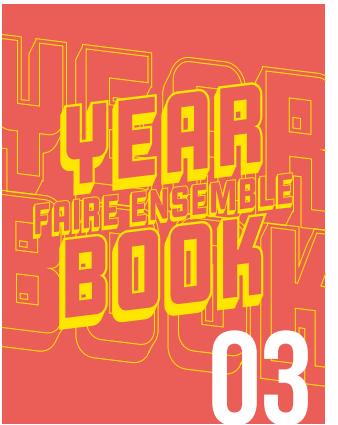


ENSEMBLE

Rapport d'activité et d'utilité sociale 2020

G K R R o Y u S P



P04—LE PILOTAGE
DE LA CRISE

P12—L'ESPRIT
COOPÉRATIF
AU SERVICE DES ASSOCIÉS

P15—LES
10 ANS
DU COMITÉ DÉONTOLOGIQUE

Ce document est publié par
LA GUILDE DES LUNETIERS,
Société anonyme coopérative
à capital variable / Siège social:
Les Hédaues – Avenue de Paris
– 78550 BAZAINVILLE / RCS
NANTERRE 325 061 844 /
Directeur de la Publication :
Jean-Pierre Champion /
Directrice de la Rédaction :
Isabelle Jahlan / Rédactrice en
Chef : Charlotte Lanier / Crédits
photo : Franck Beloncle, Raphaël
Dautigny, Antoine Doyen,
Freepiks, Getty Images, Thomas
Lang / Conception & réalisation :
All Contents – Ce document est
imprimé sur un papier dont
la pâte est issue de forêts gérées
de manière responsable.



P20—TRAVERSER
LA CRISE...
Frédéric Mazeaud

P22—... ET
PRÉPARER
L'APRÈS
Jean-Pierre Champion

P26—CODIR
ou la force tranquille

P36—Point de vue
UNE NOUVELLE
APPROCHE DU CLIENT...

P46—L'Ac@demey
By KRYS GROUP

P48—COMMUNICATION
DONNER
DU SENS

P54—UN NOUVEL
ÉLAN POUR L'OPTICIEN
KRYS GROUP

P60—LE NUMÉRIQUE
AU SERVICE DU
CLIENT

P62—LE CLIENT
AU COEUR DE LA
PERSONNALISATION



PILOTER

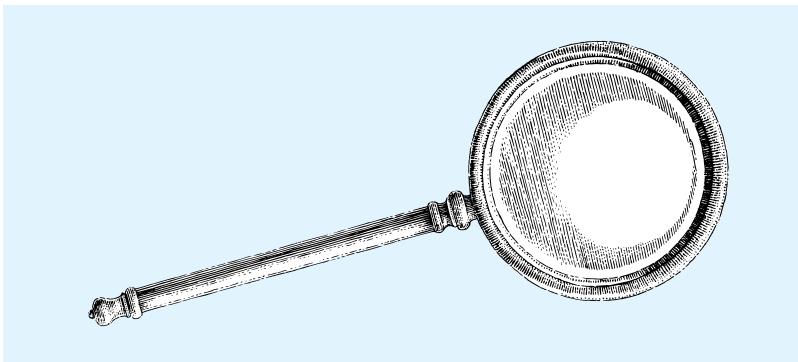
LE RÉCIT DE LA GESTION DE LA CRISE

JANVIER



L'annonce de l'apparition de la pandémie conduit le Groupe à travailler sur l'hypothèse d'une crise d'approvisionnement. Une cellule conduite par David Pierronne, Directeur des Achats-Produits, est mise en place pour éviter toute rupture.

FÉVRIER



La cellule de crise « approvisionnement » se transforme en cellule de crise « santé », dont Patrice Camacho, Secrétaire Général en charge de la Santé, prend le pilotage.

MARS

Par principe de précaution et pour garantir la sécurité de tous (collaborateurs et clients), le Groupe est contraint de fermer les magasins. Une décision prise par l'ensemble de la profession.

AVRIL

La Centrale passe en mode télétravail.

CODIR est à l'arrêt, tout en continuant à assurer une mission minimale logistique liée à l'e-commerce, sur la livraison de lentilles notamment. Une partie des collaborateurs passe en chômage partiel... tout en préparant déjà le rebond. Parallèlement, la Centrale se mobilise activement pour se doter en moyens de protection (masques, gants et gel hydroalcoolique) et pour l'accompagnement financier des magasins.



MAI



KRYS GROUP finalise la mise en place d'un protocole sanitaire exigeant pour préparer la réouverture. Au cœur de ce protocole, la prise de rendez-vous via l'outil CalenDoc est décisive. Le 11 mai, CODIR redémarre l'outil industriel du Groupe. Les magasins rouvrent...

JUIN-JUILLET-AOÛT-SEPTEMBRE

Chacun espérait un rebond... ce fut une explosion.



Grâce aux mesures mises en place, le Groupe parvient à faire 120 % de son chiffre d'affaires en mobilisant 100 % de ses effectifs.

OCTOBRE

+ 15 %

C'est le bond que fait le chiffre d'affaires du Groupe, un record !

NOVEMBRE

Entrée en vigueur du deuxième confinement, mais avec d'emblée les bons outils et un protocole sanitaire opérationnel.

DÉCEMBRE

+20 %

Après un mois de novembre quasi normal, le mois de décembre affiche un nouveau record.

AGIR ENSEMBLE



**“NE PAS LE FAIRE
M'AURAIT SEMBLÉ ANORMAL.
J'AI DE VRAIES CONVICTIONS
SUR CE QUE DOIT ÊTRE
UNE COOPÉRATIVE. J'AI
REJOINT KRYS SUR CES
VALEURS, PRÉCISEMENT.”**

Fabrice Schoemaeker

SOLIDAIRE... ET VOLONTAIRE

Associé en Normandie, Fabrice Schoemaeker fut l'un des premiers à se porter volontaires au sein du KLUB Solidaire auquel il s'est inscrit sans se poser de questions. Ce qui lui a permis de prêter main-forte au Krys de Vernon, dont toute l'équipe était soit contaminée soit cas contact.

TÉLÉTRAVAILLER



“Avec une partie des équipes en télétravail, nous devons veiller à ne pas perdre notre énergie et notre créativité collectives. Nous devons créer du lien et de la solidarité autrement.”

Nathalie Varenne-Woelflé
Directrice des Ressources Humaines

Comme beaucoup d'entreprises, KRYS GROUP a fait un bond en avant en la matière. Avant la crise, le télétravail concernait 74 personnes en Centrale. Nous sommes passés à 300 durant le confinement. Une discussion sera engagée avec les partenaires sociaux pour définir à l'avenir ses modalités élargies, tout en tenant compte de 2 critères essentiels : la santé (équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle) et la performance au service de la satisfaction de nos clients.

PROTÉGER

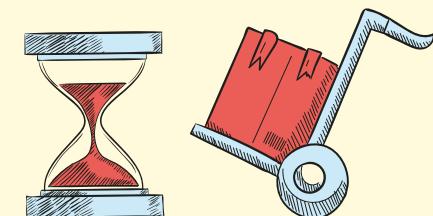
Annulation de 2 mois de cotisation

Ces 2 mois d'abattement correspondant aux mois de confinement représentent une valeur de 7 M€. Un gain net pour les Associés dans leur compte d'exploitation.

Pour pallier ce manque, la Centrale a initié un vaste plan d'économies de 10 M€.

Report de traites

Les échéances des Associés envers la coopérative initialement prévues pour le 15 avril ont été reportées au 15 juin. Un décalage de trésorerie visant à donner plus de temps aux Associés pour effectuer leur demande de prêt garanti par l'État (PGE). Pour les nouveaux magasins, des mesures d'étalement de stock sont prises. Enfin, autre facilité de trésorerie, la constitution des comptes de garantie et de capital est également décalée.



PROTÉGER

NÉGOCIATIONS AVEC LES BAILLEURS

La crise sanitaire, avec son lot de redressements judiciaires, a complètement rebattu les cartes des vacances locatives. Le rapport de force entre opticiens et bailleurs a évolué en faveur des premiers et a permis à la Direction du Développement d'opérer un important travail de négociation auprès des bailleurs du Réseau. De nombreuses annulations de loyer ont ainsi été obtenues durant le confinement.



“Nous suivons attentivement ce qu'il se passe dans les centres commerciaux, les centres-villes et les retail-parks. Avec un objectif: être au meilleur emplacement, au meilleur prix.”

Jean-Romain Dupont
Directeur Développement, Agencement et International



Partenariat SOCOREC

Le Groupe a négocié avec cet organisme bancaire dédié aux coopératives un prêt destiné aux Associés, à des conditions particulières. Il est en effet garanti à 70 % par l'État (via la BPI), à 10 % par le Groupe et à 20 % par l'Associé qui le contracte. À mi-chemin entre un prêt classique et le PGE, le prêt SOCOREC offre aux Associés la possibilité d'amortir le choc de la crise ou de récupérer du cash pour investir.

Attribution de Remise de Fin d'Année (RFA)

Pour amortir l'effet de la crise, CODIR n'a pas – dans ses calculs de RFA – tenu compte des 2 mois de fermeture des magasins. Cette correction a ainsi permis aux Associés de bénéficier d'une RFA plus conséquente que celle normalement due.

PGE Groupe

À hauteur de 25 % de son CA, le Groupe avait la possibilité d'emprunter jusqu'à 60 M€. Il a concrètement emprunté 45 M au titre du PGE Guilde, 2,7 M au titre du PGE CDO et 15 M complémentaires en emprunts classiques. Objectifs: sécuriser sa trésorerie avec le PGE, et investir le cas échéant ces 15 M complémentaires dans son outil industriel.

PROTÉGER

Accompagnements par le pôle Performance Économique

Le pôle Performance Économique a contacté l'ensemble des Associés du Groupe pour échanger sur leur situation et élaborer, avec certains d'entre eux, les prévisionnels d'activité. L'accompagnement s'est poursuivi à la sortie du confinement avec un focus et une attention toute particulière sur les structures identifiées comme étant les plus fragiles.



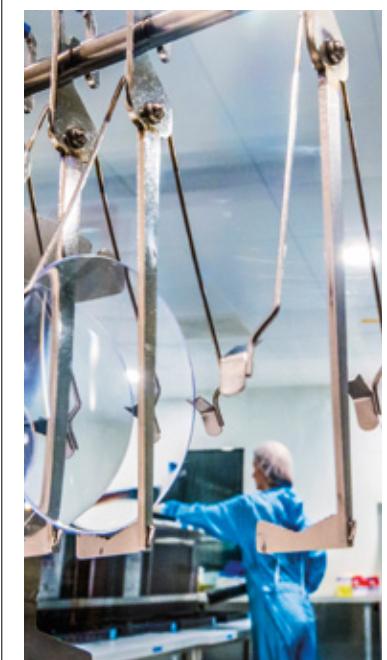
DOTATION DE KITS SANITAIRES

Le kit comprend des masques, des thermomètres, du gel et des gants. Commandé et négocié en Centrale, il a permis de mettre en place le parcours sanitarisé au service du Réseau.

REDISTRIBUER

LA MOBILISATION DE CODIR

CODIR s'est particulièrement engagé sur les prix de la nouvelle offre Signature Krys et sur l'accompagnement multi-équipement, 2 axes importants de redistribution de valeur vers les magasins. En plus de ces mesures, les prix des produits de Marques Exclusives restent fixes et le périmètre des subventions des équipements de prise de mesures est élargi pour intégrer les iPad Pro. Enfin, la RFA montures évolue pour inciter à valoriser les marques de l'Assortiment Piloté.



S'ADAPTER**GÉNÉRALISER
LE RENDEZ-VOUS**

Entre le 7 mai et le 31 décembre 2020, 900 magasins (70 % du Réseau) ont basculé sur CalenDoc, la solution qui sert à organiser la prise de rendez-vous. Depuis, c'est 1,7 million de rendez-vous pris via cet outil. Son succès est tel qu'il sera pérennisé une fois l'épisode sanitaire passé, avec un objectif de 30 à 50 % du trafic en magasin.



“Nous avons accompagné les magasins au cœur de la crise pour les aider à optimiser leur activité commerciale, à préserver la qualité de l’expérience client, à optimiser leur trésorerie et obtenir leur PGE. La solidarité entre Associés a permis de maintenir l’ouverture de magasins touchés par des contaminations Covid au sein des équipes.”

Christophe Conart
Directeur des Réseaux et de la Relation Associés

**Développer
le RI et RA**

Cette dernière initiative est destinée à pallier la future pénurie d'ordonnances à laquelle se prépare le marché de l'optique. Elle est estimée à 2 ou 3 millions dans les 18 à 24 mois à venir. C'est dans ce contexte que la pratique du RI et RA est aujourd'hui fortement poussée dans les magasins. Autour de 9 % avant la crise sanitaire, cela représente désormais 12 % du CA.

* RI et RA : Renouvellement à l'identique et renouvellement avec adaptation.

**ÉLARGIR
LA MISSION
DU PIVOT**

C'est une fonction qui existait avant la crise mais qui, avec elle, devient plus que jamais stratégique : pour accueillir les clients, avec ou sans rendez-vous, ou pour les orienter le cas échéant sur des plages horaires moins encombrées. Et optimiser ainsi le planning des collaborateurs.

**AGIR
ENSEMBLE****SOLIDAIRES... ET INVENTIFS**

Durant le confinement de mars dernier, Christophe Baudry, travaillant au magasin Krys d'Annemasse ainsi qu'au service ophtalmologie du Centre Hospitalier Alpes Léman, a eu, en voyant l'état des lunettes du personnel soignant soumis au port du masque, une idée étonnante : la création d'un « bar à lunettes ». Le concept ? Simplissime : à l'aide d'un matériel mis à disposition par Krys, faire les réglages, les ajustages et les nettoyages directement au sein de l'hôpital. Si tu ne viens pas à Krys, Krys viendra à toi !



**“NOUS AVONS FAIT
CE « BAR À LUNETTES »
POUR SOUTENIR
LES SOIGNANTS
QUI ÉTAIENT
EN PREMIÈRE LIGNE.”**

Fanny Dollé



S'ENTRAIDER**KLUB SOLIDAIRE**

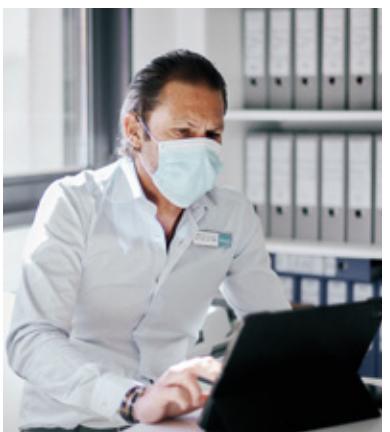
Dans le plus pur esprit coopératif, ce KLUB vise à favoriser l'entraide entre Associés. Comment ? Par un appel à volontariat pour que des Associés puissent mettre leurs équipes au service d'un autre Associé dont tout ou partie des équipes aurait été touché par la Covid. Et cela directement en magasins ou via des tâches de back-office assurant ainsi la prise de rendez-vous, les montages ou la livraison des encours.

50 magasins touchés par la Covid

Depuis sa création, le KLUB est intervenu à 3 reprises, empêchant ainsi toute fermeture.

LA TASK FORCE

Cette force suppléative interne constitue le deuxième niveau d'entraide imaginé par le Groupe pour faire face à la crise sanitaire. Elle est composée des 2 Directeurs Régionaux, de 12 Conseillers Point de Vente ainsi que de l'équipe Performance Économique et du service clients CODIR. Sa mission, si cette force devait être activée, serait double : gérer les tâches de back-office, d'une part (rendez-vous clients, appels téléphoniques, traitement des tâches administratives en tiers payant...), intervenir en magasins, d'autre part, pour aider dans la gestion des encours de réception des livraisons, faire du SAV, faire le pivot...

**L'ACTION SOLIDAIRE DE LA FONDATION KRYS GROUP**

En 2020, la Fondation KRYS GROUP s'est concentrée sur l'essentiel : l'urgence sanitaire. Elle a donc réorienté son action en direction de ceux qui en avaient le plus besoin : les hôpitaux. Des fonds exceptionnels ont été débloqués. Pour l'hôpital Necker-Enfants Malades, d'abord – dont la Fondation est partenaire depuis de nombreuses années – auquel a été attribuée une subvention de soutien de 40 000 €. Pour l'AP-HP, ensuite, pour laquelle la Fondation a financé l'achat de lunettes de protection pour les soignants à hauteur de 60 000 €. Soit un engagement global équivalent à 100 000 €.

AGIR

LA BELLE INITIATIVE DE LA FONDATION



AGIR ENSEMBLE

SOLIDAIRE... ET GÉNÉREUX

Christophe Lemesle, Associé à Rambervillers (88) et Baccarat (54), a répondu présent à l'action de solidarité envers les personnels soignants initiée par le club Rambervillers Territoire d'Entreprises, dont il est membre.

Grâce à sa générosité et son implication locale, le vendredi 10 avril au matin (en plein confinement), Jacques Sourdot, Président du club, a pu remettre des paires de lunettes de protection à la Maison de la santé, aux infirmières, aux laboratoires de biologie et aux pharmacies. Un acte généreux et utile.

**“DURANT
LE CONFINEMENT,
JE ME SUIS DEMANDÉ
COMMENT, EN TANT
QU’OPTICIEN,
JE POUVAIS ÊTRE UTILE
À LA COLLECTIVITÉ.”**

Christophe Lemesle



CÉLÉBRER NOS VALEURS



“En 10 ans, la déontologie est devenue un axe fort conçu comme le socle de nos valeurs.”

Patrice Camacho

Secrétaire Général en charge de la Santé

Il y a 10 ans, le Groupe créait son Comité déontologique avec pour ambition de gagner sa liberté par la responsabilité. Une décennie plus tard, il fait mieux, en ayant gagné ce qu'il y a de plus précieux auprès de tous les partenaires de son écosystème : la confiance. Aujourd'hui, la quasi-totalité du Réseau applique ses règles déontologiques. Et le rôle du Comité est d'expliquer aux quelques-uns qui restent que le non-respect de ces règles nuit non seulement au Groupe mais à eux également... tant un magasin respectueux est bien plus performant. Si la charte et le fonctionnement du Comité devaient évoluer en 2021, sans doute serait-ce dans le cadre d'un accompagnement toujours plus personnalisé des magasins, et au-delà d'un travail d'évangélisation au sein de la filière. Car plus le marché sera loyal, plus KRYSGROUP sera fort !

RÉVÉLER

La belle victoire

Magali Réthoré, Associée Krys dans le Sud-Ouest, a remporté en novembre le Prix du «Meilleur Franchisé et Partenaire de France» de l'IREF.

Coordinatrice Régionale jusqu'en décembre, investie depuis toujours dans la vie et les choix de la coopérative, Magali a reçu cette belle récompense suite à une candidature initiée par la coopérative. Une belle façon de remercier son énergie et son implication dans le Groupe.



**À ceux qui portent haut nos valeurs...
À ceux qui cherchent et trouvent des solutions profitables à tous... À ceux qui innovent pour préparer demain... À ceux qui écoutent, partagent et se rendent disponibles... À ceux qui s'entraident...
À ceux qui nous accompagnent depuis toujours... À ceux qui viennent de nous rejoindre... À ceux qui ont fait de nos règles déontologiques leur boussole...
À ceux qui se battent pour résister dans la tempête... À ceux qui s'engagent pour conquérir...**

... Nous tenons, au nom de l'ensemble de notre coopérative, à vous dire...

MERCI

**RÉSISTER
ENSEMABLE**



RÉSULTATS GROUPE

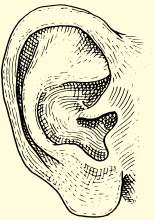
15,8 %

+ 0,4
point

DE PARTS DE MARCHÉ

- 9,5 %
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

vs - 12 % marché
à parc non constant



KRYS AUDITION

+ 24 %
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
À PARC NON CONSTANT

5 MC
DE RENTABILITÉ

CODIR

+ 6 points
DE PART DE MARCHÉ
EN VERRES

DÉVELOPPEMENT

OUVERTURES DE MAGASINS

32

EN FRANCE

- 20 Krys
- 10 Vision Plus
- 2 Lynx Optique
YOU DO

3

À L'INTERNATIONAL

- 2 au Maroc
- 1 en Suisse

85 %

DU DÉVELOPPEMENT
RÉALISÉS AVEC
LES ASSOCIÉS

KRYS AUDITION

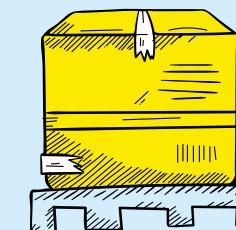
196
MAGASINS
ET 40 OUVERTURES
PRÉVUES EN 2021

CENTRALE D'ACHAT

PARTS DE MARCHÉ

VERRES

62 %



MONTURES



1^{RE} PAIRE

2^{RE} PAIRE

28 % 80 %

E-COMMERCE

KRYS.COM

+ 56 %
DE CHIFFRE D'AFFAIRES



AVEC
+ DE 3 M€



LYNX-OPTIQUE.COM

+ 42 %
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

CONTACTOLOGIE



CENTRALE D'ACHAT

80 %
de part de marché

KRYS

+ 34 %
avec Signature Krys

VISION PLUS

+ 56 %
avec BioAir

LYNX OPTIQUE

+ 40 %
avec BioAir

TRAVERSER LA CRISE...

INTERVIEW

de Frédéric Mazeaud
Président KRYSGROUP

Comment le marché de l'optique a-t-il traversé cette année particulière ?

Après avoir subi de plein fouet la première vague de l'épidémie, le marché de l'optique a été privilégié à partir du 11 mai, avec une reprise particulièrement forte. 2 mois de fermeture correspondent à une baisse de 17% du chiffre d'affaires. In fine, le marché est à moins 12% et KRYSGROUP finit à moins 9,5%. Nous résistons plutôt bien.

“Dans un monde où tout a changé, la force du collectif a été déterminante !”

À terme, quel pourrait être l'impact de cette crise ?

Plus la crise économique sera forte, plus nous serons touchés. La baisse potentielle des remboursements ou du pouvoir d'achat pourrait conduire à la diminution du panier moyen. De même, si la zone commerciale de nos opticiens est fortement impactée, nos magasins risquent de se retrouver dans des zones où la commercialité va fortement baisser.

Dans ce contexte inédit, quelles sont les capacités de résilience du Groupe ?

Notre préparation au 100% Santé nous a aidés à mieux résister. Notre coopérative a également été décisive, avec des services centraux efficaces, donnant régulièrement des informations sur ce qu'il était possible de faire. Enfin, l'adaptabilité de nos Associés a été cruciale. Dans un monde où tout a changé, la force du collectif a été déterminante, les bonnes pratiques des uns inspirant le Groupe et nourrissant les autres.

Cet épisode inédit a-t-il déjà transformé KRYSGROUP ?

Nous avons gagné en agilité. Nous avons progressé sur nos capacités d'adaptation et de diffusion de l'information au sein de notre Réseau. Mais parmi tous ces progrès, l'instauration de la prise de rendez-vous restera sans doute comme un changement majeur. Il était jusqu'alors extrêmement marginal. C'est un tel gain pour l'accueil du client et l'organisation du magasin, que cette petite révolution devrait se pérenniser.



Le leadership du Groupe a-t-il été mis à mal par cette crise ?

Non ! Le Groupe a maintenu son leadership en montrant l'exemple sur la fermeture des magasins, notamment, afin de préserver la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients. Nous nous sommes comportés en leader en ouvrant ensuite les magasins sans aucun compromis sur les règles sanitaires pour les clients comme les collaborateurs. Et enfin, en proposant les meilleurs produits, les meilleurs services et la meilleure protection sanitaire dans ce contexte particulier. Je suis convaincu que dans tous les compartiments de son business, le Groupe s'est comporté comme un leader.

Demain, quelles seront les clés du rebond et de la conquête ?

Cela commence d'abord par la poursuite de notre feuille de route Vision 2025. Elle reste plus que jamais d'actualité. L'année qui s'annonce sera décisive avec le déploiement de nombreuses innovations : un portefeuille de marques revu afin d'optimiser la complémentarité de nos Enseignes sur tous les segments du marché, une offre verres disruptive avec Signature Krys, une offre prix particulièrement rupturiste avec le déploiement de Lynx Optique YOU DO, une offre de services innovante, enfin, avec Krys Zen... Autant de nouveautés qui sont au cœur de notre stratégie de rebond.



24
RÉUNIONS RÉGIONALES
EN VISIOCONFÉRENCE
ONT PERMIS D'EXPLIQUER
LA FEUILLE DE ROUTE 2021
À 430 ASSOCIÉS

... ET PRÉPARER L'APRÈS

INTERVIEW

de Jean-Pierre Champion
Directeur Général KRYSGROUP

Dans quel état KRYSGROUP sort-il de cette année 2020 ?

Sur le plan commercial, nous avons su maîtriser l'impact du 100 % santé. Sur le plan industriel, notre outil a réussi à gagner 6 points en parts de marché. Enfin, nous avons réussi à ouvrir une trentaine de nouveaux magasins. Malgré tout, le Groupe s'est renforcé.

Concrètement, comment le Groupe a-t-il géré cette crise ?

De manière extrêmement pragmatique. Tout au long de cette gestion, nous nous sommes efforcés de nous préparer à un éventuel rebond, avec notamment la création d'un parcours sanitarisé exigeant.

Et ce rebond a-t-il eu lieu ?

Oui, au-delà de nos espérances. Nous nous étions préparés à faire 80 % du chiffre d'affaires avec 60 % de la masse salariale et, grâce aux nombreuses mesures mises en place par les Associés, les magasins ont finalement réalisé en octobre 120 % du chiffre d'affaires avec 100 % des effectifs.



Quels enseignements gardez-vous de cet épisode sanitaire ?

Il y en a plusieurs. Sur le télétravail, tout d'abord, dont on a appris qu'il n'altérait pas la productivité individuelle mais qu'en revanche, il pouvait entamer la productivité collective. Il est un acquis de cette crise, mais devra être organisé dans un souci d'équilibre.

“Malgré tout, le Groupe s'est renforcé.”

Sur la digitalisation de notre organisation, ensuite, sur laquelle nous avons fait des progrès considérables. Nous avons pu faire en visioconférence une Assemblée Générale, des Conventions, des réunions locales... Nous ne reviendrons pas en arrière, mais il faudra veiller à combiner efficacité et convivialité.

Comment envisagez-vous la sortie de crise ?

Nous avons mis au point un plan Marshall de sur-investissement en 2021 pour accélérer cette phase de rebond. Nous allons investir dans notre outil informatique avec un record de 120 nouveaux projets, dans notre outil industriel en augmentant encore les capacités de notre usine et le niveau



“Avec le plan Marshall que nous mettons en place sur 2021, notre réponse à la crise n'est pas défensive mais offensive !”

24

**CELLULES DE CRISE
ORGANISÉES PENDANT
LES 2 MOIS DE CONFINEMENT**

de sa productivité, et enfin, dans le développement de notre Réseau. Notre réponse consiste à adopter une posture offensive, et non pas défensive. Et cela en complément d'innovations commerciales et d'innovation produits majeures...

Cette crise transforme-t-elle la responsabilité sociale et environnementale de KRYSGROUP ?

Elle la conforte plus qu'elle ne la transforme. Jusqu'à maintenant, nous faisions de la RSE comme Monsieur Jourdain faisait de la prose... sans le savoir ! Notamment au sein de nos activités industrielles avec le traitement des déchets, la réduction de notre empreinte carbone, etc. Mais en 2021, nous créons une Direction RSE et Partenariats Innovation pour structurer et piloter cette ambition stratégique à 360°, pour qu'elle soit relayée dans chacune de nos actions individuelles ou collectives. Avec une ligne directrice : «s'engager pour le développement durable de nos territoires».

Êtes-vous inquiet pour l'avenir ?

Pendant cette période, les magasins et les équipes en général ont personnifié ce qu'était l'obsession du rebond, à travers leur énergie, leur créativité et leur agilité. C'est pourquoi je suis convaincu que nous sommes prêts à affronter l'avenir.

UN MODÈLE DE GOUVERNANCE RÉACTIF FACE À LA CRISE

Organisé autour d'une double gouvernance, son Conseil d'Administration composé d'Associés élus et son Comité de Direction, KRYS GROUP a développé une organisation coopérative à la fois performante, solidaire, juste et utile pour ses Associés. Dans le contexte inédit de la pandémie, ce modèle a incontestablement démontré ses capacités de résilience et de rebond. Dans la perspective d'un avenir incertain, il est une force... et une protection.



Frédéric Mazeaud
Président



Jean-Pierre Champion
Directeur Général



Patrice Camacho
**Secrétaire Général
en charge de la Santé**



Fabienne Cailly
**Directrice de l'Ac@demny
et des RH Réseaux**



Christophe Conart
**Directeur des Réseaux et
de la Relation Associés**



Catherine Biennacel
Administrateur



Antoine Boidin
Administrateur



Frédéric Bourgeois
Administrateur



Jean-Luc Devoize
Administrateur



Christophe Dagron
Directeur Commerce



Jean-Romain Dupont
**Directeur Développement,
Agencement et
International**



Loïc Genoni
**Directeur de
l'Organisation et des
Systèmes d'Information**



Isabelle Jahlan
**Directrice
de la Communication
Corporative**



Pierre Fournier
Administrateur



Françoise Mahé
Administrateur



Cyril Mallet
Administrateur



Philippe Rougerie
Administrateur



Éric Toutant
Administrateur



Frédéric Jubelin
**Directeur RSE
et Partenariats
Innovation**



Christophe Lallau
**Directeur Général
CODIR**



Olivier Masson
**Directeur
Administratif
et Financier**



David Pierronne
**Directeur
des Achats-Produits**



Nathalie
Varenne-Woelflé
**Directrice des
Ressources Humaines**

“La mobilisation et la solidarité des équipes durant la crise ont été exemplaires. Il y a eu une disponibilité des équipes parfois au-delà du raisonnable pour certains. Cet engagement doit être salué !”

CHRISTOPHE LALLAU

Directeur Général CODIR

CODIR

OU LA FORCE TRANQUILLE

ALORS QU'EN 2020 LE MARCHÉ DE L'OPTIQUE ACCUSE UNE BAISSE DE 12% ET KRY'S GROUP DE 9,5%, CODIR RÉUSSIT L'EXPLOIT D'AFFICHER UN CHIFFRE D'AFFAIRES PROCHE DE CELUI DE 2019, MALGRÉ UNE FERMETURE DE 2 MOIS. RIEN, DÉCIDÉMENT, NE SEMBLE ARRÊTER CODIR.

Une gestion de crise exemplaire

Durant la crise, son rôle aura été décisif. Sur le plan sanitaire, d'abord, en se chargeant de sourcer pour le Réseau les masques, le gel hydroalcoolique et les gants de protection en vue de la réouverture des magasins après le confinement. Sur un plan logistique, ensuite, pour assurer la livraison des commandes

e-commerce, notamment en contactologie durant le confinement, ou pour assurer le redémarrage de l'outil industriel et l'approvisionnement des magasins dans des conditions optimales après 2 mois d'arrêt. Et passer ainsi de 0 à 120 % en moins d'une semaine. Sur un plan financier, enfin, pour amortir les effets de la crise en redistribuant plus de valeur : par le maintien de subventions pendant les mois d'arrêt, par la correction des RFA verres et lentilles sans tenir compte des 2 mois de fermeture, par une offre multi-équipement sur les 2^{es} paires valorisées...

Une capacité d'innovation qui fait la différence

Autre tour de force de CODIR : avoir marqué cette année du sceau de l'innovation, malgré la tempête. 2020 aura ainsi vu naître les verres de la gamme Signature Krys qui, et c'est une première mondiale,



CHIFFRE D'AFFAIRES

VERRES

**+ 3%
EN VALEUR**

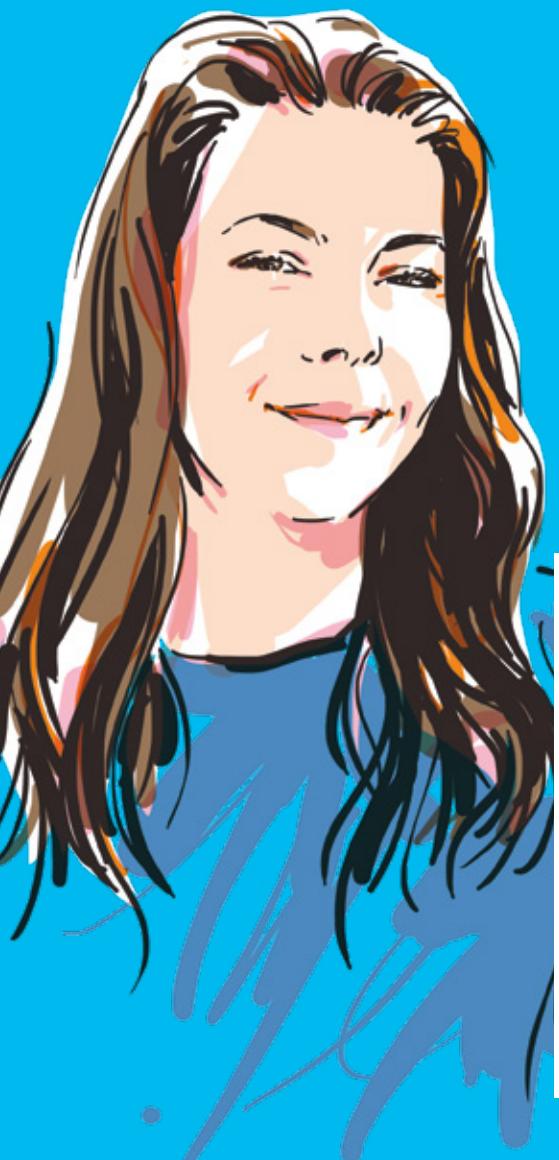
MONTURES

**- 3%
EN VALEUR**

CONTACTOLOGIE

**- 6%
EN VALEUR**

LE RÉSEAU EN PARLE



“Le modèle producteur-distributeur est un modèle résilient”

Margaux Thomas - Directrice des Opérations à Rots (14)

« Nous travaillons aujourd’hui exclusivement avec CODIR. La qualité a fait un bond considérable depuis 10 ans, raison pour laquelle nous avons décidé de jouer pleinement la carte du Groupe au moment des appels d’offres de 2015. Avec ce modèle, l’Enseigne et le fabricant travaillant main dans la main, nous gagnons beaucoup en réactivité. Cela a, je crois, été

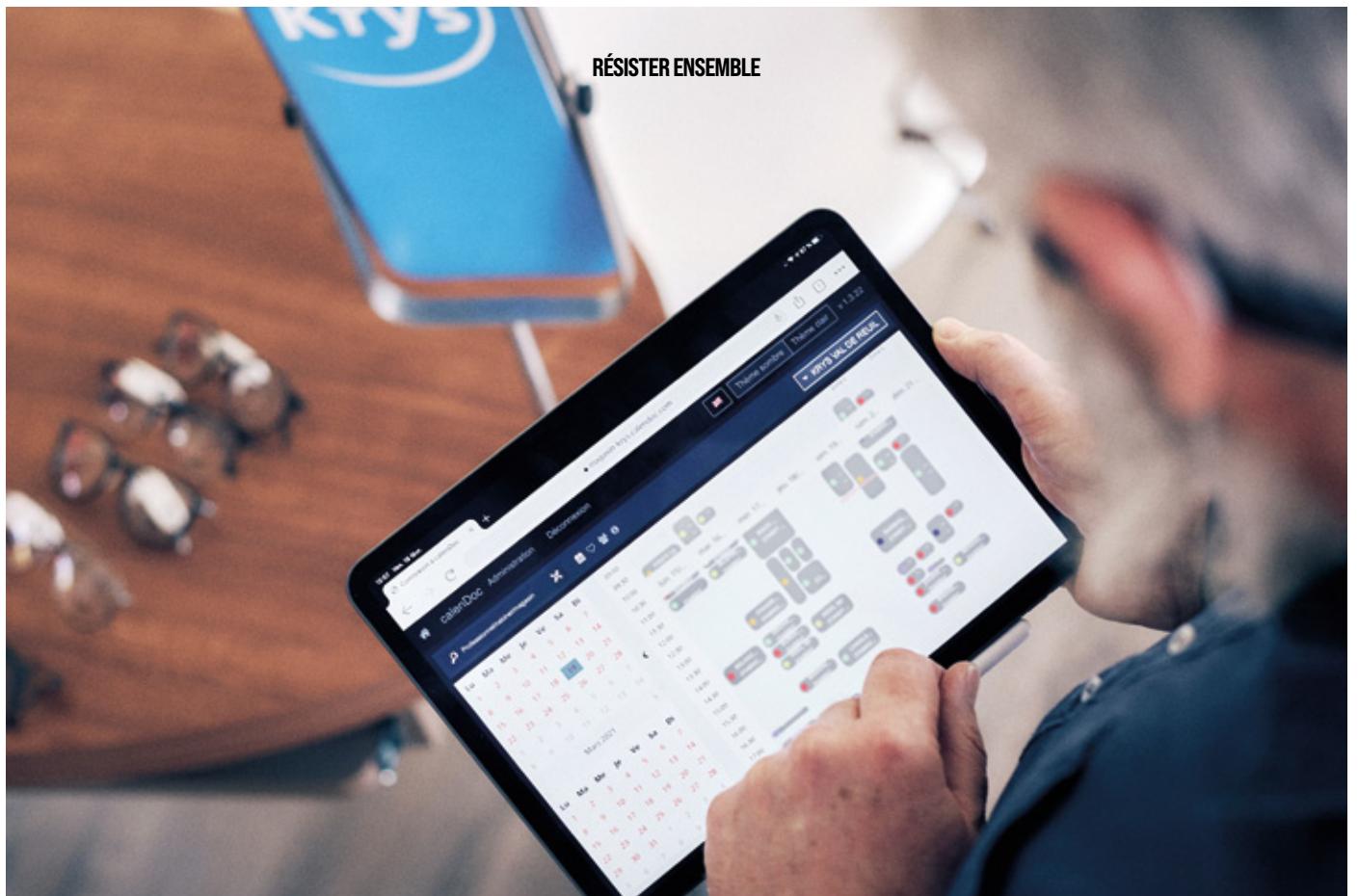
déterminant durant cette période de crise. Les moyens déployés pour mettre en place le parcours sanitarisé, par exemple, ont rassuré nos clients. De la même manière, s’agissant des délais de livraison, nous avons, je pense, été beaucoup moins impactés que certains. Pour être franche, notre productivité magasin n’a absolument pas été mise à mal. »

« Dans ce contexte de crise, les clients font attention à leur budget tout en voulant garder un bon niveau de prestation. Grâce à CODIR et à l’offre multi-équipement, notamment, on peut leur apporter cela... Nous pouvons travailler la 2^e paire dans un rapport gagnant-gagnant. C’est important. C’est une force, pour nous, d’avoir notre verrier et notre coopérative. Il n’y a pas d’intermédiaire, nous travaillons une gamme de verres que nous connaissons parfaitement et qui est compétitive. C’est pour cette raison que cette année, je me suis fourni à 95% chez CODIR. »



“J’ai accueilli avec satisfaction l’offre multi-équipement”

Édouard Moison - Associé Krys à Redon (35) et Vision Plus à Guipry (35), La Gacilly (56) et Allaïre (56)



RÉSISTER ENSEMBLE

L'outil Informatique au service de la résilience et de la performance du Réseau

Un outil informatique déterminant pour faire face à la crise

Grâce à l'orientation « Google » prise par le Groupe en 2015, il a été relativement simple et rapide d'intégrer tous ces outils conversationnels qui se sont, au fil de l'année, révélés indispensables : outils de visioconférence, de discussion et de partage de l'information... De même, la création de Talk ! en 2018 a constitué un choix stratégique et une innovation payante à l'heure où la digitalisation des échanges prenait de la vitesse. Enfin, et surtout, l'architecture Réseau du Groupe assure des accès distants aux infrastructures parfaitement sécurisés.

“Dans les mois qui viennent, notre effort portera sur une plus forte intégration des process sur l'ensemble de la chaîne de valeur, entre la Centrale, Bazainville et les magasins.”

LOÏC GENONI

Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information

RÉSISTER ENSEMBLE

LES NOUVEAUX OUTILS AU SERVICE DU RÉSEAU

CALENDOC

Cet outil de prise de rendez-vous a été utilisé en 2020 par plus de 900 magasins et a amélioré la gestion du flux clients dans un contexte sanitaire inédit.

REPORTING « PRODUCTIVITÉ »

En complément d'ODG2 mesurant les indicateurs de vente, ce nouvel outil mesure les KPIs de productivité, chacun pouvant notamment se comparer au reste du Réseau.

REFONTE DE LA NAVIGATION DES ATV

Il fallait jusqu'à 8 étapes pour atteindre une grille tarifaire. Il en faut désormais maximum 2, ce qui accélère le temps de traitement client en magasin.

SIGNATURE KRYS

Un parcours qui démarre sur ATV pour se terminer sur Konvergence Web. ATV est plus que jamais lié à Konvergence Web avec l'envoi d'informations collectées dans le parcours et nécessaires à la commande. Signature Krys, c'est aussi un « parcours RSE » avec la production de cartes porteur au format électronique : PDF et même Wallet pour les détenteurs de smartphone !

Le Groupe est notamment le seul à proposer, dans un souci de productivité, la construction automatique d'une offre 100% Santé ainsi qu'une synthèse commerciale lisible pour le client. Une réussite d'autant plus notable que d'autres acteurs, en début d'année, ont connu de lourdes difficultés dans la mise en œuvre de ces nouvelles règles.

L'OMNICANALITÉ

**LA RÉVOLUTION EST
EN MARCHE**



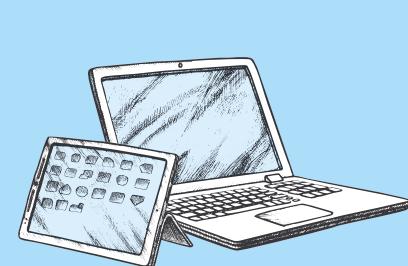
Plus les mois passent, plus le logiciel magasin interagit avec les sites des Enseignes. Aujourd'hui, un client peut retrouver l'historique de ses achats sur son compte web. De la même manière, un magasin recevant ce client peut maintenant, avec son autorisation, récupérer et visualiser cet historique !

Ce qui a changé en 2020

L'opticien dispose aujourd'hui d'une meilleure visibilité du parcours magasin et web de ses clients, ce qui permet bien sûr de mieux les conseiller et les servir. De son côté, le client n'a plus à ressortir systématiquement ses anciennes prescriptions ou ses anciens devis, ce qui fluidifie son parcours.

Les futurs développements techniques

Une meilleure connexion entre Konvergence Web et les sites magasins, d'une part : certains documents – ordonnances, factures, carte porteur... – pouvant être nécessaires pour les magasins ou les clients. La possibilité de prise de mesures en ligne, d'autre part, afin de faciliter la commande en ligne d'équipements optiques. À suivre...



3 NOUVEAUX SITES D'ENSEIGNES AU SERVICE DE L'OMNICANALITÉ

Partis pris de conception
Avoir une plateforme technique commune pour toujours plus d'omnicanalité.

Différenciation
Mode et serviciel pour krys.com ;
orienté prix pour lynx-optique.com ;
« aspirationnel » pour vision-plus.fr.

ACHATS

UNE ANNÉE DE NÉGOCIATIONS INTENSES !

LA DIRECTION DES ACHATS-PRODUITS A MENÉ DES NÉGOCIATIONS ININTERROMPUES, DE SEPTEMBRE 2019 À FÉVRIER 2021, POUR OPTIMISER ET SÉCURISER LA RENTABILITÉ DES ASSOCIÉS.

La massification des achats en progression constante

Sur ce front également, la dynamique se poursuit. De plus en plus d'Associés font confiance à CODIR: 70 % des verres vendus dans le Réseau sont des verres CODIR (+ 4 pts en 2020). Mais aussi en contactologie: CODIR représente 77,8 % des ventes en valeur (+ 2 pts en 2020). Côté montures, quelques faits notables comme le lancement de la marque Levi's, dont le succès (36 000 ventes en six mois !) la fait entrer directement dans le top 10 des ventes de montures. Également la très belle réussite des montures dédiées au 100 % Santé vendues à 200 000 exemplaires cette année.

La centralisation avance

Le partenariat centralisé avec Zeiss évolue d'année en année au service de la rentabilité. Côté montures, les contrats Top Partners sont plébiscités par le Réseau : les signatures de contrat augmentent, les rotations sont excellentes et la rentabilité ne cesse de s'améliorer. 2021 verra le lancement des contrats Top Partners en solaire avec Mauboussin, Saint Laurent et Etnia. L'appel d'offres réalisé chaque année pour les achats de matériel permet d'obtenir des conditions d'achat optimisées.

Naissance de la centrale d'achat audition

Elle est une étape importante dans le développement de Krys Audition, qui compte déjà 176 points de vente. Avec l'arrivée du 100 % Santé audio, 20 à 25 % des volumes de ventes devraient désormais concerner la classe 1. Contre 5 % aujourd'hui. Pour assurer cette croissance, un partenariat a été monté avec 2 marques leader – Unitron et Phonak – auprès desquelles d'excellentes conditions commerciales ont été obtenues.

“Cette année, de longues et intenses négociations nous auront permis d'accompagner au mieux nos Associés en cette période de crise.”

DAVID PIERRONNE

Directeur des Achats-Produits

MASSIFICATION

VERRES

+ 5 POINTS
EN VOLUME

CONTACTOLOGIE

+ 2 POINTS
EN VOLUME

REBONDIR ENSEMBLE

100 % Santé, stratégie de rebond, nouvelle approche du client et nouvelles tendances... Christophe Dagron revient sur ce qui a fait de 2020 une année riche... et sur ce qui fait de 2021 une année ambitieuse.

POINT DE VUE Une nouvelle approche du client...

PAR CHRISTOPHE DAGRON

Directeur Commerce

L'année 2020 devait être celle du 100 % Santé... et non l'année de la Covid ?

Nous avons vécu cette mise en œuvre sur les 2 premiers mois de l'année... Mais plus globalement, nous en retirons un enseignement fort : le Groupe était prêt à affronter cette réforme. En effet, nos partis pris étaient les bons : attractivité de l'offre sur les montures, profitabilité du *make it easy* mis en place par CODIR... Si bien que cette offre 100 % Santé, sans pour autant cannibaliser notre chiffre global, nous a même fait gagner de nouveaux clients.

En 2021, quelles forces viendront nourrir la stratégie de rebond du Groupe ?

J'en vois 2. Il y a d'abord tout le travail effectué sur le portefeuille de marques grâce auquel, aujourd'hui, chaque Enseigne a une cible marketing identifiée et différenciée. Ainsi, sur une même zone, un opticien KRYS GROUP a la capacité, avec ses 3 Enseignes, de s'attaquer à l'intégralité du marché. De ce point de vue, la création du Collectif des Lunetiers en lieu et place de Vision Plus sera décisive, à travers un positionnement agile et tactique. Il y a, ensuite, le nouveau parcours d'achat Signature Krys, qui renouvelle profondément notre approche client : pour mieux le connaître et appréhender ce qu'il est, pour vérifier la cohérence de sa prescription, pour le guider dans son choix de monture et de verres... Ce sont là les 2 piliers d'une stratégie de rebond dans laquelle j'ai toute confiance.

Ce rebond passe-t-il par la conquête du marché libre ?

Bien sûr. Nous devons gagner cette préférence sur nos 3 Enseignes. Pour Krys, nos solutions de financement et de verres personnalisés vont dans ce sens. Pour Lynx Optique YOU DO, cela passe par une



“Grâce au travail effectué sur le portefeuille de marques, chaque Enseigne a une cible marketing identifiée et différenciée.”

PORTEFEUILLE DE MARQUES KRYS GROUP

3 ENSEIGNES, 3 POSITIONNEMENTS DISTINCTS

KRYS

Un positionnement *more value for money*, en apportant plus de services, plus d'innovations et plus d'expérience...

COLLECTIF DES LUNETIERS

Un positionnement élargi aux clients des indépendants, recherchant proximité géographique et relationnelle.

LYNX OPTIQUE YOU DO

Un positionnement résolument prix.





ENTRE ADAPTABILITÉ, AGILITÉ ET INNOVATION, L'ENSEIGNE AMIRALE DE LA COOPÉRATIVE CONTINUE DE SE FRAYER, MALGRÉ LA CRISE, UN CHEMIN NOVATEUR ET AMBITIEUX DONT L'OPTICIEN EST LE CŒUR : AU SERVICE DE SES CLIENTS COMME DE LA SANTÉ VISUELLE.

Une adaptabilité requise

Dans ce contexte sanitaire inédit, l'Enseigne a nécessairement dû s'adapter. Résultat : après avoir affiché un retard de 30% lors de la réouverture le 11 mai, l'Enseigne finit l'année à -10%, avec en son sein des magasins ayant intégralement rattrapé leur retard. Au cœur de cette adaptabilité, l'instauration du rendez-vous tient bien sûr une place centrale.

Une agilité prouvée

Elle est le second pilier de cette année 2020, qui aura parfois requis de rebâtir les opérations commerciales au gré des avancées de la pandémie. Celle-ci n'a pourtant pas empêché de nombreuses prises de parole, avant ou après, qui ont réussi à nourrir

l'image de la marque. Ce fut le cas des «Rendez-Vue» de janvier, qui proposaient des examens de vue gratuits aux consommateurs, confortant ainsi l'axe santé visuelle de l'Enseigne. 2020 marque aussi un retour en télé à la sortie du confinement avec le film historique des 50 ans sur le registre de la proximité : une valeur forte du Groupe... et une valeur qui fait du bien, au cœur de la crise. Les Jours Krys, joués en automne pour la 4^e fois, ont quant à eux connu un succès remarquable ayant permis de recruter beaucoup de nouveaux clients (+15%), et de travailler le pilier accessibilité de l'Enseigne.

Une innovation qui fait et fera la différence

Il fut un temps où les opticiens s'attachaient à vendre des produits... Mais en se plaçant du côté du client, le parcours d'achat Signature Krys marque une rupture... sans retour. Et les enjeux sont de taille. La différenciation, d'abord, en proposant au client une expérience, d'achat unique, gage de préférence. L'indépendance, ensuite, en donnant au Réseau les moyens de reconquérir le marché libre en étant mieux disant que les réseaux de soins. Une réduction considérable des inadaptations, enfin,



LES GRANDS OBJECTIFS DE L'ENSEIGNE EN 2021

Réussir à 100 %

la transformation de la gamme Kalysté vers la gamme Signature Krys

Faire émerger

Signature Krys auprès du grand public

Optimiser

le parcours omnicanal

Conquérir

une part plus importante du marché libre

Déployer

le nouveau concept store, plus « shopping »

Réduire

le taux des inadaptations



ce qui génère à la fois d'importantes économies et des gains significatifs de productivité pour le Réseau. Et puisqu'à toute innovation tout honneur, le lancement officiel de Signature Krys est accompagné par des moyens de communication importants : 3 spots télé, un plan média digital, un dispositif CRM pour adresser le marché libre, une campagne sur les réseaux sociaux et un dispositif magasins, enfin, avec entre autres de la vitrophanie très événementielle.

Krys Audition : les prémisses d'une belle histoire

Alors qu'entre en application le 100 % Santé audio, l'Enseigne Krys Audition, qui compte aujourd'hui 176 espaces, en vise au moins 200 pour 2021. Mais là n'est peut-être pas le cœur de son développement pour l'année qui vient : l'enjeu étant aujourd'hui, à l'heure où le marché va prendre une nouvelle ampleur, de travailler un nouveau parcours d'achat pour mieux accompagner les clients... comme les audioprothésistes.

“La performance commerciale de l'Enseigne a été remarquable compte tenu des 2 mois de fermeture...”

BRUNO CENSIER

Directeur de la marque Krys

LE RÉSEAU EN PARLE



"SIGNATURE KRYS REMET DU PROFESSIONNALISME DANS LE PARCOURS D'ACHAT!"

Olivier Ramos - Associé Krys à Villefranche-sur-Saône (69)

« Ce nouveau parcours d'achat est un changement de fonctionnement. Mais qui me convient puisque je plaide depuis longtemps pour sa professionnalisation. Nous regrettons depuis plusieurs années qu'avec les réseaux de soins, notre métier soit banalisé... Or, Signature Krys

remet du professionnalisme dans le parcours. C'est un élément fort de différenciation par rapport à la concurrence. Nous pouvons dire au client : nous avons tellement bien défini votre besoin que nous ne vous proposons pas 3 verres, mais un verre. Celui qu'il vous faut. »

"LE CLIENT S'EN REMET DAVANTAGE À L'OPTICIEN"

Magali Réthoré - Associée Krys à Sète (34)

« La première fois que j'ai reçu le dossier Signature Krys, j'ai eu une vraie appréhension... Comme pour beaucoup, cela me paraissait compliqué. Mais il est finalement très simple de s'approprier les 3 tests pour un équipement vision de près, pour des progressifs ou des unifocaux. La partie visagisme du parcours est également simple à mettre en œuvre. Désormais, on la propose systématiquement, en expliquant au client que l'on a une application pour choisir la monture qui lui offrira le meilleur confort visuel. Et la plupart de ceux qui l'essayent sont ravis. Avec ce nouveau parcours, le client s'en remet davantage à l'opticien... car il voit que c'est un pro ! »



VISION PLUS DEVIENT... **LE COLLECTIF DES LUNETIERS**

En 2021, l'Enseigne tactique du Groupe affine son positionnement pour parfaire sa complémentarité avec Krys et YOU DO.



“Nourrir l’ambition Vision Plus !”

JESSICA JACQUEMART

Directrice de la marque Vision Plus

Et si l’avenir était à l’ultra-proximité ?

La crise sanitaire favorise le retour du commerce de proximité. C'est une tendance de fond sur laquelle surfe Vision Plus depuis déjà plusieurs années, et qui explique sans doute des résultats relativement bons sur 2020, avec une baisse de CA limitée à 4,7% quand le marché affiche un recul de 12%.

Un repositionnement stratégique et ambitieux

Vision Plus s'adaptait déjà au local en proposant des niveaux de remise différenciés, des services et des ambiances de magasin différents selon les opticiens. Mais il faut aujourd’hui aller plus loin pour que l’Enseigne remplisse parfaitement son rôle tactique, en complément de Krys et de YOU DO. Et l’objectif est ambitieux puisqu'il s’agit de renforcer l’attractivité de l’Enseigne. Attractivité aux yeux des clients des indépendants qui fuient les grandes chaînes nationales qu’ils jugent trop uniformisées, tout en restant attractive pour les clients actuels. Attractivité pour les Associés en travaillant une Enseigne susceptible d’aller chercher le segment de marché que ni Krys ni YOU DO n’adresseront.

Le meilleur des 2 mondes

Ainsi, en changeant de nom et en devenant Le Collectif des Lunetiers, Vision Plus entend proposer aux opticiens une alternative leur offrant finalement le meilleur du BtoB et du BtoC : les facilités

et les dispositifs clés en main de communication, de recrutement, de fidélisation d'un côté et la souplesse et l'agilité des indépendants de l'autre. C'est ce que ce nouveau nom exprime : la force d'un collectif au service d'individualités et d'identités fortes.

Un changement de nom porté par une tendance de fond

Le changement de nom proposé est au cœur de cette nouvelle ambition. Il exprime non seulement l'esprit et la force de la coopérative, la passion des opticiens, mais également un achat alternatif, un circuit court au cœur des nouvelles tendances conso. Avec ce nouveau nom, l'Associé pourra choisir en façade le bon équilibre entre le nom de l'opticien référent et la marque « Le Collectif des Lunetiers ». Un magasin généraliste mettra davantage en avant la marque et y adossera son nom en mineur. Un magasin plus créateur pourra faire le choix de valoriser davantage le nom de l'opticien référent et d'y adosser la marque en mineur. La communication s'inspirera également des codes des indépendants en misant par exemple davantage sur l'originalité des collections de montures et sur l'Origine France Garantie grâce au site de production du Groupe.

Une histoire qui reste à écrire... collectivement !

Les grandes lignes stratégiques de cet ambitieux projet ont été révélées au Réseau fin 2020. Il reste donc à imaginer maintenant le déploiement opérationnel de cette belle idée. Ce sera le fruit d'un travail collectif (GTO) et concerté. Dès la rentrée, il y aura du buzz créé autour de l'évolution de la marque. Les clients seront rassurés et informés régulièrement jusqu'au déploiement des Enseignes en façade, prévu entre janvier et mai 2022.



DATA

NPS

NPS ENFANTS

79 **81**
POINTS **POINTS**

FIDÉLISATION

800 000
clients uniques
contactés en 2020

OPÉRATIONS
COMMERCIALES

95%
des magasins ont participé aux
programmes « clés en main »



Obtention du label
«Approuvé par les familles»
pour la 6^e année consécutive,
avec un éco-score de

4/5
pour son engagement
environnemental

Au cœur de la stratégie de rebond, Lynx Optique YOU DO est une Enseigne rupturiste permettant notamment au Groupe de reconquérir des marchés très bataillés ou en plein développement : solaire, vente en ligne, multi-équipement...

LYNX OPTIQUE

EN ROUTE VERS YOU DO !

Lynx Optique à l'heure des choix

Le Conseil d'Administration a validé en octobre 2020 Lynx Optique YOUDO comme Enseigne unique prix bas pour KRYS GROUP. Elle sera donc la nouvelle réponse de la coopérative pour les clients qui souhaitent acheter des lunettes de qualité, plus facilement, moins chères et plus souvent. Lynx Optique YOU DO, c'est une nouvelle façon de voir le métier ! C'est aussi une véritable alternative à l'achat d'optique 100% en ligne... l'Enseigne propose en effet des prix comparables mais en magasins, dans un parcours d'achat simplifié, les conseils de l'opticien en plus.

Un nouveau concept magasin

Ce nouveau concept s'impose aujourd'hui comme une nouvelle référence sur ce marché de l'optique. Moderne, ouvert, participatif, décomplexé, il suscite l'envie et divise par 2 le temps consacré à l'achat de lunettes, sans pour autant transiger sur la qualité. Résultat : le taux de satisfaction client de Lynx Optique YOU DO est extrêmement élevé. 25 % des clients viennent par le biais du bouche-à-oreille. À partir de 2021, la coopérative accompagnera, bien sûr, les migrations des magasins Lynx Optique vers YOU DO ou vers toute autre Enseigne du Groupe.



2020 EN CHIFFRES

Avec un positionnement prix très agressif, Lynx Optique YOU DO tire son épingle du jeu en 2020, malgré la crise sanitaire.

FIDÉLISATION & CONQUÊTE FORFAIT PRIX BAS

5 OPÉRATIONS depuis 2018

Un taux de retour des nouveaux clients recrutés avec ces forfaits de

39 %

Solaires au prix du Web :
18 % DU CA YOU DO



11 NPS
71 POINTS
MAGASINS

2 NOUVEAUX MAGASINS

à Albertville et Lille

1 000 solaires vendues par an par magasin

CA SOLAIRE

X 3 versus magasin d'optique traditionnel

15 000 ABONNÉS sur Facebook & Instagram

LYNX OPTIQUE

4 magasins pilotes testent la borne YOU DO



Pour la formation comme pour de nombreux autres domaines, le monde d'après ne sera pas celui du monde d'avant. L'accélération digitale transforme ainsi, au sein du Groupe, une politique de formation au cœur de la stratégie de rebond.



L'Ac@demy

By KRYST GROUP

Vive la digitalisation !

L'e-learning prend une nouvelle dimension

Avec cette accélération de la transformation digitale, le Groupe a franchi une nouvelle étape en matière d'e-learning. Pour autant, sur des formations très techniques qui nécessitent de la manipulation, le présentiel restera la norme. L'objectif n'est bien sûr pas de basculer sur le 100 % digital, mais les modules ont profondément évolué et sont désormais plus adaptés aux différents profils des apprenants. «La formation sur le nouveau parcours d'achat, confie Fabienne Cailly, Directrice de l'Ac@demy et des

RH Réseaux, se fait désormais totalement en e-learning, et cela permet de former rapidement l'ensemble du Réseau.» Pour les cas pratiques et les mises en situation jusque-là effectués en présentiel, l'Ac@demy travaille même sur des solutions de modules immersifs. Autre évolution liée à la crise sanitaire : la quasi-totalité des formations – autres que l'e-learning – se sont déroulées en «distanciel», avec pour conséquence d'avoir finalement pu toucher plus de monde. Au total, 273 personnes ont été formées durant les 73 sessions qui ont pu avoir lieu pendant cette période.

Le coaching à distance, c'est possible !

L'ensemble des coachs officiant au sein du Groupe sont unanimes : le coaching à distance ne fut pas un pis-aller mais un succès. Pour preuve ? Une note

globale de satisfaction frôlant la perfection : 9,7/10. Un succès et une efficacité qui questionnent l'avenir. Demain, seules la première et la dernière séance pourraient avoir lieu in situ, entraînant des gains de temps et de productivité considérables pour les coachs comme pour les équipes en magasins.

La formation au service du rebond

L'Ac@demy by KRYST GROUP a bien sûr vocation à accompagner la stratégie de l'entreprise. Raison pour laquelle l'effort a notamment porté, ces derniers mois, sur le nouveau parcours d'achat et la formation certifiante sur l'excellence relationnelle client, aux fondements du pilier «différenciation» de Vision 2025. Les connexions à ces 2 formations stratégiques ont été particulièrement nombreuses, ces derniers mois.

“Notre atout est d'avoir fait assez tôt le choix de la digitalisation.”

FABIENNE CAILLY

Directrice de l'Ac@demy et des RH Réseaux

FAITS MARQUANTS
2020

5 nouveaux parcours de formation en e-learning sur K@mpus

29 000 connexions sur K@mpus, pour 7 300 heures de formation en e-learning (versus 5 000 heures en 2019).

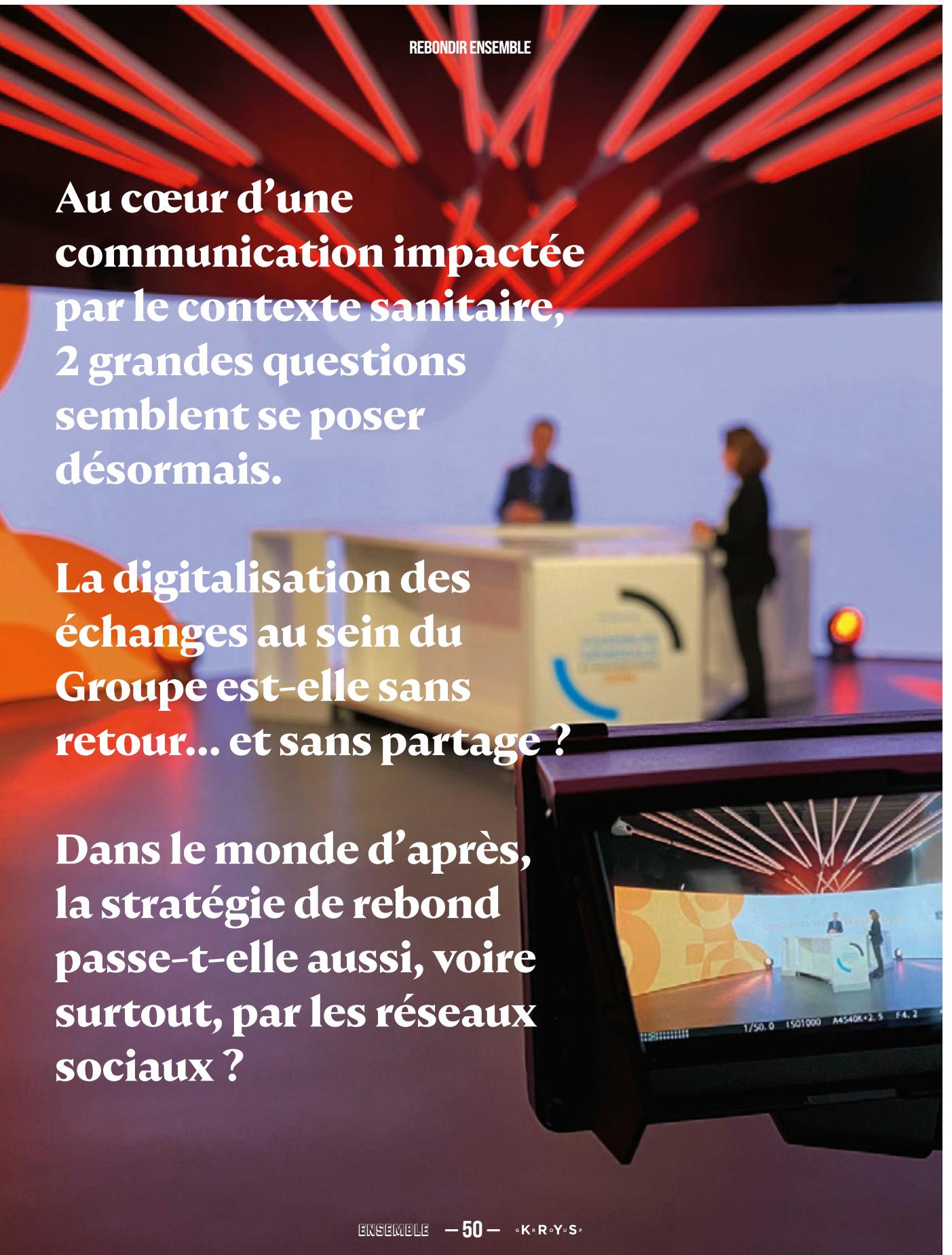
Marque employeur

Au service des valeurs du Groupe et de leur rayonnement, co-construite avec les équipes tout au long de l'année, la marque employeur est bientôt finalisée et devrait être déployée en 2021.

Obtention du label Happy Index Trainees

Ce label récompense les entreprises où les apprentis et les alternants se disent heureux et motivés. C'est la première fois que le Groupe l'obtient... et c'est une vraie fierté !

**Happy index®
Trainees**



Au cœur d'une communication impactée par le contexte sanitaire, 2 grandes questions semblent se poser désormais.

La digitalisation des échanges au sein du Groupe est-elle sans retour... et sans partage ?

Dans le monde d'après, la stratégie de rebond passe-t-elle aussi, voire surtout, par les réseaux sociaux ?

REBONDIR ENSEMBLE

COMMUNICATION

DONNER DU SENS...

2021 : une feuille de route qui privilégie le sens

La feuille de route de la communication de la coopérative pour les mois à venir – en dehors de la communication commerciale et produits – place le sens au cœur de ses actions. D'abord en déployant au sein du Réseau et en interne la raison d'être du Groupe formalisée en 2020, c'est-à-dire en révélant cette boussole qui doit guider le collectif tout en nourrissant les actions individuelles. Ensuite, en lançant 2 grands plans de communication où les convictions nourrissent des engagements : le premier visant à promouvoir la stratégie RSE du Groupe, le second à révéler sa nouvelle marque employeur. Enfin, en continuant à développer l'image de professionnel de la santé visuelle des opticiens de la coopérative : auprès des médias, des institutionnels et du grand public.

Digitalisation : la visio a-t-elle le goût des autres ?

L'année 2020 aura été marquée par la digitalisation de l'Assemblée Générale, des Conventions et des réunions régionales. Une évolution dont beaucoup se réjouissent en termes d'efficacité et qui aura même permis, pour les réunions

régionales, de toucher un public plus nombreux que les années précédentes (430 personnes). Un plan de communication spécial confinement aura été décisif pour préserver les liens du collectif... en visio, toujours. Sur un autre registre, mais avec les mêmes outils, un webinar Associés a été organisé le 30 avril sur le thème «Coronavirus : phase de retour progressif à la normale» dédié aux questions d'ordre économique et sanitaire relatives au déconfinement: 565 Associés ont suivi le webinar en live et la vidéo a été vue 1 172 fois en cumul.

Alors que retenir de ces nombreuses actions ?

Que la digitalisation est en marche : pour communiquer, pour expliquer, pour fédérer, pour rassurer, pour partager... Mais cette évolution questionne la communication dans le monde d'après : comment ne pas perdre le goût des autres ?

DATA

PENDANT LE CONFINEMENT

25

bulletins d'information dédiés

140

flashes infos envoyés au Réseau en 2020

+ de 3 000

vues pour certaines actualités Konnect (un record)

1 172

vues en cumul pour le webinar «Coronavirus»

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DIGITALISÉE

626

Associés ont suivi l'AG en live

CONVENTION DIGITALE

3 613

connexions à la plateforme des événements digitaux KRY GROUP

RÉUNIONS RÉGIONALES

430

participants

KRYS

+ DE 156 000**ABONNÉS ENGAGÉS
SUIVENT KRYS SUR
LES 3 RÉSEAUX KRYS**

FACEBOOK

103 319

ABONNÉS



TWITTER

16 900

ABONNÉS

INSTAGRAM

36 600

ABONNÉS

KRYS GROUP

Chaque jour sur l'ensemble de ses réseaux

10 263

PERSONNES SUIVENT

KRYS GROUP

8 400

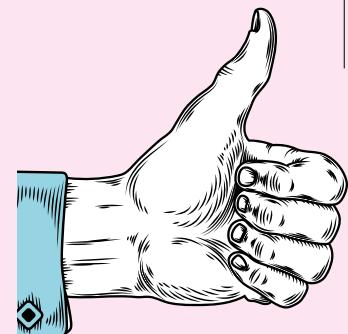
ABONNÉS

+ 36 % d'engagement

1 800

ABONNÉS

+ 0,8 % d'engagement

**LES RÉSEAUX
SOCIAUX
AU CŒUR DE
LA STRATÉGIE
DE REBOND ?**

Durant la période de confinement, beaucoup de membres du Groupe ont convergé vers ses réseaux, et notamment sur sa page LinkedIn qui a offert un moyen facile et immédiat de rester connecté à la vie de l'entreprise. En 2021, ce réseau tiendra un rôle majeur dans la prise de parole de la coopérative autour de sa marque employeur.

Au niveau de l'Enseigne Krys, l'enjeu est d'apporter une nouvelle tonalité à la marque avec une plus grande créativité et en plaçant les clients et les consommateurs au centre des prises de parole. Objectif: susciter la préférence de marque et créer un lien durable avec sa communauté. Particulièrement utiles pour nourrir le pilier « différenciation » de la feuille de route Vision 2025, les réseaux sociaux ont une place centrale dans la stratégie de rebond du Groupe... et donc dans sa stratégie de communication.

TEMPS FORTS 2020
LANCÉMENT DE LA COLLECTION QUAY CHEZ KRYS
AVEC TOP INFLUENCE :
2,2 M D'IMPRESSIONS CUMULÉES

**INNOVER
ENSEMABLE**

NOUVELLES AMBITIONS RSE PAS DE **GREEN WASHING...** **MAIS DES ENGAGEMENTS FORTS !**

PAR ISABELLE JAHLAN & FRÉDÉRIC JUBELIN

Au cœur de la réflexion et du travail ayant conduit à la création d'une nouvelle Direction RSE et Partenariats Innovation, Isabelle Jahlan, Directrice de la Communication Corporate, et Frédéric Jubelin, en charge de cette nouvelle Direction, reviennent sur les ambitions RSE du Groupe.

L'année 2020 marque-t-elle un tournant dans la stratégie RSE du Groupe ?

Frédéric Jubelin : Il y avait jusque-là des actions nombreuses mais isolées, pas suffisamment unifiées ni inscrites dans une stratégie de Groupe.

Isabelle Jahlan : Chaque membre du Comité de Direction a désormais pour mission de nourrir et de mettre en œuvre à son niveau la politique RSE du Groupe.

Quelle est la ligne directrice de cette nouvelle stratégie ?

F.J. : "S'engager pour le développement durable de nos territoires." Ce combat est apparu assez naturellement en synthétisant toutes les actions que nous menions déjà, pour l'emploi, l'environnement ou encore la santé visuelle. C'est déjà une part de l'ADN de notre Groupe qu'il s'agit désormais de renforcer.

I.J. : Cette ambition se décline sur 3 piliers. Le social, pour favoriser l'épanouissement de nos collaborateurs, développer les compétences, encourager

l'emploi ; l'environnement, qui vise à réduire notre impact environnemental ; et l'économie, enfin, qui nous conduit à nous engager pour le « produire en France » et à favoriser l'accès à la santé visuelle pour tous.

Ce combat va-t-il modifier les relations du Groupe avec son écosystème : clients, fournisseurs, institutionnels... ?

F.J. : Ce combat va intensifier nos actions et créer de nouvelles exigences dans la relation avec nos partenaires, nos fournisseurs et nos clients.

Cet engagement RSE aura-t-il un impact sur sa communication ?

I.J. : Bien sûr, mais en évitant de faire du *green washing*... En 2021, nous allons lancer un plan de communication RSE à destination du Réseau, de l'interne et de l'externe BtoB. Chacune de nos 4 Enseignes mettra également en œuvre ce plan et communiquera autour d'une action RSE grand public.



“La RSE est maintenant au cœur de la stratégie de la coopérative.”

ISABELLE JAHLAN

Directrice de la Communication Corporate

“RSE et innovation ont un point commun : la mise en perspective et le futur !”

FRÉDÉRIC JUBELIN

Directeur RSE et Partenariats Innovation

92 %

des Français déclarent que l'engagement RSE d'une marque/entreprise a un impact sur leur consommation de ses produits et services*

* Étude Insight we trust RSE Edition TBWA Corporate – février 2020.



2021 UN NOUVEL ÉLAN POUR L'OPTICIEN KRYS GROUP

Confiance, crédibilité, préférence, reconnaissance... sur tous ces registres stratégiques, la place de l'opticien dans la chaîne de santé visuelle évolue et se précise au fil des ans. Et de ce point de vue, l'année 2020 aura été décisive pour le Groupe.

La confiance gagnée par l'éthique

Il y a 10 ans, les opticiens étaient en quête d'image face aux organismes complémentaires d'assurance maladie (OCAM), aux décideurs et aux clients... Et cette quête devait nécessairement passer par une déontologie et une éthique fortes. Après 10 ans de Comité Déontologique, KRYS GROUP – et ses opticiens – ont incontestablement fait du chemin. À tel point qu'aujourd'hui, les assureurs voient dans le Groupe un acteur différent des autres sur ce sujet. Ce qui explique qu'Allianz, il y a 2 ans, se soit adressé à la coopérative sur la partie dommages pour rééquiper ses clients. En totale confiance.

La crédibilité gagnée par la maîtrise

Qu'il s'agisse de la mise en œuvre du 100 % Santé ou des mesures sanitaires prises pour faire face à la pandémie, le Groupe et ses opticiens ont démontré leur sérieux et leur engagement. Pour l'un, le Groupe était parfaitement opérationnel dès le 2 janvier. Pour l'autre, la mise en œuvre d'un parcours sanitarisé exigeant a su rassurer les équipes en magasins et les clients, qui de fait sont largement revenus dans les Enseignes du Groupe dès le déconfinement.

La préférence gagnée par l'innovation

Grâce au nouveau parcours d'achat et aux innovations produits, notamment,



“Chez KRYS GROUP, le protocole est prêt, et on sait qu'il fonctionne !”

PATRICE CAMACHO

Secrétaire Général en charge de la Santé

l'opticien devient de plus en plus acteur de la prescription (MiyoSmart), de la compréhension de son client, et de l'évaluation de ses capacités visuelles pour lui proposer une solution parfaitement adaptée (Signature Krys). Autant d'avancées qui conduisent le Groupe encore plus loin vers son cœur de métier : la santé visuelle.

L'avenir gagné par la télémédecine

Le regard que portaient à la fois les patients et les institutionnels sur la télémédecine était, avant la pandémie, pour le moins dubitatif... Puis nous sommes entrés en confinement. Depuis lors, la télémédecine apparaît pour beaucoup comme une voie de recours. Ayant été déployée à grande échelle par nécessité durant la mise sous cloche du pays, pourquoi ne s'étendrait-elle pas au-delà, pour répondre au développement exponentiel des déserts médicaux qui accentue les inégalités entre les territoires ? Ce changement de perspective pourrait à l'avenir tout transformer.

+ 80 %
de téléconsultations
en 2020

Une nouvelle reconnaissance gagnée... avec le Rassemblement des Opticiens de France

Cette instance a obtenu en 2020 de belles victoires : l'obligation de faire le tiers payant sur la classe A, l'obtention de l'ouverture des magasins et de l'organisation d'un service d'urgence et, enfin, la sécurisation des transmissions de données par les opticiens aux assureurs. Elle continuera demain à être décisive : sur la délégation de tâches, sur l'évolution de la formation des opticiens, sur l'avènement d'un tiers payant le plus universel possible... Sur tous ces sujets, KRYST GROUP pèsera, bien sûr, de tout son poids dans les futurs échanges.

IGAS
28
propositions qui plaignent pour une meilleure coordination de la chaîne de santé visuelle

5,5
millions de téléconsultations entre mars et avril prises en charge par la Sécurité sociale

TÉLÉMÉDECINE : UNE NOUVELLE ÈRE ?

Comme le reste de l'économie, la médecine n'a pas résisté à la transformation digitale. Il y avait quelques milliers de téléconsultations par semaine avant le confinement... Un million d'actes ont été réalisés en avril, soit une explosion de 80 % des consultations de médecine générale à distance.

L'IGAS PLAIDE POUR UNE MEILLEURE COORDINATION DES ACTEURS

Dans son dernier rapport sur la filière ophtalmologique, l'IGAS a produit 28 recommandations qui vont dans le sens d'une meilleure coordination des acteurs de la filière. Des conclusions qui pourraient accélérer cette évolution tant attendue sur la délégation de tâches comme sur le développement de la télémédecine. Chez KRYST GROUP, le protocole est prêt, après avoir été testé avec succès notamment sur le Bus de la Vue.

UNE TÉLÉMÉDECINE UTILE À UN DÉPISTAGE PRÉCOCE

Les résultats des tests effectués via le Bus de la Vue en 2019 et publiés dans le cadre d'un article des *Echos* en septembre dernier sont édifiants. Ils démontrent que 38 % des 150 participants ont été renvoyés vers un ophtalmologiste, validant ainsi l'utilité du protocole au service d'un dépistage précoce. De même, 65 % des participants à ces tests n'avaient pas vu un professionnel depuis 3 à 5 ans. Des enseignements utiles lorsqu'on sait la difficulté des habitants de certains territoires à accéder à un ophtalmologiste.

“Quand la myopie devient un sujet de santé publique, nous avons le devoir, en tant que leader, d'être force de proposition sur le sujet et de le préempter.”

PATRICE CAMACHO

Secrétaire Général en charge de la Santé

“Sur la myopie, l'étude menée assoit notre légitimité et les innovations proposées renforcent notre crédibilité... Nous sommes donc le leader incontournable.”

MARIE-NOËLLE VINET,

Directrice Marketing et Innovation Santé

800 opticiens formés à la freinage de la myopie sur K@mpus par e-learning

Myopie Un sujet stratégique

Selon Brien Holden, en 2050, près de 50 % de la population mondiale sera myope*. Les raisons : le temps passé devant les écrans et la diminution de l'exposition de nos pupilles à la lumière naturelle. Jusqu'ici, l'augmentation de la myopie constatée en Europe, et notamment en France, n'avait donné lieu à aucune grande étude épidémiologique. Mais c'est maintenant chose faite, depuis 2016 KRYST GROUP est partenaire d'une étude menée par le CHU de Poitiers et dirigée par le Pr Levezel. Les résultats de cette étude ont été présentés aux opticiens Krys et à leurs prescripteurs lors d'une webconférence en janvier. L'un des grands enseignements de cette étude – la prévalence de la myopie chez l'enfant, et sa très forte évolution entre 7 et 12 ans – montre à quel point le sujet est stratégique.



En le préemptant sur les registres non seulement de l'innovation produits, mais également de la formation des opticiens du Réseau, la coopérative prend de l'avance et positionne son Réseau comme l'expert incontournable de la prise en charge de la myopie.

* Holden BA et al., Global prevalence of myopia and high myopia and temporal trends from 2000 through 2050. *Ophtalmology* 2016;123(5):1036-42.

LE RÉSEAU
EN PARLE



“CES VERRES REMETTENT L’OPTICIEN AU CŒUR DE LA SANTÉ VISUELLE”

Pierre Fournier - Associé Krys à Paris (75)

« Ce qui me semble important, c'est qu'avec Miyosmart, nous reprenons la parole sur un sujet de fond, un sujet de santé publique : la myopie. Ainsi, nous, opticiens, nous positionnons sur autre chose que les prix, les mutuelles... C'est agréable pour tous ceux qui veulent faire de l'optique. Nous nous recentrons sur notre métier. Et là, nous avons

vraiment la légitimité, de surcroît en partenariat avec les ophtalmologistes, dans une logique d'échange et de collaboration professionnelle. D'où l'importance de nous former sur ce produit innovant, qui remet l'opticien au centre de la santé visuelle. »

« Avec ces verres, nous développons un relationnel important avec nos clients. Non pas sur un terrain commercial, mais sur celui de la santé. Je sais que certains opticiens sont réticents, estimant que la vente prend trop de temps en raison des nombreuses explications à fournir aux parents, ou encore que le suivi trimestriel est contraignant. Mais je prends mon métier très à cœur, et si je peux améliorer le bien-être d'un enfant, je n'hésite pas. C'est ainsi que se tissent des liens de confiance. Je suis dans l'optique depuis 18 ans, et je suis certains de mes clients depuis qu'ils sont enfants. »



“AVEC MIYOSMART, NOUS VALORISQNS NOTRE MÉTIER”

Annie Di Méo - Associée Krys à Chantilly (60)

Le confinement lié à la crise sanitaire restera sans doute comme le plus grand moment d'accélération digitale de l'histoire contemporaine.

«On a fait un bond de 10 ans en 2 mois», va jusqu'à dire

Stéphane Colombel, Président de Digital Reunion. Retour sur une année où, plus que jamais, le numérique a optimisé le service client.

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU CLIENT

L'omnicanalité est devenue la norme

Les chiffres démontrent qu'elle s'est en effet ancrée dans les usages quotidiens des clients dans le secteur de l'optique. Le trafic sur les sites web des Enseignes a fortement augmenté du fait de la consultation des fiches magasins et la prise de rendez-vous a explosé (1,7 million). Parmi ces rendez-vous, 25 % ont été pris directement par le client. Cette nouvelle solution

digitale a été déployée en un temps record par la DSJ, offrant aux opticiens une gestion optimisée via l'affichage des disponibilités, l'affectation des équipes, le motif, la durée... Enfin, les sites krys.com et lynx-optique.com ont servi efficacement les porteurs de lentilles quand les magasins étaient fermés, générant au total 3,15 M€ de CA pour le premier [+ 56 % versus n-1 quand l'e-commerce français a progressé de 42 % (source Nielsen Scantrack)] et 134 k€ pour le second (+ 50 % versus n-1).

Se rapprocher des clients grâce aux réseaux sociaux

Avec ce média, la marque emploie un ton plus chaleureux en s'adressant directement à sa communauté. Les prises de parole visent alors à créer une relation de confiance et un esprit communautaire sur les réseaux sociaux du Groupe. Les vidéos tutos réalisées par Krys sur Instagram TV en 2020 s'inscrivent pleinement dans cette démarche. Le lancement de la box éco-responsable *The Good Move* a ainsi généré plus de 86 000 vues et le «Tuto Lentilles» a comptabilisé plus de 114 000 vues.

Les services de demain

3 services sont actuellement à l'étude. Le-réervation/achat directement à partir des stocks et des collections de chaque magasin pour générer du trafic *drive to store*, qualifié, motivé et pour avoir l'offre e-commerce la plus large du marché. L'enrichissement de l'espace personnel client pour qu'il y retrouve l'ensemble des informations qui lui sont utiles : ses achats web et magasin, ses factures, ordonnances, sa carte porteur... Et enfin, la prise en compte de la typologie de client « magasin, mixte ou purement web » dans les stratégies de marketing relationnel de la Direction Commerce.

L'OMNICANALITÉ EN CHIFFRES

TRAFIG

+ 73 %
DE VISITEURS UNIQUES SUR KRYS.COM

+ 73 %
DE VISITEURS UNIQUES SUR VISION-PLUS.FR

+ 56 %
POUR LYNX-OPTIQUE.COM

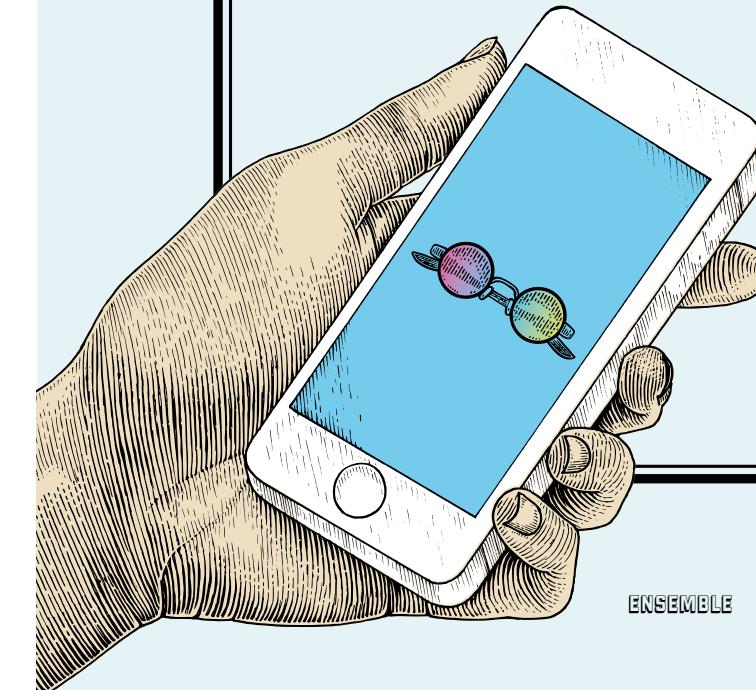
CONTACTOLOGIE

3,15 M€
DE CA [+ 56 %] POUR KRYS.COM

134 k€
DE CA [+ 50 %] POUR LYNX-OPTIQUE.COM

PRISES DE RENDEZ-VOUS

1,7 M
de prises de rendez-vous versus 6 300 en 2019



LE CLIENT

AU CŒUR DE
LA PERSONNALISATION

**“Ce n'est pas une petite révolution,
c'est une grande révolution !”**

STÉPHANIE RENAUDON

Directrice de l'Offre Produits Verres CODIR

La connaissance du client constitue aujourd’hui un levier essentiel d’innovation pour CODIR, et donc de différenciation pour le Groupe.

La genèse

C'est en 2016 que, dans le cadre de la feuille de route Vision 2025, CODIR lançait une étude en vue d'enrichir son offre verres. Et le résultat de cette étude fut édifiant puisqu'elle montrait notamment que 74 % des clients ne comprenaient absolument rien aux verres qu'ils achètent. Dès lors, toute logique de gamme et de catalogue semblait vouée à l'obsolescence... Il était donc urgent de se renouveler.

C'est alors que la force collective de la coopérative – avec les Enseignes et les GTO, puis avec Hoya, partenaire industriel du Groupe – est entrée en action. Avec un parti pris fort : pas de compromis sur la santé. Le bien-voir est un prérequis et il ne doit donner lieu à aucun surcoût pour le client. De plus, l'offre doit désormais être accessible et transparente pour que le consommateur comprenne enfin ce qu'il achète ! Après des mois de recherche et de travail assidu, l'offre verres Signature Krys était née.

Une première mondiale

C'est en effet la première fois qu'un verrier est capable d'intégrer autant de données venant des magasins pour produire un verre ultra-personnalisé correspondant à la correction du porteur, à ses capacités visuelles, à la forme

de son visage, à la monture choisie... C'est donc une révolution qui va du magasin au verrier, intégrant toute la chaîne de valeur de la coopérative. Sans parcours d'achat, le savoir-faire du verrier n'est rien. Et sans le verrier, le parcours d'achat seul n'est rien. C'est la combinaison des 2 qui permet de produire un verre unique, différenciant avec un niveau de qualité et de satisfaction côté porteur qui sera sans commune mesure avec l'existant.

Une solution technique propriétaire

CODIR a développé en interne un configurateur, une boîte noire qui calcule, selon les données recueillies durant le parcours d'achat, la meilleure géométrie de verre et l'individualise. C'est aujourd'hui un savoir-faire propre à CODIR. Ce configurateur sera enrichi régulièrement de nouvelles données pour le rendre toujours plus performant, dans une optique d'amélioration continue des solutions proposées.

Le modèle producteur-distributeur : vertueux dans la connaissance du client

Au cœur de cette réussite : le modèle producteur-distributeur est une force d'innovation majeure. Sans lui, cette rupture n'aurait pas été possible, un

verrier classique ne récupérant que des données techniques. Grâce à ce modèle, CODIR a développé une expertise inégalée dans la réponse aux attentes des clients. Pour toutes ces raisons, il est incontestable que la connaissance du client est une arme stratégique pour la coopérative. Mieux, une matrice d'innovation qui, à terme, pourrait amener le Groupe à creuser encore plus l'écart avec ses concurrents.

**Les verres ultra-personnalisés
divisent par 2
les inadaptations...**

Ce qui, pour le Réseau, se traduit par une satisfaction porteur encore plus forte, des économies substantielles et de la productivité en plus.

TENDANCES RETAIL

3 QUESTIONS À

GRÉGOIRE SPIESSER

Directeur de la marque Lynx Optique & Innovation
Commerce

“Demain, seules les marques fortement positionnées survivront”

Le retail a-t-il toujours ses chances face à l'explosion de l'e-commerce ?

Oui, à condition de développer une relation client plus pertinente et plus ciblée pour être plus présent dans son esprit... sans être intrusif.

À terme, il est probable que seules les marques fortement positionnées survivront: les grands hubs, comme Amazon; les référents, comme Nike; et les

spécialistes reconnus comme Nespresso. C'est donc un enjeu très fort, pour nos Enseignes, de renforcer leur positionnement et de cultiver leurs différences.

La crise modifie-t-elle les comportements ?

Elle accélère des tendances de fond qui peuvent parfois sembler contradictoires, comme la volonté de consommer des produits de proximité à faible impact environnemental,

tout en ayant un accès planétaire à toute sorte de biens, mis à disposition très rapidement et au meilleur prix par des acteurs comme Amazon.

Et la question RSE est-elle désormais centrale ?

Recyclage, respect des hommes, du monde animal et végétal... À terme, toute marque non engagée ou indifférente est probablement condamnée à disparaître !

G K R R o Y U S P