unité,
- La Color, la lentille de couleur mensuelle vendue à l'unité.

Une lentille exclusive Alain Afflelou.

## La multi-possession

Alain Afflelou est l'inventeur du concept de la multi-possession des lunettes, pour que cet objet de notre quotidien nous suive dans toutes les circonstances.

**LA FORTY** D'AFFLELOU  
PARIS



La Forty d'Afflelou pour répondre à une attente de plus en plus marquée, Alain Afflelou a créé la Forty, une lunette pour mieux voir de près disponible dans toutes les circonstances. Elles sont proposées en coffret de quatre paires.

**Tchin Tchin**  
D'AFFLELOU

La Tchin-Tchin d'Afflelou, une seconde paire adaptée à la vue du client pour 1 € de plus. L'offre Tchin Tchin d'Afflelou est accessible aussi pour les verres progressifs Alain Afflelou ; également valable pour les solaires. La Tchin-Tchin, c'est votre équipement de rechange.



**Tercera**  
D'AFFLELOU

La Tercera : grâce à la Tercera d'Afflelou, porter des lunettes n'est plus une contrainte, l'utile est joint à l'agréable – oser la monture originale, disposer de la paire solaire adaptée à sa propre vue – toujours une idée d'avance. Plus loin dans la multi possession : Tercera, vos troisièmes lunettes pour 15 € de plus.



## Nos marques griffées Alain Afflelou

LES GRANDS  
CLASSIQUES  
D'AFFLELOU

Des modèles chics, élégants et discrets.

ALAIN AFFLELOU  
CRÉATEUR

Une collection de modèles pointus, au design recherché.

L'Idéale  
D'AFFLELOU

L'idéale  
D'AFFLELOU

Discrètes, presque invisibles !

ACTUELLE  
D'AFFLELOU

Une collection dans l'air du temps.

ALAIN AFFLELOU  
TITANE

Pour les hommes, une collection Titane, spécialement adaptée aux verres progressifs.

a.l.i.b.i  
D'AFFLELOU

La collection d'entrée de gamme destinée à un très large public.

LES DIVINES  
D'AFFLELOU

Des montures « glamour », raffinées dans leurs moindres détails.

Alain Afflelou  
Direct

Des modèles mode pour des visages qui ne sont pas standard, sans oublier ceux qui aiment les grandes montures.

LECTURE  
D'AFFLELOU

La collection de demi-lunes, sobres et élégantes.

ALAIN AFFLELOU  
AKIRA  
艾法龍

Des lunettes optiques dans le mouv' pour des ados en toute liberté !

Les futées D'AFFLELOU

Un vaste choix de montures colorées et robustes pour les enfants de deux à douze ans.

## Les Exclusivités Alain Afflelou

VALENTINO

Le symbole de la Haute Couture italienne.



Alain Afflelou partenaire officiel de Roland-Garros et de la fédération française de tennis.

PUMA

La griffe sportive qui enthousiasme les jeunes.

AIRNESS

La marque du 1<sup>er</sup> équipementier du football français.

Le Petit Prince

Une collection de montures enfants pour les petits questionneurs !

MARSUPIAMI™

En octobre 2005, la mascotte de Spirou entre dans l'univers d'Alain Afflelou.

Jennyfer

L'enseigne des lolitas dans nos magasins.



AFFL

Tchin

Vos secondes lunettes

Marc Raquil porte Tchin-Tch



ELOU

Tchin

s\* pour 1€ de plus !

hin, une exclusivité Afflelou.

# Nos Enseignes



**Panorama de nos formats**

	Alain Afflelou France	Alain Afflelou International	Alain Afflelou Optico	Plurielles
<b>Aperçu de l'Enseigne</b>				
• date de création	1978	1997	• fin 2003, après transformation des magasins	• création de l'enseigne en Juin 2004
• nombre de points de vente	594	17	83	17
• chiffre d'affaires	433,1 M€	6,2 M€	35,0 M€	5,1 M€
• offre commerciale, positionnement	• N°1 notoriété, modernité	• modernité, différenciation	• différence et innovation sur le marché espagnol	• transparence des prix, simplicité
• type d'implantation	• diversifié	• diversifié	• mixte c. com. Carrefour et centre ville	• centres commerciaux Carrefour
• physionomie des points de vente	• surf. 100/120m <sup>2</sup>	• surface 80/100m <sup>2</sup> comprenant une surface d'examen	• surface 90/100m <sup>2</sup> , dont 10/15m <sup>2</sup> de surface d'examen	• surface 100 m <sup>2</sup>
• cahier des charges magasins	• nouvelle charte (01/04) en cours de diffusion	• identique	• agencement fin 2003	• charte Juin 2004
<b>Développement</b>				
• potentiel/objectif d'implantation	• 800/900 points de vente zones de population 30 000 HAB - ZAC	• potentiel 50 à 75 points de vente principalement en Belgique et Suisse	• objectif de 300 points de vente	• potentiel 300 points de vente
• rythme de développement	• 20/30 pdv/an	• 10/15 pdv/an	• 30/40 pdv/an	• 20 pdv/an
• coût global implantation (hors FDC)	• > 300 K€ FDC : variable	• > 300 K€ FDC : variable	• > 250 K€ pas de droit au bail	• > 250 K€ FDC : variable
• coûts au m <sup>2</sup>	• 1200/1400 €/m <sup>2</sup>	• 1000/1200 €/m <sup>2</sup> (inc. matériel d'optométriste)	• 1000/1200 €/m <sup>2</sup> (inc. matériel d'optométriste)	• 1000/1200 €/m <sup>2</sup>
• typologie des franchisés	• jeunes opticiens salariés/diplômés	• opticiens indépendants	• opticiens indépendants et salariés AAO	• franchisés AA
<b>Modèle économique</b>				
• redevances de franchise, droits d'entrée	• taux = 4,15 % C.A. HT (moyenne 3,3 %) droits d'entrée : 50 K€	• identique droit d'entrée : 25 K€	• taux : 4,15 % (sauf premiers franchisés) droits d'entrée = 25 K€	• taux : 4,15 % sauf pilotes
• commissions de réf., ducroire et escompte	• 7 % environ	• identique	• identique à terme	• identique
• produits exclusifs	• 34 % en valeur	• inférieur	• Taux de pénétration sup. sur les verres	• sup. sur les montures (réf. Plurielles)
• redevances de Com.	• 8,3 % HT	• identique	• légèrement inférieur	• non déterminé

## Alain Afflelou en France

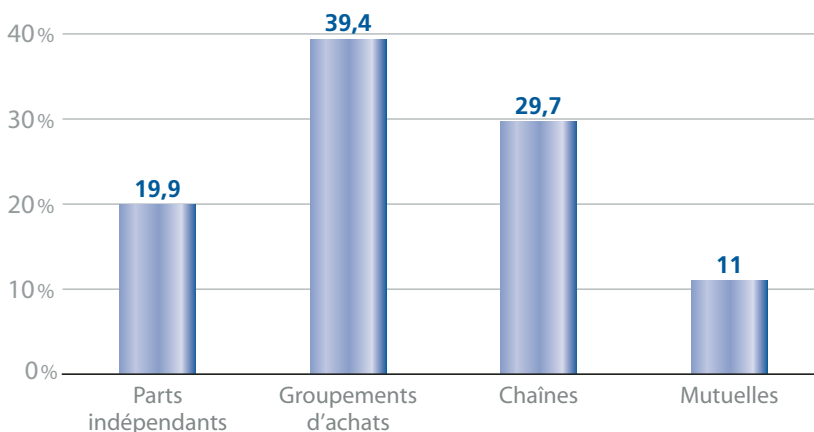
### Un événement majeur

Pour la première fois, nous présentons une nouvelle enseigne sur notre territoire historique : Plurielles. Plurielles s'inscrit dans le panorama concurrentiel, avec un positionnement totalement innovant, comme a pu l'être Alain Afflelou, il y a plus de 25 ans.

Porter sur les fonds baptismaux cette nouvelle enseigne n'a pas été chose facile, et occupe nos équipes au quotidien. Malgré cela, nous avons continué, au cours de cette année le développement d'Alain Afflelou, par nos efforts constants d'implantations, par le renforcement de notre pôle succursaliste, la mise en œuvre de nouvelles offres commerciales, et particulièrement, la mise en place d'un nouveau cahier des charges d'agencement inauguré début 2004 dont les résultats sont déjà très satisfaisants.

Cette année, riche en événements, l'est également en performances. Nous finissons cet exercice fiscal avec une progression à périmètre constant significative de 2,1 %, dans un contexte de marché qui reste morose.

Part en valeur des circuits de distribution optique en France (2004 - source DBK).



### Une croissance tendancielle, une année en demi-teinte

#### Des évolutions contrastées

Selon l'institut GFK (données, corrigées par « Bien vu » intégrant Corse, Dom Tom et accessoires) le marché français a atteint 3,9 Md€ de ventes en 2004. Ces chiffres témoignent d'un dynamisme certain en 2004 (+ 3,5 %), qui contraste avec la faiblesse de nos ventes au cours du premier semestre civil. Dans le même temps, le nombre de points de

vente aurait progressé de moins de 1 % (+ 58 magasins), soit une progression à périmètre constant proche de 3 %.

Notre part de marché globale (Alain Afflelou + Plurielles + Carrefour Optique) se situe autour de 14 % (base GFK / Bienvu). Notre groupe figure au troisième rang français, mais notre enseigne Alain Afflelou fait désormais jeu égal avec Kryss et Optic 2000.

#### Concentration croissante

L'évolution du marché reste marquée par l'érosion de la part des indépendants. Même s'il continue de s'ouvrir des magasins indépendants, la part valeur de ce type de distribution recule chaque année et représente désormais 19,9 % du total, pour une population de la moitié des points de vente. Le marché est désormais dominé par quatre groupes, qui ont récemment élargi leur périmètre d'activité par croissance externe (Optic 2000 / Lissac, Guilde des Lunetiers / Lynx Optique, Alain Afflelou / Carrefour Optique), par des partenariats / participations (Grand Vision / Visual) ou par croissance organique (Alain Afflelou / création de Plurielles), qui couvrent chacun plusieurs formats et enseignes. Au global, ils représentent plus de la moitié du marché.

#### Stratégies des intervenants

La dimension internationale des opticiens va croissante ; toutefois, le marché français, n'a pas été à ce jour, pénétré par des intervenants étrangers hormis de l'opérateur HAL d'origine néerlandaise (Grand Vision).



Rompre avec l'appréhension des porteurs de lunette en entrant dans un magasin d'optique.



Les enseignes peu structurées, issues des groupes coopératifs et centrales d'achat axent désormais leurs efforts vers une politique commerciale dynamique. Notre notoriété et notre expérience nous offrent une avance de plusieurs années, dans ce domaine : nous observons avec vigilance notre concurrence, mais continuerons de concentrer nos efforts sur la réalisation de la meilleure offre commerciale.

## Les axes de développement

### Compléter la couverture du territoire

Notre réseau est désormais très diffus. Seule, la région parisienne apparaît comme une zone importante de densité objectivement faible de notre parc. Nous prévoyons d'y implanter de nouveaux magasins dans les années à venir, particulièrement sur le mode succursaliste, compte tenu des investissements que cela représente.

### Capter de nouvelles zones d'achalandage

Sur les deux dernières années, notre groupe a entrepris le développement dans des zones de chalandise couvrant une population de moins de trente mille habitants. Nous avons constaté, que dans ces zones, nous rencontrons un engouement de la part d'opticiens souhaitant s'installer, ce qui témoigne des difficultés grandissantes du statut d'indépendant. Compte tenu de leurs impératifs de rentabilité, les chaînes succursalistes ne peuvent pas être présentes et notre modèle de franchise permet à l'opticien d'accéder à un réseau structuré, avec une forte politique commerciale, sur laquelle il pourra s'appuyer. Nos implantations constituent, sur ces zones, une alternative aux groupements coopératifs.

Les nouveaux franchisés y expérimentent des évolutions extrêmement positives de leurs ventes. Les implantations s'effectuent en centre ville ou en zac, ce qui permet alors d'élargir la surface de vente, et donc de favo-

riser notre qualité d'accueil. Bien entendu, ces zones de chalandise ne dégagent pas le même niveau d'activité que les magasins de centre ville des zones de population plus denses. Nous visons, à l'avenir un chiffre d'affaires moyen des nouveaux magasins de 500 à 600 K€ HT, contre 775 K€ HT actuellement sur l'ensemble de notre parc.

## L'évolution de notre cahier des charges

L'agencement de nos magasins évolue régulièrement. Nous avons rénové notre cahier des charges d'agencement et de décoration intérieure des magasins début 2004 par la mise en place du concept « Maurepas », site du premier magasin à ces normes.

Le concept du magasin évolue vers plus de luminosité, et de façon générale, vers un mobilier et un agencement suscitant les idées de clarté et simplicité, avec une mise en valeur des produits.



Dans le même temps, nous avons conduit ces évolutions sur des magasins dont la surface est plus grande que celle de notre parc actuel, afin d'y tester des formats vers lesquels nous nous orientons.

### Performances de l'enseigne

Le premier semestre de l'exercice fiscal (fin octobre 2004) s'est inscrit dans la lignée du semestre précédent, avec des performances à périmètre constant légèrement négatives.

Puis, le lancement de notre nouvelle offre Tercera a été l'occasion de renouer avec une présence publicitaire intense en fin d'année ; nos ventes ont ainsi connu un très net rebond en fin d'année civile, et ce mouvement s'est poursuivi durant tout le premier semestre de l'année civile 2005.

La réussite de la Tercera est donc flagrante et durable ; comme dans le passé pour Tchintchin, nous offrons au consommateur une innovation commerciale fondamentale, en passe d'être banalisée.

### Lancement de Plurielles

A date anniversaire de sa création (juin 2004), les premiers magasins de la nouvelle enseigne Plurielles Opticiens affichent des performances supérieures à celles des magasins anciennement Carrefour Optique (+ 3,3 % à Juillet 2005). Cette performance modeste au regard des résultats que nous obtenons sur les magasins transformés en Alain Afflelou (proche de + 30 %) constitue pour nous la première preuve du succès de cette enseigne dont le lancement n'a pas fait l'objet d'une communication intensive.

#### Rappel

L'enseigne a été créée sur une partie des 68 magasins d'optique que nous avons rachetés au groupe Carrefour en juillet 2003. Les magasins ont été retenus pour lancer notre nouvelle enseigne, dès lors que nous avons déjà une présence Alain Afflelou dans le centre commercial Carrefour de leur implantation.

Le principe de création de Plurielles était d'associer nos franchisés à la création d'une seconde enseigne, en complément de notre dispositif, sans risque spécifique de cannibalisation, afin de leur offrir la possibilité de croître, dans leur zone d'exclusivité. A un stade encore inachevé de notre concept, nous avons eu le plaisir d'être suivis immédiatement, par une large majorité de nos franchisés concernés. Nous avons posé le principe de la priorité pour l'ouverture de ces magasins à nos franchisés Alain Afflelou.

Au 31 Juillet 2005, 21 magasins Plurielles étaient ouverts, et ce chiffre devrait dépasser 25 magasins à la fin de l'année fiscale en cours. A cette date, nous aurons transféré à l'enseigne Plurielles la quasi-totalité des magasins Carrefour Optique que nous souhaitons transformer et nous aurons par ailleurs ouvert plusieurs magasins dans des centres-villes, avec l'occasion de tester sur des zones différentes ce concept.

Nous avons accompagné le financement de la reprise des magasins par nos franchisés moyennant des crédits vendeurs et facilités de paiements des achats de marchandises.

#### Concept

Le concept de Plurielles repose sur la nécessité de transparence pour les clients ; il part

du constat d'appréhension de la plupart des porteurs de lunettes, avant de rentrer dans un magasin d'optique, sur le produit et le prix qu'ils vont devoir acquitter. C'est pourquoi nous avons créé une enseigne dont les prix sont connus à l'avance, affichés en devanture, et extrêmement simplifiés :

- 79 € pour la paire enfant de moins de 18 ans
- 129 € pour la paire adulte
- 369 € pour la paire de lunettes progressives

L'équipement est assorti d'un deuxième équipement pour un euro supplémentaire.

La gamme des lunettes a été voulue très large, puisque elle couvre plus de 800 références nouvelles, en comparaison d'environ 200 références pour la gamme « TT & T ». Par ailleurs, le magasin propose un assortiment de marques de premier rang, en limitant la présence des marques de second rang, afin de clairement distinguer l'offre commerciale Plurielles. Enfin, le magasin a des caractéristiques proches de celles de l'enseigne Alain Afflelou (surface, nombre de références totales...), même si nous avons recherché une atmosphère de simplicité dans l'agencement.

Le concept Plurielles se situe clairement dans l'univers de prix modéré. Toutefois, la proposition commerciale repose d'abord sur la transparence et la simplicité de l'offre, plutôt que sur un pur argument de prix, tels que peuvent l'avancer les réseaux « discounteur ».



## Performances

Les magasins ouverts, depuis Juin 2004 enregistrent des niveaux de croissance très satisfaisants. Ces magasins ont dépassé les niveaux d'activité des Carrefour Optique au bout de 6 à 9 mois d'activité. Les premiers magasins dont nous pouvons aujourd'hui mesurer l'évolution sur un an connaissent une forte croissance.

L'analyse de leurs performances fait ressortir :

- un panier moyen nettement au dessous des magasins Alain Afflelou (180/220 €, contre 270 € dans les magasins Alain Afflelou), cohérent avec le positionnement de l'offre.
- pas de cannibalisation, y compris sur les magasins qui revêtent l'enseigne Plurielles d'Afflelou.

Le modèle économique de Plurielles repose sur la franchise, avec des contributions normatives comparables à celles des magasins Alain Afflelou, à l'exception des redevances de communication, pour l'instant inexistantes. Les magasins Plurielles devraient dégager, pour nos franchisés des performances comparables à celles de nos autres enseignes (marge brute autour de 60 %), compte tenu des conditions d'achats négociées.

La contribution de l'enseigne Plurielles dans les résultats de l'enseigne devrait bénéficier d'une part de produits exclusifs plus importante, une fois l'intégralité de ces produits (verres, lentilles et solaires) disponibles dans nos magasins.

## Une enseigne en devenir

Nous avons continué de tester, sur certains magasins, des points spécifiques de l'offre commerciale, tels que le prix de la seconde paire.

Nous constituons actuellement une gamme complète de produits exclusifs sur l'intégralité des produits vendus en magasin, et notamment sur les produits optique (verres, lentilles). Enfin, nous envisageons les premières ouvertures à l'international, afin d'y tester ce nouveau concept.

Il est encore trop tôt pour envisager le développement intensif de Plurielles, que nous n'entamerons qu'à l'horizon 2006. Pour autant, nous considérons que le potentiel de Plurielles, à un horizon indéterminé pourrait se situer à 5 % de parts de marché, soit environ 300 magasins.

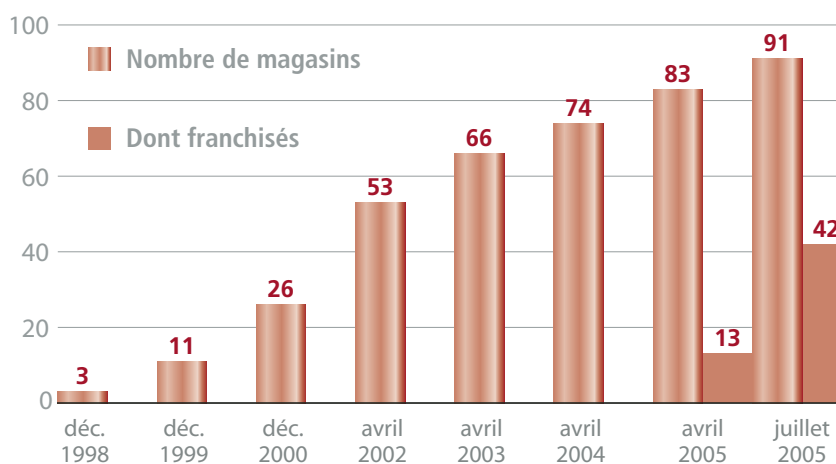


## Alain Afflelou Optico

### Historique

Le 1<sup>er</sup> Juillet 2003, conjointement à l'acquisition des magasins Carrefour Optique par notre groupe en France, notre actionnaire de référence Apax Partners s'est porté acquéreur du parc Carrefour Optique en Espagne,

### Développement du réseau Alain Afflelou Optico.



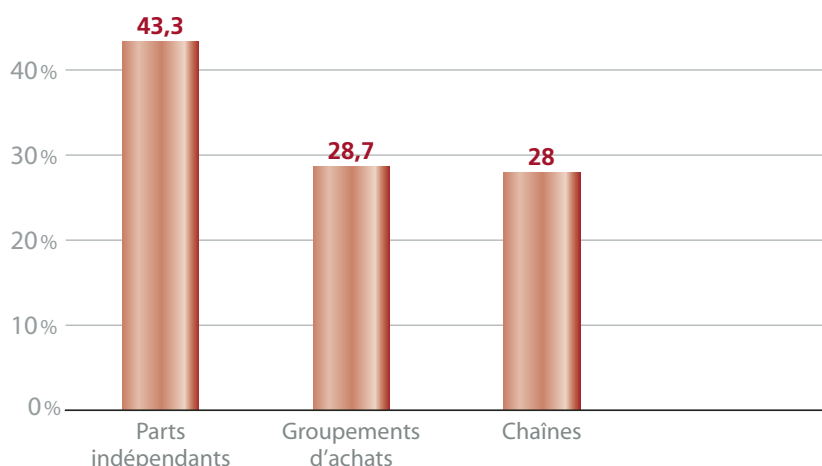
représentant à cette époque 68 magasins. Cette enseigne récente avait été développée en suivant les implantations de centres commerciaux Carrefour en Espagne, à un rythme particulièrement rapide entre novembre 1998, date de l'ouverture du premier magasin, et 2002.

Notre actionnaire Apax en ayant contrôlé durant près de deux ans Optica Carrefour, devenu par la suite Alain Afflelou Optico, aura permis l'intégration dans les meilleures conditions du pôle français de Carrefour Optique par nos soins, et en même temps, de préparer en toute sérénité, le passage sous notre bannière de ces magasins.

Fin 2003, l'ensemble des magasins du parc sont passés sous enseigne Alain Afflelou Optico et ont intégré les éléments constitutifs de notre réseau : offre commerciale, centrale de référencement et de paiement offre produits. La société détenant ces magasins est devenue master franchisé de notre groupe.

En janvier 2004, nous avons lancé notre première campagne publicitaire Tchín-Tchín, sur la télévision espagnole.

Part en valeur des circuits de distribution optique en Espagne (2004 - source DBK).



Avec la reprise (début mai 2005 pour 29 M€) de la société mère du pôle succursaliste, nous acquérons un parc de 70 magasins succursalistes et 14 franchisés et achevons le passage sous notre enseigne de ce réseau.

## La distribution optique en Espagne

Données 2004 issues de DBK

Le marché espagnol représente, en valeur, 1,8 Md€ TTC. Durant les dernières années, le marché espagnol a connu des niveaux de croissance supérieurs à la France. Le marché se répartit de façon plus équilibrée qu'en France, entre les verres (40 % vs 58 %) et les lentilles, solaires et montures. Le progressif beaucoup moins présent en Espagne (20 à 30 % des verres en 2002 contre près de 50 % en France) explique en partie cet équilibre différent, et également une part de la différence en taille globale du marché comparativement plus faible qu'en France. Par ailleurs, les solaires (12 % vs 7 %) et lentilles et produits (20 % vs 11 %) représentent une part plus importante des ventes des opticiens. Le marché est également caractérisé par un taux de renouvellement plus bas qu'en France (5 ans contre plus de 4 ans) ainsi qu'un besoin de correction réputé inférieur (43,4 % de la population contre 52,5 % en France - Source UDO 2002).

Le marché compte un nombre d'opticiens (7 684 recensés fin 2004) très élevé par rapport au marché en valeur. Nombre d'entre eux sont adhérents d'une centrale d'achats, celles-ci représentant plus de la moitié des points de vente. Les groupes succursalistes

et franchisés représentent comme en France une part équivalente de 28 % du marché en valeur mais avec peu d'intervenants de taille importante. General Optica, filiale du groupe de Rigo représente moins de 10 % de part de marché, avec 140 points de vente et 18 franchisés, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 140 M€. Quelques enseignes, de taille moyenne (entre 50 et 100 points de vente) telles que Visionlab, Optica 2000, Loopvision, détiennent des parts de marché proches de celle de notre groupe. Au global, les intervenants disposant d'enseignes comptant plus de 100 points de vente sont très peu nombreux.

Les principales enseignes que nous recensons sont les suivantes :

### Chaînes succursalistes :

General Optica	140 magasins + 18 franchisés	8 % de parts de marché
Vision Lab	nc (environ 90 magasins)	5 % de parts de marché
Optica 2000	nc	< 4 % de parts de marché
Loopvision	62 magasins + 16 franchisés	< 3 % de parts de marché

### Groupements d'achats :

Multiopticas	environ 450 magasins	< 11 % de parts de marché
Federopticos	245 magasins	> 4 % de parts de marché

Alain Afflelou Optico se situe, d'ores et déjà dans les dix premiers intervenants dans le marché espagnol. L'absence de concurrents significatifs en Espagne constitue, avec la progression sous-jacente du marché, des atouts pour le développement local de notre groupe. Nous considérons qu'avec notre développement rapide, nous pouvons figurer

dans un bref délai dans les cinq premières enseignes, et probablement rapidement dans les trois premières enseignes intégrées.

## Caractéristiques de notre réseau

Le réseau à fin avril 2005 comporte 83 magasins dont 68 issus du périmètre Optica Carrefour, et donc massivement implanté en centres commerciaux. La concentration historique de nos sites dans les centres commerciaux Carrefour nous ouvre un potentiel de déploiement dans les centres villes et dans les autres centres commerciaux, quasiment inexploité à ce jour. La répartition des points de vente dans le territoire est relativement homogène, et couvre pour l'essentiel les grandes zones de densité. Nos points de vente ont des caractéristiques proches de celles de nos magasins français. Les surfaces sont plus limitées qu'en France d'autant qu'elles intègrent la surface d'examen de vue. Les ventes moyennes des magasins s'élèvent en maturité, autour de 475 K€ HT (TVA à 8,2 %) et 515 K€ TTC.

Le concept commercial suit l'enseigne en France. Certains éléments de notre offre commerciale largement diffusés en France restent méconnus : le Polycarbonate (2A), les verres progressifs (Cent pour Cent), la multipossession (Tchin-Tchin, Forty, Funny). Il s'ensuit une réelle curiosité pour notre groupe et son offre. A la suite des campagnes sur des

produits totalement innovants localement, comme le 2A.i (polycarbonate = 2,5 % de part de marché des verres en Espagne), nos ventes de ces produits ont rencontré un réel succès, favorisant une part de marché de nos produits exclusifs supérieure à celle que l'on observe en France.

Pour l'heure, il a été jugé préférable de fonder notre communication sur des offres commerciales (Tchin-Tchin) susceptibles de favoriser la montée en puissance directe de notre enseigne. L'enquête de notoriété (octobre 2004) que nous avons menée, nous positionne à un niveau encore faible mais en ligne avec notre parc actuel de magasins, et qui ne subit pas d'inertie liée à la rapidité de notre développement.

## Développement

Le groupe vise un objectif à long terme de 300 magasins représentant en valeur potentiellement 8 à 10 % de part de marché (contre moins de 3 % aujourd'hui). Pour ce faire, notre stratégie sera la suivante :

**Accompagner l'effort de communication des franchisés pour accroître rapidement notre notoriété.**

L'investissement publicitaire que nous réalisons aujourd'hui est largement supérieur à la contribution normative des points de vente mais se justifie auprès des clients qui découvrent une enseigne totalement innovante.

**Miser sur le modèle historique de franchise du groupe :** l'objectif est d'accompagner la cession (principalement auprès des salariés du groupe) du parc existant, et dans notre croissance de favoriser ce modèle. Toutefois, le groupe ne s'interdit pas, compte tenu de sa capacité financière, de réaliser pour partie ce développement en propre.

Notre offre est calquée, au plan commercial sur les concepts et produits français. Elle rencontre un succès évident compte tenu de l'innovation tous azimuts qu'elle représente pour le client espagnol. Nous espérons, comme en France, être à l'instigation d'une large diffusion de la multipossession. Les équipes du franchiseur auront localement des responsabilités (10 personnes environ)

équivalentes à celles des équipes en France (suivi développement, Communication), mais à ce jour nous n'avons pas envisagé de constituer une équipe Produits spécifique.

Les moyens et notre organisation pour réaliser ce développement sont les suivants :

- équipe en recherche active de franchisés et d'emplacements : 3/4 personnes
- mise en place par les équipes siège de schémas de financement facilitateurs. En Espagne, le financement des implantations représente globalement un investissement de 250/400 K€. Les fonds de commerce sont peu valorisés, compte tenu de la précarité et de la non spécialisation des droits au bail. Il en résulte une impossibilité pour les banques d'asseoir leur financement sur des sûretés comme le nantissement du fonds de commerce. C'est pourquoi nous avons élaboré avec un établissement financier, un schéma de financement qui leur assure un confort plus élevé sans toutefois nous exposer significativement.





## International

### Historique et situation actuelle

Notre développement à l'étranger hors Espagne a connu une première phase active, à la fin des années 90, avec l'ouverture de plusieurs magasins en Belgique.

Après un exercice 2004/2005 marqué par une évolution de notre parc international passé de 14 à 17 points de vente, nous avons l'ambition pour l'année en cours d'un déploiement beaucoup plus intensif, sur la Belgique. Par ailleurs, nous sommes présents dans certains pays du Maghreb, où notre approche est jusqu'ici opportuniste.

Le chiffre d'affaires réalisé sur cette zone pour l'année clôturée au 30 avril 2005 représente 6,2 millions d'euros HT, en progression de 11,3 % sur l'année dernière.

### Marchés visés

Le marché belge s'apparente au marché espagnol, en terme de panier moyen (200/220 €), d'organisation de la filière (optométriste, répartition de la population des opticiens entre indépendants, chaînes...) mais se rapproche du modèle français, dans la répartition des produits (progressifs plus répandu, faible part de solaires). Nous considérons qu'un parc de 40/50 magasins nous situerait à environ 5 % de part de marché. Les marchés luxembourgeois et suisse romand sont caractérisés par un niveau de dépense élevé (panier moyen proche de 400 €).

Les pays du Maghreb constituent des zones à fort potentiel, où nous observerons avec attention, l'évolution de la solvabilité de la demande.

### Stratégie

#### Stratégie d'implantation

Les marchés que nous visons, à court terme, représentent un bassin global de population francophone d'une dizaine de millions d'habitants en Wallonie, Bruxelles et en Suisse Romande. Ces zones de culture mixte devraient également nous permettre d'appréhender les méthodes et concepts des opticiens ainsi que les habitudes de

consommation dans les pays anglo-saxons. Sur ces bassins de population francophone, le constat que nous faisons est que notre enseigne bénéficie d'une notoriété importante, liée à la couverture par la télévision française de ces zones, et à son niveau d'audience élevée. Le principe est donc la mise en commun d'une partie importante de leur effort publicitaire, avec les moyens dédiés au réseau français.

L'évolution des ventes des magasins nouvellement ouverts dans ces zones sont extrêmement positives, à l'instar de ce que nous avons pu connaître sur le réseau français, lors de la captation d'indépendants.

- un responsable du développement est dédié notamment à l'accompagnement de l'ouverture des points de vente en Suisse, au Luxembourg et en Belgique.

- Il est par ailleurs prévu de déclinier le dispositif franchiseur (Commission Nationale des Franchisés) à partir d'un parc d'une dizaine de points de vente et d'intégrer complètement ces réseaux dans les dispositifs de nos produits exclusifs (facing fixe) et de paiement et référencement.

- ponctuellement, notre implantation s'accompagne d'évolutions de notre politique commerciale (tarification / mode de présentation des produits, traductions...) en fonction des cultures locales.

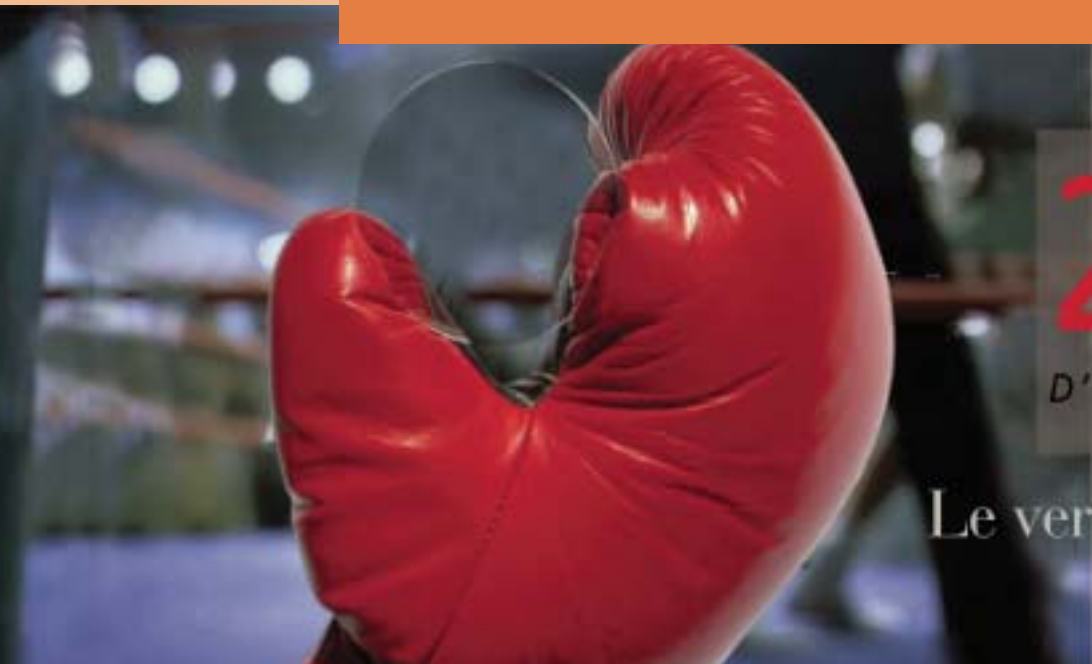
#### Potentiel

A ce stade, l'addition des marchés belges, luxembourgeois et suisse, représente un potentiel que nous situons à cinquante magasins. Le Maghreb représente un potentiel élevé mais dans une perspective plus lointaine.





# Réalisations et Ambitions



**2A.i**  
D'AFFLELOU

Le verre indestructible.





Le développement continu de notre enseigne en France s'accompagne de l'essor de Plurielles et d'un déploiement très rapide d'Alain Afflelou Optico en Espagne.

### Événements marquants de l'année écoulée

Les ventes générées par l'ensemble de nos réseaux ont enregistré au cours de l'exercice passé une progression globale de 6 %, dont une progression de 13 % sur l'enseigne Alain Afflelou en France.

La progression de 2,1 % des ventes à périmètre constant des magasins en France a été obtenue avec le succès du lancement de la Tercera après un premier semestre négatif. En Espagne, notre réseau a enregistré, après son transfert sous la bannière Alain Afflelou en fin d'année 2003, des performances exceptionnelles de + 21,7 % à périmètre constant. Notre périmètre a progressé de 32 magasins, à 721 magasins contre 689 précédemment.

Les performances du groupe sont les suivantes :

- notre chiffre d'affaires est revenu à 121,2 millions d'euros, contre 140,9 en raison de la cession des magasins Carrefour Optique ; le chiffre d'affaires du franchiseur est en hausse de 17,2 % à 97,4 millions d'euros.
- notre marge brute et notre résultat d'exploitation connaissent une hausse à deux chiffres. Notre résultat net avant goodwill a progressé de 13 % à 26,1 millions d'euros.
- dans le même temps, notre endettement a été ramené à 29 % des fonds propres, à un niveau qui nous autorise des développements pour l'avenir.

### Événements intervenus depuis la clôture de l'exercice

Début mai, notre groupe a annoncé l'acquisition auprès de Apax Partners de la société F2L, master franchise Alain Afflelou en Espagne, détenant le périmètre des 70 magasins succursalistes Alain Afflelou Optico, ainsi que 14 magasins en franchise.

Nous avons entamé immédiatement le programme de cession de ces magasins, dans la logique de notre stratégie de franchiseur. D'ores et déjà, nous avons finalisé fin juillet le processus de cession de 25 magasins.

Au cours du premier trimestre clôturé au 31 juillet 2005, notre réseau en France a enregistré des performances très satisfaisantes avec plus de 4,8 % de croissance à périmètre constant.

Sur l'Espagne, nous maintenons un rythme de développement intense, et au 31 juillet, 105 magasins étaient ouverts ou signés, dont 46 en franchise. Les campagnes de publicité Tchin-Tchin que nous menons continuent de produire des niveaux de croissance des ventes très élevés.

### Perspectives à venir

En France, nos efforts s'inscrivent dans le déploiement du nouveau cahier des charges, la poursuite de notre développement dans des zones de population moins importantes, la poursuite de la dynamique de redressement de notre pôle succursaliste, et enfin, la confirmation de la nouvelle enseigne Plurielles.

En Espagne, la priorité est donnée au développement, afin de stabiliser rapidement notre activité franchiseur, en conformité avec les performances que nous connaissons en France.

Enfin, nous continuons de nous développer à l'international, tout en scrutant les opportunités de croissance qui s'offrent régulièrement à nous.

Nos performances financières intégreront désormais pleinement les contributions du réseau espagnol. Celui-ci combiné avec nos développements sur Plurielles et l'international devrait favoriser un équilibre grandissant de nos sources de revenus.

