

**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 antialissures, 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,