

Le 4 avril 2018, le Club Les Echos en partenariat avec Wavestone, Pénélope Groupe et Favart recevait Bris Rocher, Président Directeur Général du Groupe Rocher, autour du thème « **Leçons de la Silicon Valley** ».



© Manolo Mylonas

Bris Rocher, l'héritage d'Yves Rocher

Bris Rocher est l'aîné des huit petits-enfants d'Yves Rocher, fondateur du Groupe. Il fait son entrée dans le Groupe familial lors de sa 16^{ème} année, et apprend le métier sur le terrain, guidé par son grand-père et soutenu par sa famille.

Après une expérience de deux ans au sein du cabinet d'audit Arthur Andersen aux Etats-Unis, il devient vice-président du conseil d'administration d'Yves Rocher de 2003 à 2006 où il gère la prospective, les ressources humaines, l'audit interne et le développement du Groupe à l'international.

En 2006, il devient Directeur Général d'Yves Rocher puis Président Directeur Général en 2010. Il entame alors une stratégie d'internationalisation et de modernisation du Groupe Rocher.

En 2018, Bris Rocher, qui est à la tête d'un Groupe rassemblant 10 marques, a reçu le prix Choiseul du premier leader économique de demain.

« Un combat inégal mais qui recèle de nombreuses opportunités »

Après une « expédition d'apprentissage » de quelques jours dans la Silicon Valley, Bris Rocher souhaite partager son expérience et son ressenti. Il décrit le monde dans lequel les chefs d'entreprise agissent aujourd'hui.

Pour lui, si la concurrence a toujours été intense dans le secteur des cosmétiques, elle s'exprime aujourd'hui autour des thèmes « écologiques » dont s'emparent les marques. Sur ce sujet le Groupe Rocher conserve une longueur d'avance sur ses concurrents car la naturalité est inscrite dans l'ADN de la marque depuis sa création en 1959 : Yves Rocher dispose d'une expertise du végétal, avec un jardin botanique de 1500 espèces de plantes, des champs d'agriculture biologique de 70 hectares en France...

Néanmoins, Bris Rocher évoque un combat inégal : l'excès de liquidités rend les acquisitions plus difficiles avec des valorisations élevées, et hausse le niveau d'exigence des actionnaires à un stade qui peut devenir étouffant. En outre, une concurrence « anormale » apparaît avec les financements abondants qu'accordent des investisseurs avides de nouveauté : des entreprises peu profitables se développent et prennent des parts de marché au détriment des Groupes familiaux qui n'ont pas les mêmes facilités. Bris Rocher cite l'exemple de l'entreprise Kiko Milano, ou encore du géant américain Amazon dont l'activité e-commerce n'est toujours pas rentable.

Pourtant, peu de vraies ruptures technologiques ont eu lieu au cours des dernières décennies. Il reste beaucoup à inventer, un champ d'opportunités à saisir pour des entrepreneurs audacieux.

Se diversifier pour assurer sa pérennité

« Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier » est un proverbe que Bris Rocher entend suivre pour son modèle de développement. C'est un gage de pérennité pour qui sait en maîtriser la complexité.

Pour lui, un business model doit se renouveler au fur et à mesure des années ; une entreprise ne peut pas compter sur une seule activité pour assurer son succès dans le temps. Pour autant, une gestion prudente « de bon père de famille » est nécessaire : il entend s'inscrire dans la tradition tout en épousant l'innovation.

Pour la marque Yves Rocher, la diversification s'effectuera par les canaux de distribution : au-delà de la distribution physique, qui devrait dans trois ans encore représenter 40% de son chiffre



d'affaires et de l'e-commerce, l'acquisition d'Arbonne aux Etats-Unis signe un renouveau de la vente directe. La vente directe repose sur des réunions organisées à domicile, par une représentante de la marque, sur le même modèle que les réunions Tupperware. Le numérique en étend la portée avec la notion de « social selling » : la force de la prescription d'une personne de confiance est démultipliée dans un réseau social plus vaste, et les réunions peuvent se tenir à distance.

La marque défend un commerce humanisé où les vendeurs établissent un lien avec les clients et prodiguent des conseils sur les lieux de vente. Même lors d'une réunion à distance, les indépendants animent une communauté qui partage les valeurs du Groupe Rocher. L'objectif est donc de prendre le contre-pied d'Amazon Go qui propose un commerce « déshumanisé » où le client est seul dans le point de vente.

Quand la cosmétique rencontre les nouvelles technologies

Le nouveau visage de l'entreprise sera bien sûr, conformément aux attentes de la Valley, technologique : outre une vente directe réinventée par l'utilisation des réseaux sociaux, le Groupe Rocher met l'innovation au service de sa plateforme de marque. A la promesse d'offrir des produits naturels respectueux des femmes et de rendre à la nature ce qu'elle nous a donné, Yves Rocher répond en proposant des innovations techniques comme « l'éco-douche », composée à 98% d'ingrédients naturels et qui permet d'économiser 50% du plastique nécessaire à son conditionnement et de réduire de 50% les gaz à effet de serre émis lors de sa production.

Enfin, le Groupe Rocher investit pour utiliser la donnée à bon escient. Pour la marque Yves Rocher, les données clients sont capitales et cela depuis le lancement de la marque en 1959 avec la vente par correspondance. Depuis, le Groupe ne cesse de développer les systèmes d'informations car comme le précise Bris Rocher, « les données c'est comme le pétrole, il faut les raffiner pour les utiliser ». Arbonne, la société récemment rachetée par le Groupe, a investi ces trois dernières années

plus de 50 millions de dollars dans les Systèmes d'Information, en écho à la volonté du Groupe d'aller dans le sens d'une utilisation intelligente et accrue des données.

Un Groupe français à portée internationale

Bris Rocher affirme qu'il lui est aujourd'hui nécessaire de se mondialiser pour continuer son développement. Pour lui, un PDG doit savoir sortir de sa « zone de confort » pour se renforcer face à la concurrence, même si cela implique de prendre le risque d'échouer. Le Groupe français, présent déjà dans 110 pays, continue son expansion à l'international avec les rachats récents en Israël, en Turquie et aux Etats-Unis.



Pour conclure, Bris Rocher affirme avec une position « Anti-Monsanto » par sa posture « santé » et « anti-Amazon » dans son approche plus humaine de la distribution, une originalité et des convictions pour continuer sa conquête du monde.

Armand De Vallois Associé

armand.devallois@wavestone.com

Blaise Maurice Directeur

blaise.maurice@wavestone.com

Louise Brouquier Consultante

louise.brouquier@wavestone.com