

## Clareo fait venir la lumière de Chine

La société, qui conçoit des équipements d'éclairage, en sous-traite la fabrication à cinq usines dans l'empire du Milieu. La pandémie a compliqué les échanges.

**FRÉDÉRIC DE MONICAULT**  
fdemonicault@lefigaro.fr

**INDUSTRIE** La crise sanitaire, Clareo a en le temps de la voir arriver. Fabricant de solutions d'éclairage LED, la PME créée début 2012 travaille avec un réseau de cinq usines en Chine qui, toutes, se sont arrêtées pendant plusieurs semaines au début de l'année. « Nous nous sommes dit que nous allions manquer de stocks, explique Olivier Maschino, cofondateur de l'entreprise avec Damien Sipos. Mais cela ne s'est pas vérifié, puisque en mars, dans la foulée du confinement général, le marché français s'est écroulé. »

En avril, les ventes ont plongé de 70 %. La relance est intervenue au début de l'été avec une baisse oscillant entre 15 et 30 %, selon les segments de produits. « Nous ferons vraiment les comptes à l'automne, poursuit le dirigeant. Pour le moment trop d'incertitudes demeurent pour tracer des perspectives. » En attendant, il se félicite de constater que la plupart des chantiers n'ont pas été annulés, mais simplement décalés.

En temps normal, Clareo réceptionne chaque semaine trois à quatre conteneurs au Havre (Seine-Maritime), auxquels il faut ajouter deux avions-cargos. Dans l'Hexagone, l'entreprise écoule quotidiennement sept tonnes d'équipements, au gré de 150 commandes de toutes tailles. Dans certains cas, il s'agit de livraisons de quelques kilos, dans d'autres, cela concerne plusieurs tonnes de matériel pour équiper un bâtiment tout entier.

### Culture de la rigueur

Parmi les produits les plus courants dans les bureaux, la dalle lumineuse de 60 x 60 cm est devenue une référence pour Clareo. « Pendant la crise, certains de nos clients dédiés aux missions essentielles ont eu besoin d'être approvisionnés, raconte Olivier Maschino. Nous avons ajusté nos ressources en personnels en conséquence. » Au pic de la pandémie, Clareo est monté jusqu'à 75 % de chômage partiel.

L'entreprise commercialise quatre marques en tout, à commencer par la sienne, pour un chiffre d'affaires global de 17 millions d'euros en 2019. La société assure elle-même le design de ses produits. « C'est indispensable, précise le dirigeant, pour prétendre rivaliser sur un marché encombré. Quelques géants comme Signify (ex-division éclairage de Philips) et Osram ne font aucun cadeau. Il faut savoir se montrer inno-



**Damien Sipos et Olivier Maschino, fondateurs de Clareo.**

SERVICE DE PRESSE

vants. » Avant le début de la crise, parmi ses succès commerciaux, Clareo a décroché la réalisation pour France Télévision de l'éclairage du siège du groupe avec des produits sur-mesure en termes de puissance et d'esthétisme. « Nous sommes dans un monde où les clients nous demandent de percevoir les éclairages, mais pas de voir les sources de lumière, enchaîne Olivier Maschino. Nous devons aussi être en mesure de moduler l'intensité, de changer les couleurs et de diminuer la consommation d'énergie, car cette triple dimension

de l'esthétique, de la santé et de l'urgence climatique est entrée dans les mœurs. »

L'intensité de la crise sanitaire et la menace d'une deuxième vague n'ont pas incité une seule seconde Clareo à modifier ses circuits d'approvisionnement. « Si nous n'avions pas bâti cette filière avec la Chine, nous ne serions pas compétitifs », tranche le cofondateur. Et d'assurer qu'avec plusieurs millions d'euros de commandes par an, il n'est pas un client comme un autre. Cela lui donne en particulier la possibilité de

contrôler la chaîne d'assemblage. « Avec nos partenaires asiatiques, souligne le dirigeant, nous partageons une même culture de la rigueur qui ne déparera pas en Europe. »

Plusieurs fois par an, les partenaires en question se rendent à Paris, où est situé le siège de Clareo. De leur côté, les équipes françaises se rendent régulièrement en Chine, où elles sont loin d'être en terrain inconnu : Damien Sipos a travaillé pendant un an et demi en Chine, quand Olivier Maschino y a noué de solides contacts au gré de ses expériences précédentes dans les télécoms et l'automobile. « Ces acquis nous ont appris à effectuer des audits dans ce pays, ajoute Olivier Maschino. Ils sont cruciaux quand il s'agit de s'entourer de bons partenaires, de mettre en place des process performants et d'effectuer des contrôles réguliers. »

Par les temps qui courent, les déplacements sont beaucoup moins faciles d'un continent à l'autre, mais grâce aux nouvelles technologies, les relations restent fluides. En outre, un représentant de Clareo parle le chinois tandis que certains partenaires peuvent communiquer en anglais. Rompue aux outils numériques, la PME a pu télétravailler avec efficacité au printemps. Le travail à distance devrait d'ailleurs pouvoir être institué dans l'entreprise mais à dose modérée, tant la reprise requiert des échanges permanents entre les uns et les autres. ■

### Deux entrepreneurs complémentaires

Olivier Maschino et Damien Sipos sont tous deux ingénieurs. De leur avis à tous les deux, ce sillon commun contribue à un fonctionnement efficace de l'entreprise. Les deux dirigeants se partagent les domaines d'intervention : Damien Sipos pilote la production, les bureaux d'études, les achats et la logistique ; Olivier Maschino se charge des finances, de l'administration des ventes, du juridique et du marketing-communication. Ils pilotent ensemble l'animation commerciale, les ressources humaines et les

recrutements. « La complémentarité, la répartition des tâches et enfin le fait d'être sur la même longueur d'onde sont trois leviers indispensables à la réussite », souligne Olivier Maschino. La rapidité dans la prise de décision en est un autre. « En permanence, ajoute-t-il, il y a de nombreux sujets sur la table. Si chaque dossier devait multiplier les allers-retours, alors nous n'avancerions pas. » Les deux cofondateurs de Clareo communiquent chaque jour de manière informelle. À ces échanges s'ajoutent deux réunions d'équipe hebdomadaires : l'une dédiée au commercial, l'autre axée davantage sur la stratégie. F.M.

