

REUNION ANALYSTES

PRESENTATION DES RESULTATS 2014

19 février 2015

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Bonjour à toutes et à tous, certains d'entre vous nous ont félicités et remerciés sur les résultats de l'activité pendant que nous discutons. Cependant, si vous nous remerciez, c'est grâce à ça : les sourires, le bonheur que vous observez sur ces visages. Plusieurs centaines de millions de personnes ont vu leur vie s'améliorer en 2014 parce que nous avons été capables, grâce à 58 000 personnes dans le monde, de leur apporter un sourire en améliorant leur vie grâce à une meilleure vision, grâce à une vision plus performante, soit en protégeant leurs yeux, soit avec des verres de lunettes de plus en plus performants. Je pense qu'il s'agit du message le plus important. Je reviendrai sur ce point à plusieurs reprises aujourd'hui. C'est ce qui fait que nous observons des sourires sur les visages en face de nous aujourd'hui. La société dans laquelle vous avez investi et que vous conseillez, Essilor, est puissante, réussit et s'appuie sur une combinaison de faits extraordinaires que mes équipes et moi-même allons détailler et expliquer.

Ce n'est que du bonheur, ce sont de grands chiffres et des chiffres, partout en croissance : un EBITDA à 24 %, une croissance à 13 %, une part de marché croissante, 800 M€ de *cash flow* – nous avons accompagné Géraldine avec trois gardes du corps et ses 800 M€ de *cash flow* dans l'escalier afin d'éviter une attaque de qui que ce soit. Il y a derrière tout ça la puissance d'une entreprise sur une mission et sur une vocation (l'amélioration de la vue).

Je voudrais revenir dans la première partie de cet exposé sur les grands faits et sur ce qui a conduit à la réussite d'Essilor en 2014. Tout d'abord, j'ai exprimé il y a 5 ans, il y a 4 ans et il y a 3 ans que le marché américain était le plus important marché émergent au monde dans l'optique – certains d'entre vous nous observaient avec un sourire. Il tire la croissance en 2014 et encore en 2015. Pourquoi ? Tous les indicateurs et ratios du marché américain se situent encore 15 ans derrière les meilleurs pays. Le pays actuellement le plus important et le plus avancé en antireflet est la Chine (80 % de verres antireflet) et on se situe encore à 35 % aux États-Unis. Dès que l'économie américaine fonctionne et accélère, le marché de l'optique continue de croître.

Le deuxième moteur important de l'année 2014 a consisté dans l'ensemble des pays émergents (Amérique latine et Asie) là où nous avons redéployé une partie de nos forces. C'est ce qui tire la croissance du groupe en 2014. Notre activité solaire et Internet correspondent au cœur de ce dont nous allons parler aujourd'hui : le repositionnement stratégique d'Essilor que nous avons opéré en 2013, qui a porté ses fruits en 2014 et qui a permis l'accélération de l'ensemble des indicateurs que vous avez observés. Il continue à se déployer en 2015 et à donner le sourire à l'ensemble des équipes au premier rang pour l'exercice 2015 et pour l'exercice suivant.

Notre positionnement est très clair sur le solaire : nous sommes sur la performance et pas dans la mode, mais dans la masse, dans l'amélioration, dans notre mission et dans les verres de prescription. Nous allons vous l'expliquer en détail. En ce qui concerne Internet, nous sommes le numéro 1 de très loin dans ce secteur avec des taux de croissance très supérieurs à 20 %. Ce marché s'accélère – Jean vous montrera les inflexions de ce marché partout dans le monde.

L'année a été très dynamique en acquisitions et en partenariats. Je voudrais saluer l'équipe de Shamir, notre partenaire en Israël, le président du kibboutz Shamir qui nous a rejoints. Je tiens à les remercier pour leur venue. Ils ont accompli une performance extraordinaire et il s'agit aujourd'hui d'un outil moteur de notre déploiement dans le solaire et d'un partenaire qui se déploie partout dans le monde (Singapour, États-Unis). Il s'agit par ailleurs de l'un des hauts lieux de la technologie des verres progressifs et des designs de notre dispositif de recherche partout dans le monde.

Il y a eu des acquisitions importantes l'année dernière et un peu un saut quantique avec l'acquisition de Transitions. Grâce aux équipes de Thierry ROBIN, de Bertrand ROY et de Paddy aux États-Unis, ils sont capables de déployer toutes les synergies que nous avons réinvesties dans le marketing du consommateur et que nous allons encore plus déployer au cours de l'année 2015. Nous avons en effet montré que nous étions très capables et satisfaits d'avoir des résultats presque immédiats en accélérant notre publicité auprès des consommateurs sur nos grandes marques.

Ce qui fait surtout la grande différence entre nous et tous les autres, c'est notre ensemble des opérations, notre *supply chain*, notre logistique. Nous avons atteint un sommet en termes d'efficacité, mais surtout une barrière à l'entrée aujourd'hui inégalée par aucun de nos concurrents ce qui nous permet de gagner des contrats et de les garder sur le très long terme. Vous pourrez discuter avec notre nouveau responsable de l'Europe (Bernard NUSSER au premier rang). Grâce à notre *supply chain*, à nos usines, à nos laboratoires *offshores*, nous avons pu remporter de grands contrats en Angleterre ou en Espagne et les conserver pour une certaine durée. Personne ne peut nous atteindre sur la complexité et le succès de notre *supply chain*.

Il y a par ailleurs un grand déploiement géographique partout dans le monde. Notre mission consiste à améliorer et à protéger la vision de 7 milliards de personnes. Elles se trouvent partout : 60 millions en France, 4,4 milliards en Asie. Nous avons redéployé les équipes à travers le monde en 2012, 2013 et 2014 et désormais de plus en plus dans une région dans laquelle nous n'étions pas présents (Afrique et Moyen-Orient). Nous sommes capables, grâce à ça, de saisir l'ensemble des opportunités dans l'ensemble des marchés ou des petits marchés où nous sommes actuellement présents et acteurs, et de gagner des parts de marché et d'entrer dans de nouveaux pays. Nous ne sommes malheureusement présents que dans 120 pays alors qu'il y en a 200 dans le monde. Nous pouvons encore planter des drapeaux Essilor, Shamir, Nikon, soit de l'ensemble de nos grands partenaires dans encore 80 pays.

Une équipe de 25 personnes dirige l'ensemble du groupe réparti partout dans le monde, anime une équipe de 58 000 personnes dans le monde dédiées à l'amélioration de la vue, à notre mission. Ils se battent, mois après mois et semaine après semaine, pour vous présenter la création de valeurs et cette société que nous aimons tous et pour laquelle vous êtes venus nous écouter.

Voilà en quelques mots le panorama de l'année 2014 – Laurent et les équipes vont vous parler de l'année 2015. Nous souhaitons surtout revenir aujourd'hui sur les grands éléments de stratégie – nous vous en parlerons après le détail des comptes réalisé par Laurent.

M. Laurent VACHEROT – Directeur Général Adjoint

La plupart d'entre nous étaient ici il y a un an. Nous étions très enthousiastes, certains d'entre vous aussi, d'autres étaient plus sceptiques lorsque nous avons présenté les objectifs que nous nous étions fixés pour l'année – ils étaient hors l'acquisition de Coastal. *In fine*, nous avons livré une année soit en haut des objectifs fixés, soit meilleure que les objectifs fixés grâce à l'ensemble des éléments rappelés par Hubert (l'exécution de la stratégie et le redéploiement sur les nouveaux secteurs porteurs de croissance). C'est du moins vrai pour le total de la croissance et surtout pour la contribution ajustée à 18,6 % intégrant l'effet dilutif de Coastal. Nous avons eu un très bon dernier trimestre de l'année matérialisé par presque 18 % de croissance avec enfin l'aide du taux de change (4 % d'effet de taux de change positif). Nous anticipons que ce coup de pouce durera au moins au premier semestre 2015. La croissance organique est surtout montée à 5 % en s'appuyant sur la performance américaine, les *fast-growing markets* et la belle performance au quatrième trimestre des Sunglasses & Readers avec l'aide notamment de Bolon en Chine qui a réalisé de superbes mois de novembre et de décembre.

Nous considérons les chiffres ajustés. En effet, nous avons des comptes publiés et des comptes ajustés comme au premier semestre, suite aux acquisitions importantes réalisées dans l'année. Un certain nombre d'*items* liés principalement aux acquisitions et « non cash » perturbent un peu la vision économique des choses entre les deux. Le chiffre d'affaires enregistre une progression de 12 %, la marge brute enregistre une croissance plus rapide (17 %). Ceci correspond à l'apport lié à l'innovation et en particulier aux marges de Transitions que nous intégrons désormais à 100 %. L'EBITDA croît à 16 %. Il me semble que c'est la première fois que nous le montrons comme tel. Nous allons de plus en plus le suivre, le « *moniter* » et l'anticiper puisqu'il reflète plus la génération de cash liée à l'activité. La contribution de l'activité, en croissance de 15 %, atteint un niveau record à 18,6 %. Nous jugeons la performance très belle.

Je ne vais pas passer trop de temps sur le chiffre d'affaires. Tous les composants de la croissance sont au rendez-vous : 3,7 % de croissance organique sur l'année, forte contribution des acquisitions organiques et les deux acquisitions stratégiques (Transitions qui compte pour 3 % dans le 4,8 % et Coastal.com 1,8 % pour le 4,8 %). L'effet de change sur l'année est négatif, mais finalement assez faible puisque le deuxième semestre a vu l'euro se déprécier par rapport au dollar et à un certain nombre d'autres monnaies.

Nous sommes très concentrés sur la croissance organique, mais nous savons aussi que la création de valeurs provient de la croissance combinée, croissance organique et acquisition organiques. En analysant un peu plus cette croissance combinée à 8,6 %, nous observons que l'ensemble des géographies et des divisions ont contribué à cette croissance avec des félicitations à l'Amérique du Nord, proche de rattraper les pays à forte croissance.

En considérant chaque division, l'accélération de la croissance au second semestre de l'ensemble des divisions est un élément flagrant. La division Verres est passée mondialement au-dessus de 5 % de

croissance. L'activité Sunglasses & Readers revient à un niveau tout à fait proche de l'équilibre – nous avons eu l'occasion de le commenter largement trimestre après trimestre. La division Équipement est aussi revenue à un niveau proche de zéro avec un beau dernier trimestre, malgré le fait que de plus en plus de leurs clients deviennent des sociétés du groupe et que le chiffre d'affaires ne reflète plus l'activité.

En creusant un peu plus l'activité Verres et matériel optique, le cœur de notre activité, nous reparlerons de la performance américaine (8 % de croissance combinée avec 6 % de croissance organique au second semestre), et nous avons évoqué les pays à forte croissance sur lesquels je reviendrai, mais je voulais aussi souligner que nous sommes très fiers du taux de 1 % de croissance en Europe dans l'environnement difficile (une partie des équipes européennes se trouve ici avec nous aujourd'hui). Nous avons annoncé que nous anticipions un marché européen entre 0 et 1 % au cours des prochaines années. Il se révèle positif d'avoir atteint ce taux de 1 % et nous en sommes très fiers. L'Europe tient sa position en termes de ventes et de rentabilité. Ceci nous permet d'appuyer le développement de l'ensemble des autres régions.

Nous nous étions donné un objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros dans les pays à forte croissance en 2015. Nous avons réajusté cet objectif à 2,8 milliards d'euros en 2018 lorsque nous avons expliqué l'expansion de la stratégie au mois de juin. Nous nous situons à 1,261 milliard d'euros soit tout à fait en route sur les chiffres (1,5 et 2,8 milliards d'euros) avec une croissance combinée de 21 % en 2014. Ceci représente désormais 22 % du groupe et ça commence à avoir un poids significatif dans l'accélération de la croissance. Des croissances assez dynamiques s'observent dans l'ensemble des régions, ce chiffre étant la combinaison de la croissance organique pure et de la croissance par acquisition organique. Nous avons une dynamique des équipes AMERA et Amérique latine tout à fait en ligne avec les attentes et les objectifs.

L'année 2014 a été particulièrement riche en acquisitions, autant les acquisitions organiques que ces deux acquisitions stratégiques. L'intégration de ces acquisitions a mobilisé l'ensemble des équipes dans le monde entier. Les plans d'intégration et de synergies sont en place. Nous sommes, il me semble, un peu en avance sur le plan d'intégration de Transitions et nous sommes aussi très satisfaits des progrès accomplis par Coastal.com.

Nous avons décomposé la marge de contribution pour expliquer sa progression (18,2 % ajusté en 2013 à 18,6 % cette année) dans la mesure où ces acquisitions (Transitions et Coastal.com) ont un impact important sur la rentabilité. Ainsi, on observe l'effet des acquisitions à gauche de la diapositive avec 100 points de base générés par la pure intégration comptable des 51 % de Transitions que nous ne détenions pas et que nous détenons maintenant, l'effet dilutif annoncé de Coastal.com de 50 points de base sur ces 8 mois de 2014 et l'effet habituel des acquisitions organiques relativement faible cette année. Tout ceci reconfigure une société avec un point de base de départ à 18,5 % de rentabilité opérationnelle.

À partir de là, les leviers d'amélioration de la rentabilité classiques que vous connaissez (*pricing power*, efficacité opérationnelle) ont influé. De plus, les synergies se sont développées notamment avec Transitions ce qui a généré 70 points de base de rentabilité additionnelle. Nous les avons investis presque en totalité, comme nous l'avons annoncé, dans des actions de médias consommateurs. Nous avons dû investir en plus des années précédentes 32 millions d'euros de marketing auprès des consommateurs dans nos 10 plus grands pays sur les marques Varilux, Crizal, Transitions et Xperio.

Ceci vous fournit le profil d'évolution des marges d'Essilor sur les prochaines années. Les normes comptables que nous devons suivre et respecter ne nous sont pas favorables puisque l'intégration des coûts d'acquisition et de l'amortissement des actifs nous freinent année après année dans la croissance de la profitabilité opérationnelle. C'est particulièrement le cas cette année puisque les PPA sont montés de 30 M à 64 M€ cette année avec les importantes intégrations. L'amélioration de profitabilité serait augmentée à méthode comparable de 120 points de base en revenant quelques années en arrière ce qui ferait que l'on serait tout à fait proche de 20 % cette année par rapport aux 18 % antérieurs datant de 4 ou 5 ans.

Si l'on considère le bas du compte de résultat, nous avons titré sur la croissance de 9 % de l'EPS en enlevant l'effet de change négatif et l'intégration de Coastal dont on savait que la première année serait dilutive. Le résultat financier a fortement augmenté ce qui est lié à l'augmentation de la dette. Il n'y a aucun élément particulier à ce sujet. En ce qui concerne le taux d'impôt, la croissance de nos activités aux États-Unis et quelques taxes liées au fait que nous avons rapatrié l'argent de filiales pour financer les acquisitions nous a légèrement fait augmenter le taux d'impôt à 26 %. Nous devrions aussi être proches de ce niveau en 2015 avant de le voir redescendre en 2016 ou 2017 avec l'ensemble des efforts accomplis par les équipes pour améliorer ce taux d'impôt.

Nous rendons aux intérêts minoritaires une partie de leur profit (60 M€), l'augmentation provenant principalement de l'excellente profitabilité de notre société en Chine (Xiamen Yarui) qui porte et développe la marque Bolon en Chine.

Nous avons observé une nouvelle accélération des investissements au second semestre. Le message est que nous continuons à investir de façon à soutenir la croissance de la société dans ce très grand marché et en croissance. Nous avons atteint 227 M€ cette année soit 4 % du chiffre d'affaires ce qui est dans la fourchette basse du benchmark que nous nous sommes données (entre 4 et 5 % année après année).

L'une des très belles marques de la qualité du résultat se rapporte à ce qui concerne la génération de cash. Le *cash flow* opérationnel (1,022 milliard d'euros) croît aussi vite que le chiffre d'affaires et pour le *free cash flow*, compte tenu des investissements bien contenus, il est bien priorisé et compte tenu d'un *working capital* stable, nous avons généré ce fameux chiffre de 800 M€. Nous les gardons précieusement puisque nous savons *in fine* qu'il s'agit de la véritable marque de la qualité de la croissance que nous pouvons générer.

Vous vous souvenez que la dette était passée au premier semestre au-dessus de 2 milliards d'euros ce qui était exclusivement lié aux acquisitions fortes du premier semestre. Elle est redescendue un peu en dessous de 1,8 milliard d'euros. Il y a eu un peu d'effet de timing favorable chez certaines acquisitions qui se sont déplacées. Nous pensons pour l'année 2015 que nous devrions rester entre 2 et 1,8 milliard avec peut-être un léger saut après le dividende au premier septembre. La situation est tout à fait contenue au niveau de la dette.

En ce qui concerne le dividende, le Conseil d'administration qui s'est tenu hier a arrêté un dividende à 1,02 € – il s'agit du premier dividende au-dessus d'un euro. Il s'agit de la suite d'une longue histoire de croissance régulière du dividende. Ça a été vrai sur 20 ans et il me semble que ça l'a aussi été sur 40 ans. Il n'y a jamais eu une année avec un dividende inférieur à l'année précédente. C'est ce qui va se dérouler cette année également. Il enregistre en croissance de 8,5 %. Nous pensons qu'il s'agit d'une marque de confiance dans

l'avenir et d'un remerciement aux actionnaires qui nous soutiennent en plus de la forte croissance du cours. Nous pensons que c'est bien.

Je voulais enfin vous apporter quelques indications quant à la manière dont nous évaluons ce début d'année sur le plan financier. J'ai évoqué ce qu'il allait se dérouler du point de vue financier : dette, taxes, investissements. Je ne vais pas commenter l'ensemble des points sur les revenus, mais plusieurs éléments sont importants. Nous allons voir s'accumuler progressivement l'apport et le bénéfice en termes de croissance des 200 M€ de média que nous allons investir au cours de l'année. Nous attendons également un retour à la croissance de la partie américaine de FGX au cours de l'année. Ceci devrait se mettre en route au cours du deuxième trimestre et de façon plus marquée au cours du second semestre. Nous allons bénéficier de la croissance forte de Bolon en Chine et de Costa aux États-Unis. Nous nous attendons enfin à un effet très positif du change. Nous avons effectué une simulation au taux de change de la fin de janvier. Nous atteindrions, s'il restait stable, une croissance entre 9 et 10 % du chiffre d'affaires ce qui serait du jamais vu. Ce n'est peut-être pas ce que nous constaterons, mais nous devrions bénéficier d'un appui fort du taux de change dans nos comptes de cette année et notamment ce premier semestre.

Voilà ce que je voulais partager avec vous sur ces comptes et qui matérialise notamment du point de vue de la génération du cash un beau point final à cette année 2014 et nous permet de partir en 2015 du bon pied.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Félicitations à Laurent et félicitations pour les chiffres. Essilor a 168 ans, un seul métier et une seule industrie : l'optique. L'introduction en bourse date de 40 ans – la personne qui a introduit Essilor en bourse le 18 octobre il y a 40 ans se trouve dans la salle. Son parcours boursier a été extraordinaire puisque nous sommes la première société en termes de croissance du cours de bourse en France, en Europe à 17 % et les premiers ex aequo en réintroduisant les dividendes en TSR.

Ce n'est pas ce dont nous sommes le plus satisfaits, mais de notre mission : améliorer la vue. Il faut comprendre pourquoi. Pourquoi dans ce contexte, Essilor a-t-elle su et va-t-elle continuer à se déployer et à développer définitivement une histoire aussi performante financièrement ?

L'explication est apportée par cette diapositive : nous avons une combinaison unique avec la convergence de trois grands facteurs. Le premier est que nous sommes tous animés par cette mission extraordinaire d'amélioration de la vue. Personne ne peut nous attaquer à ce sujet. Dans les moments de faiblesse ou de moral bas, tout le monde s'y raccroche. Ensuite, nous avons une stratégie d'une clarté et expliquée par Lena et les équipes de Lena partout à travers le monde. Cette stratégie est comprise par 58 000 personnes dans le monde. Elle est comprise par l'ensemble de nos partenaires (Shamir, Nikon, Xiamen Yarui en Chine, nos partenaires en Amérique latine, aux États-Unis, français ou européens). Ils ont participé à l'élaboration de cette stratégie et ils l'exécutent avec un grand succès. Nous avons des équipes extraordinaires à travers tout ça qui, avec une granulométrie et une finesse, exécutent, déploient et réadaptent localement toute cette stratégie. Ces trois grands facteurs nous rendent absolument uniques dans le monde.

En y associant le quatrième grand facteur majeur, un alignement régulier entre les actionnaires et les salariés à travers les déploiements de l'actionnariat salarié – 25 000 personnes ont le même souci de performance

que vous dans cette salle ou que l'ensemble de nos clients partout dans le monde et avec une très grande granulométrie –, ceci rend unique Essilor et explique selon nous la performance et le succès d'Essilor depuis 40 ans année après année. Nous avons réorienté cette stratégie en 2013 et nous avons opéré un redéploiement stratégique du marché traditionnel des verres de lunettes (11 milliards d'euros) sur lequel nous étions il y a quelques années – il croît entre 3 et 4 % – vers un marché plus important de 27 milliards d'euros qui croît entre 6 et 7 %, en continuant à nous développer dans les verres de lunettes, mais en accélérant dans l'ensemble des pays émergents de manière plus forte, dans les verres solaires et dans le *online*. Ce redéploiement stratégique explique l'enthousiasme de l'ensemble des équipes et nos résultats.

Tout ceci s'opère dans un marché où les fondamentaux sont puissants et sont en croissance régulièrement année après année. On est toujours dans un marché où il y a 4,5 milliards de personnes qui ont des problèmes de vision. Parmi ceux-là, seuls 1,9 milliard de personnes se corrigent. Seules 1,4 milliard de personnes portent des lunettes solaires sur 7 milliards de personnes, 5,8 milliards subissent des UV jusqu'au cerveau. Il y a deux grandes catégories de clients : 1,7 milliard de myopes, ils croient à 3 % ; plus de 2 milliards de presbytes, ils croient à 2,5 %. Il y a aussi l'émergence de deux grands problèmes visuels : la cataracte et la DMLA pour l'ensemble des gens qui ne portent pas comme moi des verres Essilor Previncia – je suis protégé.

Nous avons défini en juin une ambition partagée par tout le monde à l'horizon 2018 sur ce redéploiement stratégique. Il y a d'abord un objectif à 2,8 milliards d'euros dans les pays émergents. Nous avons annoncé il y a 4 ou 5 ans que nous attendrions 1,5 milliard d'euros en 2015 et nous allons le dépasser. Nous nous basons désormais sur le chiffre de 2,8 milliards d'euros en 2018 dans les pays émergents. Nous avons un objectif de croissance dans notre *core business* et dans notre métier traditionnel (verres de lunettes) d'au moins de 5 % tiré par l'innovation et nos investissements dans nos grandes marques près des consommateurs.

Éric vous expliquera en détail comment il va atteindre plus d'un milliard d'euros de revenus en 2018 en solaire. Jean vous expliquera notre croissance fantastique dans l'ensemble de nos activités *online*. Tout ceci vise un objectif clair et partagé : plus de 8 milliards d'euros en 2018, un EBITDA à environ 2 milliards d'euros, un *free cash flow* à 1 milliard d'euros, une croissance organique qui va monter jusqu'à au moins 6 % en 2018. Comment cela va-t-il se faire ? C'est très détaillé. Chaque équipe et chaque division en disposent en détail. Je voudrais mentionner un ou deux points majeurs dans les grandes catégories. En ce qui concerne les pays en voie de développement, ce sont les partenariats. Nous avons demandé aux équipes de Shamir, Nikon, latino-américaines, indiennes de se redéployer dans de nombreux endroits dans le monde, d'ouvrir des filiales et de continuer à effectuer des partenariats partout dans le monde. L'innovation continue de tirer notre marché, notre puissance dans les verres de lunettes, combinée avec une accélération sur le marketing consommateurs sur nos grandes marques. En ce qui concerne le solaire, c'est la performance et la prescription. En ce qui concerne le *online*, il y a la croissance organique et les acquisitions. Ceci va accélérer jusqu'à l'objectif d'environ 500 M€ pour 2018.

La répartition géographique d'Essilor a beaucoup évolué compte tenu de ces éléments. L'Amérique du Nord représente 45 % du groupe en 2014, et ce sera davantage en 2015. La Chine constitue presque le deuxième

pays d'Essilor après les États-Unis. Il y a un grand combat entre la Chine, la France et le Brésil avec les monnaies et d'autres éléments. Ils sont presque à égalité en termes de déploiement. Ce n'était pas le cas il y a deux ans. Il y a bien sûr une très forte accélération dans les pays asiatiques. L'Europe correspond à environ un tiers de groupe et continue à croître progressivement et il y a aussi des acquisitions à opérer en Europe.

La création de valeurs, celle qui nous apporte le confort et qui fait que nous sommes confiants lorsque nous parlons de croissance et de performance pour l'avenir, s'explique parce que ces trois activités dans un seul métier (l'optique) sont interconnectées. Tout le savoir-faire que nous avons accumulé dans les verres de lunettes sert à être performant dans nos divisions *online*, à convaincre nos clients dans le déploiement de notre activité solaire. Sans l'un, on ne pourrait pas garantir le succès de l'autre. Les *pure players* Internet ne peuvent pas fonctionner dans un marché de prescription. Il faut une immense et une solide chaîne logistique sous-jacente. L'interconnexion de ces trois activités fait que nous pouvons continuer à créer de la valeur. C'est ce que nous voudrions désormais vous expliquer en détail sur les grands objectifs et les grands *focus* de l'année 2015 et 2016.

Tout d'abord, l'innovation reste le premier moteur d'Essilor. Nous représentons à peu près 75 % des dépenses actuelles de recherche dans le monde sur l'amélioration de la vue. Ceci garantit notre *pricing power* actuel et ceci nous permet d'introduire, étape après étape, des marges supérieures et un bénéfice bien perçu par l'ensemble des consommateurs. L'innovation nous permet de créer de la valeur par une forte amélioration des marges.

Nous introduisons un nouveau produit en 2015. Il s'agit de deux grands éléments : des designs de verres très particuliers combinés à un traitement particulier. Le verre Essilor Eyezen s'adresse pour la première fois non seulement à vous tous, mais à chacun d'entre vous. Comment lit votre voisin ? Il lit à une première distance, un autre lit d'une autre manière. Une personne a deux iPhone dans les mains – je ne sais pas pourquoi – et lit très près et une personne a une tablette dans les mains. Chacun lit à des distances très différentes et a besoin de designs très différents. Certains d'entre vous ont la lumière en provenance de la tablette ou de l'ordinateur, d'autres ont le projecteur avec des lumières très différentes. Il y aurait la lumière du soleil à l'extérieur. Trois ou quatre types de lumière viennent interférer. Dès lors, il faut des traitements différents qui se combinent pour vous protéger contre ces traitements. Essilor Eyezen est la combinaison des trois : nous avons été capables grâce à 4 brevets déposés par nos équipes et grâce à 5 années de déploiement d'avoir un verre dont le design s'adapte à votre distance de lecture et qui vous protège contre l'ensemble des lumières qui vous agressent. Il a été introduit en Suisse en pré-test et ceci a constitué un grand succès. C'est introduit en France au mois de mai, c'est en pré-lancement aux États-Unis et ça va se déployer dans le reste du monde. Il ne s'agit pas du seul produit en 2015.

Le portefeuille de produits est très riche en 2015. Nous étions la semaine dernière aux États-Unis avec Jean et Éric pour le lancement en début d'année du plan 2015 devant l'ensemble des forces de ventes. Le repositionnement du nouveau Varilux Confort digitalisé ou le Varilux Physio digitalisé représentent les grands lancements porteurs du premier semestre aux États-Unis. Le lancement d'Essilor Eyezen portera plutôt sur la deuxième partie américaine. Deux grands produits de Transitions vont alimenter Essilor, mais aussi l'ensemble de nos partenaires et de clients à travers le monde. Il y a bien sûr un verre E-SPF et un verre

Crizal encore plus performants puisque nous sommes parvenus grâce à nos brevets à augmenter la performance et la protection contre les UV avec un E-SPF 35 lancé en 2015.

Considérons notre deuxième *focus* : les engagements vers les consommateurs. Nous avons expliqué l'année dernière que nous avons opéré l'acquisition de Transitions, que les équipes allaient déployer des synergies et que nous allions les prendre pour accélérer la communication de nos grandes marques. Tout ceci est fait et est l'une des raisons du succès et de l'accélération au quatrième trimestre. Nous allons investir presque 200 M€ en marketing de consommateurs en 2015 sur l'ensemble de nos trois divisions (Internet, solaire et verres de lunettes). Nous ne l'avons jamais fait. Nous étions à peine à 100 M€ il y a deux ans. Nous sommes capables d'augmenter l'EBITDA à 24 % en ajoutant 100 M€ de publicité supplémentaire. Nous serons à 200 M€ cette année. Nous en mesurons toujours l'efficacité et nous vous tenons le même type de commentaires avec l'ensemble du management d'Essilor : nous continuons d'investir sur les écrans, sur les réseaux sociaux, sur nos grandes marques tant que nous sommes capables de prouver l'efficacité sur le terrain de nos investissements publicitaires. Nous descendrons une partie de ce montant dans la marge si nous observons que nous avons une faiblesse de croissance ou que nous ne sommes pas capables de le transformer suffisamment en croissance. C'est ce qui nous apporte le confort de la performance pour les prochaines années. L'impact en création de valeurs porte essentiellement sur le revenu.

Considérons le solaire. Les grands événements de la stratégie sont le déploiement de nos marques et l'acquisition de grandes marques régionales, l'interconnexion de ces marques et de ces produits avec les filtres solaires que nous fabriquons. Nous améliorons la performance, nous prenons les marques régionales et nous les déployons partout dans le monde – Éric va l'aborder plus en détail dans quelques minutes. Ceci nous permet aujourd'hui de prendre une position. Ça accélère la *topline*, ça nous garantit le même niveau de marge – nous avons le même niveau de marge que dans la prescription –, mais ça nous permet de nous déployer et de prendre des parts de marché dans un marché beaucoup plus important et qui croît plus vite que les verres de lunettes aujourd'hui (entre 3 et 4 %).

Le quatrième *focus* de l'année 2015 et 2016 est l'accélération dans le *online*. Nous sommes l'acteur numéro 1 en termes de ventes sur Internet en Amérique du Nord. Ce sont aussi les marques, l'innovation, l'interconnexion avec la chaîne logistique. Jean vous expliquera comment nous avons été capables d'opérer un redressement très rapide de la profitabilité de Coastal. C'est grâce à la *supply chain* d'Essilor mise au service de l'ensemble de nos sites Internet dont l'activité centrale est désormais basée à Vancouver au Canada. Il s'agit d'un accélérateur de *topline* en termes de création de valeurs. Nous prenons évidemment une certaine marge en vendant directement aux consommateurs.

Le cinquième grand levier des années 2015 et 2016 est notre accélération dans les pays émergents et nos partenariats. Nous continuons à nous appuyer sur nos grands partenaires mondiaux. Nous avons un plan d'acquisitions extrêmement important parce que le marché est très fragmenté partout dans le monde. Ceci nous permet de nous associer avec les grands leaders locaux. Cette stratégie d'acquisitions organiques que nous avons développée il y a une vingtaine d'années dans les pays matures se déploie chaque trimestre dans l'ensemble des pays émergents. Nous ouvrons de nouveaux territoires : nous sommes présents dans

10 nouveaux pays en 2014 et nous renforçons les équipes deux grandes régions (Chine et Inde) en plus de l'Amérique latine.

Je voulais commenter l'exemple de la Chine ce matin. Je pense qu'il s'agit de la parfaite illustration du succès de notre stratégie. La Chine est presque le numéro 2 à égalité avec la France. Notre activité y croît à 20 % en 2014 – le début de l'année 2015 est bon – et notre rentabilité y est supérieure à 20 %. Comment cela se fait-il ? Il s'agit de l'exemple unique où nous avons été capables en 2014 d'accélérer dans l'Internet en utilisant notre *supply chain* présente en Chine, de déployer des innovations majeures sur un marché chinois où 800 millions de myopes ont besoin de nos produits – les équipes le déploient en 2015 et 2016. Nous y avons pris la première et la troisième marque sur le solaire (Bolon et Prosun) et nous nous déployons sur Internet puisque ça va bientôt atteindre 20 % des ventes du solaire en Chine. La combinaison de ces éléments crée de la valeur puisque la Chine croît pour nous à 20 % et a une marge supérieure à 20 %. Il s'agit de l'exemple typique de la combinaison de cette stratégie qui se déploie dans l'ensemble des pays. Cependant, la Chine a été la meilleure de la classe en 2014.

Le sixième levier majeur pour nous est le déploiement de notre *corporate mission*. Jayanth dirige cette division basée à Singapour, mais elle est déployée partout dans le monde. Il y aura la création en 2015 d'un fonds dédié à l'ensemble de nos activités philanthropiques ou en *social business* de 30 M€ pour soutenir et déployer l'ensemble de notre mission à travers le monde – nous sommes ravis de cette initiative qui va accélérer nos projets. Ce fonds a bénéficié de plusieurs gouvernements mondiaux, d'une défiscalisation intéressante – nous les remercions tous. Ce sont surtout des projets qui attirent aujourd'hui énormément d'intérêts de grandes banques, d'individuels, de corporations qui nous aident et contribuent financièrement au déploiement de cette mission. Ceci fait aujourd'hui que l'ensemble des équipes est derrière le projet « Essilorien » à travers le monde.

Je voudrais partager un exemple avec vous et je transmettrai la parole à Jean. Ce modèle, à travers notre *corporate mission*, nous permet d'aller encore plus près du consommateur. Le problème le plus important est l'accessibilité dans l'ensemble des grands pays émergents. Le « mal-voir » constitue le premier handicap au monde, mais il n'y a pas suffisamment d'opticiens ou d'optométristes dans des dizaines de pays au monde. Essilor a inventé une nouvelle profession : Eyemitra en Inde. Nous en avons aujourd'hui plusieurs centaines. Nous avons des programmes de financement par le gouvernement indien de plusieurs milliers d'entre eux. Nous formons un réfractionniste, soit une personne capable d'effectuer un examen de la vue dans son village et qui ouvre un petit magasin. Il se rapproche des consommateurs en leur apportant une meilleure vision. Il s'agit du plus grand projet prometteur de l'ensemble des activités de notre *corporate mission*.

Tel est en quelques mots le panorama, ce qui anime l'ensemble des équipes d'Essilor. Je voudrais à nouveau les remercier pour la contribution au succès de 2014 et à l'activité de 2015. Je voudrais transmettre la parole à Jean pour entamer un grand sujet (Internet) et ce sera ensuite le solaire pour Éric.

M. Jean CARRIER – Directeur Général Adjoint

Bonjour à tous, je vais vous parler de notre activité Internet. Nous sommes sur un domaine en très forte croissance puisque nous prévoyons un chiffre aux alentours de 6 milliards d'euros pour ce type de distribution

à l'horizon de 2018. Les projections étant les projections, on observe aussi une accélération qui peut nous faire penser à des chiffres beaucoup plus importants. Pourquoi ? Nous avons pris deux illustrations : l'Amérique du Nord et la Chine. Nous estimons que la pénétration de ce type de commerce se situe aux alentours de 5 % en Amérique du Nord et déjà à 8 % en Chine. En considérant d'autres secteurs en dehors de l'optique, on s'aperçoit que l'on trouve souvent un point d'inflexion autour de 5 ou 8 %, soit une forte accélération. Par ailleurs, la croissance est plus élevée qu'elle ne l'était après ce point d'inflexion. Nous sommes sur des facteurs d'accélération importants et on peut se demander au niveau atteint si l'on est proche de ce point d'inflexion. J'en suis convaincu. Par ailleurs, des évolutions technologiques ont tendance à être non linéaires et peuvent aussi accélérer cet aspect.

Pourquoi ce dynamisme ? Il y a derrière des leviers fondamentaux importants pour le consommateur qui les poussent vers ce type de distribution. Nous y voyons venir en priorité cette très large population de gens myopes. Une classe d'âge et un ensemble de facteurs font que c'est extrêmement pratique pour les myopes. Ce groupe se révèle très dynamique compte tenu des taux de croissance. De plus, ce type de distribution et de technologie nous permettra d'atteindre des consommateurs dans les pays émergents beaucoup plus rapidement que par les moyens traditionnels. Ensuite, le consommateur adore dans ce type de distribution la facilité d'accès, d'usage, la *convenience* qui leur permettent d'accéder non seulement facilement au produit, mais aussi de les commander plus souvent et d'en commander davantage.

Cette diapositive se révèle extrêmement importante parce qu'elle illustre ce que je viens d'exprimer. Elle traite du marché nord-américain et de ce groupe des myopes ou des gens qui portent des équipements que nous appelons « simple foyer ». Nous comparons la consommation moyenne par consommateur par an dans le traditionnel selon une base 100. Les volumes sur deux de nos sites sont trois et plus de quatre fois supérieurs à ce que l'on observe dans l'ensemble de la moyenne de l'industrie. Pourquoi ? Les consommateurs viennent beaucoup plus souvent, acheter des produits tous les 8 ou 10 mois avec des variables. Leur panier contient plusieurs paires lorsqu'ils consomment ce qui engendre cet effet de volume. En établissant le même calcul et en le ramenant en dollars par consommateur par an, on observe un phénomène très intéressant : on est très au-dessus de la base 100 (moyenne du marché). Le site Coastal se situe déjà au-dessus alors qu'il peut beaucoup mieux faire à l'avenir. Ceci illustre le développement du marché à la fois en volume et de la création de valeurs par le nombre de dollars par consommateur par année, très supérieur dans ce type de distribution. Il s'agissait de vous convaincre, au besoin, qu'il s'agissait d'un secteur très attractif.

Je pense que nous y sommes aussi très compétitifs. Pourquoi ? Il a été exprimé à plusieurs reprises que nous avons la meilleure *supply chain* du monde dans les produits d'optique même si ceci se révèle compliqué. Ce ne sont pas seulement les verres ou les laboratoires, mais aussi les montures et la distribution de verres de contact avec évidemment un assortiment de produits extrêmement large. Nous pouvons y faire jouer un rôle important à certaines de nos marques. Il y a un aspect important : la convergence entre le commerce traditionnel et le commerce digital. Nos relations très anciennes et très fortes avec l'ensemble de nos clients traditionnels petits, moyens ou grands se révèlent très importantes pour les faire rentrer dans ce monde de la convergence entre le physique et le digital qui se déroule dans l'ensemble des secteurs et que nous voyons arriver dans l'optique.

Nous avons d'autres atouts. Nous sommes aujourd'hui le leader dans ce domaine et nous avons une expérience cumulée importante. L'équipe de Vancouver a beaucoup grandi en qualité et en quantité. Il est impressionnant de les observer au travail – nous nous y sommes rendus il y a deux semaines avec Hubert. Notre connaissance intime du consommateur optique localement et de façon globale – nous le connaissons dans de nombreux pays au monde – nous aide beaucoup en combinant les données du numérique et du digital pour établir un marketing très puissant.

Vous allez exprimer que ça doit se traduire dans les résultats si c'est attractif et si nous sommes si bons que ça. En ce qui concerne les deux sites que nous avons à Essilor depuis un certain temps, nous avons montré une croissance autour de 31 % (entre 31 et 33 % selon les sites). On observe une croissance très importante de la *topline* et une forte amélioration de la profitabilité en 2014 puisque la contribution a progressé de 65 %.

Ces résultats impliquent un certain nombre d'initiatives, de tactiques et de marketing. L'exemple sur EyeBuyDirect se révèle très particulier et vise à faire croître les volumes. Vous estimerez qu'il s'agit peut-être d'une promotion un peu traditionnelle. On s'aperçoit cependant que l'on parvient à augmenter les volumes de 20 % pendant la promotion. Le deuxième exemple est un changement de technologie. Notre site Frames Direct n'était pas tellement adapté aux moyens mobiles il y a quelques années : le fonctionnement sur ordinateur était bon, moins sur téléphone ou tablette. Nous avons changé la technologie et l'ergonomie pour les moyens mobiles et nous obtenons des résultats phénoménaux puisque la conversion des ventes sur les moyens mobiles s'est améliorée de 80 % après l'introduction de cette technologie en 2014.

Il y a un autre exemple de performance et de tactique sous-jacente. On y distingue l'interconnexion du solaire dont vous allez entendre parler et de l'Internet. Une société comme Bolon a déjà dépassé son taux de 10 % de ventes *online* au cours de l'année 2014. Ce taux a été atteint par plus qu'un doublement des ventes *online*. Le rythme de progression se révèle très important ce qui nous laisse penser que ce sera beaucoup plus élevé en 2015.

Je veux parler de Coastal au milieu de ces éléments. De nombreux éléments ont été accomplis et sont encore en cours à Coastal. Nous possédons la société depuis 8 ou 9 mois. Des modifications fondamentales de la chaîne logistique ont été accomplies. Nous nous appuyons sur une extension de notre laboratoire en Chine qui servait à EyeBuyDirect. Nous avons un laboratoire dédié à ce type d'activité, extrêmement efficace pour le faire, et qui possède désormais de la taille pour prendre les volumes de Coastal. Nous nous sommes appuyés sur nos laboratoires extrêmement performants dans le cœur du *business* du groupe en Thaïlande pour servir certains pays et produits – il s'agit d'une nouvelle interconnexion. Nous nous sommes appuyés sur nos chaînes de distribution de lentilles de contact. Il y a eu beaucoup de travail avec les équipes Essilor sur la *supply chain*.

Nous avons aussi changé de nombreux éléments marketing. Nous avons beaucoup d'émotions, mais c'est aussi très mathématique. Il y a beaucoup de données derrière le marketing ce qui permet d'accomplir des choix très rationnels. Il a été beaucoup rationalisé à Coastal.com. Nous procédons aussi à des changements technologiques. L'adaptation des sites pour l'ensemble des moyens mobiles que ce soit les tablettes et les Smartphones, c'est en cours et en progrès. Nous introduisons certaines marques du groupe. Transitions s'y trouve déjà depuis un certain temps, Kodak et Polaroid suivront dans l'année 2015.

Nous voulons nous déployer de façon mondiale à partir de notre base de pays. L'élément le plus important en 2014 a été l'institution en Chine d'une équipe dédiée qui se focalise sur la très forte croissance de ce type de distribution en Chine. Nous avons des plans multi-pays de développement qui vont continuer à se dérouler en 2015. On trouve de nombreuses opportunités d'acquisitions organiques même si ce ne sont pas les seules. En ce qui concerne la convergence, nous allons lancer sur l'ensemble des continents les services digitaux *online* pour les opticiens et pour nos partenaires dans l'optique afin qu'ils puissent bénéficier de ce dont je viens de parler. Nous avons des magasins parfois pas profitables et nous en sommes sortis. Beaucoup a été accompli.

Considérons ce que cela signifie par rapport à notre ambition en 2018. Des indicateurs dénotent du *turn around* de Coastal : la profitabilité de Coastal au mois de janvier est *break-even* ce qui se révèle positif au bout de 9 mois. Des synergies sont encore à mettre en place, une équipe est en place. La fondation est solide pour se retourner vers de la croissance dynamique et profitable. L'année 2014 a été l'année de la remise au niveau. On se tourne en 2015 vers l'année de la croissance pour l'ensemble de nos sites et en particulier pour Coastal. Nous allons désormais prendre avantage de nos effets de *supply chain* et de taille. Le marketing consommateurs a été augmenté et rationalisé, il y a le développement international. Nous attendons une contribution positive de Coastal et de l'ensemble de la division en 2015 ce qui nous conforte dans notre objectif que je vous avais présenté d'atteindre 500 M€ et une profitabilité de 10 ou de 12 % à cet horizon.

M. Eric THOREUX – Président Solaires, Readers et Photochromiques

Bonjour à tous, nous vous avons présenté en février dernier une stratégie ambitieuse pour le solaire articulée autour de trois axes : la constitution d'un portefeuille de marques propres sur les segments performance, entrée et milieu de gamme, multi-canal et multi-prix ; la volonté de renforcer la qualité des verres solaires pour nos propres marques, mais aussi au service de l'industrie ; la volonté de s'appuyer sur l'ensemble des forces du groupe Essilor (marketing, R&D, prescription, Internet et force de globalisation).

Nous sommes aujourd'hui en ligne avec cet objectif ambitieux avec une croissance du solaire de 33 % en 2014 portée par une croissance solide sur nos deux segments : celui des verres (« plano » et solaires) qui croissent à 6 %, tiré par le polarisé en prescription, les miroirs sur les verres « plano » et l'intégration de Polycore. La croissance enregistrée sur les lunettes solaires est de +79 %, mais ce qui est surtout important pour nous consiste dans une forte croissance organique sur nos deux acquisitions (Bolon à plus de 20 % et Costa à plus de 15 %). L'année a été difficile pour FGX aux États-Unis, liée au déstockage chez les *drugstores*, ce qui ne nous empêche pas d'être très optimistes sur ce canal parce qu'ils sortent d'un certain nombre de catégories (CD, développement photographique). Ceci libère de l'espace et par ailleurs leur volonté consiste à se renforcer dans le domaine de la santé. Dès lors, je pense que ça ouvre de belles perspectives pour l'optique. En revanche, FGX a très bien performé en Europe et en Amérique latine avec une croissance à double chiffre.

Ceci aboutit à un total en ligne avec nos ambitions et avec un rééquilibrage de nos activités solaires autour des marchés de croissance, la Chine et le segment premium des États-Unis, marché à forte devise.

Au-delà des chiffres, l'un de nos sujets de satisfaction est une intégration rapide et réussie de nos nouvelles acquisitions. Costa a acquis une machine Satisloh dès le premier jour ce qui lui permet d'internaliser l'ensemble de son processus de *coating* et a internalisé le design en passant sur un design Shamir ce qui lui permet d'apporter la meilleure performance pour le solaire de prescription aux consommateurs et dans un temps de livraison divisé par deux.

Au-delà de ça, nous avons accéléré notre expansion aux États-Unis. Nous en couvrons seulement 50 % et les équipes sont rentrées avec un très grand succès dans le nord-est, l'un des grands foyers de consommation de solaires aux États-Unis. Le schéma est un peu le même chez Bolon : nous avons internalisé les verres « plano » solaires en les *sourçant* chez Polycore, nous avons renforcé notre portefeuille avec la marque Prosun et les équipes ont travaillé avec Essilor Chine pour préparer pour la première fois une offre de prescription qui sera disponible sur le marché au deuxième trimestre 2015. Pour Polycore, nous avons renforcé les capacités des usines en Malaisie et en Indonésie en améliorant les *yields* et la productivité grâce à tout le savoir-faire d'Essilor et nous avons renforcé l'offre de verres.

Tout ceci intègre au cœur de la stratégie le renforcement du standard de qualité des verres solaires pour nous et pour le marché. Ceci implique des innovations dans le domaine de la prescription : nous avons lancé les verres polarisés Gradient ce qui ouvre la performance du polarisé aux lunettes féminines et en particulier les grands diamètres ; il y a eu le début de l'introduction de la marque Polaroid qui va s'accélérer en 2015 ; beaucoup d'innovations dans le « plano » solaire et le renforcement de nos capacités sur les miroirs qui sont extrêmement tendance – vous avez dû remarquer si vous avez des enfants que les lunettes solaires ont beaucoup de miroirs. Nous avons renforcé la performance de nos anti-rayures et nous disposons surtout d'une offre complète en termes de matériaux (CR 39, polycarbonate, Trivex et possibilité de « *claimer* » un *Made in Italy*, très important sur le segment de la mode).

Nous avons annoncé la volonté d'une pédagogie forte de l'importance du verre dans le choix de ses lunettes solaires. Ceci a consisté dans une approche très coordonnée de l'ensemble de nos *assets* avec à la fois des sites de pédagogie de consommateurs purs comme ce site Eyes and Sun qui explique l'importance de protéger ses yeux, l'utilisation de toutes nos forces de frappe d'e-commerce pour effectuer la pédagogie du verre polarisé et de l'importance des traitements sur les verres, la force de frappe de nos sites de marques (Costa et Bolon) pour effectuer la pédagogie de leurs propres verres et mettre la pression sur le marché par rapport à l'importance de la qualité du verre.

L'ensemble de ces éléments nous permet d'avoir à nouveau une approche agressive et ambitieuse pour 2015 qui s'articulera autour de 4 axes : l'innovation, le renforcement de l'*equity* de nos marques, l'expansion géographique et des canaux de distribution, l'acquisition et les partenariats.

Nous nous appuyons sur trois axes en ce qui concerne l'innovation. L'innovation implique l'amélioration de la performance du verre. Nous cascadons la technologie de l'UV, placée sur les verres clairs, sur les verres solaires (prescription et « plano »). Ceci signifie la possibilité de proposer aux consommateurs pour la première fois un *eye sun protection factor* de 50. Il y a le renforcement de notre capacité à délivrer des miroirs originaux et innovants. Il y a le renforcement des designs. Shamir a lancé le design Attitude III spécial lunettes

solaires qui permet d'être aussi performant sur des montures cambrées que des montures de mode de grand diamètre avec une très grande amélioration de la satisfaction du consommateur.

Il y a le renforcement de notre offre en termes de style avec de nouveaux styles uniques et différenciés sur notre marque Bolon, l'extension sur Costa, une marque très masculine, avec des designs féminins et *lifestyle coastal*, c'est-à-dire pour la vie au bord de l'eau aussi bien masculine que féminine. Il y a enfin une innovation au niveau du point de vente. La diapositive contient un exemple de promotion de FGX en magasin où le consommateur a pour 12 € une lunette solaire où elle peut adapter à la fois la branche et l'avant de sa lunette. Il s'agit d'une lunette versatile très mode et très tendance à un prix excessivement accessible.

Le verre est au cœur de ces innovations et on passe d'un verre préhistorique à 4 couches (verre, traitement anti-rayure de base en face arrière et face avant et la teinte). Nous ajoutons progressivement de la technologie. Nous pouvons ajouter de l'anti-salissure, de l'anti-poussière, un antireflet efficace en face avant et en face arrière, des effets de miroirs, un effet anti-buée pour les lunettes de sport. Il est surtout possible de recommander le passage d'un verre teinté à un verre polarisé. Ceci implique une augmentation garantie de la satisfaction du consommateur et de création de valeurs. Le passage de 4 couches à 25 couches constitue de la création de valeurs et de satisfaction des consommateurs.

Le deuxième volet est le renforcement de nos marques et de l'*equity* de nos marques. En ce qui concerne le portefeuille, Prosun est la deuxième marque chinoise en termes de notoriété après Bolon (60 % de notoriété). Nous avons changé le logo dès l'acquisition. Le nouveau logo est plus moderne. Prosun est avant tout le leader en Chine sur les montures d'enfant et il s'agit d'une marque très forte sur le segment des hommes. Bolon s'ajoute à Molsion et à Prosun ce qui représente pour nous le leadership en Chine chez les femmes, les hommes et chez les enfants sur ce qui deviendra rapidement le premier marché du monde en solaires.

En ce qui concerne le renforcement de nos marques, toute la puissance du marketing Essilor se met au service de ces marques et de nos partenaires. Costa a signé un nouvel ambassadeur (Kenny CHESNEY, chanteur de country). Nous avons renforcé notre partenariat avec différentes universités pour créer ce lien émotionnel entre la marque et les jeunes. Foster Grant s'exporte désormais en dehors des États-Unis et a créé Foster Grant Signature, une marque un peu plus de milieu de gamme, qui lui permet de renforcer ses moyens marketing. Nous avons signé pour l'introduction en Inde avec Sonakshi SINHA, l'une des « top 5 » actrices de Bollywood afin de supporter le lancement en Inde.

Molsion, la marque jeune et vibrante du portefeuille en Chine, a signé avec deux célébrités (Huang Xiao MING et Yang MI), un homme et une femme, tous deux acteurs très connus de télévision et de cinéma. Le plus important se rapporte à notre marque amirale : Bolon. J'ai parlé de nouveaux styles plus uniques et différenciés. Il fallait une ambassadrice de charme et puissante pour un nouveau style iconique. Nous avons signé Sophie MARCEAU, celle que les Chinois appellent « la petite rose de Chine ». Elle se rend systématiquement en Chine depuis plus de 15 ans chaque année pour participer à des événements et en partie avec le gouvernement chinois. Elle a une notoriété dans absolument toute la Chine. Sophie MARCEAU, ambassadrice de la marque, signifie pour nous la possibilité d'internationaliser la marque en apposant immédiatement une dimension globale à notre marque Bolon. Nous allons visionner le film de publicité qui va commencer au début du mois de mars en Chine.

[Projection d'une vidéo]

Le troisième axe est l'extension géographique et de nos canaux ce qui passe par le *travel retail*. Nous venons d'introduire la marque Bolon chez DFS, marque numéro 1 du *duty free* en Asie. Ceci signifie que vous pouvez trouver Bolon à l'aéroport de Hong-Kong, à Singapour, à Bali, à Guam et à Hainan. Il s'agit de 5 villes très importantes du trafic de passagers chinois. Nous entrons également chez King Power en Thaïlande et chez l'acteur numéro 1 du *duty free* en Corée, deux hauts pays de voyage pour la clientèle chinoise. Nous continuons l'expansion dans le *duty free* avec FGX au-delà de Bolon : Foster Grant s'étend dans d'autres types de magasins et d'aéroports – il y a une photographie du magasin de presse Relay en République tchèque.

Il y a aussi l'interconnexion totale avec Internet : plus de 10 % de nos ventes sur Bolon et Costa s'effectuent sur Internet grâce à nos sites d'e-commerce. Le savoir-faire du groupe ne cesse de se renforcer. Il y a aussi une expansion géographique. Costa prépare son expansion au Canada et vous observez différents nouveaux pays où Foster Grant s'installe progressivement : France, Espagne, Inde, etc.

Le dernier levier consiste dans les acquisitions et les partenariats. Nous avons exprimé que les acquisitions seraient très ciblées sur le segment de performance à tous les niveaux de prix et sur le segment entrée et moyenne gamme, avec une priorité claire autour de l'Asie, l'Amérique latine et l'Europe qui sont des continents à forte croissance sur ces segments.

Le deuxième point se rapporte aux partenariats commerciaux. Ces discours sur la qualité du verre résonnent énormément et nous avons de plus en plus de rendez-vous avec les marques non plus au niveau des acheteurs, mais au niveau des équipes de développement et de marketing qui veulent intégrer le verre dans leur stratégie d'amélioration de leur marque. Nous sommes là pour leur apporter de la technologie aussi bien en « plano » qu'en prescription, mais aussi le service de nos 400 laboratoires dans le monde et aussi des solutions clefs en main de *supply chain* intégrées. De nombreuses discussions se déroulent et je pense qu'il y aura très bientôt des partenariats très forts qui renforceront notre message de qualité du verre.

Ceci vise à exprimer que nous sommes très confiants sur notre ambition. La somme de 1,1 milliard d'euros est en vue en 2018. Nous confirmons une croissance organique de plus de 7 %, une croissance combinée de plus de 10 % sur l'année 2015 et une création de valeurs grâce à cette interconnexion entre le savoir-faire historique d'Essilor, les nouveaux savoir-faire comme Internet et la stratégie solaire qui nous permet de garantir une rentabilité à double chiffre.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Éric a toujours le meilleur sujet – je pense que nous tirerons au sort l'année prochaine qui présentera le solaire. Nous parvenons à la fin de cette présentation. Je voudrais ajouter un mot avant de terminer. L'un des grands leviers de l'année 2015 sera la manière dont nous serons capables d'exécuter le déploiement de 200 M€ d'investissements sur nos grandes marques auprès des consommateurs. Je voudrais vous montrer ce que nous avons accompli en 2014 et ce que nous allons faire en 2015. Nous parlerons ensuite de la *guidance*.

[Projection d'une vidéo]

Vous avez compris. Vous observez ce redéploiement stratégique à travers l'innovation, la géographie et une accélération vers les marques, le grand public. Tout ceci est centré vers les 7 milliards de personnes qui ont besoin de nous pour mieux vivre.

Sur quoi l'équipe Essilor s'engage-t-elle sur 2015 ? Nous nous engageons sur une croissance organique qui s'accélère semestre après semestre, année après année, et qui sera supérieure à 4,5 % pour l'année 2015. Certains expriment que le taux de 4,8 % est supérieur à 4,5 % et qu'il en est de même pour 5,1 %. Nous annonçons que ce sera plus grand que 4,5 %. La croissance globale se situera entre 8 et 11 %, ceci dépend des acquisitions, mais surtout du rythme des acquisitions. La marge continue de croître et de s'améliorer puisqu'elle sera supérieure ou égale à 18,8 %.

L'élément le plus important de cette page 82 n'est pas les chiffres, mais le signe supérieur. Je voudrais que ce soit celui que vous reteniez. Nous nous sommes engagés et nous allons passer aux questions. Je voudrais aussi que vous vous engagiez comme les 58 000 personnes d'Essilor en protégeant vos yeux, votre vision, et à acheter cette année une nouvelle paire de lunettes ou une paire de lunettes solaires.

M. Bassel CHOUGHARI – Berenberg

J'ai trois questions dont deux sur le *online*. Tout d'abord, compte tenu du fait que vous semblez avoir des volumes en forte croissance, vous vous appuyez sur la distribution Essilor et vous avez des paniers moyens plus élevés que la moyenne en volume et en valeur. Dès lors, n'êtes-vous pas prudent sur vos objectifs de rentabilité de 10 à 12 % ? Par ailleurs, j'aimerais savoir quand il sera possible de vendre des verres progressifs en ligne d'une manière efficace.

Ma deuxième question porte sur la croissance organique. Pouvez-vous nous fournir des indications sur la croissance organique globale pour le métier des verres et peut-être quelques indications en Amérique du Nord où une partie provient du contrat avec EyeMed ? Comment doit-on envisager son évolution dans l'année ?

M. Jean CARRIER – Directeur Général Adjoint

Je ne sais pas si nous sommes prudents. Nous avons besoin de financer la croissance de cette activité de façon globale ce qui représente des investissements à mener. On pourrait le penser une fois que ces activités sont bien établies dans un marché, mais il y a un monde à conquérir et ça nécessiterait un certain nombre d'investissements. Nous maintenons notre direction de 10 ou de 12 %. La croissance est au rendez-vous et au-dessus de ce que l'on attendait déjà. Ce marché se révèle très dynamique.

J'apporterai deux éléments en ce qui concerne les verres progressifs en ligne. Tout d'abord, il y a déjà beaucoup de choses à accomplir pour les gens qui n'ont pas de verres progressifs (myopes, etc.). Cette population se révèle déjà très importante. Par ailleurs, nous trouvons pour le moment que les technologies ne sont pas tout à fait là pour accomplir des choses très bien dans le domaine des verres progressifs. Certains se vendent en ligne et nous estimons que ce n'est pas tout à fait là où ça devrait être. Nous nous concentrons sur les verres pour les myopes pour le moment et nous évaluerons ce qu'il en sera à moyen terme.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

C'est la raison pour laquelle vous ne visualisez pas la marque Varilux sur aucun de nos sites Internet. Nous considérons que la technologie n'est pas là et que ce produit est pour les opticiens, les optométristes. Eux seuls sont capables de garantir aux consommateurs, grâce à leurs services et à leurs compétences, qu'un verre progressif sera bien prescrit et bien monté.

En ce qui concerne la partie sur la profitabilité, le pari de Jean et des équipes de Vancouver est la croissance. Si l'on demandait à Jean de passer à 20 % de profitabilité, il le ferait, mais on n'aurait pas 25 ou 30 % de croissance. Nous faisons le pari de la croissance en premier sur la *topline*. Nous conservons une profitabilité à 10 ou 12 %. Nous en sommes ravis et ça ne dilue pas la partie la plus importante parce que de nombreuses synergies se mettent en place, mais nous faisons le pari de 30 % de croissance sur la *topline*.

M. Laurent VACHEROT – Directeur Général Adjoint

Je ne vais évidemment pas fournir de chiffres précis, mais quelques indications pour vous aider – je vais uniquement parler de croissance organique et nous distinguerons les acquisitions. Nous avons prévu pour les marchés matures (Europe, Amérique du Nord, Japon, Australie) une croissance relativement stable par rapport à 2014. L'Amérique avait « super-performé » en 2014 et nous la plaçons à un niveau un peu plus normatif. Il y a une ambition d'accélération en Europe. La combinaison des deux devrait aboutir au même comportement entre 2 et 3 % sur ces marchés matures.

Nous sommes plutôt au-dessus de 10 % sur les marchés en forte croissance. Ceci varie selon les pays et c'est peut-être beaucoup plus au-dessus de 10 % en Inde et en Chine, autour de 10 ou 12 % au Brésil, et c'est ce que nous visons en 2015. Il s'y ajoute les acquisitions organiques qui font que nous devrions combiner au-dessus de 20 % dans les pays en forte croissance.

M. Stéphane SUMAR – Natixis

J'avais quelques questions. Pouvez-vous nous fournir le chiffre d'affaires de Transitions avec des tiers et son évolution ? Il me semble qu'il s'agissait d'un sujet. Je crois que ceci s'est amélioré pendant 9 mois. Quel est le *mood* de vos partenaires dans ce domaine ? Y a-t-il d'autres éléments qui pourraient vous amener à vous rapprocher du consommateur au-delà de la publicité ? Nous pensons à la distribution. Ceci peut-il être un sujet ?

J'ai une autre question sur le solaire : le *breakdown* entre la partie des verres et des lunettes. Vous fournissez le global. Pouvons-nous obtenir la ventilation ?

Vous avez enfin évoqué un retour à meilleure fortune en Europe. Quelle zone ? Quels leviers ?

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

La marque Transitions est forte et soutenue par la publicité. Ceci tire l'ensemble des réseaux, des filiales Essilor et aussi la demande auprès des tiers, c'est-à-dire des clients historiques de la société Transitions (autres fabricants de verres). Ça a crû, ça va croître. Je ne pense pas que nous fournissions le montant réel,

mais ça se déroule plutôt bien. La marque est forte. Éric traitera la question sur le solaire et Paul traitera la question sur l'Europe.

Vous avez eu une question sur les consommateurs. Vous avez compris que nous étions intéressés par le chiffre de 7 milliards. Le sujet consistant à les atteindre par Internet, par les magasins, n'est pas du tout sur la table, mais nous sommes intéressés pour lui apporter la meilleure solution à tous les prix et par tous les moyens. S'il est important de se rapprocher du consommateur dans certaines zones géographiques en ayant des murs autour des verres et de la lunette, nous le ferons, mais il ne s'agit pas d'une stratégie. C'est vraiment l'amélioration de la vue par tous les moyens pour 7 milliards de personnes.

M. Eric THOREUX – Président Solaires, Readers et Photochromiques

Nous avons fourni une fourchette pour les chiffres sur le solaire l'année dernière : 40 à 45 % sur les verres et 55 à 60 % sur les montures solaires. C'est désormais un peu plus entre 45 et 55 % étant donné que les lunettes croissent plus rapidement.

M. Paul du SAILLANT – Directeur Général Adjoint

Vous avez noté l'accélération progressive sur l'année et le bon quatrième trimestre de l'Europe. Je suis très admiratif de toutes les équipes. L'environnement économique ne se révèle pas particulièrement facile et les équipes parviennent pourtant à bien maintenir et à développer les positions avec les produits, des campagnes médias très créatives, très efficaces, des partenariats qui continuent à se multiplier et en jouant pays par pays le « multi-network ». Géographiquement, nous réalisons une bonne performance au sud, l'est a accéléré à nouveau, le UK performe très bien. Nos marchés dans le nordique et le Benelux se révèlent toujours un peu difficiles. L'Allemagne retourne sa croissance : il s'agissait d'un marché un peu plat pour nous et qui s'oriente bien. En France, dans un environnement réglementaire stabilisé, nous jouons ces forces avec l'ensemble des réseaux du groupe.

M. Cédric LECASBLE – Raymond James

J'aurais trois questions. La première porte sur votre budget marketing. Vous le répartissez dans l'une des diapositives sur la stratégie. Pouvez-vous nous préciser la part qui revient à Transitions dans la prescription ? Vous aviez l'habitude de communiquer hors Transitions et nous disposons en l'occurrence du budget global avec Transitions. Vous avez beaucoup de projets en 2015 – vous nous avez montré de la publicité sur beaucoup de marques. Quels sont les projets (consommateurs, opérations marketing) les plus structurants à votre avis sur 2015 ? Il s'agit de la première question.

La deuxième question concerne peut-être Laurent. Compte tenu des évolutions du mix de métiers du groupe, comment va évoluer la fourchette de CAPEX par rapport aux métiers du solaire ou de l'*online* ? Y a-t-il un changement ou quelque chose de déstructurant par rapport à ces niveaux de CAPEX de 4 à 5 % ? Comment envisagez-vous l'évolution à moyen terme ?

J'aurais une dernière question. Vous aviez l'habitude de répondre à la question « quel est l'effet dollar sur les marges ? » que c'était neutre – je ne parle pas du chiffre d'affaires. Existe-t-il un effet mix inexistant auparavant compte tenu de l'évolution de vos métiers, de vos acquisitions et du mix des acquisitions ?

M. Jean CARRIER – Directeur Général Adjoint

La partie Transitions représente à peu près 10 % du total. Il faut reprendre les opérations structurantes par division. Des éléments évoluent dans la division *Online* et je crois qu'Éric a montré de nombreuses articulations relativement nouvelles. En ce qui concerne le marketing sur les verres, nous sommes très concentrés sur la très bonne exécution en 2014 et sur le fait de continuer l'augmentation de ces dépenses de marketing pour les consommateurs afin de nous assurer que nous en obtenons tous les résultats au niveau de la *topline*, de la construction des marques et de ce lien important avec le consommateur.

Nous lançons une nouvelle catégorie de produits. Je pense que vous avez compris que ce produit s'adresse à tout le monde, c'est-à-dire aux gens qui ne portent pas de lunettes aujourd'hui. Eyezen constitue un très bon verre pour les gens qui n'en portent pas – ce verre est aussi parfait pour les myopes et pour les presbytes. Nous avons un certain nombre d'initiatives et d'innovations pour les nouveaux produits. Le grand point marketing et communication est l'accélération et la bonne exécution du marketing auprès du consommateur.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Du point de vue de la géographie, une partie élevée du budget porte sur l'Amérique du Nord et sur l'Asie puisque nous avons la partie Internet, la partie solaires et la partie Varilux Crizal sur l'Amérique du Nord tandis que nous avons la partie Bolon et la partie du solaire sur la Chine et sur l'Asie. Il y a ensuite Varilux et Crizal.

M. Laurent VACHEROT – Directeur Général Adjoint

En ce qui concerne les effets du dollar, on s'aperçoit que les profitabilités dans les zones en dollars sont assez proches de la moyenne du groupe. Nous n'anticipons pas de grandes variations au niveau de la contribution opérationnelle. Vous nous prenez un peu de vitesse sur les CAPEX. Il s'agit d'une réflexion en cours. Nous sommes assez confortables pour rester dans cette *guidance* entre 4 et 5 % en 2015. Beaucoup de discussions existent dont certains sont contradictoires. Il y a beaucoup d'investissements marketing au sujet du solaires et nous avons parlé. La *supply chain* rentre dans le cadre de la *supply chain* des verres. C'est logique et vrai aussi pour Internet. Nous devrions observer une légère diminution de l'intensité capitalistique dans ce monde au fil du temps. Nous en exprimerons peut-être davantage en août ou dans un an puisque nous découvrons ces métiers et nous apprenons. Dès lors, nous ne savons pas encore tout. Nous vous éclairerons à ce sujet à mesure que nous l'étudierons. Nous sommes assez droits dans nos bottes sur le sujet pour 2015.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

L'interconnexion des business fait que nous sommes capables de déployer Internet et le solaire en nous appuyant sur les investissements réalisés dans la partie verres de la chaîne logistique. Il existe une très bonne

optimisation de tous les investissements passés sur nos déploiements présents et futurs des divisions solaires et Internet.

M. Cédric LECASBLE – Raymond James

Cela pourrait-il diminuer intuitivement ?

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Nous n'osons pas l'exprimer. Vous avez raison intuitivement.

M. Antoine BELGE – HSBC

J'aurais trois questions. Au sujet de l'objectif de marge de 2015, j'ai compris que le budget de communication allait augmenter d'environ 43 M€ soit environ 60 points de base de plus comme en 2014 – il semble qu'il ne faut pas tellement observer les chiffres. Les acquisitions ont traditionnellement un effet dilutif, mais des acquisitions précédentes devraient contribuer positivement cette année et notamment Coastal. Quels sont les *drivers* de cette *guidance* ? Je voudrais savoir si la hausse du dollar vous a un peu influencé par rapport au montant que vous allez dépenser ou si vous avez décidé de réinvestir une partie de cette croissance des profits en communication après avoir estimé qu'un taux de 9 % au niveau de la *topline* et des profits était assez rare.

Ma deuxième question porte sur la Chine. Vous avez mentionné qu'elle était à un niveau presque aussi élevé que la France. Nous nous étions rendus en Chine il y a 2 ans et elle représentait 2 % du chiffre d'affaires. Quel est-il actuellement et à quel niveau se situe la France ?

Ma troisième question portera sur la France. Paul a parlé de « stabilisation réglementaire ». Pouvez-vous en dire un peu plus et attendez-vous des effets négatifs des moindres remboursements en 2015 ?

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Ne nous poussez pas trop au sujet de la marge. Nous avons annoncé il y a un an que nous atteindrions un taux de 18,6 % sans les acquisitions stratégiques. Or, nous l'avons atteint avec l'ensemble des acquisitions stratégiques. Nous annonçons un taux de 18,8 % au minimum en 2015. Nous voulons de la croissance et vous voulez de la croissance. Au total, 7 milliards de personnes ont besoin d'être mieux servies pour leur vision. C'est ce que nous accomplissons. La marge suit comme vous l'observez et elle suivra. Nous sommes assez pénalisés par les IFRS, les comptables et les *lawyers* – notre marge devrait se situer à 20 %. Nous ne comprenons pas ce qui se dissimule derrière tous ces gens qui affectent notre marge ce qui n'est pas tellement positif. Nous les intégrons à chaque fois. Vous avez effectué le calcul. Nous allons investir et dépenser 200 M€ soit 43 à 50 M€ de plus que l'année dernière. Ceci représente des dixièmes de points de base. Nous le descendrons dans la marge si nous nous rendons compte un jour que nous ne sommes pas efficaces sur la publicité.

L'important n'est pas cela, mais l'aventure que nous menons tous ensemble sur l'amélioration de la vue et la performance que nous vous apportons semestre après semestre. Ne nous poussez pas trop à ce sujet.

M. Paul du SAILLANT – Directeur Général Adjoint

Mes propos quant à l'environnement réglementaire qui était stabilisé tendaient à indiquer que les décrets étaient sortis, que les règles de remboursements ont été définies pour les complémentaires de santé. Il y a eu beaucoup d'instabilité dans la première partie de l'année comme vous vous en souvenez. Ceci représente un fait important. La fin de l'année a plutôt été un peu meilleure. Le marché en France a été meilleur au mois de décembre que dans des périodes précédentes de l'année. Le groupe possède de formidables actifs en France pour adresser l'ensemble du besoin du marché par le « multi-network », l'ensemble des sociétés du groupe en France pour déployer les innovations et continuer à porter le message de l'importance de la qualité de vision. Vous avez visualisé une publicité sur Qualissime Varilux. Ce que Ludovic Mathieu et ses équipes ont accompli se révèle très important et cela vise à porter ce message de l'importance de la qualité de la deuxième paire. La deuxième paire en France, une volumétrie très importante, est aujourd'hui non utile et ne constitue pas une paire de qualité. Nous portons un message : cette paire est utile et de qualité. Ceci fournit un champ pour retravailler le marché avec le *trade*. Nous avons ensuite des partenariats avec les grands comptes et des choses intéressantes se déroulent en France comme nous l'avons fait avec réussite en Espagne et au UK. Nous jouons le « multi-network » du groupe dans le nouveau terrain de jeu.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Je vais prendre une question sur Internet de Michael BOYD (Guardian Capital) : « Avez-vous eu des réactions négatives suite à vos déploiements dans l'Internet des réseaux traditionnels ? Comment gérez-vous les conflits entre les divers réseaux ? »

M. Jean CARRIER – Directeur Général Adjoint

La réponse comporte plusieurs aspects. Nous sommes en 2015 et je crois que la plupart de nos clients ont compris l'importance de ces technologies et du fait d'y participer pour eux. Ils savent que nous arrivons avec des services qui leur permettent de participer. Ceci leur a été annoncé. La moitié de la croissance dans n'importe quel domaine est sans doute basée sur Internet. Les gens comprennent qu'ils ne peuvent pas s'en isoler et ils sont très satisfaits que nous leur amenions des solutions. La maturité sur cette question n'est pas partout dans l'ensemble des pays et au niveau de l'ensemble des individus. Ceci demande un investissement important de communication, mais nous sommes près de ces gens avec nos vendeurs, nos *customers services* et nous allons rencontrer les gens nous posent des questions et nous y répondons. Ça se déroule plutôt bien dans l'ensemble.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Comme je l'ai exprimé, on ne trouve pas sur Internet nos grandes marques de verres progressifs. La personnalisation est dédiée exclusivement à l'ensemble des réseaux traditionnels d'opticiens et d'optométristes. Enfin, la clef du succès dans Internet est la *supply chain* et nous la partageons avec nos clients. Les équipes de Jean aux États-Unis et au Canada vendent le service de notre *supply chain* pour les

opticiens et optométristes qui veulent une offre *online*. Tout ceci se déroule dans un marché qui croît ce qui fait que tout le monde est satisfait *in fine* parce que chacun y retrouve son intérêt.

M. Alexander KLEBAN – Barclays

Pour le *deal pipeline* pour 2014, quel est le pourcentage de contrats dans les pays émergents par rapport aux pays développés l'année prochaine ? Le progrès permettant d'atteindre 2,8 milliards d'euros en 2018 sera-t-il effectué cette année ou l'année prochaine ? Comment cela va-t-il se dérouler pour les acquisitions auxquelles vous allez procéder ?

Vous avez évoqué les acquisitions organiques. Prendrez-vous en compte les opportunités de nouvelles acquisitions dans les prochains mois si elles étaient stratégiques ? Pour les *Readers* et FGX – vous avez lancé une nouvelle collection au dernier trimestre – pouvez-vous nous en parler davantage ?

Enfin, nous avons eu beaucoup de discussions sur l'impact des chaînes et de GrandVision notamment. Ont-elles impacté les marges, les prix et les volumes ? Quelles sont vos préoccupations pour l'avenir ?

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

En ce qui concerne le *deal pipeline*, notre stratégie de petites acquisitions dans les villages, les grandes villes, les vallées, les nouveaux pays se poursuit. Le marché est extrêmement fragmenté. Nous étions dans un marché fragmenté de 11 milliards avec uniquement les verres de lunettes et nous sommes passés à un marché de 27 milliards (solaire et Internet) encore plus fragmenté. Vous observerez un nombre important d'acquisitions au cours des semestres et des mois. Les équipes M&A se sont beaucoup concentrées sur de grands *deals* l'année dernière. Il y aura davantage de petits *deals* et moins de transitions élevées pour le début de l'année du moins. Nous ne pouvons pas annoncer que ce soit plus *backloaded*, c'est en continu.

Il en est de même pour l'objectif de 2,8 milliards d'euros. De nombreuses petites acquisitions sont accomplies et une plus grosse acquisition conduira à un saut pendant un trimestre et ça continuera par la suite. Le timing de signature est parfois de trois mois et parfois d'un an. Nous effectuons beaucoup de *filing* auprès des *anti-trusts* divers et variés ce qui ne nous pose aucun souci, mais il faut le faire. Ils mettent parfois du temps à répondre. C'est en ce moment le Nouvel An chinois et le délai d'obtention de réponses sur nos *deals* se révèle un peu plus long. Il y a un ensemble d'éléments similaires, mais on ne peut pas annoncer que c'est *uploaded* ou *back-loaded*.

M. Eric THOREUX – Président Solaires, Readers et Photochromiques

Les *Readers* sont la division FGX. Nous sommes obligés de traiter *Sun* et *Readers* ensemble puisqu'il y a une synergie totale commerciale et au niveau des points de vente. Tout le *business model* en termes de logistique depuis la Chine et le *merchandising* dans les magasins fonctionnent parce que l'on a à la fois *Sun* et *Readers*. Nous notons un rééquilibrage extrêmement puissant de notre portefeuille *Sun*, même s'il a souffert du déstockage aux États-Unis, avec les États-Unis sur la performance, la Chine, etc.

Nous n'avons pas eu d'acquisition aussi puissante et équivalente sur les *Readers*, mais la stratégie reste la même. Nous nous relançons aux États-Unis : nous venons de renouveler trois contrats dont deux avec deux

chaines de *drugstores* importantes et un avec une importante chaîne d'hypermarchés. L'un des contrats de *drugstore* a une durée de 7 ans – nous n'avons jamais réalisé quelque chose comme cela. Nous rentrerons dans les détails une fois que ce sera signé, mais nous sommes très confiants. Ceci se déroule avec une extension de notre espace au sein des *Readers*. Il y a le renforcement des fondamentaux aux États-Unis et une politique d'accélération de l'entrée de nos gammes de *Readers* dans ce qui se rapporte aux pays émergents. Même l'Europe est un continent émergent pour les *Readers* puisqu'ils n'ont pas encore structuré la distribution et l'offre de façon aussi puissante que les États-Unis. Il y a donc une internationalisation et un renforcement des fondamentaux aux États-Unis.

M. Paul du SAILLANT – Directeur Général Adjoint

En ce qui concerne les partenariats des grands comptes, vous constatez depuis 3 à 5 ans que nous développons de plus en plus des contrats pluriannuels avec de grands acteurs de l'industrie en Europe et aux États-Unis. Considérons quelques illustrations. Ceci se renforce parce que les acteurs qui ont noué ces partenariats ont généralement une bonne performance et cela leur permet de libérer leur énergie pour se concentrer sur leur métier. Que nous demandent-ils ? Nous avons beaucoup parlé de *supply chain*. Ils réalisent que la *supply chain* d'Essilor représente un véritable avantage stratégique pour nous sur laquelle ils ont envie de s'appuyer. Ainsi, Boots nous confie une très grande responsabilité en nous confiant par contrat l'intégralité de la gestion depuis la commande jusqu'à la livraison de la paire de lunettes aux consommateurs dans le magasin pour l'ensemble de leurs 700 magasins aux UK. Costco nous a demandé aux États-Unis de déployer l'ensemble de la technologie Satisloh, des designs du groupe et des systèmes de qualité sur un contrat multi-annuel – nous vous l'avions expliqué en août dernier. Par là, ils nous confient au cœur de leurs laboratoires la technologie qui permet d'avoir des produits innovants.

Nous avons aussi un contrat pluriannuel en Espagne, le miroir de Boots. Walmart s'appuie sur une grande marque du groupe (NikonEyes), des designs d'Essilor America et il les déploie dans l'ensemble de ses magasins pour avoir une offre plus de qualité dans leurs magasins Walmart en ce qui concerne les verres progressifs. Ils placent de la publicité auprès des consommateurs pour l'accélérer.

Éric vous a parlé d'un contrat pluriannuel important en négociation dans la division *Readers*. Nous avons un *pipeline* de partenariats sur lesquels les équipes travaillent parce que le groupe a développé du savoir-faire. Nous disposons d'équipes projet et d'équipes commerciales qui travaillent avec ces grands acteurs, région par région. Il s'agit plutôt d'un savoir-faire et d'une « capacité » dont nos grands clients prennent de plus en plus la dimension.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

La marge vers les chaînes de la distribution organisée est aussi bonne qu'ailleurs en pourcentage. Libre à chaque grande chaîne de prendre des produits plus sophistiqués. Ceci dépend de leur stratégie : des chaînes plus *discounters* prennent des produits un peu moins chers. Ceci n'altère pas les pourcentages de marge. La valeur est un peu moins élevée. D'autres chaînes veulent être à parité égale en termes de qualité avec les opticiens et les optométristes. Ils prennent alors des produits à valeur ajoutée plus importante. La valeur

absolue de la marge est plus forte, mais les pourcentages sont les mêmes. Ça n'affecte pas le pourcentage. Des chaînes ont des stratégies différentes, certaines apprécient rester un peu en arrière et d'autres veulent aller en avant. C'est ce qui fait la différence.

M. Hubert D'AILLIERES – BPI

J'aurais trois questions. Pourriez-vous nous fournir une idée de votre *payback* par rapport à vos dépenses en média ? Pensez-vous que ça va monter en puissance l'année prochaine ou l'avez-vous intégré dans votre objectif pour 2015 ? Au sujet de ces dépenses média par rapport à l'environnement concurrentiel, il se révèle assez novateur de s'adresser directement aux consommateurs du moins pour la partie des verres correcteurs. Envisagez-vous une évolution de l'attitude de vos concurrents ? L'anticipez-vous ?

Ma dernière question porte sur l'environnement concurrentiel et davantage sur les pays émergents. On parle traditionnellement d'Hoya et de Zeiss qui se trouvent principalement dans les pays matures. Pourriez-vous nous parler de votre environnement concurrentiel dans les pays émergents et peut-être principalement le Brésil et la Chine ? Est-ce toujours atomisé ou y a-t-il de gros acteurs en face de vous dans ces pays ?

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Laurent va évoquer le *payback*, mais je ne sais pas comment il va s'en sortir.

M. Laurent VACHEROT – Directeur Général Adjoint

Ce sera relativement simple. Vous avez compris qu'une partie importante de cette accélération des ressources pour le média provient de la réallocation de dépenses dépensées d'une certaine façon dans l'organisation Transitions. Les synergies développées nous permettent de dépenser cet argent différemment. Il n'y a pas d'impact sur le compte de résultat et c'est la raison pour laquelle nous sommes assez agressifs dans le fait de l'investir. Nous avons demandé pour le moment aux équipes en 2014 et en 2015 d'avoir au moins un dollar ou un euro de vente pour un dollar ou un euro dépensé en média. Nous savons que ces médias se développent sur des produits à forte marge. Dès lors, nous savons que l'ensemble est positif pour l'entreprise. Ce n'est pas plus compliqué que ça pour le moment.

Nous apprendrons. Certains départements marketing sont très analytiques et développent un ensemble de méthodes comme dans les grandes entreprises du secteur *consumer goods* pour trouver ce qui se déroule.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Je vais ajouter un point. Ce qui explique notre meilleur deuxième semestre que le premier est en partie dû à l'effet cumulé du succès et du *payback* sous toutes ses formes de l'investissement média et de FGX.

Votre autre question a porté sur nos concurrents. Qui sont nos concurrents en 2015 ? Lorsque vous achetez une nouvelle cravate ou lorsque madame s'achète un sac à main ou une montre, tel est notre concurrence en 2015. C'est ça en France, en Amérique, dans les pays émergents.

M. Justin MORRIS – Citi

J'avais une autre question au sujet du retour sur investissement de vos dépenses marketing. Visualisez-vous une différence en *payback* quand il s'agit du marketing sur Internet par rapport au marketing par les canaux traditionnels ? L'investissement dans les médias sociaux m'intéresserait aussi. Y investissez-vous ? J'aimerais connaître la répartition de vos acquisitions organiques entre les Verres, les *readers* et les lunettes de soleil. J'aimerais aussi connaître la répartition pour les activités physiques comme la fabrication par rapport à la distribution par Internet.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

Il s'agit d'une question très intéressante. Oui, nous observons un *payback* différent entre le *offline* et le *online*. Le *payback* sur le *online* se révèle beaucoup plus élevé que celui sur le *offline*. Les deux se révèlent très importants puisque nous avons décidé d'investir 200 M€. Nous investissons une partie importante sur le *online* à travers l'ensemble de nos clients, mais il y a une différence importante.

M. Laurent VACHEROT – Directeur Général Adjoint

Nous ne raisonnons pas tellement un segment contre un autre sur les acquisitions organiques. Nous avons encore énormément de pays, plus d'une centaine, dans lesquels nous ne sommes pas sur les verres. Une façon efficace d'entrer dans un pays consiste à s'associer avec un ou plusieurs leaders de ce pays. Notre part de marché est faible dans certains pays et la façon efficace de la renforcer, de développer un accès des consommateurs et des opticiens et optométristes consiste à diversifier l'offre à travers des partenariats. Nous continuons à le faire partout, peut-être un peu plus actuellement en Amérique latine et en Asie, mais il subsiste des cibles intéressantes en Amérique du Nord et en Europe.

Considérons le solaire. Nous allons rechercher deux éléments : s'associer à des marques puissantes et *mainstream* dans des pays en Amérique latine, en Asie, et acquérir des capacités de distribution et donc des distributeurs sur lesquels on pourra appuyer la distribution de nos marques existantes et des *Readers*. C'est ce qui se déroulera.

Pour Internet, c'est encore un peu jeune et nous n'avons pas tout envisagé. Il est certain que de nombreux acteurs se développent rapidement dans de nombreux pays et ils pourraient soit être intéressés pour nous rejoindre soit être intéressants pour que l'on s'associe à eux.

M. Hubert SAGNIERES – Président-Directeur Général

S'il n'y a plus d'autre question dans la salle, je vous demanderai de tenir votre promesse de protéger vos yeux en 2015. Je vous remercie.