

## **Entretien avec Daniel Harari, Président-directeur général de Lectra : « Nos objectifs 2022 pourraient être revus à la hausse »**

Par Christophe Soubiran

Publié le 09/11/2021 • Mis à jour le 08/11/2021

En pleine pandémie, et à distance, cette société spécialisée dans les logiciels et systèmes de découpe automatique de cuir et textile pour les marchés de la mode, de l'ameublement et de l'automobile a acquis son concurrent américain Gerber. Daniel Harari, son Président-directeur général, nous explique l'intérêt de l'opération, détaille les résultats publiés à neuf mois et nous livre les perspectives du groupe.



**Pouvez-vous nous détailler vos résultats trimestriels ? Et à neuf mois ?**

**Daniel Harari :** Tout d'abord, trois faits marquants sont à retenir. Notre activité et nos résultats ont fortement rebondi. Nos objectifs de résultats sont fixés préalablement au mois de février au moment de la publication des comptes annuels. Ils ont été révisés à la hausse à la fin du mois de juillet. Compte tenu de nos performances et du niveau de notre carnet de commandes, nos prévisions devraient se situer dans la partie haute de notre scénario le plus optimiste. Ensuite, notre offre 4.0 lancée à partir de 2017 en mode Saas rencontre un franc succès. Enfin, ces comptes intègrent pour la première fois les contributions de Gerber et des deux start-up, Neteven et Gemini CAD Systems, que nous venons d'acquérir.

### **Et sur le plan comptable ?**

**D. H. :** Au troisième trimestre, notre chiffre d'affaires a plus que doublé pour s'établir à 115,3 millions, grâce à une conjugaison de croissance organique et d'acquisitions. L'excédent brut d'exploitation a progressé de 76%, à 20,1 millions, tandis que le résultat net a cru de 20% pour atteindre 7,9 millions après prise en compte des coûts relatifs à l'acquisition de Gerber. Les performances à neuf mois font ressortir une hausse de 54% du montant des ventes, mais Gerber n'est consolidé que sur quatre mois, et une progression de 78% du résultat brut d'exploitation. Un autre élément important tient à la forte génération de liquidités sur la période, 33,6 millions d'euros, très supérieure au bénéfice net. Lectra possède un modèle économique vertueux fondé sur des avances de trésorerie pour l'achat de nos logiciels et équipements. Sur le seul périmètre de Lectra, le chiffre d'affaires a progressé de 22% en cumulé à fin septembre, et le résultat opérationnel courant de 97%, à 28 millions.

Dernière remarque, nos commandes en mode Saas ont été multipliées par 2,5. Deux tiers des logiciels vendus en 2021 le sont sous forme d'abonnements. Nous construisons petit à petit ce modèle qui doit nous assurer des revenus récurrents. Certes, les revenus attendus sont encore modestes, 7,5 millions en 2021 et probablement 12,5 millions en 2022, mais la rentabilité sur ces contrats est forte, de l'ordre de 80%, et ces abonnements permettent de faire de la vente progressive.

### **Comment se comportent les trois marchés que vous servez ?**

**D. H. :** Le marché de la mode a été très affecté par la crise sanitaire, et a subi la fermeture des magasins. Il ne retrouvera son niveau d'avant crise que l'année prochaine. Ce sera aussi le cas pour notre activité. Le secteur illustre bien la courbe en K que les experts anticipaient pour la sortie de crise. Il y aura des perdants et des gagnants. Les premiers concernent les groupes qui achètent en Asie et sont tenus par des contrats à long terme, les seconds sont à chercher du côté des sociétés qui privilégient les circuits courts et les investissements. D'un côté, il y a ceux qui sont prêts à transformer leur business model et à se moderniser, et notre offre de Fashion on Demand by Lectra répond à leurs besoins, de l'autre, ceux qui luttent pour leur survie.

Dans l'automobile, les ventes de véhicules ne retrouveront leur niveau pré-covid qu'en 2023. Dans le même temps, les prix des voitures augmentent favorisant la hausse des marges des constructeurs. En 2020, le secteur a serré les coûts, ce dont il a l'habitude, cette année la priorité a été donnée à la recherche de gains de

productivité. Ce qui a favorisé nos solutions de découpe de tissus, qui permettent des économies matière importantes et donc un retour sur investissement rapide. Notre activité a très fortement rebondi et se situe au-dessus de celle de 2019.

### **Et celui de l'ameublement ?**

**D. H. :** Le secteur de l'ameublement a nettement moins subi la crise. Les ménages se sont retrouvés chez eux lors des différents confinements et ont décidé d'améliorer le confort de leur foyer. Furniture on Demand by Lectra, notre offre 4.0 de fabrication à la demande correspond au fonctionnement du secteur qui était déjà à l'œuvre avant la crise et que cette dernière a accéléré : la demande de chaque consommateur est personnalisée, le distributeur n'a pas besoin de stocks de produits finis, et en plus, il se fait payer d'avance, ce qui réduit son besoin en fonds de roulement. Nos technologies permettent aux fabricants de meubles de mettre en œuvre ce modèle. Nos ventes ont d'ailleurs fortement rebondi. D'une manière globale, Lectra est bien positionné sur les trois marchés.

### **Est-ce que les problèmes d'approvisionnement et les difficultés de transport que rencontrent les industriels ont une incidence sur votre activité ?**

**D. H. :** Notre activité ne se montre pas insensible à cet environnement perturbé. Dès que les premiers problèmes d'approvisionnement ont été évoqués, nous avons couvert nos besoins en composants électroniques en augmentant nos stocks qui représentent désormais quinze mois d'activité contre trois mois précédemment. En raison de la pénurie de puces électroniques, nos clients dans l'automobile ont été contraints de réduire leur production, une situation qui s'est traduite par un repli de 5% de nos consommables.

Le renchérissement des prix des matières premières exerce aussi une influence sur notre activité, en ce qu'elle perturbe nos clients, qui ont contracté avec leurs fournisseurs des engagements longs, ce qui nuit à leur marge. D'où l'intérêt de nos solutions qui leur procurent des gains de matière, et un retour sur investissement rapide. Enfin, les problèmes de logistique. Aujourd'hui, 80% des bateaux n'arrivent pas à la date prévue. Le coût du transport en provenance d'Asie a été multiplié par trois, rendant les importations difficiles pour nos clients, notamment dans l'ameublement. De notre côté, toutes les machines de marque Lectra sont fabriquées en Europe, alors qu'une partie des produits de marque Gerber le sont en Chine.

Enfin, la crise sanitaire et les restrictions qu'elle impose à travers le monde a encore un effet sur notre business. Le Vietnam, qui a subi une poussée épidémique, en a apporté une nouvelle preuve récemment. Pour l'heure, nous avons réussi à contenir tous ces impacts.

### **Quels sont vos objectifs financiers pour 2021 ? Et pour 2022 ?**

**D. H. :** Comme je l'ai évoqué plus haut, le chiffre d'affaires et l'excédent brut d'exploitation courant pour 2021 – après intégration de Gerber – devraient se situer dans la partie haute des fourchettes indicatives comprises pour le premier entre 364 et 390 millions d'euros, et pour le second entre 54 et 64 millions. Pour 2022, le groupe s'est fixé comme objectif de renouer avec le chiffre d'affaires proforma

d'avant la crise (c'est-à-dire ceux de Lectra et Gerber additionnés), soit autour de 482 millions, et de dégager une marge opérationnelle brute courante comprise entre 17 et 20%. Nos objectifs 2022 peuvent paraître conservateurs, mais les aléas liés à l'environnement incitent à une certaine prudence. Si une éclaircie se produit, ils pourraient être revus à la hausse.

**Vous avez acquis en pleine crise sanitaire votre concurrent américain Gerber Technology. Comment se passe son intégration alors que cette acquisition s'est faite à distance ?**

**D. H. :** Cela faisait trente ans que nous entretenions des relations avec Gerber Technology avec qui nous avons déjà eu des discussions de rapprochement il y a quelques années et qui avait changé de mains à deux reprises. Le Momentum était le bon en 2020. Son intégration se passe bien. Nous en sommes qu'aux prémices, l'acquisition n'étant effective que depuis le 1er juin 2021. Nous avons mis en place une organisation commune, et des mesures à court terme pour dégager des synergies sur certains postes, comme les dépenses. L'intégration des équipes, qui sont de qualité, sera réalisée à 100% d'ici à la fin de l'année. Beaucoup de sujets restent à régler : l'harmonisation des systèmes informatiques, l'alignement des processus commerciaux et des ressources humaines, la combinaison des portefeuilles de produits, ... Un plan de R&D commun va être mis en place : nous consacrerons toujours 12% du chiffre d'affaires à son budget, mais les développements porteront sur les deux bases clients. Nous allons pouvoir faire beaucoup plus qu'avant avec le même budget de R&D.

**Que vous apporte-t-elle ?**

**D. H. :** Nos bases de clients sont complémentaires. Moins de 5% de nos clients sont communs. Sachant qu'ils sont très fidèles. Dans le domaine des logiciels de CAO, seuls 1% des clients partent, car changer de prestataire coûte très cher. Par exemple, la base installée de Gerber dans le secteur de la mode aux Etats-Unis représente 10 fois la nôtre, mais la rentabilité de leurs solutions est très inférieure à celle de Lectra. L'enjeu pour nous consistera à changer les équipements chez les clients ou à procéder à du réingéniering pour accroître leurs performances. Lectra possède également beaucoup d'avance en matière de services. Plus de 70% des problèmes rencontrés sur une machine sont traités à distance chez nous contre à peine 30% chez Gerber, ce qui les oblige trop souvent à envoyer des techniciens chez les clients. Les équipements Lectra fonctionnent plus de 98% du temps, ce qui signifie qu'il n'y a jamais de rupture dans la chaîne de production. Un élément concurrentiel pour le secteur de l'automobile. Il existe de nombreuses sources d'amélioration pour les équipements de marque Gerber.

**Vous aviez défini une feuille de route stratégique pour la période 2020-2022 qui doit vous amener vers l'industrie 4.0. Quelles-en sont les grandes lignes ?**

**D. H. :** Depuis 1973, nous avons mis en œuvre quatre stratégies. La dernière date de 2017 et a pour objectif de mettre en adéquation les logiciels et les machines de Lectra avec les exigences de l'industrie 4.0, qui consiste à avoir des usines connectées aux consommateurs et intelligentes. Outre la digitalisation, qui est un prérequis, l'usine du futur s'appuie sur quatre technologies : le cloud, l'internet des objets (IoT) – Lectra possède 4.000 machines connectées dans le monde, chaque

machine est désormais équipée de 400 capteurs permettant de faire de la maintenance prédictive, d'optimiser la production, etc -, le big data – les machines de coupe remontent de l'information en temps réel -, et de l'intelligence artificielle – les algorithmes analysent toutes les informations. Si peu d'entreprises remplissent tous les critères de l'industrie 4.0, ses bénéfices se dessinent de plus en plus.

Cette stratégie se décline chez Lectra par la mise en œuvre de feuilles route définies tous les trois ans. La première a consisté à la sortie de nos premiers produits pour l'Industrie 4.0, la deuxième qui court jusqu'en 2022 vise sa montée en puissance.

**Vous conservez un bilan solide à l'issue de l'acquisition de Gerber. Quelles sont désormais vos ambitions en matière de croissance externe ?**

**D. H. :** Notre endettement net serait même proche de zéro si nous n'avions pas acquis deux start-up au cours des dernières semaines. Nous allons poursuivre à court terme nos acquisitions de start-up afin de renforcer notre offre 4.0. 2022 sera autrement consacrée à l'intégration de Gerber.

**Quelle est votre politique en matière de retour aux actionnaires ?**

**D. H. :** Nous n'avons pas l'intention de procéder à des rachats d'actions. Notre flux de trésorerie servira à notre développement, et notamment à financer de futures acquisitions. Quant à notre politique de dividendes, nous distribuons chaque année environ la moitié de notre résultat net à nos actionnaires en moyenne. C'est un bon équilibre.