

---

# Entrepreneurs

---

## Un succès tangible grâce à des produits tangibles

Panel d'entrepreneurs organisé par Pictet Wealth Management  
dans les bureaux de Monocle à Londres



# La dernière des tables rondes organisées par Monocle a réuni Lyn Harris des parfums Miller Harris, Simon Duffy de Bulldog Natural Skincare, et Tom Hulme d'IDEO. Il y était question de la manière dont des entrepreneurs pouvaient développer avec un égal succès des stratégies très différentes.

Tyler Brule, rédacteur en chef de Monocle, lance la soirée en souhaitant que la discussion porte sur autre chose que le monde high-tech des dot-com. Le modérateur, Jonathan Openshaw, chroniqueur économique de Monocle, affine alors le débat en le centrant sur des activités liées à un produit bien concret, car «bien qu'un énorme segment du marché prospère grâce au numérique, un autre peut tirer parti du désir de retourner vers les produits et l'artisanat».

*Business angel et serial entrepreneur*, avec une vaste expérience de l'innovation, Tom Hulme, directeur de la création chez IDEO, approuve le thème. «Mes confrères présents ce soir, dit-il, vont à contre-courant de ce que j'observe. Je vois beaucoup de gens quitter de grandes entreprises pour lancer des start-up technologiques et cela peut s'expliquer: leur croissance est plus rapide, nous encensons leurs résultats et la commercialisation accélérée de leurs produits.» Mais pour lui, Lyn Harris et Simon Duffy montrent que «nous continuons à fabriquer des objets et que nous pouvons remettre à l'honneur quelque chose de tangible: l'artisanat. Dans un monde de plus en plus en ligne, certains sont en quête d'artisanat, d'authenticité et d'une histoire.»

Par ailleurs, comme Tom Hulme le fait ensuite remarquer, à Londres, cette orientation se justifie aussi d'un point de vue commercial. «En tant que *business angel*, je suis incapable de m'enthousiasmer pour une entreprise dont l'objectif de base dépend de sa capacité à être technologiquement la meilleure pendant les cinq à dix prochaines années. Comme Londres n'est pas précisément le lieu le plus en pointe dans ce domaine, il est probable que les entreprises de la côte ouest des Etats-Unis attirent davantage de talents. En revanche, nous sommes un foyer de multiculturalisme, de sensibilité à la création.

Se tournant alors vers les deux créateurs présents, Jonathan Openshaw les interroge: «Comment faites-vous pour imposer votre marque dans des secteurs aussi concurrentiels?».

Lyn Harris qui, avant de lancer sa société en 2000, s'est formée à Grasse, la capitale française de la parfumerie, auprès de la 3<sup>ème</sup> génération d'un grand parfumeur, parle de la magie à insuffler au marché. «J'ai voulu ressusciter cette magie, cette beauté et ce monde où le temps s'était arrêté pendant 150 ans. J'ai travaillé avec passion auprès de ces maîtres à l'ancienne et j'ai senti que je me devais de revenir au Royaume-Uni pour être parfumeuse – en faisant évoluer mon métier tout en essayant de perpétuer l'héritage de ma forme d'art.»

«Ma différence c'était de faire pénétrer ma forme d'art, mon laboratoire, dans la sphère du commerce de détail. Mon laboratoire est sous ma boutique, je vends mes fragrances standard en haut et je crée en bas des fragrances personnalisées. C'est grâce à des clients privés que j'ai véritablement percé, puis j'ai commencé à travailler en tant que grossiste, avec Liberty comme principal client.»

Simon Duffy s'identifie, lui aussi, au côté artistique et artisanal qui imprègne la fragrance. «Dans le domaine des soins traditionnels pour homme, on observe des catégories très ringardes, très génériques. La question était: Allons-nous essayer de nous fondre dans la masse ou nous battre pour nous démarquer? Nous avons opté pour la 2<sup>e</sup> solution.»

Jonathan Openshaw leur demande alors comment ils se sont développés tout en gardant le contrôle de leur marque et les réponses sont très différentes. Lyn Harris y va pas à pas, à l'instinct. «Le choix du moment est primordial. Si vous essayez de tout faire d'un seul coup, vous perdez de vue votre but initial. Essayez de ne pas pénétrer trop de marchés à la fois car il faut être présent sur place. Il faut aussi considérer chaque pays séparément. En France, nous avons eu de la chance et avons décollé assez vite, comme en Italie, mais pas forcément ailleurs.»

L'approche de Simon Duffy est très différente. «Nous avons très vite décidé de privilégier la croissance. Atteindre les grandes chaînes de

---

«J'ai voulu ressusciter cette magie d'un monde où le temps s'était arrêté pendant 150 ans»

**Lyn Harris de Miller Harris**

---

---

«Le mépris du client est un indicateur avancé d'échec»

**Tom Hulme**  
d'IDEO

---

distribution peut-être au bout de cinq ans, c'était trop long. Nous voulions d'emblée nous poser en acteur important. A l'époque, notre marque n'avait pas encore fait ses preuves et nous avions peu de chances d'intéresser les investisseurs professionnels britanniques car la somme était trop modeste. Nous avons cherché plus loin, Nouvelle-Zélande, Amérique et quand même un peu au Royaume-Uni. Mais si nous n'avions compté que sur le Royaume-Uni, nous n'aurions pas réussi à faire décoller Bulldog.»

S'agissant de la stratégie marketing auprès des distributeurs, Simon Duffy explique sa méthode différenciée. «Nous devons garder en tête notre idée maîtresse, une approche plus masculine des soins de la peau, avec des produits de 1<sup>re</sup> qualité. Mais nous avons individualisé notre développement. En Suède, où les affaires sont particulièrement porteuses, notre stratégie de réseau de distribution est différente de celle adoptée aux USA p. ex. En Suède, nous travaillons avec un distributeur haut de gamme très branché, alors qu'aux Etats-Unis nous collaborons avec Whole Foods. Là-bas, il s'agit d'être la marque de soins de la peau la plus performante chez le leader mondial du commerce de détail de produits naturels et biologiques. Les dynamiques sont donc légèrement différentes.»

Jonathan Openshaw s'interroge alors sur la création. N'a-telle pas été trop longtemps une simple cerise sur le gâteau? De l'avis de Tom Hulme, «le principal caractère distinctif du créateur est l'empathie pour l'utilisateur. Le plus grand avantage concurrentiel, c'est l'amour du client. Les grandes entreprises ont tendance à les dédaigner, mais le mépris du client est un indicateur avancé d'échec. La sensibilité à la création s'exprime essentiellement dans l'attention qu'on lui porte. La création est donc en train de devenir le véritable champ de bataille de la concurrence. Comme tous nos défis technologiques sont surmontés, nous commençons à nous battre sur le terrain de l'excellence dans l'expérience client...».

Lyn Harris insiste quant à elle sur la personnalisation. «Malgré la croissance, je continue à prendre le temps de faire visiter mon laboratoire car en fin de compte, la vente est dans le souci du détail».

«Je pense que c'est ce qui assure notre pérennité. J'ai le devoir de créer de beaux parfums et je ne suis pas prête à faire des concessions sur ce point, même s'il faut pour cela lancer un seul produit à la fois et ne pas se disperser. La pression du lancement dans notre secteur est énorme, notamment de la part de la presse. Il est important de ne pas s'aligner sur les autres, les LVMH de ce monde, mais d'y aller quand on se sent prêt. C'est ce que mes clients apprécient. Ce qui fait que quand je lance une création, les gens le remarquent. J'ai d'ailleurs lancé un certain nombre de produits récemment, parce que j'étais prête, mais aussi que nous avions l'argent pour le faire.»

Simon Duffy a un défi différent à relever, celui de toucher ses clients en passant par de grands distributeurs, et reconnaît que c'est très délicat.

«Au début, nous avions une petite marque sans gros budget. Mais nous pouvions briller par la présentation! Nous avons pensé le magasin comme notre panneau publicitaire. Faire un lancement chez Sainsbury's équivaut à voir seize millions de clients par semaine défiler devant votre produit, c'est énorme. Peu importe que votre produit sorte de l'ordinaire, que certains le détestent, la clé de la réussite, c'est de faire réagir les gens, de les pousser à toucher».

Mais progressivement, Bulldog a aussi pensé à utiliser son site comme une vitrine. «La vente en ligne constitue une très faible partie de notre activité. Mais nous avons changé d'avis quant au rôle de notre site. Il se passe tellement de choses en coulisses au niveau du traitement de nos produits et de leur élaboration. Sur le site, nous pouvons les montrer, montrer leur provenance, donner notre avis sur l'expérimentation animale p. ex. C'est une bonne occasion d'interagir

directement avec nos clients. La vente en ligne n'est pas notre principe directeur, mais elle joue désormais un rôle».

A propos de transparence vient alors une question sur les ingrédients naturels et Lyn Harris évoque le fait qu'en tant que parfumeuse, elle est soumise à une réglementation stricte. Elle souligne aussi que les produits naturels peuvent causer certaines allergies. Simon Duffy ajoute qu'une transparence plus grande pourrait être utile, mais relève le manque de cohérence du public à propos des essais sur les animaux. Les enquêtes ont montré qu'une grande majorité de gens y étaient opposés mais, bien que Bulldog soit la seule marque de sa catégorie certifiée sans expérimentation animale, l'entreprise n'est pas encore devenue leader du marché.

Autre question qui suscite des réponses contrastées, la libre répartition par les distributeurs des produits en rayon. Selon Lyn Harris, «Simon a créé une marque adaptée aux grands distributeurs, moi j'en ai créé une selon mes spécificités, et ma marque obtient en fait de meilleurs résultats quand elle s'insère dans mon environnement. Dès que je le quitte pour aller dans un grand magasin, les choses sont plus difficiles, encore que pas toujours». Elle explique avoir travaillé avec John Lewis. «Ils sont très particuliers et n'aiment pas vraiment différencier les produits. Mais c'est plutôt bien, je suis ainsi présentée à côté de Christian Dior et d'autres grandes marques car ils savent qu'ils ont besoin de marques de niche».

Simon Duffy laisse quant à lui entendre que l'emplacement en rayon tient de la loterie. «Whole Foods est une organisation très autonome, chaque boutique prend ses décisions et connaît vraiment bien ses clients. Sinon, c'est l'opacité qui prévaut chez les grands distributeurs.» Il compare le lancement d'un produit en supermarché à la première journée d'école. «Vous aimez votre enfant, mais vous ne savez pas si d'autres l'aimeront ou dans quelle mesure il s'entendra avec les autres dans la cour.» «Il y a une véritable hiérarchie pour savoir qui occupera le haut du rayon car si vous êtes dans la moitié supérieure, vous vendrez beaucoup plus. Au final, vous ne pouvez pas influencer sur l'emplacement, sauf si vous êtes vraiment une grande société. Il est

hors de question de dire: voilà ce que je veux, on vous mettrait à la porte en riant. Ils prennent un risque avec un produit qui n'a pas fait ses preuves. Globalement, je trouve les grands distributeurs vraiment coopératifs».

En conclusion, Tom Hulme se dit très enthousiasmé par une bonne organisation, dans laquelle «les meilleurs start-up facilitent notre vie et tirent parti de tout ce bombardement de nouveaux produits». «Certaines des start-up dont la croissance est la plus forte font des forces apparentes des grands secteurs leur talon d'Achille...».

Le public demande alors des exemples. Et Tom Hulme d'en citer trois: deux aux Etats-Unis, la start-up Square de Jack Dorsey avec les iPhones comme lecteurs de cartes de crédit, la banque Simple, qui s'intéresse de très près aux vrais besoins de ses clients, et la société de crédit Wonga au Royaume-Uni. «Son taux annuel en pourcentage (TAP) est ridicule, mais elle est incroyablement transparente, les clients en sont très contents et son taux de défaut de paiement est inférieur à celui des sociétés de cartes de crédit traditionnelles».

Tom Hulme conclut ainsi: «Nous avons besoin d'artisans, nous avons besoin que des gens investissent du temps et des efforts à un moment où les grandes entreprises ne cessent de réduire leurs coûts, de standardiser, de simplifier. Les marques de ce genre commencent à exceller. Beaucoup diraient que ce sont des marques de niche, mais selon moi, une accumulation de marques de niche représente un énorme chiffre d'affaires.» ■

---

#### DÉBATS D'ENTREPRENEURS

---

L'entrepreneuriat est au coeur des valeurs de Pictet, qui s'est fixé comme ambition de réunir des acteurs importants du monde économique autour de thèmes qui leur sont proches, créant ainsi une communauté d'intérêts à forte valeur ajoutée pour les participants. Nous espérons que vous apprécierez ce document qui résume ces échanges d'expériences. La collection complète d'*Entrepreneurs* est disponible en ligne sur <http://perspectives.pictet.com/entrepreneurs>

---

«Lancer son produit en supermarché, c'est comme laisser son enfant à la porte de l'école pour la première fois»  
**Simon Duffy**  
**de Bulldog**

---