*Le*
**FRENCH DESIGN**
*2059*

# Disruption vers un design durable

# Lucibel : relocaliser, pour améliorer sa performance globale et environnementale

**Fabricant de luminaires à forte valeur ajoutée, à base de technologies LED, Lucibel a relocalisé sa production en France en 2014. Même s'il s'agit d'une opération complexe, son directeur général Yves-Henry Brepson se félicite de ce choix disruptif qui permet à l'entreprise d'optimiser la qualité de ses produits, d'accélérer l'innovation, et d'améliorer ses performances environnementales, tout en gagnant en agilité vis-à-vis de ses clients professionnels. Pour Le FRENCH DESIGN by VIA, il retrace les étapes d'une opération amenée à se multiplier, dans un contexte post-Covid-19 qui va compliquer les échanges physiques entre les continents.**

Pour le fabricant de luminaires français Lucibel, la technologie LED est un point de départ utilisé pour développer des concepts et des designs innovants, qui permettent de se démarquer sur le marché. « La LED est un composant électronique, que l'on peut piloter en jouant sur les longueurs d'ondes, les fréquences, les intensités, pour développer des fonctionnalités qui vont au-delà de l'éclairage, déclare son directeur général, Yves-Henry Brepson. Tel est le positionnement de Lucibel ». A titre d'exemple, la marque a mis au point en 2016 le premier luminaire LiFi, qui permet d'accéder à Internet par la lumière. Grâce à des LEDs scintillant à très haute fréquence, il est capable de transporter des informations jusqu'à un ordinateur, et peut se substituer à une liaison internet wi-fi haut débit. L'intérêt de ce procédé est de ne pas perturber la présence éventuelle d'autres réseaux sans fil existants, et de pouvoir offrir une meilleure protection des données par rapport à une liaison wi-fi conventionnelle. Lucibel utilise aussi les LEDs pour interagir avec le rythme circadien, c'est-à-dire le cycle biologique qui rythme la journée. Mis au point avec le concours de médecins, les luminaires Cronos sont programmables pour produire par exemple une lumière propice au réveil le matin, et une lumière dite « ambrée » le soir, c'est-à-dire exempte de lumière bleue, qui provoque la sécrétion de mélatonine, l'hormone favorable à l'endormissement. Troisième exemple, certaines longueurs d'ondes associées à des LEDs de couleur rouge ont le pouvoir de pénétrer dans les tissus, un procédé utilisé par Lucibel dans un luminaire qui affiche une fonction de régénération cellulaire.

## Relocaliser, une opération complexe

Créée en 2009, Lucibel a démarré son activité en Chine, où elle a employé jusqu'à une centaine de personnes, un choix qui semblait logique à l'époque, dans la mesure où ce pays était le berceau de la production de LEDs, où s'implantaient notamment les fournisseurs de composants. Mais cinq ans plus tard, l'entreprise fait volte-face, et relocalise ses activités en France, sur le site de 12 000 m$^2$ qu'elle occupe actuellement à Barentin près de Rouen (Seine-Maritime). Un changement de stratégie opéré pour plusieurs raisons : « La gestion de notre « supply chain » - ou chaîne d'approvisionnement - s'est révélée plus compliquée que prévu, et nos délais de livraison pour nos clients européens, qui demandaient toujours plus de réactivité, étaient rallongés par 4 à 5 semaines de bateau, ce qui était devenu problématique, explique Yves-Henry Brepson. D'autre part, nous avons

connu des problèmes de qualité sur les composants achetés en Asie. » Autre difficulté rencontrée, et non des moindres, par cette entreprise à vocation innovante, la quasi-impossibilité de protéger ses créations, qui étaient rapidement copiées sur le marché chinois, où la propriété intellectuelle est une notion qui n'est pas encore entrée dans les moeurs.

Une fois prise la décision de relocaliser, Lucibel s'est lancée avec méthode dans une opération qui reste complexe. L'entreprise a identifié un bâtiment industriel vacant et adapté, et dont la reprise a été négociée avec l'ancien occupant, Schneider Electric, par ailleurs partenaire de l'entreprise, avec le soutien de la région Normandie. Deuxième étape, l'entreprise a reconstitué ses équipes de production en France, en recherchant et en recrutant localement des salariés qualifiés. Enfin, une partie seulement du matériel a pu être rapatrié, complété et mis à niveau grâce à de nouveaux investissements industriels. « Une relocalisation ressemble beaucoup à un redémarrage de l'activité à zéro, cela demande beaucoup d'énergie, une force de conviction pour convaincre ses partenaires, et une expertise pour trouver les bons fournisseurs locaux, ajoute le directeur général. Il faut anticiper chaque étape, et ne pas sous-estimer le temps nécessaire à l'opération. »

## Des produits plus durables, un modèle plus réactif

Cependant, la relocalisation génère de nombreux bénéfices, car relocaliser, c'est adopter de nouvelles conditions de production, qui sont propices à revoir et faire progresser la conception et le design de ses produits. Une démarche qui permet d'améliorer ses performances environnementales : « La recherche de nouveaux fournisseurs nous a amenés à favoriser l'éco-conception de nos produits, en privilégiant les matériaux issus du recyclage, comme par exemple le métal, et les composants qui sont moins impactants pour l'environnement, par exemple pour les finitions », ajoute le dirigeant. La présence en France de filières de recyclage et valorisation est aussi une incitation à concevoir des produits dont les composants sont facilement dissociables en fin de vie du produit. Une réflexion a aussi été menée pour maîtriser la consommation d'énergie de l'usine d'accueil à Barentin. Enfin, le directeur général délégué met en évidence la réduction considérable des flux de transport et l'impact carbone associé : 70 % des composants des produits Lucibel proviennent aujourd'hui de France ou d'Europe, seuls les 30 % restant étant fabriqués en Asie. D'autre part, les distances pour servir les marchés cibles, principalement situés en Europe, se sont considérablement raccourcies. Pour l'entreprise, la relocalisation s'accompagne donc d'un modèle de production beaucoup plus durable.

Elle permet aussi de mieux servir et obtenir la satisfaction de ses clients, essentiellement des professionnels (voir encadré) : les délais de livraison ont été fortement réduits, et le bureau d'études travaille désormais dans la réactivité. « Nous travaillons de plus en plus pour des grands comptes, en particulier des groupes tertiaires, pour lesquels nous développons des produits spécifiques et sur mesure, ajoute Yves-Henry Brepson. Les échanges entre leurs équipes d'achat, les architectes et nos équipes sont grandement facilités. » Lucibel constate aussi, depuis son retour en France, une forte réduction de ses problèmes de SAV, devenus négligeables, grâce à l'amélioration de ses composants et à l'instauration d'un contrôle qualité très strict.

## Une nouvelle logique d'achat

Cinq ans après avoir pris cette décision stratégique, Lucibel ne regrette rien, et se félicite d'avoir devancé une tendance à la relocalisation qui est aujourd'hui plus actuelle que jamais. Le fabricant peut ainsi échapper aux difficultés que connaissent aujourd'hui, en raison de la Covid-19, les entreprises qui fabriquent en Asie pour se rendre sur place et gérer l'acheminement de leurs marchandises. « Aujourd'hui, il nous semble évident qu'il faut implanter son usine à proximité des marchés que l'on veut adresser, reconnaît le dirigeant. C'est une question de bon sens, si l'on veut à la fois servir des clients exigeants, et réduire ses impacts sur l'environnement. » Depuis sa relocalisation, l'entreprise a créé 40 emplois à Barentin, relancé sa politique d'innovation, et conquis de nouveaux clients.

Si le made in France est sur toutes les lèvres, il faut cependant convaincre les acheteurs de modifier leurs pratiques d'achat : « Depuis des décennies, nous avons pris l'habitude d'acheter des produits peu chers fabriqués à bas coût en Asie, mais qui sont peu durables et qu'il faut remplacer souvent. A l'inverse, nous parions sur des produits plus durables dans le temps, avec moins d'impacts sur l'environnement et fabriqués en France, ce qui les rend nécessairement plus chers à l'achat, ajoute Yves-Henry Brepson. Nous y ajoutons aussi une valeur ajoutée en termes de fonctionnalités, incluse dans une équation nouvelle et globale, qui est gagnante pour nos clients. » En renouant avec la croissance et l'innovation, Lucibel montre la viabilité de ce modèle nouveau et prometteur.

**Les 4 marchés de Lucibel**

Éclairage tertiaire : conception et fabrication de luminaire pour les espaces de bureaux

Éclairage des grandes surfaces : conception, développement et fabrication de luminaires pour les grandes surfaces notamment alimentaires

Muséographie : conception et fabrication de luminaires spécifiques pour l'éclairage des œuvres d'art dans les musées et espaces d'exposition

Bien-être : conception et fabrication de luminaires avec une fonction bien-être, détente, luminothérapie

**Lucibel, les dates clés**

2008 : création de Lucibel par Frédéric Granotier, qui fait le pari que «la technologie LED va changer nos vies »

2011 : dépôt des premiers brevets auprès de l'INPI

2013 : acquisition de Procédés Hallier, leader français de l'éclairage de musées

2014 : reprise de l'usine Schneider Electric à Barentin
Lucibel s'introduit en bourse sur Euronext Growth

2015 : Lucibel signe un contrat pour l'équipement du Palais de l'Élysée en LED

2016 : lancement du premier luminaire LiFi, permettant d'accéder à Internet par la lumière

2017 : lancement de Cronos, la première gamme de luminaires circadiens

2018 : acquisition de Confidence SAS, spécialiste français du luminaire sur pied

2019 : acquisition de Lorenz Light Technic, spécialiste de solutions d'éclairage pour les surfaces de vente

## La relocalisation, une tendance dans l'air du temps

Avant Lucibel, plusieurs entreprises françaises ont fait le choix de relocaliser leur production, une tendance qui s'est accélérée notamment avec la perspective du Brexit, pour celles qui étaient implantées Outre-Manche, et qui devrait être encore plus accentuée par la crise du Covid-19, et la pression croissante exercée en faveur de la production locale et durable. En voici quelques exemples.

### Rossignol : toute la chaîne de fabrication réunie en France

Le fabricant référent de skis Rossignol a rapatrié la majorité de sa production, auparavant réalisée à Taiwan, en deux temps. En 2010, la fabrication de 75 000 paires de skis est relocalisée dans son usine ultra-moderne de Sallanches (Haute-Savoie), suivie en 2013 par la fabrication de 20 000 paires de ski junior. Cette décision stratégique est justifiée par le coût des produits, l'agilité de la production et la proximité avec les marchés cibles. « Nous sommes plus compétitifs en France qu'à Taiwan, car la matière première, qui vient d'Europe, représente plus de 70 % du coût de nos produits, et il revient très cher de la transporter en Asie pour la transformer puis de ramener nos produits finis en Europe », déclarait Bruno Cerclay, le président du groupe Rossignol en 2013. Un modèle, qui plus est, peu vertueux pour l'environnement. Le fabricant y a aussi gagné en agilité, puisque toute la chaîne de fabrication, du design au prototypage, jusqu'à la mise au point, et la production, sont désormais réunis en un même site.

### Le Coq Sportif : relocaliser les produits techniques

Toujours dans le domaine des articles de sport, le Coq Sportif a relocalisé en 2010 une partie de ses activités sur son site historique de Romilly-sur-Seine, construit en 1882 et modernisé. La vocation de ce site est désormais la fabrication de produits techniques et tendances – maillots de football pour les équipes professionnelles, maillots de cyclisme, collections capsules – en tout cas à forte valeur ajoutée, designés sur place et réalisés avec des partenaires locaux. Cette relocalisation partielle a permis la création d'une centaine d'emplois, et a contribué à la croissance du groupe.

### Solex : une solution pour les pièces détachées

Propriétaire des marques Mobiky, Solex et Matra, sous lesquelles il fabrique désormais des vélos électriques, le groupe Easybike a commencé à relocaliser sa production dans sa nouvelle usine de Saint-Lô (Manche), d'une surface de 4000 m$^2$, en 2013. Comme l'affirme son dirigeant Grégory Trebaol, la production des bicyclettes électriques Solex en Chine ne revenaient qu'à 15 à 20 % moins cher que leur production en France, un gap qualifié de « pas insurmontable ». En revanche, acheminer une part importante de leurs composants, fabriqués en Europe – selle, fourche, phares – jusqu'en Chine coûtait cher, et compliquait considérablement les process logistiques, le transport maritime, les passages de douanes, sans oublier le service après-vente. Les pièces de rechange, fabriquées en Chine, n'arrivaient pas assez vite… Aujourd'hui, l'usine de Saint-Lô assemble une majorité de pièces fabriquées en France, 12 500 bicyclettes électriques sont sorties de ses chaînes en 2016, et le chiffre d'affaires de

Easybike est reparti à la hausse.

**Kusmi tea : relocaliser grâce à la robotisation**

Les thés Kusmi ont, à partir de 2005, fait confectionner leurs luxueux sachets de thé en mousseline de coton à la main au Maroc, pour un coût équivalent à 60 % de ce qu'il coûterait en France. « C'était la seule solution pour obtenir un produit de qualité à un prix correct, sinon, il aurait fallu utiliser un sachet papier pour brisures de thé », explique Sylvain Orebi, président d'Orientis, propriétaire de la marque. Un élément vient changer la donne : un fabricant japonais met au point des machines capables de confectionner automatiquement des sachets de haute qualité en amidon de maïs. Grâce à ce procédé, les thés Kusmi économisent de la main d'œuvre, ce qui leur a permis de relocaliser la fabrication de leurs sachets de thé dans l'usine Orientis du Havre (Seine-Maritime), pour un coût global inférieur à celui du Maroc. L'entreprise réduit du même coup les allers-retours coûteux et polluants avec l'Afrique du Nord, et relocalisent dans le même temps la fabrication de leurs boîtes en fer de la Chine vers une PME française locale, pour un coût à peine supérieur.