



Trajectoires — Épisode Leila Marzouki / Solinaya Cosmétiques

Format détecté : INTERVIEW ONE-TO-ONE

Enregistrement : 12 mai 2026 — Studios Radio Belvue, Montreuil (33)

Animateur : Julien Berteaux — Invitée : Leila Marzouki, fondatrice et PDG de Solinaya Cosmétiques

Synthèse

Julien Berteaux reçoit Leila Marzouki, fondatrice et PDG de Solinaya Cosmétiques, marque de cosmétiques biologiques et éthiques créée en 2019, dans le cadre de l'émission Trajectoires. L'entretien retrace un parcours entrepreneurial né d'une rupture personnelle et professionnelle — une réaction allergique de sa fille à un produit qu'elle avait elle-même formulé chez Dermatech Industries — et couvre l'ensemble des dimensions de la construction de Solinaya : positionnement produit, levée de fonds de 8 millions d'euros auprès de Frondaison Capital, management d'équipe et stratégie RSE. Les deux messages centraux de Leila Marzouki sont la cohérence comme boussole absolue — refus de vendre à un grand groupe, maintien de marges inférieures au secteur pour payer correctement les fournisseurs — et la démonstration que croissance et éthique sont compatibles à grande échelle. L'invitée annonce un objectif de 18 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026 et une vision à horizon 2030 centrée sur l'influence sectorielle autant que sur la performance financière.

Thèmes abordés

Parcours avant Solinaya : de l'ingénierie industrielle à l'entrepreneuriat

- Sept ans passés chez Dermatech Industries en tant qu'ingénieure chimiste, à formuler des produits cosmétiques
- Frustration croissante face à l'écart entre les promesses marketing et la réalité des formulations — exemple : 0,2 % d'extrait de rose dans un produit commercialisé comme "soin à la rose"
- Déclic personnel : réaction allergique sévère de sa fille aînée (3 ans à l'époque) à un produit pour enfants qu'elle avait contribué à formuler
- Décision de quitter le groupe décrite comme viscérale, non comme un calcul rationnel



Création de Solinaya : les débuts

- Six mois de double activité : travail en entreprise le jour, formulation dans sa cuisine le soir
- Premier produit : un baume multi-usage à sept ingrédients, choix délibéré de la traçabilité totale
- Validation initiale auprès de vingt personnes de l'entourage, retours unanimement positifs → démission déposée
- La contrainte des sept ingrédients présentée comme fondatrice de l'identité de marque

Philosophie produit : la simplicité comme engagement

- Majorité des produits Solinaya formulés avec moins de dix ingrédients, contre une norme sectorielle de trente à cinquante composants
- Justification technique : chaque ingrédient supplémentaire = risque d'interaction, risque allergénique, coût de traçabilité
- Justification philosophique : la simplicité est assimilée à l'honnêteté envers le consommateur
- Réfutation de l'argument marketing : la complexité des formules est présentée comme le vrai levier marketing du secteur, pas la simplicité

Levée de fonds : 8 millions d'euros auprès de Fondaison Capital

- Recherche de financement qualifiée de difficile : 47 pitches réalisés, 15 premiers refus catégoriques
- Principal obstacle identifié : marge brute de 58 %, jugée insuffisante par les fonds classiques (vs 70-80 % dans la cosmétique conventionnelle)
- Explication de l'écart de marge : qualité des ingrédients et rémunération correcte des fournisseurs
- Facteurs différenciant avec Fondaison Capital : statut de fonds à impact, évaluation des métriques extra-financières (bilan carbone, indice de transparence ingrédientielle, taux de fidélisation client)
- Dimension humaine décisive : Samia Dercourt, partner ayant porté le dossier, avait elle-même quitté un grand groupe cosmétique par conviction
- Taux de fidélisation client de 73 % cité comme le double de la moyenne sectorielle



Management d'équipe : croissance et erreurs

- Équipe passée de 3 à 34 personnes en quatre ans
- Management identifié comme le défi personnel le plus important, distinct de la compétence technique en formulation
- Erreur emblématique : recrutement d'un directeur commercial issu d'un grand groupe, profil brillant mais méthodes incompatibles avec les valeurs de Solinaya (distribution en masse en grande surface, promotions permanentes, sacrifice de marge)
- Coût de l'erreur : six mois pour diagnostiquer l'inadéquation, six mois supplémentaires pour prendre la décision de séparation — un an perdu
- Leçon tirée : les compétences sans alignement de valeurs qualifiées de "poison lent"

Processus de recrutement actuel

- Processus en quatre étapes : entretien de compétences mis en situation réelle, échange avec l'équipe sans la direction, "entretien convictions"
- L'entretien convictions : conversation d'une heure sur les valeurs et motivations profondes, sans grille de bonnes/mauvaises réponses
- Objectif : détecter les candidats motivés uniquement par le salaire ou la valorisation CV
- Résultat mesuré : taux de rétention de 91 % sur les deux dernières années

Stratégie RSE : quatre axes concrets

Le bio qualifié de prérequis, non de différenciateur.

Axe 1 — Approvisionnement : 100 % d'ingrédients végétaux issus de coopératives certifiées commerce équitable ; partenariats directs avec six coopératives dans quatre pays ; visites terrain deux fois par an

Axe 2 — Emballage : suppression du plastique vierge en 2024 ; gamme en verre consigné, aluminium recyclé ou carton certifié

Axe 3 — Transport : logistique relocalisée, 100 % de la distribution nationale en véhicules électriques ou fret ferroviaire

Axe 4 — Social : reversement de 2 % du chiffre d'affaires à un programme de formation professionnelle pour les femmes dans les zones rurales des coopératives fournisseurs

Les 2 % du CA présentés comme un investissement stratégique, non une charge : meilleure qualité des ingrédients, moins de pertes, loyauté commerciale des fournisseurs



Illustration concrète : un fournisseur d'huile d'argan a refusé une offre 30 % supérieure d'un concurrent en invoquant la relation de partenariat avec Solinaya

Point de négociation lors de la levée de fonds : certains fonds ont jugé les 2 % excessifs ; Frondaison Capital les a acceptés

Chiffres d'affaires et croissance

- CA 2025 : 12 millions d'euros (vs 7,5 millions en 2024), soit +60 %
- 320 points de vente en France : pharmacies, magasins bio, concept stores
- E-commerce : 28 % du chiffre d'affaires
- Marchés européens récemment lancés : Belgique, Pays-Bas, Suisse
- Objectif 2026 : 18 millions d'euros de CA

Leviers de croissance 2026

- **Levier 1 – Gamme** : lancement en septembre d'une ligne solaire (4 produits), segment jugé sous-représenté en bio
- **Levier 2 – International** : ouverture de l'Allemagne et de l'Espagne au deuxième semestre 2026
- **Levier 3 – Abonnements** : coffrets saisonniers (4 par an) avec produits exclusifs ; taux d'intention d'achat de 42 % mesuré auprès de la communauté lors des tests

Vision à long terme – Solinaya en 2030

- Objectif business : 50 millions de CA, présence dans 10 pays européens, gamme de 100 produits
- Ambition déclarée prioritaire : démontrer qu'une marque cosmétique à grande échelle peut croître sans compromis écologiques
- Critère de succès personnel : avoir inspiré au moins dix autres marques à adopter un modèle similaire



Refus de rachat par un grand groupe

- Deux approches reçues à ce jour ; une offre en 2024 émanant d'un groupe du top 5 mondial de la cosmétique (noms non divulgués)
- Refus en 24 heures, malgré une offre qualifiée de très généreuse financièrement
- Justification : conviction que les grands groupes rachètent la marque, conservent le nom, modifient les formules pour améliorer la marge et délocalisent la production
- Engagement ferme : Solinaya ne sera pas à vendre tant que Leila Marzouki sera aux commandes

Questions flash

- **Livre marquant** : *Les sentiers de la création* de Jérôme Launoy – essai sur l'innovation lente, cité pour avoir décomplexé l'invitée vis-à-vis de la course à la rapidité
- **Pire erreur** : avoir voulu tout faire seule la première année, au bord du burn-out, avec un impact sur la qualité des formules
- **Conseil aux futurs entrepreneurs éthiques** : anticiper un délai trois fois plus long et un coût deux fois plus élevé que prévu, sans jamais céder sur les valeurs
- **Ingédient favori** : huile de pépin de figue de Barbarie pour ses qualités de soin et la dimension humaine de sa production
- **Solinaya en un mot** : cohérence

Déclarations & faits marquants

Annonces / informations inédites

- Lancement d'une ligne complète (/ produits) prévu en septembre 2026
- Ouverture des marchés allemand et espagnol au deuxième semestre 2026
- Lancement d'un système d'abonnements à coffrets saisonniers (4 par an), avec produits exclusifs
- Deux approches de rachat reçues, dont une en 2024 par un groupe du top 5 mondial – refusée en 24 heures



Données chiffrées

- Levée de fonds : 8 millions d'euros auprès de Frondaison Capital (annoncée en février 2026)
- 47 pitches réalisés avant d'obtenir un financement
- Marge brute Solinaya : 58 % (vs 70-80 % pour la cosmétique conventionnelle)
- Taux de fidélisation client : 73 %, soit le double de la moyenne sectorielle
- Équipe : 34 personnes (vs 3 il y a quatre ans)
- Taux de rétention des collaborateurs : 91 % sur les deux dernières années
- CA 2024 : 7,5 millions d'euros ; CA 2025 : 12 millions d'euros (+60 %)
- Objectif CA 2026 : 18 millions d'euros (+50 %)
- Objectif CA 2030 : 50 millions d'euros
- 320 points de vente en France
- E-commerce : 28 % du CA
- 2 % du CA reversés à un programme de formation professionnelle féminine
- Taux d'intention d'achat sur les coffrets abonnement : 45 %
- Offre d'un fournisseur concurrent refusée à +30 % par un fournisseur d'huile d'argan fidèle à Solinaya

Positions tranchées

- Solinaya ne sera pas à vendre tant que la Marzouki sera aux commandes
- Le bio est un prérequis, pas un différentiateur
- Les compétences sans alignement sur valeurs sont un "poison lent" pour une organisation
- La simplicité des formules est un choix plus difficile à vendre mais plus facile à assumer que la complexité
- L'ambition 2030 est "aboutissement" d'influence sectorielle, avant d'être financière



Dynamique de l'échange

- Échange fluide et bien rythmé, sans tension ni esquivé notable sur les sujets sensibles.
- Refus de nommer les groupes ayant formulé des offres de rachat — seule zone de non-divulgateur explicite de l'entretien, assumée clairement par l'invitée.
- Refus de nommer les fonds ayant rejeté le dossier lors de la levée de fonds — cohérent avec la posture générale de l'invitée (pas de règlement de comptes public).
- Moment d'humour léger lors de l'évocation du "labo de cuisine" et de la patience du mari — registre personnel assumé, sans excès.
- Invitée proactive sur les chiffres : les données financières et opérationnelles sont livrées spontanément, sans relance insistante de l'animateur.
- Questions flash bien reçues, réponses concises et dans le registre attendu — pas de dérapage ni de réponse hors format.
- Leila Marzouki mentionne être auditrice fidèle de Trajectoires depuis ses débuts — posture d'invitée engagée, non contrainte.

À retenir

Message central : cohérence entre valeurs et actes comme seul critère non négociable, à tous les stades de la croissance

Modèle économique alternatif : marge volontairement inférieure au secteur, présentée comme preuve d'éthique et non comme faiblesse structurelle

Annonces à suivre : lancement ligne solaire (septembre 2026), ouverture Allemagne et Espagne (S2 2026), déploiement du système d'abonnements

Objectif 2026 : 18 millions d'euros de CA — à surveiller pour un éventuel suivi éditorial en fin d'année



Refus de rachat : position ferme et publique, potentiellement structurante pour la perception de la marque par les investisseurs et concurrents

Sujet ouvert : gouvernance à long terme non abordée — que se passe-t-il si Leila Marzouki quitte la direction ? L'engagement de non-cession est personnel, pas statutaire

Rendez-vous : salon Naturel et Bien à Montreval, octobre 2026

Référence bibliographique citée : *Les sentiers de la création*, de Anne-Laure Launoy (à vérifier pour mise en description de l'épisode)

Geremy.ai