

Plongée au cœur de la Vénétie, fief de la renaissance du lunetier Safilo



De l'autre côté de la frontière italienne, le lunetier Safilo emploie 80 personnes en région parisienne. (Crédits : Pierrick Merlet)

Pierrick Merlet, à Padoue (Italie) @PierrickMerlet

REPORTAGE. Proche de la faillite il y a quelques années, le lunetier italien Safilo s'est réinventé en quittant l'univers du luxe et en adoptant enfin le numérique pour relancer ses ventes. La Tribune s'est rendue en Vénétie pour observer de plus près cette relance industrielle.

Comme un air de patriotisme. Dans l'un des quartiers prisés de Venise, alors que les passants entrent en file indienne dans une ruelle, en ce début d'été, deux marques occupent la vitrine de l'opticien : Polaroid et Carrera. Difficile de lutter avec la magie de l'artisan de masques vénitiens installé juste en face. Le vendeur de lunettes n'a pourtant rien à lui envier en matière de couleur locale. Les deux marques qui occupent sa devanture ont été imaginées non loin de là, à Padoue, à quelques kilomètres du pont qui relie la Cité des Doges au continent.

Derrière ces deux marques se cache le groupe italien Safilo, dont le siège social est installé dans cette ville de 200 000 habitants. Le troisième acteur mondial sur le marché des paires de lunettes, dont les références sont commercialisées dans les plus belles rues du monde, a frôlé la catastrophe quelques années plus tôt. Entre 2016 et le début des années 2020, le lunetier italien a perdu pas moins de la moitié de son chiffre d'affaires.

La faute tout d'abord à l'industrie du luxe et ses géants français, comme LVMH et Kering, qui ont fait le choix de produire eux-mêmes leurs références solaires et optiques, comme cela s'était passé dans la maroquinerie. La perte de la licence Gucci à la fin de l'année 2016 a rayé des tablettes la bagatelle de 20 % du chiffre d'affaires de Safilo. Puis l'italien a perdu l'ensemble du portefeuille LVMH, qui représentait environ 200 millions d'euros d'activité, « avec une marge à deux chiffres », précise-t-il à *La Tribune*. Par ailleurs, en plus d'une adaptation ratée à l'essor de l'e-commerce, le mariage d'Essilor et de Luxottica en 2018 a totalement renversé les rapports de force dans ce secteur.

Un couple star en ambassadeur du renouveau

À l'image du chantier qui prépare les rues de Padoue à accueillir le tramway, Safilo doit dès lors imaginer un véritable renouveau. Une mission commando, pour ne pas dire survie, confiée en 2018 à Angelo Trocchia. Costume impeccable, celui qui déambule dans ses bureaux avec sa carrure imposante n'élude pas les erreurs du passé.

« Nous étions une entreprise trop guidée par les licences. Aujourd'hui, nous essayons d'assurer un certain équilibre entre celles-ci et nos marques en propre. Et puis nous étions concentrés sur le luxe, alors nous misons maintenant sur le haut de gamme voire le segment du milieu », souligne le patron.



Le dirigeant est à la tête de Safilo depuis 2018 (Crédits : Safilo).

Et quoi de mieux qu'un nom qui parle au monde entier pour illustrer ce virage pris par Safilo et ainsi incarner « **cette transformation** », comme le répète Angelo Trocchia ? Au moment même de cet échange, la société cotée à la Bourse de Milan informe les marchés qu'elle vient de signer un accord avec Victoria Beckham, épouse de l'ex-footballeur anglais et entrepreneuse reconnue. « **Ce nouvel accord de licence mondial de dix ans porte sur la conception, la fabrication et la distribution des collections de lunettes de la marque Victoria Beckham** », précise Safilo dans un communiqué, qui envisage de lancer la commercialisation en janvier prochain.

Le PDG peut avoir le sourire, il sait qu'il vient de marquer un point dans son duel face au géant Essilor Luxottica. Son passif avec le couple Beckham parle pour lui. Au début de la décennie, l'ancien joueur de football emblématique a confié à Safilo la conception et la production d'une marque de lunettes solaires et optiques à

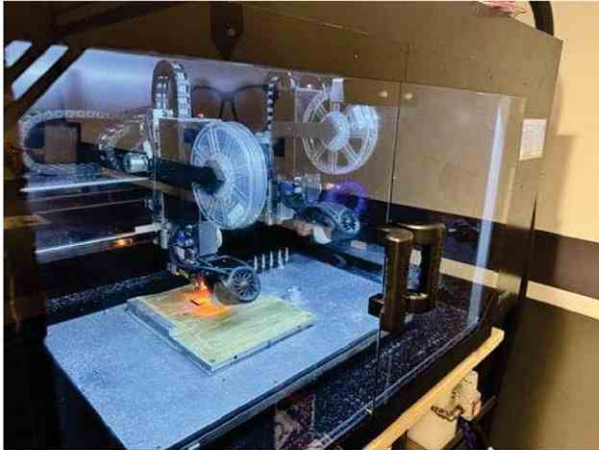
son nom. « **La marque cartonne partout où nous la commercialisons** », insiste le directeur des marques sous licence, Vladimiro Baldin, qui évoque « **une croissance à deux chiffres** » dans tous les marchés sans vouloir être plus précis. Mais les actes parlent d'eux-mêmes : Safilo et David Beckham ont signé il y a quelques mois un accord de licence perpétuelle, autrement dit un contrat à vie. Preuve que le lunetier italien entend sécuriser sa nouvelle machine à cash et ne pas revivre les traumas du passé.

« Notre stratégie est de faire croître la part des collections femme dans notre portefeuille. Nous pensons que l'avenir du marché de la lunetterie se fera avec les femmes. Nous allons donc attaquer le segment bas du marché du luxe avec Victoria Beckham », projette Angelo Trocchia, à la tête de 3 600 collaborateurs dans le monde dont un tiers en Italie.

Que ce soit pour le couple Beckham, ou pour la trentaine de marques au total détenues par Safilo (comme Isabel Marant, Boss, Marc Jacobs, Carrera, Levis ou Polaroid), toutes ont été conçues en Vénétie. Après avoir traversé plusieurs couloirs et franchit quelques portes dans ce bâtiment aux allures modernes, difficile de ne pas apercevoir les nombreux dessins, croquis et images de synthèse qui décorent les murs, les tables et les meubles des bureaux de conception. Certains semblent aussi précis que les plans d'architecte d'une maison, comme en attestent les dizaines de mesures chiffrées qui figurent sur certaines affiches. Rien n'est laissé au hasard et c'est ainsi que la marque Carrera a particulièrement trouvé un second souffle en touchant un public plus jeune. L'entité italienne négocie actuellement avec une actrice française, dont elle tait le nom pour le moment, afin d'incarner le virage pris par sa marque maison qui performe dans l'Hexagone.

Réduire sa dépendance à la Chine

Une fois les dessins industriels réalisés, ces derniers prennent vie dans deux pièces proches des bureaux de conception. Dans la première, plusieurs grandes boîtes métalliques se tiennent compagnie. Il s'agit de plusieurs imprimantes 3D, de différentes tailles. L'une d'elles est d'ailleurs en pleine action, en train de réaliser visiblement une forme carrée qui servira de décoration à une monture, spécialité de Safilo. Quant aux verres, le groupe italien travaille avec divers fournisseurs.



La fabrication additive monte en puissance dans la lunetterie haut-de-gamme (Crédits : Pierrick Merlet).

« La fabrication additive fait partie intégrante du développement de nos prototypes après l'étape du dessin industriel en 2D ou 3D. L'industrie de la lunette a du retard sur son utilisation, mais cela fait tout de même neuf ans que nous utilisons ces machines en interne et les procédés évoluent », partage Vladimiro Baldin accoudé sur sa machine en pleine action.

Pour d'autres composants, comme tous les acteurs du luxe, Safilo fait appel à l'acétate. Une matière très prisée dans l'industrie de la lunetterie haut de gamme car facile à travailler. Par ailleurs, la salle en parallèle du bastion des imprimantes 3D abrite les petits fours afin de fabriquer en métal — grâce à des moules — les tiges des lunettes et les formes qui tiendront la paire de verres. Par la suite, ce sont les petites mains de l'entreprise italienne qui s'affairent à donner vie au projet de lunettes.

Le siège social, à Padoue, abrite dans ces étages un atelier de plusieurs centaines de mètres carrés et de dizaines de postes de travail, où se côtoient plusieurs artisanats lunetiers. Rien à voir avec la seule italienne du groupe, situé à une quinzaine de kilomètres de là, à Santa Maria di Sala et qui assure 10 % de la production mondiale de Safilo. Ici, l'approche est plus artisanale. Cet atelier de production est réservé à la fabrication des prototypes, mais aussi pour les opérations spéciales telles que les modèles pour les défilés de mode ou les références en très petite série. Conséquence, chaque collaborateur réalise la conception d'un modèle du début à la fin, pas question d'une organisation des tâches à la chaîne.



Depuis le siège social à Padoue, le lunetier italien réalise tous ses prototypes et petites séries (Crédits : Safilo et Pierrick Merlet).

Au niveau industriel, si l'usine italienne se concentre sur les modèles haut de gamme, l'organisation industrielle de Safilo repose aussi sur une usine aux États-Unis, du côté de Portland et une autre en Chine, pour les modèles les moins onéreux, dans la ville de Shenzhen. Néanmoins, cette usine qui assure 70 % de la production mondiale du groupe va perdre de son importance.

« Nous avons commencé à développer il y a trois ans d'autres solutions de production, particulièrement au Vietnam. Maintenant, au regard du contexte, nous sommes en train d'accélérer cette initiative pour réduire notre dépendance à la Chine. Mais, nous voulons rester en Asie », expose le CEO.

Nouveau lien avec le consommateur direct

En plus de revoir ses coulisses, l'entité italienne repense son interaction avec ses clients. Soutenu par son actionnaire majoritaire — le fonds néerlandais HAL Holding, qui détient 49,8% du groupe— Safilo et ses 994 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 veut gonfler ses parts de marché en France, son troisième marché mondial derrière les États-Unis et l'Italie. Autrement dit, aller chasser sur le terrain d'Essilor Luxottica (et ses 26,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires) sur un marché de l'optique où les frais sont en grande partie pris en charge par les mutuelles. De quoi attirer les convoitises des industriels lunetiers.

Pour ce faire, Safilo a axé sa renaissance sur le numérique, segment dont elle était totalement absente jusqu'en 2018. Grâce au recrutement d'une équipe de geeks, le groupe a mis en place une plateforme numérique afin de fluidifier la relation avec les opticiens, ses partenaires prioritaires pour vendre des paires de lunettes (30 à 35 millions de ventes par an au compteur selon ses chiffres). « **Les demandes via cette plateforme augmentent très vite car ils trouvent cela très agréable. Cela nous confère un véritable avantage compétitif** », estime Angelo Trocchia, qui recense 20 000 opticiens européens et 70 000 nord-américains connectés à cette plateforme qui permet de faire de la commande, du service après-vente et de la formation. Un point non négligeable face au fait que ces deux zones assurent 80 % des ventes de Safilo.



Si le Made In Italy a encore de l'intérêt sur le haut de gamme, Safilo mise sur la Chine pour ses références destinées à être distribuées en masse (Crédits : Pierrick Merlet).

Enfin, la renaissance du lunetier italien est surtout marquée par l'émergence d'une relation commerciale directe en BtoC avec ses consommateurs. Safilo a imaginé des sites de vente dédiés et personnalisés pour chacune de ses marques. Résultat, de rien en 2016, les ventes directes représentent aujourd'hui 16 % de l'activité de l'industriel. Ce dernier vise les 20 % à moyen terme sur cette ligne de recettes. « **C'est une industrie qui grandit pour des raisons structurelles, entre un vieillissement de la population mondiale et un accroissement de celle-ci. Le marché est assez grand pour tous** », conclut le patron. ■

