

**Séminaire
Ressources technologiques
et innovation**

organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoe²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2014)

DES LUNETTES ACCESSIBLES POUR TOUS

par

Paul MORLET

PDG de Lunettes pour tous

Séance du 17 septembre 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La presse se fait régulièrement l'écho des tarifs trop élevés pratiqués par les opticiens en France et des protestations des mutuelles à ce sujet. En repensant complètement la chaîne d'approvisionnement et l'organisation d'un magasin d'optique, Paul Morlet, 24 ans, autodidacte, est parvenu à proposer des lunettes correctrices à partir de 9,99 euros la paire (29,99 euros pour des verres progressifs). Dans 80 % des cas, les verres sont découpés sur place et le client peut repartir au bout de dix minutes avec ses lunettes. À raison d'une centaine de paires vendues par jour, sa première boutique a atteint l'équilibre financier en quelques mois à peine. Le système qui s'est construit autour des forfaits proposés par les mutuelles est cependant bien verrouillé. Paul Morlet réussira-t-il à devenir leader sur le marché français ou devra-t-il aller vendre des *Glasses for all* aux États-Unis ?

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Paul MORLET

Je suis né en 1990 à Lyon, dans une famille modeste. Après une scolarité chaotique, j'ai été orienté vers un BEP d'électricien puis un bac professionnel en alternance à la SNCF. Lorsque j'ai signé mon contrat de deux ans, on m'a expliqué que l'on me prenait « *pour respecter les quotas* » mais qu'il n'y aurait pas de travail pour moi à l'issue de la formation.

La société Lulu Frenchie

En 2010, par dépit, je me suis lancé dans une première aventure entrepreneuriale, la société Lulu Frenchie, qui proposait des lunettes personnalisées. Le concept consistait à acheter des lunettes de soleil à quelques dizaines de centimes d'euros en Chine, puis à coller sur les verres de ces lunettes des stickers micro-perforés qui ne gênent pas la vue.

J'avais économisé 3 000 euros que j'ai entièrement consacrés à ce projet. Personne n'y croyait, ni mes parents, ni les banquiers. Pourtant, je ne demandais pas d'argent à ces derniers, mais simplement l'ouverture d'un compte. Au bout de trois ou quatre tentatives, j'ai compris que c'était mon curriculum vitae qui n'allait pas : je n'étais pas fils de médecin et je n'avais pas fait d'école de commerce. Je me suis forgé un C. V. plus adapté et j'ai obtenu ma carte bleue.

On dit qu'un homme court toujours plus vite le ventre vide. J'avais 20 ans et je n'avais pas d'autre choix que de réussir. J'ai imprimé sur mes stickers les noms de stars qui avaient un grand succès à l'époque, comme David Guetta, Lady Gaga, Mylène Farmer, Johnny Halliday. Twitter était en train de démarrer. Je me suis pris en photo avec les lunettes et j'ai interpellé chacune des stars sur son compte Twitter : « *Regarde ce que j'ai fait pour toi !* ». Comme ces personnes reçoivent des centaines ou des milliers de tweets chaque jour, j'ai créé cinquante comptes Twitter et je leur envoyais dix tweets par jour depuis chacun de ces comptes, ce qui me donnait une certaine visibilité. Certaines m'ont répondu : « *Cool, envoie-moi tes lunettes à telle adresse.* » Je guettais dans la presse les photos où elles apparaissaient avec mes lunettes sur le nez, et je pouvais alors "faire le buzz". À Lyon, quand quelqu'un prend ce genre d'initiative, la presse locale s'empare forcément du sujet. J'ai fini par obtenir une dépêche de l'Agence France-Presse (AFP), ce qui m'a permis d'accéder à la presse nationale.

En quatre ans, j'ai vendu deux millions de paires de lunettes. Je suis devenu le plus gros vendeur de lunettes de France, en volume sinon en chiffre d'affaires.

Le "vrai" prix des lunettes

À travers cette expérience, j'ai découvert que certaines montures de lunette sont vendues 150 euros en France alors qu'elles ne coûtent que quelques centimes en Chine. J'ai fini par découvrir les usines où sont fabriquées les montures des plus grandes marques françaises. À 8 ou 9 euros pièce, on peut se procurer des produits de grand luxe, qui sont vendus 500 ou 600 euros en France.

Réussir à connaître le "vrai" prix des verres a été plus difficile. Mais Essilor compte un grand nombre de salariés, dont certains sont bavards. J'ai appris que les verres haut de gamme, antireflets, antirayures et antisalissures, que les opticiens proposent à 100 ou 150 euros pièce, leur sont vendus 30 euros par Essilor.

Le *business model* actuel des opticiens

On comprend mieux comment les opticiens peuvent se permettre de faire des offres de plus en plus alléchantes, du type « *Achetez une paire de lunettes, ajoutez un euro et nous vous offrons la deuxième gratuitement* » ou « *Venez avec votre ami et nous lui offrons ses lunettes* ». On comprend aussi pourquoi, dans certains villages, on trouve un seul boulanger et deux opticiens. Une enquête d'UFC-Que Choisir a montré que le volume de vente moyen d'un opticien est de 2,8 paires de lunettes par jour : cela lui suffit pour vivre.

La première chose qu'un opticien vous demande, avant même l'ordonnance de vos lunettes, c'est votre carte de mutuelle. Il consulte Internet ou appelle directement la mutuelle pour savoir combien elle rembourse sur les montures et sur les verres. Une étude de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a montré que chez un même opticien, une même monture n'est jamais vendue au même prix. Il affiche un prix public très élevé, puis accorde des remises de 40, 35 ou 20 % en fonction du remboursement accordé par la mutuelle. Il en va de même pour les verres.

Le client donne généralement la préférence aux lunettes les plus chères, puisqu'elles lui sont "offertes" par sa mutuelle. Il oublie ou ignore que 45 % des cotisations des mutuelles sont consacrées à l'optique. Sur une cotisation de 900 euros par an, cela représente 405 euros. Mais c'est une raison de plus d'opter pour le prix le plus élevé : « *Je paie ma mutuelle très cher et je ne suis jamais malade. Je veux au moins de belles lunettes !* » Le système tient parce qu'il est indolore pour le consommateur. Il paie bel et bien ses lunettes, et au prix fort, mais pas au moment où il les achète chez l'opticien.

Non seulement les lunettes sont vendues en "optimisant" la mutuelle, mais l'opticien vous prend en moyenne deux heures et demie de votre temps pour réaliser la vente. Il faut bien justifier un prix aussi élevé ! Tout le monde a vécu le moment où l'on vous présente sur un plateau une dizaine de montures choisies parmi les centaines que contient le magasin. Compte tenu du prix des lunettes, vous hésitez longtemps avant de prendre votre décision. L'opticien vous donne ensuite le choix entre des dizaines de marques de verre et de traitements différents. Une fois que votre choix est fait, vous devez encore patienter quelques jours et revenir chercher vos lunettes.

Un besoin de santé non satisfait

Ce système bien huilé ne fonctionne que pour ceux qui disposent d'une mutuelle. Or, 5 % des Français n'en ont pas. Pour eux, le coût des lunettes est extrêmement élevé. Selon l'IPSOS, 2 millions de Français auraient besoin de lunettes et n'ont pas les moyens de s'en offrir.

Je garde le souvenir d'une scène de mon enfance : ma petite sœur, obligée de prendre des lunettes parce qu'elle était très myope, et l'opticien proposant à mes parents d'étaler le paiement sur douze mois. Récemment, Alain Afflelou a lancé une offre baptisée NextYear permettant aux clients de payer leurs lunettes en un an. Le fait qu'il diffuse cette annonce sur TF1 laisse penser qu'il cible un large public. Les organismes comme Cetelem, Sofinco, Cofinoga ne sont pas en reste et proposent des prêts à la consommation pour l'achat de lunettes. Je trouve cela hallucinant. Je n'ai rien contre le fait que l'on réalise des marges confortables sur des produits de luxe, mais comment imposer de telles marges sur des produits répondant à un besoin de santé et vendus à des clients qui sont dans l'obligation impérative de s'équiper ?

Un *business model* innovant

J'ai créé la société Lunettes pour tous en mai 2014 et ouvert le premier magasin il y a trois mois, avec un *business model* basé sur le volume des ventes plutôt que sur des marges exorbitantes.

Des lunettes à moins de dix euros et en moins de dix minutes

Je n'avais pas d'argent à consacrer au marketing et, pour attirer l'attention, j'ai décidé de proposer une offre très décalée par rapport au marché actuel. Chez Lunette pour tous, vous pouvez acheter des lunettes à moins de 10 euros et repartir avec votre achat dix minutes plus tard.

Des produits fabriqués en Asie

Nos montures sont fabriquées en Chine, dans les régions de Shenzhen et de Wenzhou, par les mêmes usines que la plupart des marques vendues sur le marché français. Les verres simples,

dits unifocaux, sont fabriqués par des laboratoires de la région du Jiangsu en Chine et de Séoul en Corée du Sud. Les verres progressifs, dits FreeForm, sont produits dans un laboratoire de Corée du Sud.

Nous ne cherchons pas à cacher que nos montures et nos verres sont fabriqués en Asie et nous ne prétendons pas qu'elles sont *Made in France* sous prétexte qu'elles sont assemblées dans le sous-sol de notre magasin. Le prix de tous nos produits est affiché de façon transparente et il est le même pour tous.

Une gamme resserrée

Nous avons sélectionné 35 types de montures correspondant aux meilleures ventes du marché, avec des modèles basiques à 4,99 euros et des modèles premium à 19,99 euros. Ces derniers sont d'une qualité comparable à ceux que vous trouvez à 200 ou 300 euros ailleurs.

Pour les verres, sachant que le coût du traitement antirayure est d'un cent de dollar par verre et que l'écart entre les autres traitements selon qu'ils sont haut ou bas de gamme est de dix cents de dollar, nous avons décidé de ne pas être mesquins. Nous proposons deux options seulement : la gamme Basic, avec un simple traitement antirayure, et la gamme Premium, avec des traitements antirayures, antireflets et antisalissures de haut de gamme.

Grâce à ces gammes resserrées, le choix des clients est plus rapide. Ils ne se sentent pas lésés dans la mesure où ils ont la possibilité d'obtenir la meilleure qualité à un prix réduit.

Un assemblage immédiat dans 80 % des cas

Nous disposons dans le sous-sol du magasin d'un stock de 15 000 verres, recouvrant toutes les corrections possibles. Lorsque les gens viennent sans ordonnance, des optométristes qualifiés se chargent de vérifier la correction dont ils ont besoin. Le centrage, la découpe des verres et l'assemblage des montures sont réalisés par nos soins.

J'ai découvert au Japon une machine capable de fabriquer 400 lunettes par jour. Elle n'avait jamais trouvé preneur car elle présentait quelques inconvénients : il fallait saisir à la main les mesures du client et les corrections nécessaires. J'ai mis au point un logiciel permettant de transmettre automatiquement à la machine les mesures et données saisies par les vendeurs sur leur iPad. Alors qu'un opticien met une heure et demie à découper deux verres, deux ou trois de mes salariés sont capables de produire 150 à 200 paires par jour.

Grâce à notre stock et à ces équipements, 80 % de nos clients peuvent repartir immédiatement avec des verres adaptés à leur correction.

20 % des commandes réalisées sur mesure

Pour les verres progressifs et les corrections importantes, un délai de quelques jours est nécessaire car les verres sont fabriqués sur mesure. Le vendeur saisit les données du client et en fait un fichier qu'il envoie par e-mail en Corée. La fabrication est réalisée quelques minutes plus tard et nous la recevons deux jours après par colis DHL.

Un lancement prometteur

Notre magasin est situé au centre de Paris, dans le quartier de Châtelet-Les Halles, l'une des plus grandes zones de chalandise d'Europe. Sa surface est de 300 m², avec 10 mètres linéaires de vitrines.

Lunettes pour tous emploie vingt-cinq salariés, dont cinq sont détachés de la production et de la vente (gestion des ressources humaines, communication, secrétariat...) et vingt travaillent dans le magasin. À raison de soixante-dix heures d'ouverture par semaine et de trente-cinq heures de travail hebdomadaires par salarié, cela fait un peu moins de dix salariés présents en même temps dans la boutique.

Depuis l'ouverture du magasin il y a trois mois, nous avons vendu environ treize mille paires de lunettes et nous n'avons eu aucun retour.

Sur les lunettes à 10 euros, nous réalisons une marge brute de 55 %. D'après notre *business model*, nous devons vendre quatre cents paires à 10 euros par jour pour atteindre le point mort. Nous n'en sommes encore qu'à cent par jour, mais beaucoup de clients choisissent des modèles un peu plus coûteux, ce qui nous permet d'être déjà à l'équilibre.

DÉBAT

Un client satisfait

Un intervenant : *Il y a quelque temps, j'ai acheté une paire de lunettes chez mon opticien habituel. J'ai besoin d'une correction un peu particulière et j'ai choisi des lunettes de soleil avec verres progressifs. J'ai fait appel à ma mutuelle et j'ai dû payer 360 euros de ma poche. Puis je vous ai entendu vous exprimer sur BFM TV et j'ai décidé de tester vos produits. Je me suis rendu dans votre magasin et j'ai demandé exactement le même type de lunettes. Il ne m'en a coûté que 120 euros, hors mutuelle. Le service était de qualité et les lunettes me donnent entière satisfaction.*

Le profil des clients

Int. : *Parmi vos clients, quelle est la proportion de ceux qui viennent parce qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter leurs lunettes ailleurs ?*

Paul Morlet : C'est très difficile à dire. Certains auraient parfaitement les moyens de s'offrir des lunettes à 600 euros mais ils viennent chez nous parce qu'ils apprécient de pouvoir faire leur achat en dix minutes.

Int. : *Votre site internet permet-il d'acheter ses lunettes en ligne ?*

P. M. : Nous avons des clients de Bordeaux, Toulouse, Toulon, qui prennent le train ou l'avion pour venir acheter leurs lunettes chez nous. Cela leur coûte moins cher que de se fournir chez leur opticien habituel.

Dimanche prochain, j'aurai le grand plaisir d'être invité à l'émission *Capital*, qui va diffuser un reportage sur Lunettes pour tous. Nous profiterons de cette occasion pour lancer la vente en ligne.

Le choix de la marge

Int. : *Pourquoi avoir opté pour une marge aussi faible ? Si vous aviez décidé de vendre vos lunettes 20, 25 ou 30 euros, l'impact sur le marché n'aurait-il pas été le même ?*

P. M. : Notre offre a fait parler d'elle parce qu'elle était très décalée par rapport au marché. Nos lunettes, vendues dans un magasin design et high-tech, coûtent moins cher qu'une place de cinéma au Forum des Halles. C'est un peu de la "provoc" et cela a fonctionné.

Int. : *Sur les cent paires vendues par jour, combien en vendez-vous à 10 euros ?*

P. M. : Je ne vous le dirai pas... Mais nos vendeurs ne poussent pas à la dépense. Le design de nos lunettes haut de gamme et bas de gamme est différent. Si un client "craque" pour le design bas de gamme, il l'achète, tout en sachant que ses lunettes seront malgré tout de qualité. L'un de nos concurrents, la Générale d'Optique, propose des lunettes à 29 euros, mais quand vous vous présentez en boutique, on fait tout pour vous décourager de les acheter. On vous laisse entendre qu'elles ne sont pas de très bonne qualité et on vous explique que le délai de fabrication est de trois semaines. Vous comprenez rapidement qu'il vaut mieux aller voir ailleurs, par exemple chez Lunettes pour tous...

Qu'en pensent la Sécurité sociale et les mutuelles ?

Int. : *La Sécurité sociale et les mutuelles ont beaucoup de mal à équilibrer leurs comptes. Elles doivent beaucoup apprécier votre initiative.*

P. M. : La Sécurité sociale rembourse environ 4,50 euros par paire de lunettes. Cela paraît dérisoire, mais c'est tout de même la moitié du prix des lunettes chez nous... Au total, cela représente 200 millions d'euros par an, ce qui reste faible par rapport aux 12,5 milliards d'euros de déficit de la Sécurité sociale en 2013.

Quant aux mutuelles, j'en ai rencontré plusieurs et j'ai compris que la solution consistant à proposer des forfaits sans lunettes et à inciter leurs adhérents à s'équiper à leurs frais dans des magasins comme le nôtre ne les intéressait pas beaucoup. Une mutuelle fonctionne sur une marge globale. Si la cotisation qu'elle demande à ses adhérents passe de 100 à 55 euros, sa marge fond en proportion.

Notre magasin a ouvert le 22 mai 2014 et ce lancement a été annoncé dans la presse. Le lendemain, un décret destiné à plafonner le remboursement des frais d'optique par les mutuelles devait en principe être adopté par le ministère de la Santé. Ce décret prévoyait aussi d'imposer un remboursement minimum aux mutuelles, ce qui entérinait partiellement les abus des opticiens puisque ce minimum correspondait à une marge d'un coefficient 6 par rapport au prix d'achat des verres. Le décret n'a pas été adopté et j'ignore si cela a un lien avec le lancement de Lunettes pour tous.

Je suis convaincu que c'est en démontrant l'intérêt de notre concept par nos pratiques que nous ferons évoluer les règles. À l'heure actuelle, il est interdit de vendre des lunettes sans ordonnance. Or, lorsque les clients viennent sans ordonnance, nos optométristes leur proposent des tests de vue gratuits et calculent la correction dont ils ont besoin. La Sécurité sociale nous a contrôlés et le sait parfaitement. Mais dans le fond, cette situation arrange tout le monde. Nos clients ne se font pas rembourser par la Sécurité sociale et n'utilisent pas leur forfait mutuelle ; ils le gardent pour leur opticien habituel.

Il est également interdit de vendre des lunettes à des bénéficiaires de la Couverture maladie universelle (CMU) sans avoir soumis un devis préalable à l'administration qui gère la CMU. En principe, celle-ci rembourse 58 euros par paire de lunettes. Nos lunettes coûtent 10 euros et nous les vendons sans devis. Au début, la CMU refusait de nous les rembourser. Désormais, elle les rembourse à vue car il est évident qu'elle y trouve son compte.

Pour le moment, nous n'avons qu'un seul magasin et l'impact de ces nouvelles pratiques n'est pas très significatif. Ce sera sans doute différent lorsque nous aurons cinquante boutiques.

Int. : *Avez-vous pris contact avec des élus ?*

P. M. : J'ai rencontré un député. Il m'a expliqué qu'il comprenait mon approche mais qu'il ne se voyait pas voter une loi qui risquait de mettre de nombreux opticiens en péril.

Je préfère attendre que le grand public adopte notre concept pour revenir vers les élus et les administrations en leur disant : « *Nous avons vendu 100 000 paires de lunettes et nous n'avons aucun retour négatif, qu'en pensez-vous ?* » Nous serons plus légitimes et plus crédibles à ce moment-là.

Glasses for all

Int. : *Il doit être un peu agaçant de payer 900 euros de mutuelle et d'acheter des lunettes à 10 euros. Avez-vous identifié des mutuelles qui seraient prêtes à bousculer les codes et à proposer des contrats sans prise en charge des lunettes ?*

P. M. : Il existe environ neuf cents mutuelles en France, mais la plupart sont refinancées par l'un des deux ou trois gros acteurs du marché. Elles ne peuvent pas s'affranchir facilement du mode de fonctionnement actuel.

Int. : *Vous faites donc l'hypothèse que les gens vont continuer à acheter des lunettes très chères chez vos concurrents et viendront se procurer chez vous une deuxième paire, pas chère mais non remboursée ?*

P. M. : Je ne vous cache pas que notre vrai marché n'est sans doute pas en France, mais plutôt aux États-Unis, avec 400 millions d'habitants, pas de sécurité sociale et pas de mutuelle. Là-bas, les lunettes se vendent autour de 99 dollars. Nous les proposerons à 9 dollars et je suis convaincu que les Américains seront très sensibles à la rapidité de fabrication.

La propriété intellectuelle d'Essilor

Int. : *Le design des verres progressifs a été conçu par Essilor. Lui versez-vous des droits de propriété intellectuelle ?*

P. M. : La majorité des verres progressifs sont fabriqués en Corée, qu'ils soient commercialisés sous la marque Varilux ou sous d'autres marques. Les machines sont construites par une filiale d'Essilor, mais les utilisateurs de ces machines, qui achètent une licence à Essilor, n'ont pas l'obligation de lui vendre l'ensemble de leur production. On peut donc acheter des verres progressifs à d'autres entreprises qu'Essilor, sans lui payer des droits de propriété intellectuelle.

Int. : *Serez-vous capable d'offrir durablement des verres de qualité si vous les achetez à des firmes qui consacrent moins d'efforts à la R&D qu'Essilor ?*

P. M. : Les verres unifocaux, destinés à corriger la myopie et l'astigmatisme, ne font plus l'objet de R&D depuis très longtemps, et je suppose que les recherches sur les verres progressifs sont largement amorties. La R&D actuelle d'Essilor porte sur des technologies qui ne sont pas encore sur le marché, comme l'impression 3D ou le filtrage de la "lumière bleue". Une entreprise comme la mienne n'est pas destinée à s'engager dans une course à la technologie. Avec les produits qui existent aujourd'hui, nous sommes en mesure de donner largement satisfaction à nos clients.

Quels concurrents ?

Int. : *Le prix de la téléphonie mobile a dégringolé et on voit désormais des forfaits à 2 euros par mois. Avec une marge brute de 55 %, ne risquez-vous pas de voir un concurrent se lancer dans une guerre des prix en se satisfaisant d'une marge de 40 ou 45 % ?*

P. M. : L'arrivée d'un concurrent serait une bonne nouvelle car elle démontrerait que notre concept est bon. Si une autre société se met à vendre des lunettes à 8 euros, nos lunettes à 10 euros apparaîtront comme du haut de gamme : tant mieux !

Cela dit, je n'imagine pas qu'un de nos concurrents actuels puisse nous suivre sur cette voie. Il faudrait donc que ce soit un nouvel entrant. Or, il existe quelques barrières, non du côté de l'investissement, qui n'est pas insurmontable, mais de la mise en place des *process* et de la recherche des fournisseurs. Il est très difficile d'acheter de bons verres.

Int. : *Pourquoi un grand groupe ne pourrait-il pas décider de vous concurrencer sur votre business model, ne serait-ce que pour vous faire disparaître ?*

P. M. : Je n'imagine pas un vendeur de franchises saborder son réseau d'un millier d'opticiens pour nous faire plonger. L'un de mes principaux concurrents propose ses franchises au prix de 50 000 euros. Les opticiens lui versent 40 euros pour les deuxièmes paires qu'ils doivent offrir gratuitement à leurs clients. En fin d'année, il prélève 10 % sur leur bilan. C'est une manne financière considérable, beaucoup plus importante que le profit qu'il pourrait réaliser sur des lunettes low cost. En se lançant dans ce genre d'aventure, il risquerait soit de se faire lâcher par ses franchisés, soit de les voir faire faillite. Les franchisés sont des entrepreneurs indépendants. En général, ils n'ont que trois mois de trésorerie devant eux. Si je vends deux paires de moins par jour, cela ne changera pas grand-chose à mon chiffre d'affaires. S'ils en vendent deux de moins par jour, ils coulent.

Le point de vue macro-économique

Int. : *Vous créez énormément de valeur pour vos clients, mais vous allez détruire beaucoup d'emplois chez les opticiens. D'un point de vue macro-économique, quel est le bilan de votre initiative ?*

P. M. : Je peux comprendre que des franchisés à qui l'on avait expliqué qu'ils gagneraient leur vie en vendant deux paires de lunettes par jour ne soient pas très contents de voir apparaître des entreprises comme la mienne. J'avoue cependant avoir peu de scrupule à détruire quelques emplois si cela permet d'équiper les deux millions de personnes qui n'ont pas les moyens de s'acheter des lunettes.

On estime qu'environ 80 % des Français ont besoin de lunettes, soit 50 millions de personnes, avec une correction qui doit généralement être ajustée une fois par an. Or, quelle qu'en soit la raison, seulement 13 millions de paires sont vendues chaque année. Avec des prix plus bas, je considère que l'on pourrait en vendre quatre fois plus. Comme chaque vente prend un temps incompressible, cela créerait de nombreux emplois.

Quand le ministre Arnaud Montebourg a accusé Free d'avoir détruit des emplois, Xavier Niel lui a fait observer que le low cost avait, au contraire, dynamisé le marché. Le nombre d'emplois dans la téléphonie est passé de 120 000 à 125 000.

Int. : *En industrialisant la distribution des lunettes, il est peu probable que vous créiez autant d'emplois d'opticiens que ceux que vous allez détruire. En revanche, vous allez rendre du pouvoir d'achat à vos clients. Avec l'argent économisé sur le prix des lunettes ou de la mutuelle, ils achèteront d'autres biens de consommation, ce qui suscitera de nouveaux emplois.*

Le financement

Int. : *Quel a été l'investissement nécessaire pour ouvrir le magasin ?*

P. M. : Les travaux ont coûté 250 000 euros : il fallait non seulement aménager la boutique, mais créer des bureaux, un vestiaire et une salle de pause pour les salariés, un laboratoire pour les machines, des locaux de stockage. Au total, l'ouverture du magasin a coûté 1 million d'euros. Ce n'est pas excessif par rapport au chiffre d'affaires généré.

Int. : *Comment avez-vous financé cette somme ?*

P. M. : J'ai fait appel à des investisseurs privés.

Int. : *Votre business model repose sur une logique de volume et fonctionnera d'autant mieux que vous ouvrirez plusieurs magasins. Comment allez-vous les financer ?*

P. M. : Une levée de 10 millions d'euros est en cours. En province, les loyers sont plus faibles qu'à Paris, mais pour bien fonctionner, nous avons besoin de nous installer sur des artères très passantes.

Int. : *Quelle sortie envisagez-vous pour les investisseurs ? La vente de l'entreprise ? L'entrée en Bourse ?*

P. M. : Il est possible que certains grands acteurs de l'optique envisagent de racheter mon entreprise pour « en finir avec ce petit jeune qui révèle des choses gênantes à la télé ». Mais ce projet me tient à cœur et j'ai la ferme intention de continuer à le piloter...

Les investisseurs que j'ai rencontrés n'ont pas tous les mêmes objectifs. Certains sont très excités par le fait de participer à un projet de ce type, d'autres veulent juste réaliser une belle plus-value. Dans tous les cas, je dois éviter de laisser diluer le capital si je veux garder le contrôle de Lunettes pour tous.

Il y a plusieurs façons d'analyser la valeur de cette entreprise. On peut prendre en compte ce qu'elle rapporte aujourd'hui, et qui n'est pas négligeable, car les investissements sont

limités et le marketing réduit au minimum. Le coût principal est l'achat des pas de porte et nous pourrions presque nous faire financer par une banque classique.

On peut aussi réfléchir à ce que l'entreprise rapportera demain, quand un certain nombre de nos concurrents auront disparu et qu'elle deviendra, peut-être, l'un des leaders du secteur. C'est un peu la stratégie d'Amazon, qui ne gagne pas beaucoup d'argent actuellement mais est en train de prendre une place très importante sur Internet.

Un autodidacte

Int. : *En vous écoutant, on est frappé par le nombre et la précision de vos connaissances. Comment vous êtes-vous formé ?*

P. M. : Je suis un fan de l'émission *Capital* et d'Emmanuel Chain depuis l'âge de six ans. Pour moi, passer dans cette émission dimanche prochain est un grand bonheur et une forme d'aboutissement !

Par ailleurs, je suis très curieux et je pose beaucoup de questions et, de leur côté, les opticiens ont du temps libre et sont très bavards. Comme je suis jeune, je passe inaperçu : je peux entrer partout et faire l'innocent. Quand je vais au cinéma, on me demande si je veux une place étudiant. Dans les salons d'optique, on me propose des brochures pour mon mémoire de BTS. Cela me permet d'apprendre énormément de choses.

J'ai construit le projet Lunettes pour tous entièrement seul, de A à Z. J'ai cherché les fournisseurs, défini le processus industriel, conçu le logiciel, imaginé les méthodes de vente, le magasin, et même la décoration. Je suis capable de tout faire dans l'entreprise : effectuer un examen de vue, réaliser une vente, utiliser la machine. C'est une grande différence avec certains entrepreneurs qui viennent sur ce marché en sachant juste analyser un fichier Excel.

Un autodidacte ignore beaucoup de choses que d'autres ont apprises dans les écoles, par exemple en matière de marketing ou de négociation. Il a 95 % de chances d'aller dans le mur, mais 5 % de chances de réussir mieux que les autres parce qu'il prend des risques plus importants. C'est ce qui explique sans doute que quelques-uns des plus grands entrepreneurs au monde soient des autodidactes. Les entrepreneurs classiques sont très prévisibles. Ils respectent toutes sortes de codes et de normes. Quelqu'un qui vient de nulle part, comme moi, subit beaucoup moins de pressions.

Au départ, je me sentais complexé devant les étudiants d'écoles de commerce que je recevais en entretien. Les interviews que j'ai données à la presse m'ont servi de thérapie. J'ai découvert en même temps que les lecteurs ce que les journalistes pensaient de moi et je me suis rendu compte qu'en fait, je m'aimais bien. J'ai donc décidé d'être moi-même, de me fier à mon instinct et de garder mon style.

Dans mon métier, être issu d'un milieu modeste est une force. A priori, je partage les représentations et les préoccupations de 80 % des Français. Si une chose me plaît, il y a de fortes chances qu'elle leur plaise aussi. Avec Lunettes pour tous, je n'ai pas l'impression d'avoir fait quelque chose d'exceptionnel. J'ai juste répondu à une forte attente de beaucoup de gens. Et par ailleurs, si je vendais des lunettes avec un coefficient 7, cela m'empêcherait de dormir. J'apprécie de me sentir bien dans mes baskets.

Présentation de l'orateur :

Paul Morlet : après un BEP d'électricien et un bac pro en alternance, il lance à vingt ans sa première start-up avec trois mille euros d'économies, pour vendre des lunettes personnalisées ; deux millions de paires de lunettes et quatre ans plus tard, il lance son nouveau concept de distribution de lunettes optiques sur mesures.

Diffusion décembre 2014