

CAROLE HUBSCHER

Caran d'Ache a un très grand potentiel de croissance sur le plan mondial

A la présidence du conseil d'administration de l'entreprise familiale depuis le 1^{er} juin 2012, Carole Hubscher projette d'étendre le réseau mondial de boutiques de l'entreprise genevoise et de lancer des instruments d'écriture en co-branding avec d'autres marques partageant ses valeurs, dont le nom est encore confidentiel.

Diplômée de l'Ecole hôtelière de Genève, Carole Hubscher a brièvement travaillé dans l'hôtellerie avant de rejoindre le distributeur de Caran d'Ache aux états-Unis durant deux ans. A Genève, elle évolue ensuite comme Area manager à la maison mère spécialisée dans les instruments d'écriture et les couleurs durant six ans, avant de compléter ses études par un PMD à l'Université de Harvard où elle tisse un réseau de relations internationales.

De retour en Suisse, Carole Hubscher participe durant deux ans chez Swatch au lancement des montres Calvin Klein comme chargée du marketing et des relations avec le siège à New York. «J'ai pris conscience de la puissance des marques, explique-t-elle. Lorsque vous avez une marque très connue au niveau international, les clients viennent d'eux-mêmes frapper à votre porte.»

Après avoir intégré peu après Creative Factory, une entreprise genevoise de consulting dans le branding, elle crée, il y a plus de dix ans, avec deux amis, Brandstrom, une société active dans l'architecture des marques, le packaging, les boutiques, les stands et qui compte pour clients principaux les horlogers et Baselworld. Le 1^{er} juin 2012, cette spécialiste du marketing a repris la présidence de Caran d'Ache, une entreprise qui souffre du franc fort et qui s'apprête à fêter ses 100 ans en 2015.

Récemment, la presse a évoqué votre entrée au conseil d'administration de Givaudan, leader mondial des arômes et des parfums. Projetez-vous de lancer un parfum Caran d'Ache?

Il s'agit d'une rumeur, et je ne souhaite pas commenter les rumeurs. Dans les faits, je ne suis pas au conseil d'administration de Givaudan.

Selon d'autres bruits, vous vous apprêtez à lancer une nouvelle ligne de produits? S'agit-il de montres? Ce qui permettrait d'ancrer votre marque dans l'univers du luxe à la manière de Montblanc, l'un de vos principaux concurrents?
Nous nous concentrons sur des lignes de production manufacturière à forte valeur ajoutée que nous maîtrisons. Caran d'Ache repose sur deux piliers complémentaires: la couleur et les instruments d'écriture. Dès la petite enfance, nous accompagnons chaque individu dans les différentes étapes de sa vie en lui proposant des produits adaptés et 100% swiss made: des crayons scolaires aux instruments d'écriture jusqu'au matériel technique pour artistes. Disposer d'un panel de produits très diversifiés et complémentaires constitue une vraie force.

Ou une vraie faiblesse. Il n'est pas facile de cibler à la fois les enfants, les adultes et les artistes et les retraités. Des marchés très différents. Un exemple: la chanteuse américaine Miley Cyrus a dû casser son image de vedette Disney pour conquérir un public de jeunes adultes rebelles.

La segmentation est au contraire une force pour Caran d'Ache. En Suisse et dans tous nos marchés matures, Caran d'Ache est devenue une «love brand». Elle jouit d'un capital sympathie énorme. Les consommateurs, qui ont utilisé Caran d'Ache durant leur enfance, savent qu'ils ne font pas d'erreur en achetant un instrument d'écriture de cette marque. La qualité sera au rendez-vous. Nous avons des équipes dédiées par typologie de clients. Des artistes discuteront avec d'autres artistes, des professeurs avec d'autres professeurs. La force d'une marque, c'est aussi de savoir s'adapter à son public.

Etre une Love brand permet-il de surmonter ces contradictions?

Ce n'est pas une contradiction, mais une continuité. Nous répondons à un besoin du client à chaque étape de la vie. Notre maison a une histoire exceptionnelle et un avenir très prometteur. Nous comptons plus de 90 métiers dans l'entreprise et en maîtrisons toute la chaîne de valeur. De la R&D jusqu'à la vente. Nous sommes complètement intégrés verticalement. Ce qui nous permet d'être extrêmement rapides, agiles et indépendants. Pour nous, l'indépendance est importante. Nous dépendons très peu de sous-traitants, à l'exception des fournisseurs de matières premières. Nous manufacturons l'ensemble de notre production. Peu d'entreprises maîtrisent tous ces métiers sous le même toit. C'est unique.

Votre concurrent, les stylos Montblanc, ne peut-il pas en dire autant?

Certains de nos concurrents ne produisent que des stylos. Ils ne savent pas faire de la couleur, du pastel, de l'aquarelle, des stylos feutres. D'autres ne maîtrisent que les crayons de couleur. Le reste, comme la gouache, ils ne les fabriquent pas, mais les achètent.



Carole Hubscher, présidente du Conseil d'administration de Caran d'Ache: «Rester à Genève représente un choix stratégique. Le franc fort nous handicape. Mais nous refusons de délocaliser.»

Comment rester compétitifs avec des salaires suisses et un franc fort? N'avez-vous pas été approchés par les Chinois pour délocaliser?

Bien sûr. Mais nous refusons de délocaliser. Produire en Suisse coûte plus cher. C'est le prix de la qualité. Depuis 100 ans, nous cultivons l'excellence par la qualité. Nos stylos sont par exemple garantis à vie. Vous pourrez les transmettre d'une génération à l'autre. Caran d'Ache privilégie le haut de gamme, la longévité, l'écologie. Ces paramètres sont des arguments clairement distinctifs. Le consommateur est de plus en plus conscient de ce qu'il achète. Mais l'on se doit de rester compétitifs.

Vous avez vécu des moments difficiles: du chômage technique. Dans ces moments-là, n'êtes-vous pas tentés de délocaliser?

Rester à Genève constitue un choix stratégique. C'est difficile. Le franc fort nous handicape. Néanmoins, nous nous battons pour pouvoir continuer à produire en Suisse, pour optimiser nos coûts, tout en conservant la qualité. Notre métier, c'est avant tout des savoir-faire et donc des centaines de talents. Nos collaborateurs vivent ici. Sans eux, nous ne serions pas capables de faire tout ce que nous faisons. Ailleurs, nous n'aurions pas un même niveau de conscience de la qualité. Et puis, il y a l'attachement à la marque. Certains collaborateurs ont plus de 40 ans de maison, avec une moyenne de 13 ans.

Le turn-over est beaucoup plus rapide au niveau de la direction. Avec trois directeurs généraux en trois ans, Caran d'Ache est-il devenu ingouvernable?

Ce n'est pas exact. Un directeur général est parti à la retraite. Il a été remplacé par un manager qui n'est pas resté. Cela arrive. Le directeur général précédent est donc revenu ad intérim jusqu'au recrutement de Jean-François de Saussure, entré en fonction en septembre 2012 et qui a repris la direction générale à ma pleine satisfaction en janvier 2013.



Cet accident de parcours vous a-t-il ralenti?

Je ne peux vous parler que depuis juin 2012, date à laquelle j'ai repris la présidence de Caran d'Ache. Pourquoi à ce moment-là? C'était une question de préparation et de timing aussi. Le temps aussi pour moi de me préparer à cette nouvelle tâche. Aujourd'hui, Jean-François de Saussure a la direction opérationnelle. Je m'occupe plus de la stratégie. Je suis garante de l'identité de la marque.

L'an dernier, vous avez ouvert des corners dédiés dans des grands magasins emblématiques comme Harrod's à Londres ou les Galeries Lafayette à Paris. Caran d'Ache possède déjà une centaine de boutiques ou de corners dans le monde. Pourquoi cette stratégie? On dit qu'une boutique en propre ou un corner dédié augmente les ventes?

C'est exact. En plus des points de vente que vous mentionnez, nous avons ouvert récemment de nouveaux flagships, l'un à Genève chez Brachard et l'autre à Bucarest, sur une grande avenue. En Asie, nous avons des boutiques à Hong Kong, Chengdu, Macao, Kuala Lumpur, ainsi qu'une grande à Tokyo. Au Japon, Caran d'Ache est considéré comme la Roll's des instruments d'écriture.

Même si nous continuons à être distribués dans les lieux de vente multi-marques, les boutiques en propre contribuent à faire passer les bons messages. Dans certaines régions du monde, les petits papetiers disparaissent. Dans les grands magasins, le personnel de vente a un tournus extrêmement rapide. Dans un corner dédié, notre personnel est formé et connaît mieux la marque.

Avez-vous d'autres projets d'expansion avec des partenaires locaux?

L'expansion, je dis oui. Nous pouvons construire un maillage de boutiques mondial. Mais pas n'importe comment. Le plus important à l'étranger, c'est de trouver le bon partenaire local, bien implanté et qui connaît le métier et le marché, et avec lequel on peut construire une relation sur le long terme. Par exemple, Bucarest n'était pas en tête de liste. Mais nous avions un bon partenaire qui a ouvert un point de vente dédié à Caran d'Ache. Avoir un partenaire local permet aussi d'obtenir une meilleure implantation sur le marché.

Les boutiques en propre offrent aussi des marges plus importantes?

Oui, mais il y a d'autres frais. Dans les grandes villes, sur les avenues principales, les loyers sont très élevés. Pour gérer ce risque, il faut peut-être éviter les grands axes principaux hors de prix et adapter géographiquement les points de vente à la clientèle. Pour la couleur, par exemple, se placer au BHV dans le Marais et non à proximité d'une boutique Louis Vuitton.

Etre détaillant, c'est aussi un nouveau métier pour Caran d'Ache?

C'est effectivement un nouveau métier pour nous. Nous avons démarré il y a trois ans à Genève avec une boutique au Bourg-de-four, que nous gérons en propre. Cela nous a permis de tester des produits et de nous rapprocher de nos clients. Cela permet aussi d'anticiper les besoins des détaillants partenaires.

Caran d'Ache dispose dans son patrimoine de 400 décors animés pour les vitrines qui ont émerveillé des générations d'enfants. Nous allons réorganiser et faire voyager de manière stratégique nos équipes d'ours et de hérissons. C'est un travail à long terme comme tout ce qu'accomplit Caran d'Ache. C'est le propre des entreprises familiales.

Quelle est la part des instruments d'écriture et de la couleur dans votre chiffre d'affaires?

Vous me pardonnez de ne pas communiquer de tels chiffres. Cela n'intéresse que mes concurrents.

Pourtant, produire des beaux stylos pour les collectionneurs, c'est plus rentable que des crayons de couleurs pour les enfants?

Détrompez-vous. Il faut tenir compte entre autres des frais de recherche et de développement. Pour une série limitée, vous ne vendez qu'une centaine de pièces. C'est une activité proche de l'horlogerie. Chaque pièce nécessite un traitement et un contrôle particulier effectués par nos artisans. Pour répondre aux attentes de nos clients, nous développons également des séries spéciales tel que «Spirit of Qatar», demandé par ce marché-là. Le marché asiatique nous a demandé une série sur les signes astrologiques chinois, que nous avons vendus également en Suisse. Nous comptons de nombreux touristes parmi notre clientèle. Ces derniers consomment beaucoup dans des lieux comme les Galeries Lafayette ou chez Harrod's où notre corner augmente notre visibilité globale.

Est-ce aussi parce qu'une des difficultés des stylos Caran d'Ache haut de gamme, c'est qu'on ne les reconnaît pas au premier coup d'œil? Contrairement aux produits Montblanc, reconnaissables grâce à leur étoile blanche, le consommateur doit préciser oralement qu'il s'agit d'un Caran d'Ache...

L'identification sur un produit est très importante. Pour Caran d'Ache, c'est la forme hexagonale. Une équipe R&D s'attelle à renforcer les codes identitaires de la marque. C'est compliqué et cela demande du temps. Pour créer un nouveau stylo, il faut compter plus de 18 mois.

Votre entreprise est-elle présente sur le marché digital par exemple avec des clés USB griffées?

Nous développons le co-branding avec des designers connus ou de marques qui partagent nos valeurs. Nous avons lancé un stylo multifonction avec trois mines différentes et un embout tactile pour les tablettes, mais pas de clés USB griffées. Ce n'est pas notre core business. Nous fabriquons de la matière. Le marché mondial du domaine d'écriture est énorme. Il croît au même rythme que la population mondiale. Notre potentiel de croissance est énorme. Malgré les ordinateurs, on écrit toujours à la main. L'écriture et le dessin font partie de l'apprentissage, de la créativité. L'écriture a traversé les siècles. Elle a de belles années devant elle. L'écriture est le prolongement de l'âme. Elle est liée au développement de l'homme que ne peut pas compenser le monde digital.

Les instruments d'écriture ne comptent qu'une dizaine des grandes marques globales. Pourquoi si peu de concurrents au niveau mondial?

Ce secteur exige des savoir-faire particulier. Les coûts d'entrée sur le marché sont élevés. Il y a peu de sous-traitants. Il est davantage compliqué de créer une marque dans les instruments d'écriture et d'assembler des éléments achetés à des sous-traitants. Dans l'horlogerie, c'est plus simple.

Face à des géants comme Montblanc, qui fait partie d'un grand groupe, doté de moyens financiers importants, une société indépendante peut-elle résister à long terme?

Ce ne sont pas les gros poissons qui mangent les plus petits. Ce sont les plus agiles qui passent devant les plus lents. Nous sommes plus petits que certains de nos concurrents. Mais aussi plus agiles. Nous réagissons beaucoup plus vite. Et il y a une plus grande continuité. Dans les grands groupes, un nouveau directeur ne restera peut-être pas longtemps. En Angleterre, par exemple, nous travaillons avec le même partenaire depuis 50 ans. Il m'a connu enfant. Ce sont des partenariats construits sur le long terme.

Pour créer un réseau de vente mondial, un grand groupe peut investir 200 millions et ouvrir 200 boutiques dans le monde. Une entreprise indépendante n'a pas une telle puissance financière. L'indépendance n'est-elle pas un handicap pour Caran d'Ache, qui doit progresser pas à pas?

Le développement est beaucoup plus facile pour un grand groupe. Nous devons rester les pieds sur terre. Nous n'allons pas ouvrir 100 nouvelles boutiques demain. Cela se fait par étapes. Nous avons fonctionné ainsi durant 100 ans. Les grands groupes ont une force de frappe publicitaire qui leur permet de négocier avec les magazines. C'est un avantage certain. Dans les grandes villes, là où les bons emplacements se négocient à des prix prohibitifs, une grande marque globale se voit offrir l'emplacement, parce que sa présence prestigieuse va générer du trafic et attirer d'autres enseignes à proximité. La loi du marché est injuste d'une certaine manière avec les petites marques. C'est la réalité aujourd'hui. C'est pourquoi nous devons être plus rapides, plus agiles, plus malins, trouver des parades pour être visibles à la hauteur de ce nous produisons.

Le prix d'entrée sur internet est plus faible et le web vous met à égalité avec les grands groupes...

Nous avons ouvert une boutique en ligne pour les instruments d'écriture en mars 2013 et pour la couleur en septembre dernier. Il est trop tôt pour faire un bilan. Nous vendons en Suisse, en France et en Allemagne. Car la rapidité est importante. Nous livrons en quatre jours. Nous avons dû mettre sur pied une plateforme logistique. Une marque plus visible sur internet augmente aussi le chiffre d'affaires des détaillants. Nous évoluons également dans une catégorie de prix qui reste accessible sur le net.

Vous avez également développé votre présence sur les réseaux sociaux?

Internet nous met en contact direct avec le client final. Notre page Facebook a bondi de 3000 fans en juillet à plus de 25.000 fans aujourd'hui. C'est une montée en flèche et cela se poursuit avec une acquisition de 100 fans par semaine. Le taux d'engagement est aussi important. Nous recevons des témoignages. Les fans postent des photos, partagent leur expérience. Le consommateur cherche ce contact avec la marque. Nous produisons également de plus en plus de films sur les techniques d'application de la couleur et sur les instruments d'écriture.

Votre chiffre d'affaires annuel de 100 millions de francs proviendrait à 50% de Suisse et pour le reste de vos ventes dans 80 à 90 pays. Cela signifie-t-il un revenu réduit pour chacun de ces marchés?

D'une manière générale, nos provenances de chiffres d'affaires sont extrêmement équilibrées, qu'il s'agisse des marchés ou des lignes de produits. Certains pays sont plus matures que d'autres, comme la Roumanie, où nous avons à peine commencé à nous développer. Nous en parlerons dans dix ans. En Scandinavie, Caran d'Ache est entré dans le marché des écoles. En Indonésie, nos Neocolors sont énormément appréciés dans les établissements scolaires. Mais chaque année, nous devons renégocier ces contrats. Et la concurrence est rude. Le 100% Swiss Made reste cependant une valeur sûre et reconnue à travers le monde. ■

Propos recueillis par Giuseppe Melillo