

Le Lavoir Moderne : industrialiser le pressing des particuliers

par

■ **Alphadio Olory-Togbe** ■

Directeur associé de Lavoir Moderne Holding

En bref

Le leader mondial de la blanchisserie professionnelle est le groupe Elis, qui réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, avec des systèmes très automatisés et une organisation rigoureuse de la collecte et de la livraison de linge. Pour les particuliers, le défi est tout autre : comment collecter le linge, le trier, le nettoyer et le livrer de façon économiquement viable ? Après s'être occupé du financement de projets industriels, Alphadio Olory-Togbe s'est passionné pour cette question à l'occasion d'un mémoire d'Executive MBA à HEC. Après cinq ans de R&D menée avec Pierre-Henri Canonne, ils ont trouvé des solutions à tous les problèmes, en les testant sur des installations prototypes. En octobre 2019, ils ont inauguré une usine de 3 500 mètres carrés. Grâce à des tarifs défiant toute concurrence, ils prévoient de progresser rapidement sur le marché parisien et programment l'installation de quatre usines plus grandes pour Paris, avant de se lancer à la conquête de la France, puis du monde...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Séance organisée en partenariat avec l'UIMM et la Fabrique de l'industrie et avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

J'ai 44 ans et, après une formation plutôt industrielle et un Executive MBA à HEC, j'ai lancé le projet du Lavoir Moderne avec Pierre-Henri Canonne qui, pour sa part, est issu d'EDC, une école de commerce parisienne. Notre aventure a commencé il y a cinq ans, avec une ambition forte : diviser par 10 l'impact environnemental des lessives de près de 60 millions d'Européens d'ici 2030.

Compte tenu de l'âge moyen du parc, les machines à laver utilisées par les particuliers consomment entre 80 et 150 litres d'eau pour chaque tournée de linge, et la quantité de détergent utilisée n'est pas forcément ajustée au volume à laver. Les tunnels de lavage industriel, des monstres de 4 mètres de haut sur 18 mètres de long, consomment 10 fois moins d'eau et de détergent pour chaque kilo de linge que la moyenne des machines domestiques. Si, par exemple, la totalité des Parisiens avaient recours à l'externalisation de l'entretien de leurs vêtements, l'impact sur l'environnement serait énorme ! Et cela sans passer par la décroissance, puisqu'il s'agirait seulement d'utiliser les ressources de façon plus rationnelle, et encore moins par l'"écologie punitive" puisque, au contraire, les gens se libèreraient de la corvée de linge.

Le service proposé

Concrètement, le service que nous proposons, baptisé *Prêt-à-ranger*, permet au client d'appeler l'un de nos "lavandiers" d'un simple clic, n'importe quel jour de la semaine, entre 10 heures et 22 heures. Le lavandier se présente au maximum trente minutes plus tard pour emporter le linge sale du client (chemises, tee-shirts, manteaux, chaussettes, slips, draps, serviettes, etc...). Une fois le linge lavé, séché, repassé, plié ou mis sur cintre, le client reçoit une notification. Il choisit alors le jour et l'heure qui lui conviennent pour la livraison, toujours entre 10 heures et 22 heures. Avec un délai de moins d'une demi-heure, le lavandier vient lui rapporter son lot de vêtements propres.

La question clé de la distribution

Dès le départ, nous avons compris que notre principal défi ne serait pas tant le nettoyage lui-même que la collecte et la livraison des vêtements.

Il existe déjà des services de blanchisserie à domicile, qui assurent la livraison du linge en voiture ou par camionnette. Le client doit prendre rendez-vous vingt-quatre heures à l'avance, avec un délai d'une à deux heures pour recevoir ses vêtements, ce qui explique que la blanchisserie à domicile n'ait jamais vraiment décollé. On peut être prêt à patienter plusieurs heures pour recevoir un appareil électroménager, mais, pour une prestation appelée à se renouveler chaque semaine, un client acceptera difficilement d'attendre plus de trente minutes. Il est donc impératif de lui assurer un accès simple et rapide au service.

Après avoir travaillé sur différents moyens de transport, nous avons opté pour le scooter électrique : écologique, faiblement sensible à la densité du trafic, il peut être garé au pied des immeubles. Trois ingénieurs nous ont aidés à l'équiper de contenants adaptés au transport du linge sur cintre ou plié.

Par ailleurs, nous avons mis en place une double boucle logistique. À partir de 23h30, des camions apportent le linge propre depuis l'usine, qui est située à une trentaine de kilomètres de Paris, jusqu'à de petits entrepôts urbains appelés *hubs*. Au retour, ils emportent le linge sale. En journée, les scooters opèrent sur une zone de quelques centaines de mètres située autour du hub auquel ils sont rattachés. Eux aussi commencent par livrer le linge propre avant d'enlever le linge sale, de façon à éviter de rouler à vide. Cette organisation nous permet d'assurer à nos clients le retour du linge propre en 48 heures.

La production

L'industrialisation de l'entretien du vêtement existe depuis longtemps, mais, jusqu'ici, elle concernait essentiellement des vêtements professionnels. Or, ceux-ci sont généralement de conception robuste, alors que nous avons pour objectif de laver la totalité des vêtements de nos clients, dont la plupart nécessitent un traitement plus délicat que les vêtements professionnels. Ceci nous a conduits à modifier les outils industriels existants pour les adapter à ce nouvel usage.

Par exemple, toutes les blanchisseries industrielles sèchent les vêtements en machine, alors que 60 % des vêtements des particuliers sont séchés "au fil", car la chaleur et l'effet mécanique du séchage les abîmeraient. Nous avons conçu un système baptisé *Dry by wind*, qui nous permet de sécher les vêtements sans les faire passer par un sèche-linge, tout en économisant de l'énergie. Pour sécher 500 pièces de linge, cet outil consomme un dixième de l'énergie qu'un particulier utilisera pour une quinzaine de vêtements dans son sèche-linge.

D'autres outils industriels n'ont pas eu besoin d'adaptations. L'industrie de la confection, par exemple, utilise des robots de repassage capables de traiter aussi bien des chemises que des costumes, des robes ou des manteaux. Alors qu'un particulier parvient généralement à repasser entre 5 et 6 chemises à l'heure, et un professionnel, entre 10 et 12, un robot de repassage est capable d'en traiter 200.

Le numérique pour assurer la traçabilité

Un autre défi était d'assurer la traçabilité du linge, car nous devons trier les vêtements par catégories pour les laver de façon plus efficace, avant de les réunir pour les restituer au client.

Quand vous déposez votre chemise ou votre robe dans un pressing, l'artisan agrafe une petite étiquette sur votre vêtement, de façon à le retrouver après le lavage. Un tel dispositif est inenvisageable lorsqu'on veut laver 10 000 ou 20 000 chemises par jour.

Nous nous sommes rapprochés de Décathlon, premier confectionneur à avoir doté de puces RFID (*Radio Frequency IDentification*) la totalité des vêtements qu'il vend. Là encore, nous avons dû adapter les technologies existantes à nos besoins : Décathlon n'a jamais été confronté à la problématique de laver les vêtements, et les puces qu'il utilise ne résisteraient pas à plusieurs opérations de lavage successives.

Nous avons commencé par mener des recherches à ce sujet en interne, puis nous avons été rejoints par des sociétés spécialisées pour, aujourd'hui, disposer de puces spécifiques.

Cette question de la traçabilité des vêtements et la conception de nos outils de gestion de production représentent 80 % de nos investissements dans le digital, contre 20 % seulement pour l'application destinée à nos clients.

Le prix de revient

L'industrialisation de la production, telle que je l'ai décrite, permet de réduire le prix de revient et de le rendre accessible à un large public.

Entre l'opérateur d'un pressing qui repasse 12 chemises à l'heure et celui qui, chez nous, traite 200 chemises avec un robot de repassage, la différence de coût de revient est énorme, d'autant que l'opérateur du Lavoir Moderne, qui accomplit des tâches peu qualifiées, perçoit un salaire probablement inférieur à celui d'un opérateur de pressing, qui doit assurer l'accueil du public, la réception du linge, le détachage, la mise en machine, le repassage, le conditionnement, etc.

Par conséquent, alors qu'un pressing parisien facturera entre 3 et 4 euros pour une chemise en traitement d'entrée de gamme, nous assurons cette prestation pour 1,50 euro et, pour ce tarif, nous venons la chercher chez vous et nous vous la rapportons.

En ce qui concerne le lavage du linge au kilo (draps, sous-vêtements, etc.), le tarif minimum est de 4 euros par kilo lorsqu'il est assuré par un teinturier, contre 2,50 euros par kilo au Lavoir Moderne, collecte et livraison à domicile comprises. Par comparaison, nous avons calculé que le coût de revient de l'entretien du linge à domicile, en prenant en compte l'achat de la machine, des consommables et le coût des mètres carrés utilisés par la machine, est de 1,88 euro le kilo.

La gouvernance

Le comité exécutif du Lavoir Moderne est composé de Pierre-Henri Canonne (directeur général), de Stéphane Gosselin (directeur financier), de Raphaël Da Silva (directeur des opérations) et de moi-même (président).

Nous nous sommes entourés d'experts pour chacun des points techniques que nous avons eu à traiter.

Nous avons également constitué un comité stratégique de douze personnes, dont deux des représentants les plus éminents sont Denis Duverne, président du conseil d'administration d'Axa, et Éric de Bettignies, président d'Advancy, qui a été consultant pour Elis, leader de l'habillement professionnel et du linge pour la location-entretien, et connaît donc bien notre secteur d'activité.

Les membres de ce comité se réunissent tous les trois mois, avec une remarquable assiduité, et travaillent comme j'ai appris à le faire lors de mon Executive MBA à HEC, c'est-à-dire sous la forme d'études de cas. Notre comité exécutif définit ces cas à partir des difficultés concrètes que nous rencontrons, que ce soit en matière de stratégie ou encore de développement. Le comité stratégique nous aide à les résoudre et, ainsi, à avancer dans la bonne direction, en bénéficiant des siècles d'expérience cumulée de ceux qui le composent...

L'écosystème

Nous bénéficions aussi d'un écosystème très riche avec, notamment, les jeunes ingénieurs de l'ESTACA (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile), qui ont mis au point la toute dernière version de notre scooter de livraison, mais aussi le pôle Systematic, dont nous sommes membres depuis 2017, ou encore l'institut de recherche technologique SystemX et l'université Paris-Saclay.

Nous avons, par ailleurs, bénéficié assez rapidement du concours de fabricants de matériel de blanchisserie.

Nous avons également reçu le soutien de Bpifrance, qui nous a accordé trois prêts successifs.

Enfin, nous avons obtenu le prix Mercure HEC en 2018, nous sommes membres de la French Tech, le mouvement français des start-up, depuis 2017, et nous avons reçu une subvention PM'up en 2019.

Le passage à la phase commerciale

Entre 2014 et 2018, nous avons construit notre preuve de concept sur le plan logistique et industriel, en mettant au point un système de livraison express et fiable, ainsi qu'en identifiant ou en élaborant les technologies dont nous avions besoin.

Cette durée de cinq ans peut paraître longue, mais nous avons voulu prendre le temps de mettre au point les bons *process*, de les tester et de les rendre robustes avant de les développer. En effet, le développement coûte cher et il vaut mieux investir dans des solutions vraiment matures.

En 2018, nous avons validé notre preuve de concept sur le plan commercial et, en 2019, nous sommes entrés dans la phase commerciale proprement dite. Pour ce faire, nous nous sommes dotés d'une grosse unité de production, UPAR 2 (Unité Prêt-à-ranger 2). D'une surface de 3 500 mètres carrés et située à Saint-Ouen-l'Aumône, dans le Val-d'Oise, elle est capable de traiter environ 6 000 commandes par jour. À terme, pour répondre à la demande que nous visons à Paris, il nous faudra quatre unités de ce type. Pour mettre à l'échelle notre infrastructure de distribution parisienne, nous avons commandé 100 scooters

supplémentaires. Enfin, nous avons démarré une campagne de notoriété de la marque avec JCDecaux et nous allons lancer, dans quelques jours, un premier partenariat “marketing contre marketing” avec Uber et d’autres sociétés, afin de permettre à leurs clients de gagner des coupons de Prêt-à-ranger. L’objectif est de diffuser notre offre sans que le coût d’acquisition de la clientèle soit trop élevé.

À partir de 2020 démarrera la phase industrielle, avec la duplication de notre modèle dans d’autres villes françaises et européennes, et l’étude de modèles logistiques pour les zones de moyenne et basse densité (banlieues et province).

Débat



Des livreurs en CDI

Un intervenant : *Quand on parle de livraison à domicile, cela évoque une sorte d’esclavage moderne, avec des livreurs pressés comme des citrons et payés au lance-pierre. Quelle est votre politique de ressources humaines ?*

Alphadio Olory-Togbe : Beaucoup de nouveaux services de livraison à domicile emploient effectivement des autoentrepreneurs. Nous avons fait le choix inverse de recruter des salariés en contrat à durée indéterminée.

La première raison de ce choix est économique. On estime qu’une livraison confiée à un autoentrepreneur coûte environ 5 euros. Grâce à notre système de mini-tournées, un lavandier effectue entre 6 et 10 contacts par heure et, en divisant le coût horaire par le nombre de points de contact par heure, on voit qu’il est possible de ramener le coût d’une mission à 1,50 euro.

La deuxième raison tient à la qualité de prestation que nous attendons de nos lavandiers. Lorsque vous commandez des sushis ou des pizzas, vous ne faites pas très attention au livreur. Dès que vous avez récupéré votre produit, vous oubliez celui qui vous l’a apporté. Quand il s’agit de confier votre robe Chanel ou votre costume Hugo Boss à quelqu’un que vous n’avez jamais vu, vous êtes beaucoup plus attentif à la personne qui sonne à votre porte et il est important que son aspect soit rassurant. C’est pourquoi 80% de nos livreurs sont des étudiants. Non seulement c’est une population à laquelle nos horaires sont particulièrement adaptés, dans la mesure où 80% des opérations sont réalisées entre 18 heures et 22 heures, mais nous leur donnons une formation qui leur permet de délivrer un service de qualité. Ils sont entraînés à adopter une attitude bienveillante et à utiliser une certaine typologie de mots fixée par un protocole qu’ils connaissent par cœur, ce qui leur permet d’instaurer une relation de confiance avec les clients. Ces derniers nous écrivent souvent : « *Vos lavandiers sont géniaux ! Vous les trouvez où ?* » En réalité, nous ne les trouvons pas, nous les fabriquons !

Nous leur proposons des CDI de dix à quinze heures par semaine, pas davantage. Les étudiants ont beaucoup de qualités, en particulier celles d’apprendre très vite et de se plier facilement aux exigences, car, en général, c’est leur première expérience professionnelle. En revanche, quand ils en ont assez, ils s’en vont sans préavis. S’ils effectuaient un nombre d’heures plus important, il serait difficile de les remplacer, d’où le fait de limiter leur charge à une quinzaine d’heures, d’autant que c’est un métier qui s’exerce dehors et qui est relativement pénible. En général, soit ils renoncent tout de suite, soit ils restent chez nous entre six mois et un an. Cela nous convient, car ils gardent ainsi une certaine fraîcheur et le plaisir du contact avec les clients.

Cette population présente aussi l’avantage d’être une ressource inépuisable puisque, chaque année, des milliers d’étudiants viennent faire leurs études à Paris et cherchent un petit boulot pour pouvoir faire la fête avec leurs amis ou, tout simplement, pour payer leur loyer.

Int. : *Pourquoi des lavandiers et non des lavandières ?*

A. O.-T. : Notre recrutement est totalement ouvert, mais force est de constater que les jeunes filles n'aiment pas conduire des scooters. Elles trouvent cela dangereux, alors que les garçons trouvent cela génial... Nous recrutons donc presque exclusivement des lavandiers.

La formation des livreurs

Int. : *Comment les formez-vous ?*

A. O.-T. : Plutôt que de réinventer le fil à couper le beurre, nous avons recruté chez McDonald's ou KFC des personnes expertes dans la gestion de cette population particulière.

Nous leur inculquons deux grands principes. Le premier est le SRC (suivi, *reporting*, contrôle) : si j'ai une opération à réaliser, je dois la mener jusqu'au bout, puis en rendre compte à celui qui me l'a demandée et, pour finir, la personne en question doit contrôler que je l'ai bien effectuée.

Le deuxième principe s'appelle la *théorie des plaques*. Le lavandier peut s'appuyer sur quatre plaques : le *process*, la check-list, le savoir-faire et la chance. Il doit comprendre que la chance est la plaque la moins solide sur laquelle il peut s'appuyer. S'il heurte la portière d'une voiture en stationnement, la première réaction peut être de se dire : « *Il n'a pas eu de chance* », mais on peut, au contraire, considérer qu'il a eu beaucoup de chance jusqu'à cet accident...

Le lavandier qui donne la priorité aux *process* sait qu'il ne faut jamais rouler le long des voitures en stationnement, ce qui est le meilleur moyen de ne pas entrer en collision avec des portières.

Celui qui se repose sur des check-lists va, de temps en temps, passer le long des voitures en stationnement, mais tout en vérifiant un certain nombre d'indices, comme le fait qu'il n'y ait personne dans les voitures.

D'autres ne se préoccupent pas d'appliquer des *process* ou des check-lists, mais ils ont un certain savoir-faire et font jouer leur instinct : ils savent quand ils peuvent passer ou non.

Enfin, il y a ceux qui comptent sur la chance et qui passent le long des voitures en stationnement sans rien regarder du tout.

En général, ce sont ces deux derniers profils qui ont des accidents.

Une fois qu'un étudiant a compris cela, il peut s'en servir pour toutes sortes d'activités dans sa vie professionnelle ou personnelle.

Les pointes d'activité

Int. : *C'est tout à votre honneur d'embaucher des salariés avec des contrats à durée indéterminée, mais cela ne vous donne pas la même souplesse que de travailler avec des indépendants. Comment gérez-vous les pointes d'activité ?*

A. O.-T. : Nos clients ont généralement des habitudes très stables. Si quelqu'un fait appel à nous le mercredi à 19 heures, ce sera probablement toujours dans ce créneau horaire qu'il nous mobilisera. Ceci nous permet d'anticiper les créneaux de travail que nous proposons à nos salariés, environ quinze jours à l'avance.

Ensuite, nous faisons en sorte que les créneaux de retrait ou de livraison que nous offrons à nos clients soient compatibles avec notre capacité à absorber les commandes, à la fois du point de vue de la production et du point de vue logistique.

Par exemple, si nous disposons, dans une zone donnée, d'un seul scooter, il sera capable de servir quatre clients dans la demi-heure, et nous proposons donc quatre créneaux. Si vous êtes le cinquième client, soit nous vous proposons le créneau suivant, soit nous vous expliquons qu'il sera impossible de vous servir aujourd'hui. C'est triste, mais moins que de vous promettre de vous servir dans la demi-heure et de ne pas réussir à le faire.

Les opérateurs de production

Int. : *Combien avez-vous recruté d'opérateurs de production ?*

A. O.-T. : Nous employons 25 personnes qui viennent toutes du démonstrateur que nous avons fait tourner pendant quatre ans. À terme, notre nouvelle usine accueillera 80 personnes en deux-huit. Nos futures unités

de production emploieront plutôt 300 personnes en deux ou trois-huit, car les outils de puissance que nous employons supportent mal d'être arrêtés et remis en marche.

Certains de nos employés ont travaillé auparavant dans un pressing, mais 90 % d'entre eux n'ont encore jamais exercé cette activité. Ils apprennent très vite à opérer les robots de repassage, qui ont notamment comme avantage de limiter l'apparition des troubles musculo-squelettiques, très fréquents dans les pressings. Dans le même esprit, nous faisons tourner les salariés de poste en poste, ce qui permet aussi de limiter l'ennui et de développer la polyvalence.

Pour offrir un environnement de travail plus confortable que celui d'un pressing, nous avons prévu des plafonds hauts, afin d'éviter des températures trop élevées, et nous n'employons aucun solvant, mais exclusivement des lessives biodégradables.

Le tri des vêtements

Int. : *La lessive recèle un mystère, celui des chaussettes orphelines. Comment le résolvez-vous ?*

A. O.-T. : Si vous nous confiez deux chaussettes, vous les retrouverez toutes les deux au retour. En revanche, une chaussette arrivée orpheline chez nous repartera orpheline...

Les puces RFID que nous utilisons fonctionnent comme un code-barre, mais lisible à distance. Ces puces ont la taille d'un demi-grain de riz et sont accompagnées d'une petite antenne. L'une et l'autre sont noyées dans un support de la taille d'un ongle, qui est thermocollé sur le vêtement, généralement sur son étiquette de composition. Les puces RFID peuvent résister à 200 lavages, ce qui signifie qu'elles ont une durée de vie supérieure à celle du vêtement.

Ces puces sont inertes : c'est lorsque leur antenne est traversée par un champ électrique qu'elles sont alimentées par induction et peuvent alors délivrer l'information qu'elles contiennent. En l'occurrence, il s'agit seulement d'un numéro et en aucun cas d'informations personnelles.

Les vêtements que nous lavons à la pièce sont marqués individuellement avec une de ces puces RFID. Les vêtements traités au poids sont triés en fonction de leur couleur (blanche, claire, foncée), de leur matière et de leur forme, ce qui donne douze catégories différentes, soit bien plus que le tri que les particuliers effectuent chez eux. Une fois triés, les vêtements sont placés dans des filets qui, eux aussi, portent une puce RFID. Les filets relevant de la même catégorie sont envoyés dans le même bain.

Les gens s'inquiètent parfois à l'idée que leur linge est lavé avec celui des autres clients, mais les industriels de la blanchisserie ayant été confrontés, dès l'origine, à des problèmes de prolifération de germes microbiens, ils ont mis au point des *process* extrêmement pointus, grâce auxquels le linge lavé dans les tunnels industriels est incomparablement plus propre que lorsque vous le lavez chez vous.

Une fois toutes les opérations terminées, les vêtements sont à nouveau triés en fonction de leur numéro afin de reconstituer la panier du client.

Le partenariat avec les constructeurs de machines

Int. : *Comment avez-vous financé vos investissements ?*

A. O.-T. : Pierre-Henri Canonne et moi avons la chance de disposer de quelques ressources financières, soit dans notre entourage, soit, en ce qui me concerne, au travers d'une société de financement d'équipement industriel que je dirige par ailleurs (Industry Capital). Nous avons également fait appel à des investisseurs privés. Ces capitaux ont été consacrés essentiellement à notre développement.

Pour la partie industrielle, nous avons sollicité les constructeurs des machines que nous utilisons. Pour eux, notre projet représente une opportunité fantastique. À l'heure actuelle, environ 30 % des vêtements professionnels sont lavés en blanchisserie et seulement 3 % des vêtements de particuliers sont traités hors du domicile, c'est-à-dire en pressing ou en laverie. Ces 3 % représentent un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros en Europe. Si nous parvenions à multiplier ces 3 % ne serait-ce que par 3, cela ouvrirait un marché considérable pour les fabricants de machines, bien plus important que celui du vêtement professionnel. Il est donc de leur intérêt de nous accompagner.

Trois gammes de prix

Int. : *Quel investissement représente une unité de production telle que celle que vous venez de créer et à partir de quel volume de production devient-elle rentable ?*

A. O.-T. : L'investissement est relativement important, mais, grâce à des tarifs plus élevés que dans la blanchisserie professionnelle, le retour sur investissement est également plus rapide.

Int. : *À 1,50 euro la chemise, cela en fait beaucoup...*

A. O.-T. : Nous proposons trois gammes de prix. Pour le nettoyage à la pièce, le tarif de 1,50 euro est celui de la formule classique, avec lavage et défroissage vapeur mécanisé. Mais nous proposons également la formule "premium" à 3 euros (lavage, détachage, repassage vapeur et d'éventuelles retouches à la main) ou la formule "tradition" à 7 euros (lavage, défroissage, détachage, repassage entièrement manuel). Pour le nettoyage du linge au poids, la formule classique (2,50 euros par kilo) comprend le nettoyage et le défroissage, auxquels s'ajoutent le repassage vapeur dans la formule premium (4 euros par kilo), ou le repassage manuel dans la formule "tradition" (8 euros par kilo).

Certains clients optent par principe pour la formule premium, ou même la formule tradition, car ils veulent éviter tout petit défaut qui serait lié à la mécanisation.

D'autres choisissent la formule en fonction du vêtement : par exemple, une chemise avec un col un peu spécial demandera, de préférence, un repassage manuel.

Aujourd'hui, le panier moyen de nos clients s'élève à 25 euros. Il a tendance à augmenter dans le temps, au fur et à mesure qu'ils se rassurent et nous confient davantage de vêtements.

La typologie des clients

Int. : *Ne craignez-vous pas que cette activité reste, malgré tout, un marché de bobos ?*

A. O.-T. : Le tarif de 1,50 euro la chemise et de 2,50 euros le kilo de linge est destiné à démocratiser le service de blanchisserie et devrait nous permettre d'échapper au piège du marché de bobos.

Nos clients sont pour 50 % des hommes et pour 50 % des femmes, et les ménages qui nous confient leur linge se répartissent en trois catégories : un tiers de célibataires, un tiers de ménages sans enfants ou avec un seul enfant, un tiers de ménage avec plus d'un enfant. Manifestement, il n'y a pas que les hommes célibataires qui renâclent devant la corvée de lessive...

Jusqu'à l'année dernière, notre clientèle restait un peu "haut de gamme", et c'est ce qui nous a conduits à introduire notre gamme classique, plus économique que les deux autres. Depuis, nous comptons parmi nos clients des personnes avec des revenus plus modestes, comme des étudiants ou des employés. Au total, 50 % de nos nouveaux clients sont des personnes qui n'allaient pas au pressing auparavant, ce qui constitue pour nous une grande victoire et trace la voie pour la suite.

L'expérience client

Int. : *Sur l'App Store, les avis donnés par vos clients ne sont pas très positifs... N'êtes-vous pas allés un peu trop vite, paradoxalement ?*

A. O.-T. : Nous avons fait l'objet de 42 avis sur cette plateforme et si certains sont effectivement un peu négatifs, cela reste marginal par rapport aux 120 000 commandes que nous avons traitées depuis le début et aux 40 000 commandes que nous traitons actuellement chaque année.

En général, les critiques portent sur des retards de livraison. Pendant les cinq années qui viennent de s'écouler, nous avons travaillé avec une petite unité "prototypale" de production et des moyens de distribution limités. Au moindre incident technique, la production s'interrompait et, par ailleurs, nous desservions tout Paris avec 18 scooters seulement.

Si ces retards étaient acceptables pour la phase de prototypage, ils ne le seront plus dans la phase commerciale. C'est la raison pour laquelle nous avons créé notre usine et multiplié par 5 notre flotte de scooters.

Cela dit, cette phase de prototypage nous a appris énormément de choses, autant sur le plan technique que sur les attentes des clients et sur leurs réactions face aux incidents. Nous savons désormais non seulement traiter leurs demandes, mais aussi les anticiper, et nous disposons aujourd'hui d'un service clients très performant.

Des appartements sans machine à laver ?

Int. : *Votre rêve, c'est un appartement sans machine à laver ?*

A. O.-T. : Aux États-Unis, on trouve déjà des appartements sans cuisine parce que beaucoup de gens se nourrissent uniquement de plats déjà prêts et chez nous aussi, les gens font de moins en moins de cuisine. Nous sommes cependant assez nombreux à aimer cuisiner, au moins une fois de temps en temps, alors que peu d'entre nous tiennent absolument à faire leur lessive eux-mêmes. Ceci nous laisse penser que, si nous parvenons à proposer une solution d'entretien du linge à la fois pratique, qualitative et économiquement raisonnable, les appartements sans machine à laver devraient se multiplier...

L'impact environnemental

Int. : *Vous affirmez que les machines à laver des particuliers consomment entre 80 et 150 litres d'eau pour chaque tournée de linge. Or, selon une étude européenne, la quantité d'eau utilisée serait plutôt de l'ordre de 45 litres. L'aspect de protection de l'environnement étant très important dans votre argumentaire, peut-être faudrait-il le rendre plus robuste ?*

A. O.-T. : Il faut faire la différence entre les lave-linge qui sont, aujourd'hui, autorisés à la vente, et le parc existant, dont une partie est vétuste. De même, dans une installation industrielle, les eaux de lavage sont systématiquement dépolluées. À domicile, elles sont rejetées avec les résidus de produits lessiviels directement vers les eaux usées : selon Planétoscope, un ménage pollue ainsi en moyenne l'équivalent d'un étang de 6 hectares et de 1,50 mètre de profondeur tous les ans !

Quant aux sèche-linge, une étude a montré qu'ils représentent 25 % de la consommation électrique des ménages, ce qui est énorme.

La plupart des personnes assises autour de cette table sont nées à un moment où le monde comptait moins de 3 milliards d'êtres humains. Nous en sommes à 7 milliards aujourd'hui, et bientôt à 10 milliards. Il est impératif de rationaliser nos usages, en particulier dans les grandes villes, où la mutualisation est possible.

Il y a quelques années encore, la plupart des citadins avaient une voiture, dont ils se servaient un mois par an. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et nous pouvons appliquer le même genre de rationalisation à d'autres équipements.

En ce qui concerne les détergents, nous ne serons jamais aussi performants que ceux de nos concitoyens qui utilisent chez eux des noix de lavage, c'est-à-dire les coquilles du fruit d'un arbre d'Inde méridionale, qui contiennent de la saponine, une lessive naturelle. Néanmoins, tout le monde n'en est pas encore là et, en attendant, nous pouvons contribuer à une utilisation plus rationnelle des détergents.

Le seul point sur lequel nous ne sommes pas assez performants en matière d'environnement, est celui des emballages. Nous sommes en train de mettre au point un emballage réutilisable pour le linge plié, mais nous n'avons pas trouvé de bonne solution pour les vêtements livrés sur cintre. La meilleure solution serait que nos clients acceptent de recevoir ces vêtements sans emballage, mais ils n'y sont sans doute pas encore prêts.

De la finance à la blanchisserie

Int. : *Comment en êtes-vous venu à vous intéresser à ce secteur ?*

A. O.-T. : Je suis sans doute la personne au monde qui déteste le plus faire sa lessive, mais ce n'est pas pour cette raison que j'ai décidé de créer cette entreprise. Il se trouve que, de par mon parcours industriel, je connaissais le monde des blanchisseurs. Je savais que la plupart des outils nécessaires pour industrialiser l'entretien des

vêtements des particuliers existaient et qu'au prix d'un effort de R&D, il devrait être possible de les assembler et de les adapter. J'ai profité de mon mémoire d'Executive MBA pour étudier cette question et je suis arrivé à la conclusion que, sans un outil logistique adapté aux habitudes de consommation actuelles, cela ne pourrait jamais fonctionner. J'en ai parlé à Pierre-Henri Canonne et c'est lui qui a eu l'idée de recourir à des scooters.

Int. : *Vous n'avez pas pour autant abandonné la finance ?*

A. O.-T. : Je suis toujours le dirigeant d'Industry Capital et mes associés sont devenus investisseurs du Lavoir Moderne. Ceci facilite la gestion de mon calendrier, car je consacre 5% de mon temps à mon activité financière et les 95% restants au Lavoir Moderne, ce qui est beaucoup plus amusant. Par ailleurs, le savoir-faire que j'ai acquis dans le financement d'outils industriels nous a été très utile pour négocier avec les constructeurs de machines.

■ Présentation de l'orateur ■

Alphadio Olory-Togbe : titulaire du HEC Executive MBA, il est entrepreneur depuis l'âge de 23 ans. Il a créé successivement et continue de diriger les sociétés Industry Capital et Lavoir Moderne

■ www.linkedin.com/in/alphadioolorytogbe/



Diffusion décembre 2019
