

Lectra : la genèse mouvementée d'un leader mondial

par

■ Daniel Harari ■

Président-directeur général de Lectra

En bref

Installée en France et comptant mille cinq cents personnes, l'entreprise Lectra a augmenté ses prix de 5% par an entre 2007 et 2012, quand ses concurrents les ont baissés, et gagne malgré tout des parts de marché. Mais quelle aventure! Créée en 1973 sous le nom de Lectra Systèmes par deux ingénieurs géniaux mais peu portés sur le management, elle a failli couler en 1990. Les comptes étaient catastrophiques et les actionnaires en désaccord, mais l'un d'entre eux, présent depuis la première heure – la Compagnie Financière du Scribe créée par André Harari – a toujours cru aux potentialités de l'entreprise. André et Daniel Harari décident alors de la recapitaliser et d'en prendre la direction. Elle est ensuite redressée tambour battant, puis affronte la crise de 2001, la fin des quotas textiles chinois de 2005 et la crise de 2009. Guidée par un management au pied marin qui joue sur l'innovation et la préservation des équipes, Lectra sort renforcée de ces crises.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Je suis né en 1954 en Égypte et suis arrivé en France à l'âge de trois ans, mes parents ayant émigré en laissant tout derrière eux, y compris l'entreprise qu'avait fondée mon père. En les voyant recommencer leur vie à zéro, j'ai compris très jeune que mon salut serait dans les études. J'ai, de fait, fréquenté les bancs de l'École polytechnique, de HEC et de l'université de Stanford. J'ai fait mes premiers pas professionnels comme assistant d'un gérant de portefeuille – qui se targuait d'être le huitième contribuable de France – dans la première charge d'agent de change parisienne d'alors, Meeschaert. M'y trouvant rapidement à l'étroit, je me suis vu proposer par Luc Meeschaert de prendre la direction de sa société de gestion. Somme toute, depuis mes 25 ans, je n'ai jamais été que patron. En trois ans, j'ai porté les résultats de cette entreprise de 8 à 65 millions de francs d'honoraires et de 800 000 à 35 millions de francs de résultat... avant d'en être licencié pour faute grave, sous des motifs fallacieux. J'étais alors le polytechnicien le mieux payé de ma promotion : à 27 ans, je gagnais l'équivalent de 600 000 euros par an.

Le jour de mon départ, j'ai décidé de ne plus jamais être salarié. J'ai créé mon entreprise en 1984, La Solution Informatique, puis ai rejoint la société de capital-risque qu'avait montée mon frère, la Compagnie Financière du Scribe. Cette dernière avait investi dans une vingtaine d'entreprises technologiques exerçant dans les domaines médical et informatique, parmi lesquelles Lectra Systèmes, société bordelaise spécialisée dans les logiciels et les machines de découpe de tissus.

Lectra 1.0: au secours d'une société exsangue

L'une de mes premières réalisations aux côtés de mon frère fut la conclusion d'une joint-venture avec Interleaf, pionnier américain de la gestion de documentation technique qui nous avait chargés de développer pour lui des opérations en Europe. Notre condition était de les lui revendre après quelques années, à un prix assis sur les résultats. Or, trois ans plus tard, ces derniers étaient tellement exceptionnels qu'Interleaf ne pouvait pas suivre... Nous avons finalement trouvé un compromis et revendu Interleaf Europe à sa maison mère américaine.

État des lieux d'un désastre

Nous avons poursuivi notre activité de capital-risque. Fin 1990, Lectra Systèmes s'est trouvée totalement exsangue. Mon frère avait été le premier actionnaire à rejoindre ses fondateurs, des jumeaux et ingénieurs géniaux, trois ans après sa création en 1973. Avec eux, il avait établi un *business plan*, démarché des clients, réalisé les premiers tours de table. En 1986, l'introduction en Bourse de Lectra Systèmes fut l'un des plus grands succès de l'époque... rapidement suivi par un échec retentissant. Pris par l'euphorie de l'entrée sur le marché, les fondateurs s'étaient laissés aller à annoncer des produits qui n'étaient pas prêts, causant le mécontentement des clients. Les résultats n'étaient pas au rendez-vous, l'action s'est effondrée et l'entreprise a été entraînée dans une spirale délétère. Jusque-là, Lectra Systèmes affichait tous les ans une croissance à deux voire trois chiffres. Fin 1990, elle s'est trouvée en bout de course: ses frais avaient nettement dépassé ses ventes, ses marges dangereusement rétréci. Pour financer la société sans en perdre le contrôle, les dirigeants avaient délibérément invité au capital une multitude d'actionnaires, prestigieux mais disparates, n'ayant pas d'acointance les uns avec les autres, voire se haïssant ouvertement. Aucun d'entre eux n'avait perçu combien la situation financière était devenue alarmante, à tel point que mon frère et moi avons dû déclencher une procédure d'alerte fin 1990. C'était notre devoir en tant qu'administrateurs et membres du conseil de surveillance.

Le président du comité de surveillance était une sommité bordelaise. Quant aux fondateurs, ils figuraient parmi les proches de François Mitterrand, dont ils avaient soutenu la campagne et qui avait prononcé son discours sur la technologie française depuis le siège de l'entreprise. Pour autant, ils veillaient à ménager le maire de la ville, Jacques Chaban-Delmas. Autant dire que les déboires de Lectra Systèmes étaient perçus comme un mélodrame dans ce petit monde.

En décembre 1990, mon frère et moi avons décidé de renoncer à notre investissement dans Lectra Systèmes et avons préconisé un dépôt de bilan. Nous voilà convoqués au Comité interministériel de restructuration industrielle, le CIRI, dont le secrétaire général, René Maury, nous a fait part du souhait du président Mitterrand d'éviter la disparition de Lectra. L'État n'entendait cependant pas y investir. Le CIRI rencontrait chacun des membres du conseil de surveillance pour prendre la mesure de la situation. Nous étions les derniers à être auditionnés. « *Quel dommage que vous ne soyez pas des industriels!* » nous lance René Maury: nous étions les seuls, à ses yeux, à tenir un discours pertinent sur cette entreprise. Mon frère et moi nous accordons alors un bref aparté et, en quelques minutes, décidons de changer de métier.

La négociation de la dernière chance

À 17 heures, nous annonçons à René Maury que nous voulons reprendre Lectra Systèmes. Notre dossier devait être clôturé le lendemain à 9 heures. Nous y passons la nuit et, à l'heure dite, déposons une proposition de reprise. La négociation a duré vingt-trois jours et vingt-trois nuits, dans les bureaux du CIRI, lequel faisait l'intermédiaire entre des banques et des actionnaires qui ne se parlaient pas. Le vingt-deuxième jour, date du rendez-vous de signature, personne ne se présente. Tous les investisseurs potentiels s'apprêtaient en fait à signer avec un autre fonds, sous réserve de la confirmation de l'engagement de l'État – qui n'est jamais venue. Le lendemain matin, les actionnaires sont revenus vers nous en prétextant une méprise sur la date de la signature... Seulement, notre proposition avait évolué depuis la veille, en leur défaveur. René Maury a alors entrepris un bras de fer pour finaliser l'affaire, jouant sur le fait que la moitié de ces actionnaires représentaient des banques nationalisées. L'accord a fini par être signé.

Entre-temps, j'avais réalisé un audit des comptes. Les fondateurs avaient prévu 13 millions de francs de perte en 1990. Après avoir passé en perte sèche tout ce qui pouvait l'être, ce montant atteignait en fait 60 millions de francs. La société accusait 250 millions de francs de perte, récurrente à hauteur de 150 millions. Du reste, ses comptes étaient faux: le directeur général adjoint, en fin d'exercice, modifiait l'état des stocks pour aboutir au résultat qu'il escomptait. Les commissaires aux comptes étaient leurrés. Le bilan comportait pour 60 millions de francs de matériels inopérants, des machines de découpe que des clients mécontents avaient rendues, et que l'on avait tenté de placer chez d'autres. Lectra Systèmes a de surcroît dû s'acquitter de 100 millions de francs pour contrefaçon sur un brevet qui n'avait pas été déclaré comme présentant le moindre risque au conseil de surveillance.

L'essor de Lectra Systèmes avait reposé sur sa R&D et sur les produits fantastiques qu'avaient conçus ses ingénieurs. Le marketing était inexistant et la force commerciale considérée comme l'annexe de la recherche. L'entreprise avait pris le leadership du marché de la conception assistée par ordinateur (CAO) pour la mode, et avait pour atout de proposer des logiciels permettant de décliner des collections de prêt-à-porter. Elle avait conçu ses propres ordinateurs et systèmes d'exploitation, le matériel alors disponible sur le marché étant insuffisamment puissant. Au milieu des années 1980, elle avait mis au point des machines de coupe, domaine jusqu'alors dominé par un concurrent américain, qui s'est à son tour lancé dans la CAO. Or, ces machines étaient défectueuses et ne parvenaient pas à se vendre: les clients les rendaient.

La Compagnie Financière du Scribe et les autres actionnaires ont investi 80 millions de francs pour recapitaliser Lectra. Nous n'avions aucune garantie de passif, personne ne pouvant en accorder. Avec une perte quotidienne d'un million de francs, il nous restait quatre vingt jours avant d'être à court de trésorerie.

1991-2009: Lectra 2.0, la reprise

Initialement, je n'étais pas censé diriger Lectra mais simplement présider son conseil de surveillance. Mon frère et moi entendions en être actionnaires majoritaires, sans nous impliquer dans ses opérations. Celles-ci étaient entre les mains des fondateurs et de deux autres entrepreneurs engagés dans l'aventure. Cette organisation n'a pas tenu trois mois. Constatant que les comptes avaient été falsifiés, je me suis séparé du frère jumeau qui dirigeait le Groupe depuis Bordeaux. Le deuxième fondateur, qui orchestrait les équipes commerciales depuis Singapour, est resté quelques mois supplémentaires. Ajoutons à cela le retrait d'un des entrepreneurs, effrayé

par la complexité de la situation. Au bout de trois mois, un constat s'est imposé: je devais prendre la direction de l'entreprise pour l'extraire du borbier. J'en ai été nommé président-directeur général en mars 1991. Précisons qu'avant mon arrivée, un plan de licenciement avait conduit à se séparer de 450 personnes, sur 1 250 salariés.

J'ai immédiatement rencontré les équipes de l'usine afin qu'elles me présentent leur mode de fonctionnement. Classiquement, le plan de production était établi en début d'année, puis décliné chaque semaine en un plan de fabrication au vu des commandes. Nous étions dans une bonne semaine, m'expliquèrent les collaborateurs, car nous n'avions que 20 % de "stock négatif" – c'est-à-dire de stock identifié comme tel dans l'ordinateur... On imagine aisément mon étonnement: comment pouvait-on respecter le plan de fabrication alors que, par définition, il manquait des pièces? J'ai alors appris que l'usine ne tournait que quelques jours par semaine et que la production s'adaptait aux composants qui se trouvaient être en stock, sans suivre le moindre programme. Nul doute qu'il y avait de quoi redresser cette entreprise...

J'ai ensuite rencontré les clients de Lectra, parmi lesquels figuraient depuis ses débuts Saint-Laurent, Dior et Chanel. Chez ce dernier, la collaboratrice chargée de gérer les sous-traitants occupait un poste officiellement dénommé "responsable Lectra", tant notre logiciel était indispensable à sa mission. Le contraste était total entre l'organisation extrêmement erratique de l'entreprise et l'attachement des clients à notre produit.

La remise à flots

Une fois en poste, j'ai pris la mesure des dégâts au jour le jour. J'ai chargé un contrôleur de gestion de régler ce qui était qualifié jusqu'alors "d'affaires spéciales" – en d'autres termes, tous les sujets qui avaient fait l'objet d'un traitement pour le moins atypique. Notre premier enjeu était de redresser les comptes. Nous avons fait passer les pertes de 250 à 40 millions de francs la première année puis à 13 millions de francs la suivante, avant d'obtenir un résultat positif pour le troisième exercice.

J'ai par ailleurs instauré un contrôle serré des notes de frais, ainsi qu'un suivi hebdomadaire des créances. Aujourd'hui, tous nos logiciels et machines sont livrés avec des mots de passe temporaires. Ils nous appartiennent tant que le client n'a pas payé, et se mettent en arrêt s'il tarde trop à régler la facture. Ce fonctionnement a des effets miraculeux...

En parallèle, nous avons recensé la totalité des problèmes techniques, que les équipes de R&D ont eu pour mission de résoudre. Ceci a permis d'encaisser les 60 millions de francs de créances qui étaient dues pour défauts techniques. Mais, n'ayant pas payé nos fournisseurs, nous ne pouvions encore ni produire, ni générer de chiffre d'affaires. En définitive, le seul indicateur de reprise auquel je pouvais me fier était la mobilisation du personnel: plus il y avait de voitures sur le parking à 20 heures, meilleures étaient les perspectives. Grâce à une mobilisation sans faille des équipes, jour et nuit, nous avons tiré Lectra du gouffre.

Un nouvel élan stratégique

Cet engagement du personnel n'est pas étranger à la méthode de management que j'applique invariablement, la "démocrature" – terme que j'ai emprunté à Claude Bébéar. Ainsi, je fais précéder toute décision par un dialogue démocratique ouvert à tous. Une fois la décision prise par celui à qui elle incombe, elle devient incontestable. Chacun est tenu de l'appliquer. Chaque fois que j'ai mis en place un plan stratégique, je l'ai soumis aux critiques et aux propositions de mes collaborateurs, et ai discuté avec eux chacune de leurs objections. Quand celles-ci ne me convainquaient pas, je savais que le plan était pertinent.

J'ai procédé de la sorte lorsque j'ai présenté mon plan de redressement aux vingt principaux cadres de Lectra. En cas de désaccord, leur ai-je expliqué, ils étaient libres de partir. Dix-huit d'entre eux ont quitté l'entreprise dans les trois mois, et les deux autres dans les six mois. Un tiers des cadres intermédiaires leur ont emboîté le pas. C'étaient autant de freins potentiels qui disparaissaient. J'ai reconstitué les équipes par recrutement externe et promotion interne.

En 1993, j'ai lancé une stratégie de développement déclinée en trois axes: s'inviter dans tous les métiers utilisant le tissu et le cuir, dont ceux de l'automobile et de l'ameublement; travailler sur l'ensemble du cycle de vie

du produit, depuis le premier coup de crayon jusqu'à la mise en magasin; être présent dans le monde entier. Et alors que Lectra commercialisait traditionnellement des stations de travail et des machines de coupe, nous devions évoluer vers la vente de solutions complètes incluant de la formation, de la maintenance et du support à distance.

Là encore, cette annonce ne fut pas sans remous: désaccord d'un bon nombre de cadres supérieurs, lancement d'une procédure d'alerte par le comité d'entreprise, convocation de mon frère par les administrateurs de sa société, la Compagnie Financière du Scribe, qui exigeaient ma démission... Peut-être avais-je mal expliqué cette stratégie qui reposait pourtant sur une cohérence et une synergie des activités, loin d'une diversification hasardeuse. J'ai finalement réussi à convaincre mon frère, les administrateurs de la Compagnie Financière du Scribe et la plupart des cadres de me suivre. Nous avons fortement investi en R&D et lancé une nouvelle génération de machines de coupe en 1993, puis de logiciels en 1996, ce qui nous a portés au premier rang mondial en 2000.

Arrive le 11 septembre 2001: en une journée, nous passons de deux cents commandes quotidiennes à aucune pendant trois semaines. L'activité s'est stabilisée trois mois plus tard, aux deux tiers de son niveau antérieur. En 2009, l'histoire se reproduit: nous prenons la crise de plein fouet. Les marchés de la mode et de l'automobile chutent de 3%, le chiffre d'affaires de nos clients recule de 30% et celui de Lectra de 60% dans la vente de nouveaux systèmes. Fort heureusement, notre *business model* comportait une part de chiffre d'affaires récurrent. C'est ce qui nous a permis de passer le cap.

Lectra 3.0: depuis 2009

Ébranlé par la crise de 2009, j'ai décidé de rebâtir la stratégie à partir d'une feuille blanche, autour d'une interrogation fondamentale: pourquoi un client choisit-il Lectra plutôt qu'un de ses concurrents? La raison ne résidait pas tant dans notre technologie que dans l'expérience et le savoir-faire que nous avons acquis au cours du temps, auprès de clients ayant des fonctionnements très divers.

Petit à petit, nous avons refondé notre modèle. Le projet s'est affiné au fil des controverses que j'ai sollicitées de la part de mes équipes, par cercles concentriques: de mon frère tout d'abord, des administrateurs ensuite, puis de l'équipe de direction, des cadres supérieurs, des commerciaux, des consultants et des ingénieurs. Il en est ressorti une stratégie à l'épreuve des balles, faisant reposer notre proposition de valeur sur l'expertise et la technologie certes, mais aussi sur un troisième et nouveau pilier, la conduite du changement. Le plus souvent, en effet, les clients se tournaient vers nos technologies lorsqu'ils entendaient opérer des transformations profondes dans leur organisation. Ils avaient besoin de notre concours pour les mener à bien.

Autre choix crucial, fallait-il profiter de l'abrogation des quotas textiles en 2004 pour nous délocaliser en Chine, comme le faisaient la presque totalité de nos concurrents? Nous avons escompté que les industriels chinois achèteraient massivement nos technologies. En réalité, ils se sont contentés de jouer sur l'attractivité d'une main-d'œuvre peu onéreuse pour attirer des donneurs d'ordres américains et européens. Pendant trois ans, trois collaborateurs de Lectra ont étudié l'opportunité d'une délocalisation partielle ou totale de notre usine et de notre recherche en Chine. Verdict: elle nous ferait gagner 28% sur nos prix de revient. À l'époque, nous réalisions déjà une marge de 30% sur les machines. Elle aurait donc doublé. Argument supplémentaire, notre compétitivité risquait de pâtir d'une hausse de l'euro par rapport au dollar, monnaie employée par tous nos concurrents.

Nos actionnaires en appelaient unanimement à une délocalisation, de même qu'une bonne partie des cadres, à l'exception des Bordelais. Pourtant, je n'ai pas pu m'y résoudre. Le matin où j'ai dû annoncer ma décision, j'ai décrété que nous resterions en France. Il me semblait inenvisageable de transformer à ce point l'ADN de Lectra et de se séparer de collaborateurs qui s'y étaient dédiés pendant vingt ans. Précisons qu'aujourd'hui, nos prix de revient sont 25% inférieurs à ce qu'ils auraient été en Chine...

Les actionnaires nous ayant tourné le dos, mécontents de cette décision, nous avons employé notre *cash* pour racheter des actions en Bourse et investir dans de la technologie. J'étais convaincu que c'était grâce à l'innovation que nous gagnerions la bataille. Il nous fallait monter en gamme. Au plein cœur de la crise, j'ai décidé de rehausser

nos prix de 5 % par an, soit 30 % sur la période 2007-2012... sachant que lors de la consultation démocratique préalable, le personnel avait préconisé une baisse tarifaire du même ordre. C'est d'ailleurs l'orientation qu'ont prise nos concurrents. Pour ma part, j'étais prêt à sacrifier des parts de marché pour gagner en marges et en résistance. Paradoxalement, cette stratégie nous a permis d'étendre notre présence sur le marché. Nous sommes parvenus à démontrer notre valeur.

Sur notre portefeuille de 23 000 clients, nous avons décidé de consacrer toute notre énergie aux 3 000 premiers, dont la moitié de cette énergie à 300 d'entre eux. Nous acceptons les commandes des autres, mais elles ne devaient pas nous accaparer.

Aujourd'hui, les revenus récurrents de Lectra couvrent 82 % de ses frais généraux avant même que l'année ne commence. La marge brute atteint 75 % en moyenne, l'activité se répartissant à parts égales entre les machines, les services et les logiciels. Chaque vente de machine génère une marge deux fois et demie supérieure à celle de nos concurrents en valeur absolue. Notre trésorerie nette est positive (60 millions d'euros), et notre besoin en fonds de roulement négatif. Nous avons réalisé une année record en 2015, avec 240 millions d'euros de chiffre d'affaires et 20 millions d'euros de résultat après impôts. Et ceci, tout en ayant investi 50 millions d'euros sur quatre ans pour recruter deux cents salariés.

Débat



Quand le bateau dérive

Un intervenant : *Avez-vous compris pourquoi Lectra Systèmes était tombée en déliquescence à la fin des années 1990, après avoir été leader mondial ?*

Daniel Harari : Les fondateurs étaient des ingénieurs géniaux ayant mis au point des produits spectaculaires, mais certainement pas des dirigeants d'entreprise. Ils ont rêvé et ont pris leurs rêves pour la réalité, quitte à maquiller celle-ci. Dotés d'un ego démesuré, ils ne s'estimaient responsables d'aucune erreur – d'où, entre autres exemples, un ruineux procès en contrefaçon qu'ils auraient facilement pu éviter s'ils avaient moins fait preuve d'entêtement. À cela s'ajoutaient une méconnaissance totale du monde financier et le soutien d'un réseau politique haut placé qui confortait leur sentiment d'impunité.

Ces fondateurs avaient gardé 34 % du capital pour jouir d'un droit de blocage, c'est-à-dire du pouvoir d'empêcher les décisions. Ils ont divisé l'actionnariat pour mieux régner, ce qui a finalement bloqué la dynamique de l'entreprise.

Int. : *À votre arrivée, le personnel était-il conscient de cette dérive et attendait-il des décisions fortes ? Comment vous a-t-il accueilli ?*

D. H. : Ma chance fut d'arriver après la mise en œuvre d'un plan de licenciement collectif. Déjà, les équipes étaient apurées. Les trois années suivantes, seuls des cadres sont partis, soit parce qu'ils étaient opposés à mes orientations, soit parce qu'ils étaient incompetents. Ceux qui sont restés croyaient en ma stratégie. Le reste du personnel m'a suivi, convaincu que j'avais sauvé son emploi et que je faisais mon possible pour redresser l'entreprise. Durant la période de reprise, aucun des collaborateurs que je souhaitais garder ne s'est désisté. L'équipe était extrêmement investie et mobilisée, d'autant que j'avais fait accéder un tiers du personnel à des promotions.

Le marketing, Graal des sociétés technologiques ?

Int. : *Dans les premiers temps, comment êtes-vous parvenu à redresser l'activité de R&D, qui ne semblait plus capable de livrer des machines performantes ?*

D. H. : Ma première mesure fut d'ordre marketing. L'un de nos jeunes collaborateurs, qui avait lancé la filiale japonaise de Lectra, m'a convaincu de la nécessité de redessiner les machines de coupe et de les doter d'une nouvelle interface utilisateur. Nos équipements ressemblaient, en effet, à des instruments de torture. J'ai mis en suspens le lancement de la dernière génération que venait de développer la R&D. Inutile de préciser que cette décision fut mal accueillie...

J'ai, par ailleurs, appliqué les enseignements d'une des lois de Golub : quand un projet est réalisé à 90 %, il en reste 90 % à mener. En d'autres termes, l'on sous-estime par un facteur 10 l'importance des projets, et l'on prend conscience très tardivement d'être loin du compte. Les équipes de R&D de Lectra étaient engluées dans ce syndrome. Je leur ai annoncé qu'il n'était pas question que l'entreprise se ruine à financer des innovations désordonnées : désormais, j'imposerais la ligne à suivre aux ingénieurs. J'ai fait lister et documenter l'ensemble des dysfonctionnements techniques. Chaque semaine, je les passais en revue ligne par ligne avec l'équipe. Parallèlement, nous avons lancé un plan de recherche très poussé, pris des risques et investi dans la recherche.

Le véritable pouvoir a été confié aux patrons des filiales, qui connaissaient précisément les besoins du terrain, plutôt qu'aux cadres bordelais qui avaient une perception très approximative des réalités locales.

Tout ceci nous a permis de lancer une machine révolutionnaire en 1993, ergonomique et parfaitement fonctionnelle. Après avoir été tirés par la recherche, nous avons atteint le deuxième stade de maturité des sociétés technologiques, celui où la fonction commerciale prend le pas. À cette époque toutefois, nous n'avons pas su atteindre le stade ultime, celui du marketing. Les chercheurs et les commerciaux ont pour point commun d'être pétris de certitudes, au risque de sombrer dans la pensée unique. Le marketing est au contraire ouvert à l'écoute et au doute, vertus bien supérieures à mes yeux, mais trop souvent étouffées par des vendeurs et des ingénieurs qui n'y voient que faiblesse. Il peine donc à s'imposer, bien qu'il soit le garant d'une réponse calquée sur les attentes des marchés.

Une "démocrature" distribuée

Int. : *Comment votre méthode de "démocrature" se formalise-t-elle au quotidien ? Vos équipes savent-elles identifier les moments où elles ont droit à la critique et ceux auxquels elles n'ont plus voix au chapitre ?*

D. H. : Mon premier cercle de management est parfaitement habitué à mon mode de fonctionnement. Avec lui, je n'ai plus besoin de préciser la procédure. Les discussions qui se tiennent en comité exécutif préalablement à une décision sont en outre confidentielles, de sorte que le personnel n'est pas informé d'éventuelles dissensions internes. Pour le reste, j'entame toute réunion en précisant si nous sommes en phase de démocratie ou non. Si tel est le cas, j'incite les salariés à me critiquer et permets à un commercial de contredire un membre du comité exécutif. Durant cette période, toute hiérarchie est abolie. Cette consultation est extrêmement saine. Une fois la décision prise, il faut foncer tête baissée. Toute position divergente est alors proscrite, même si elle dessine une solution meilleure, car elle nuit à l'alignement des forces vers l'atteinte de l'objectif.

Je ne m'arroge pas pour autant toutes les décisions et en confie certaines à mes cadres dirigeants. Je n'ai alors qu'un avis consultatif et ne mets pas en cause l'orientation finale, même si elle me déplaît. La "démocrature" est donc en quelque sorte distribuée. Elle peut même être assumée par des chefs de produit ou de projet, auxquels j'attribue la pleine responsabilité de mener à bien une mission et de gérer un budget. Je leur impose toutefois de conduire un exercice démocratique et d'écouter toutes les objections avant de trancher. Ils me rendent certes des comptes, mais jamais je ne leur reproche leurs décisions. C'est un principe fondamental : si l'on confie à un collaborateur le pouvoir de décider, on doit se soumettre à ses choix.

Int. : *Vous avez pris certaines décisions contre l'avis unanime du personnel et des actionnaires. N'y a-t-il pas une certaine excitation à prendre ainsi le contre-pied du courant majoritaire, et n'est-ce pas un danger ?*

D. H. : Je n'ai jamais pris une décision dont j'estimais qu'elle comportait un risque. J'ai toujours privilégié les solutions qui me paraissaient les plus pertinentes et les plus sages. Et prendre le contre-pied n'a rien de confortable, bien au contraire. En 2009, alors que j'avais soixante-dix personnes sous ma responsabilité directe, j'enchaînais des réunions toutes les demi-heures, et chacune était une guerre à mon encontre. À trois reprises, j'ai tranché contre l'avis général : lorsque j'ai imposé la stratégie 2.0, que j'ai augmenté les prix et que j'ai renoncé à une délocalisation en Chine.

Jamais je n'ai regretté une décision, même si elle s'est avérée mauvaise après-coup. Il aurait été plus dangereux encore de ne pas décider. Quand l'heure est venue de trancher, j'y procède au vu des éléments disponibles. Tel est le rôle d'un dirigeant.

Int. : *Ce fonctionnement est-il compatible avec les transformations induites par les nouveaux outils de communication, qui ouvrent un champ d'expression transversal dans une entreprise de plus en plus mondialisée et éclatée ?*

D. H. : Nous avons expérimenté les nouvelles technologies avec cinq ou dix ans d'avance. En 1990, Lectra était déjà dotée d'un email mondial. J'impose que tout processus décisionnel soit couché sur le papier, que ce soit dans des courriels ou des comptes rendus de réunions. La "démocrature" peut donc se décliner dans des chaînes d'emails auxquelles participent toutes nos entités dans le monde. Si une discussion mérite d'être approfondie, nous organisons une visioconférence, système dont nous sommes équipés depuis plus de quinze ans. Somme toute, les technologies facilitent la "démocrature" et non le contraire. Elles me permettent d'échanger avec un cercle d'interlocuteurs mondialisé.

Notre personnel recouvre cinquante nationalités. Quand j'ai repris Lectra, elle réalisait déjà 80% de son chiffre d'affaires hors de France. Cette part atteint aujourd'hui 92%. Nos équipes bordelaises sont familiarisées avec les particularités culturelles de leurs clients et collègues du monde entier, et savent les accueillir en respectant leurs habitudes culinaires ou leurs interdits religieux. Ils doivent se sentir chez eux. Nous ne nous affichons aucunement comme une entreprise française dont le siège dicterait sa loi au monde. Dans un esprit de "démocrature", je peux d'ailleurs confier une décision au patron de la filiale chinoise, même si elle ne concerne pas son seul territoire. Quand nous nous rencontrons, nous avons des relations d'une autre nature, plus humaines, car les sujets techniques et managériaux sont traités au quotidien par visioconférence ou e-mail.

À l'affût des tendances mondiales

Int. : *Si vous avez impulsé à Lectra un essor aussi fulgurant, est-ce parce que vous aviez identifié des tendances émergentes susceptibles de devenir des vecteurs de croissance majeurs ?*

D. H. : Une de nos équipes est dédiée aux études de marché. Nous avons vu arriver avec des années d'avance la mondialisation de l'automobile, et avons compris que cette industrie utiliserait toujours plus le cuir. Nous avons anticipé une sortie de crise plus rapide pour les États-Unis que pour les autres pays du monde, et avons anticipé que la Chine serait un marché majeur.

Nous faisons bénéficier nos clients de cette expertise. Ainsi, plutôt que de participer à des salons, nous préférons organiser des séminaires consacrés à l'analyse de secteurs où nos clients opèrent, de tendances de marchés ou de sujets macroéconomiques. Nous avons, par exemple, décrypté la métamorphose de la Chine d'un pays de production vers un pays de consommation, et l'impact qu'elle aurait sur les mondes de la mode et de l'automobile. Alors que 75% des vêtements produits en Chine étaient destinés à l'export il y a sept ans, cette même proportion est désormais vendue sur le marché local. En quelques années, ce pays est devenu le premier consommateur mondial d'articles de mode. Et en 2020, davantage de voitures seront vendues en Chine qu'aux États-Unis et en Europe réunis. Ajoutons à cela que les salaires chargés doublent tous les trois ans en Chine. Lorsque la croissance ralentit, les industriels chinois subissent un rétrécissement de leurs marges qui les oblige à prendre des décisions fortes, susceptibles d'avoir des conséquences sur nos clients et sur nous-mêmes.

Lors de la dernière édition d'un des rares salons auxquels nous prenons part, en Chine justement, nous avons tenu une conférence de presse qui a attiré l'ensemble des grands médias, dédiée au plan industriel Made in China 2025 lancé par le gouvernement chinois, reposant sur les technologies connectées. Nous avons démontré

comment Lectra pouvait aider les entreprises de mode à y répondre. Cette opération a bénéficié d'une gigantesque couverture médiatique.

Lectra soutient par ailleurs la Chaire "Mode et Technologie" de l'ESCP Europe, qui vient de réaliser une étude sur les phénomènes de délocalisation et de relocalisation. Il en ressort que la seule tendance en vigueur dans l'industrie de la mode est le *multi-shoring*. Dans un contexte où la mondialisation des marchés est acquise, la bataille se gagne soit par la technologie – l'informatique offrant un langage commun de par le monde –, soit par la détention d'un outil de production en propre permettant d'assurer une cohérence où que l'on se trouve, soit par une puissance suffisante pour imposer des normes de production aux sous-traitants. Cette analyse nous a conduits à repenser en profondeur notre organisation.

Une logique de marchés sectoriels s'impose désormais. Chaque entreprise veille à instaurer une cohérence globale dans ses opérations, où qu'elle soit implantée. À titre d'exemple, une filiale de Johnson Controls (lequel occupe 23% du marché des sièges et habillage intérieur des voitures dans le monde) fonctionne de la même façon qu'elle soit chinoise ou roumaine, mais différemment d'une filiale de son principal concurrent Lear. Ce phénomène de mondialisation nous a conduits à décliner notre stratégie automobile par compte, en appliquant à chacun une gestion globalisée. De même, notre marketing se décline par client. Dans la mode en revanche, les méthodes et les visions sont plus locales, ce qui nous oblige à adopter une logique territoriale.

Pour élaborer la stratégie Lectra 3.0, je me suis en outre inspiré de la théorie des jeux. En ce sens, la décision de monter en gamme est venue d'un raisonnement simple. Tous les clients identifiaient deux grands acteurs dans notre domaine, Lectra et Gerber, les autres constituant un ensemble assez indifférencié. Si cette perception perdurait, nous étions sûrs de perdre: étant américain, Gerber jouissait d'une aura supérieure à la nôtre, en dépit de notre position de leader. Notre stratégie a consisté à affirmer notre positionnement dans la qualité la plus pointue, renvoyant les clients qui recherchaient des prix imbattables vers les concurrents low cost. Gerber s'est trouvé dans la position inconfortable et peu attractive du meilleur rapport qualité-prix, mais sans plus. C'est de cette façon que nous avons pu le contourner.

Int. : *La Chine, qui représentera bientôt 30 à 40% de l'économie mondiale et qui s'est dotée de grandes universités, développera sans nul doute un potentiel de R&D considérable. À ce titre, n'est-elle pas un de vos concurrents potentiels?*

D. H. : Nous avons pour atout une connaissance intime des métiers bien particuliers auxquels s'appliquent nos technologies, la mode et l'automobile. Un nouvel entrant chinois pourra difficilement acquérir ces deux composantes. Il ne misera pas prioritairement sur un marché de niche, mais privilégiera des technologies ayant de larges débouchés. À court terme, nous ne voyons pas des entreprises chinoises investir massivement dans notre domaine. Cela arrivera tôt ou tard. Peut-être devons-nous alors implanter des centres de recherche en Chine. Il n'en reste pas moins que la Chine est aujourd'hui notre premier marché. Nous travaillons avec elle au quotidien.

Int. : *Quelle est votre perception des États-Unis?*

D. H. : Le rebond des États-Unis tend à se confirmer. En revanche, nous n'assisterons pas à une réindustrialisation sur le territoire américain, que ce soit dans la mode ou l'automobile. Les États-Unis sont le pays où nous avons connu la progression la plus forte en 2015. Nous y avons en partie renouvelé l'équipe, l'avons redynamisée, y avons affecté un patron qui a des affinités avec cette culture. Pour ma part, je me suis délesté du suivi de cette filiale, car j'avais de plus en plus de difficultés à interagir avec les Américains. Je n'arrivais plus à faire la part, dans leur discours, entre la réalité et ce qu'ils pensaient que je voulais entendre. Ils enjolivaient les situations et cachaient les problèmes. Autre évolution étonnante, les clients américains sont depuis deux ans ceux qui nous paient le plus en retard, alors qu'ils démontraient jusque-là une grande promptitude à régler les factures. J'ai confié le suivi à une personne plus familière de leur mode de fonctionnement.

Le bonheur de l'entrepreneur

Int. : *Votre premier métier, le capital-risque, vous a donné une appétence pour l'entrepreneuriat. Accepteriez-vous aujourd'hui l'entrée d'un fonds d'investissement chez Lectra?*

D. H. : À l'époque, le métier du capital-risque s'apparentait à celui des *business angels* d'aujourd'hui: nous avions des fonds limités, constitués de notre argent propre et de celui d'actionnaires privés, et nous participions à la gestion des entités dans lesquelles nous investissions. Nous étions coentrepreneurs avec les opérationnels.

Aujourd'hui, je n'accepterais pas un fonds d'investissement chez Lectra. Mon frère et moi détenons à parts égales 36% du capital, le reste étant flottant. Nous pouvons être renversés à tout moment, même si la probabilité en est faible. Depuis vingt-cinq ans que je gère une société cotée en Bourse, j'ai appris à communiquer dans la transparence, à annoncer les bonnes nouvelles comme les mauvaises. Cela nous confère d'ailleurs une crédibilité et nous permet de préserver la confiance, même dans les périodes difficiles. Je suis très à l'aise dans ce système, mais je ne saurais pas gérer une entreprise qui soit aux mains de *venture capitalists*. Je considère que les montages de ces derniers sont nécessairement gagnant-perdant, en leur faveur. Ils peuvent avoir un intérêt quand l'entreprise part de zéro et que l'investissement et le fondateur créent de la richesse ensemble. Sinon, ce qui est une bonne affaire pour le premier en est nécessairement une mauvaise pour le second. Si Lectra décidait de changer de *business model*, en levant des fonds pour opérer une large croissance externe par exemple, le schéma serait différent.

En outre, et même si nous en revenons aujourd'hui à des systèmes plus maîtrisés, j'ai vu le monde du capital-risque évoluer vers une logique de *fees* qui me déplaît et me semble plus caractéristique de mercenaires que d'entrepreneurs.

Int. : *Comment expliquez-vous le désamour des étudiants d'écoles de commerce pour les PME ou ETI?*

D. H. : Quand j'ai démarré, la perspective d'être patron de PME était perçue comme un cauchemar. Pourtant, j'éprouve un bonheur indicible à contrôler le destin d'une petite entreprise. Pour rien au monde je ne deviendrais directeur financier d'un grand groupe industriel! La France a un désamour pour ses chefs d'entreprise et ses entrepreneurs, même si l'attitude des jeunes semble évoluer à cet égard. Cela étant, je doute que l'on soit suffisamment armé pour entreprendre dès la sortie de l'école. Il faut avoir vécu, être prêt à prendre des coups et à subir des échecs. Un jeune entrepreneur peut réussir dans un métier où il n'a pas besoin de capitaux mais, sinon, il risque de perdre face aux financiers.

Int. : *Vous préparez-vous à un éventuel passage de témoin en tant que PDG de Lectra?*

D. H. : Mon frère André, président de Lectra, a l'intention de s'arrêter d'ici à quatre ou cinq ans. Pour ma part, je n'ai pas l'intention de raccrocher les gants avant dix ou quinze ans. Je ne veux pas penser à ma succession. Je suis toutefois assuré que l'équipe dirigeante est suffisamment solide pour que l'entreprise survive s'il m'arrivait un accident. Après le départ d'André, je serai à la tête d'une entreprise cotée en Bourse dont je détiendrai 17% des parts. Je pourrai donc en être évincé plus facilement encore qu'aujourd'hui. C'est le jeu. Mais je refuse de programmer ma succession, car cette idée me ferait déprimer.

■ Présentation de l'orateur ■

Daniel Harari: ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'Institut supérieur des affaires (deuxième année du programme MBA de Stanford); directeur général de la société d'études et de gestion financière Meeschaert (1980-1983); PDG de La Solution informatique (1984-1990) et d'Interleaf France (1986-1989); administrateur (depuis 1981) et directeur général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe; directeur général de Lectra depuis 1991 après son contrôle par la Compagnie Financière du Scribe.

Diffusion mars 2016
