



ENTREPRISES

La nécessaire réinvention du fabricant de lunettes italien Safilo

LUXE

Au troisième rang du secteur, le groupe a perdu il y a quelques années les licences des grandes marques de luxe de LVMH et de Kering qui ont créé leur propre division d'optique.

Un coup dur qui l'a obligé à se repositionner sur le segment premium et les marques en propre.

Philippe Bertrand (à Padoue)

Le calendrier écrit l'histoire de l'industrie de l'optique. Le 10 juillet, Thélios, la filiale de fabrication de lunettes de LVMH (propriétaire des « Echos »), a inauguré une nouvelle usine à Longarone, au nord de Venise. Le site de production de montures a été racheté au fabricant italien Safilo qui, quelques jours plus tôt, a confirmé devant la presse sa nouvelle stratégie.

Le groupe fondé en 1934 à Padoue, au cœur de la région de la lunetterie, achève le retournement qu'il a débuté en 2020. En plein cœur de la crise du Covid, Safilo s'est vu retirer la licence Dior par LVMH qui bascule alors la fabrication des lunettes de son empire du luxe vers la filiale Thélios, créée en 2017. Les lunettes Dior constituaient les meilleures ventes de Safilo.

Départ de Gucci et Dior

Quatre ans auparavant, en 2016, l'entreprise avait perdu la licence

Gucci. Le propriétaire de la marque, Kering, était devenu lunetier en 2014 avec la fondation de Kering Eyewear. Sans Dior et Gucci, Safilo perdait son statut de sous-traitant des lunettes de luxe.

« Cela a été le début d'un long voyage », résume le directeur général Angelo Trocchia. Un chemin de redressement : le chiffre d'affaires est tombé de 1,3 milliard d'euros en 2015 à 962 millions en 2018, l'année de son arrivée de chez Unilever. La licence Gucci générerait à elle seule 20 % des ventes de Safilo. Les seules licences du groupe LVMH, Dior mais aussi Celine, Givenchy, Fendi, représentaient 200 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les ventes ont de nouveau atteint la barre du milliard d'euros en 2022 avant de se stabiliser à 993 millions en 2024. Entre-temps, le résultat net de l'entreprise passait d'une perte de 53 millions en 2015 à un gain de 34 millions en 2024. Le luxe ne payait pas tant que cela malgré des marges à deux chiffres pour le fabricant. Loin derrière Essilor-Luxottica et ses 26 milliards de chiffre d'affaires (avec les verres d'Essilor), Safilo a vite vu Kering Eyewear le dépasser en termes de ventes et Thélios se rapprocher de lui. Kering Eyewear réalise 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires, Thélios environ 500 millions. Avec le soutien de son premier actionnaire, le fonds familial hollandais HAL qui détient la moitié du capital devant la société d'investissement française BDL Capital Management (15 %), et au gré de deux augmentations de capital (150 millions en 2018 et 135 millions en 2021), Safilo, coté à la Bourse de Milan, a modifié son

positionnement.

Marques détenues en propre

« Le marché mondial de l'optique pèse environ 18 milliards d'euros et valeur de gros [62 milliards en valeur au détail, NDLR]. Le luxe représente environ 4 milliards et le marché de masse 4 milliards aussi. Le segment premium, avec des montures qui ne dépassent pas les 250 euros de prix de vente, c'est 10 milliards. C'est sur ce cœur de marché que nous nous sommes positionnés », explique Angelo Trocchia. Safilo n'a pas déserté le luxe avec des licences comme Isabel Marant, Etro, Boss ou Missoni, mais le cœur de son activité est désormais constitué par des marques haut de gamme comme Carrera, David Beckham, Levi's ou Tommy Hilfinger.

Plusieurs labels d'entrée de gamme (mais jamais au-dessous d'un prix de vente de 80 euros la paire de lunettes), Polaroid ou Blenders, offrent un complément aux 100.000 détaillants et opticiens clients du groupe dans 70 pays à travers le monde. Le groupe a rééquilibré ses collections entre l'homme et la femme (qui reste à développer, les lunettes femmes représentant 60 % du marché mondial), le solaire et l'optique. La marque Carrera, née dans le sport auto et le ski avec des verres solaires et des masques, par exemple, a étendu son offre à des montures optiques et des lunettes pour les femmes.

La perte des grandes licences du luxe a entraîné un autre rééquilibrage entre les marques détenues en propre et les licences. Carrera, Polaroid, David Beckham (par le



biais d'une licence perpétuelle), Blenders et Smith (un spécialiste américain des masques de ski et des lunettes de sport d'extérieur) génèrent la moitié des ventes. « Nous souhaitons attirer d'autres licences comme Carolina Herrera ou Victoria Beckham qui vient de nous rejoindre. Mais nous sommes ouverts à des acquisitions », explique le directeur général. « Nous ne sommes plus obsédés par le luxe. Nous sommes obsédés par les opportunités », résume-t-il en précisant qu'avec à peine 80 millions de dette, Safilo peut lever l'argent de ses ambitions.

La restructuration est aussi passée par un ajustement du parc d'usines. Celle de Longarone a été cédée à Thélios. Une autre, à Martignacco, près de Bergame, a été vendue à Ivision. Un atelier à Bergame, spécialisé dans les verres solaires et exploité par la société Lenti a quitté le giron de Safilo pour rejoindre Kering Eyewear. Safilo ne possède plus que trois sites de production : l'un à côté de Padoue, un autre aux Etats-Unis dans l'Utah et un dernier à Suzhou en Chine.

Des sous-traitants en Chine assurent 60 % des 30 à 35 millions de lunettes produites chaque année. En ajoutant l'usine de Suzhou, la production est à 70 % chinoise, contre 10 % pour l'Italie, 10 % pour les Etats-Unis et 10 % pour le reste de l'Asie du Sud-Est. La création reste,

elle, maison avec cinq sites : le siège de Padoue, Milan, New York, Portland et Hong Kong.

Tests avec Amazon

La dernière phase de la réorganisation menée par le directeur général Angelo Trocchia fait prendre le virage numérique à Safilo. Les collections ont été digitalisées. Des sites marchands ont été ouverts pour les marques maison. Ils engendrent 16 % des ventes du groupe.

Un autre site consacré aux clients professionnels a été créé. Un accord a été signé avec Salesforce. Une base de données client a été constituée. Des tests de lunettes connectées (sans caméra) ont été lancés avec Amazon et son assistant Alexa. Un système d'essai virtuel des montures a été développé. Le service après-vente s'active désormais par simple envoi d'une photo du produit cassé.

Sur le plan commercial, les efforts ont été concentrés sur l'Amérique du Nord et l'Europe qui représentent chacune 40 % des ventes. « Notre philosophie, complète le directeur général, c'est de laisser chaque pays décider de sa propre stratégie commerciale afin de coller à la demande locale. » C'est ainsi qu'en France, Safilo ne distribue que 13 marques sur les 30 du groupe.

« Nous pensons que la consolidation se poursuivra dans le monde de l'optique. Nous serons très actifs »,

promet Angelo Trocchia qui considère que la base du « nouveau Safilo » qu'il a construit est solide. L'avenir le dira. Une chose est sûre : le vieillissement de la population et l'épidémie de myopie assurent la croissance du marché mondial. ■

« Le segment premium, avec des montures qui ne dépassent pas les 250 euros de prix de vente, c'est 10 milliards d'euros. C'est sur ce cœur de marché que nous nous sommes positionnés. »

ANGELO TROCCHIA
Directeur général de Safilo

Le cœur de l'activité de Safilo est désormais constitué par des marques haut de gamme comme Carrera, David Beckham ou Levi's.



Le résultat net de Safilo est passé d'une perte de 53 millions d'euros en 2015 à un gain de 34 millions en 2024. Photo ZCVA/Wenn.com/Sipa

