

Une start-up sur mesure pour L'Occitane

Pour en faire son tremplin dans la vente directe, le groupe de cosmétiques a racheté une petite entreprise américaine, LimeLife. Il s'est fait épauler par un partenaire dans cette opération.

CHRISTINE PIÉDALU

STRATÉGIE C'était en 2016. L'Occitane cherchait à développer un nouveau canal de distribution, celui de la vente directe, à la manière de Tupperware, Amway ou Thermomix. L'idée était de commencer par le Brésil. Le pays est leader sur le marché du cosmétique en vente directe et troisième en matière de cosmétiques. Le PDG de L'Occitane, Reinold Geiger, voulait aussi que le temps de mise sur le marché et l'internationalisation du projet soient courts. Pour atteindre ces deux objectifs, le groupe s'est tourné vers Frédéric Colas et Charles Tonlorenzi, dirigeants de la société de conseil et d'investissement Fast-Up Partners. Parmi ses activités, celle-ci propose une prestation d'« incubation » : il s'agit de créer une start-up qui a vocation à être intégrée, une fois sur les rails. L'Occitane et Fast-Up avaient déjà eu l'occasion de travailler ensemble.

La proposition a été retenue par Reinold Geiger. Le groupe et Fast-Up ont convenu de créer une coentreprise dans laquelle L'Occitane serait majoritaire, Fast-Up prenant la responsabilité opérationnelle. « Ce type d'association a deux grandes vertus, assure Frédéric Colas. Nous avions des intérêts communs dans la réussite de l'opération. Nous n'étions pas de simples exécutants mais des partenaires opérationnels. »

À la fin de 2016, deux collaborateurs de Fast-Up ont pris la route de Sao Paulo pour constituer l'équipe. Mais ils se sont heurtés à un problème : les entreprises brésiliennes ont du mal à transposer sur Internet le modèle de vente directe. Les vendeuses ne sont pas prêtes, malgré les avantages du numérique : les ambassadrices n'ont pas à acquérir des produits et à les stocker chez elle. Une fois les ventes conclues lors d'une réunion, l'entreprise se charge d'enregistrer les

commandes et d'expédier les produits aux consommatrices.

Fast-Up a abandonné le Brésil et est reparti donc en campagne. C'est aux États-Unis qu'a été dénichée la perle rare : LimeLight, une PME familiale américaine qui emploie une trentaine de salariés hors entrepôts et service clients. La marque, créée en 1952, était d'abord destinée aux maquilleurs professionnels du monde du spectacle et du cinéma. Ses deux dirigeantes opérationnelles, Michele Gay et sa nièce Madison Mallardi, avaient décidé, avec l'accord familial de proposer en vente directe les produits de maquillage et de soin à un large public. Sur cette lancée, l'entreprise avait déjà engagé le passage au numérique de l'activité.

Frédéric Colas et Charles Tonlorenzi en ont parlé à la direction de L'Occitane, qui a pris contact avec la PME new-yorkaise. En mai 2017, le groupe entre au

capital de la société rebaptisée LimeLife By Alcone.

Les deux cofondatrices ont conservé la direction de l'ensemble de la marque, l'équipe américaine déjà en place poursuit la croissance aux États-Unis, tandis que la dizaine de collaborateurs de l'équipe Fast-Up Partners s'est focalisée sur l'internationalisation. Elle a choisi les pays cibles et organisé le lancement dans chacun d'eux : création des sociétés, recrutement des équipes (trois collaboratrices par pays), constitution des réseaux de vendeuses auto-entrepreneuses, définition de la stratégie... De mars à octobre 2018, Fast-Up a ainsi lancé LimeLife dans cinq pays : Brésil, Canada, France, Italie et Royaume-Uni. « Nous faisons part des recrutements importants aux cofondatrices, car il était indispensable qu'ils correspondent à l'esprit de la société », souligne Frédéric Colas. Parallèle-

ment, le top management de L'Occitane est informé régulièrement.

En juin 2018, l'internationalisation était en bonne voie. « La société avait vocation à voler de ses propres ailes et nous n'avions pas l'intention de nous investir à long terme », souligne Frédéric Colas. Au dernier trimestre, il s'est concentré sur la constitution d'une équipe chargée de l'intégration de l'entreprise américaine dans le groupe L'Occitane. À la fin de 2018, Fast-Up s'est désengagé, revenant ses actions au groupe de cosmétiques.

« Nous avons des intérêts communs dans la réussite de l'opération. Nous n'étions pas de simples exécutants mais des partenaires opérationnels »

FRÉDÉRIC COLAS, FAST-UP PARTNERS

Trois collaborateurs de Fast-Up ont cependant choisi de poursuivre chez LimeLife. « J'avais procédé aux recrutements, à l'ouverture de pays, à la construction des structures, au back-office, détaille Laurent Billion, directeur des opérations. Je travaillais de façon quotidienne avec les équipes américaines, il était logique que je reste. » Le manager chargé du développement technologique et un cadre junior lui ont emboîté le pas. LimeLife est devenu la deuxième business unit de L'Occitane (qui a réalisé 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018) et elle s'est implantée récemment en Allemagne et en Espagne. « La société se développe comme une entité autonome, dirigée par ses deux cofondatrices, poursuit Laurent Billion. L'Occitane donne les moyens d'un développement plus rapide et d'un déploiement mondial. » ■



Michele Gay et sa nièce Madison Mallardi, les deux PME américaine rachetée par L'Occitane.

fondatrices et dirigeantes de LimeLife,