



# Lectra, l'as de la coupe

**Succès français.** Avec ses machines intelligentes, l'entreprise est numéro un mondial de la découpe textile.

PAR ANDRÉ TRENTIN

Ce sont des machines magiques. Une fois programmées, elles découpent par centaines des jeans, des chemises, des robes ou la lingerie la plus fine. La coupe est si précise que, lorsque les tissus ont des motifs, les carreaux sont bien alignés, les rayures bien disposées, les dessins bien assemblés. En plus des vêtements, ces machines taillent aussi, au millimètre près, des tissus habillant canapés ou sièges de voiture. D'autres bécanes, tout aussi sophistiquées,

tranchent le cuir après avoir éliminé les surfaces présentant des défauts à cause de piqûres de moustique ou d'éraflures de barbelés... « *Personne n'a réussi à faire des équipements aussi intelligents que les nôtres.* » Daniel Harari, 64 ans, le directeur général de Lectra au physique imposant, n'a rien du fanfaron. Il est seulement habité par son travail, son entreprise.

« *Daniel n'est pas très marrant, dit un banquier parisien, il est un peu polard. En fait, il ne jure que par Lectra.* » Lectra, numéro un mondial de la découpe textile, compte

**Connectée.** La machine Versalis a été conçue pour tailler le cuir. Un logiciel calcule la position optimale de coupe pour chaque pièce.

**283 millions d'euros**

C'est le chiffre d'affaires de Lectra en 2018, pour 29 millions d'euros de résultat net.

parmi ses clients H&M et Decathlon, mais aussi Gucci, Hermès ou Burberry, et réalise 94 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Sacré parcours pour celui qui est arrivé à l'âge de 3 ans à Paris avec sa famille chassée d'Égypte à la suite de la crise de Suez. Elève brillant, en terminale au lycée Janson-de-Sailly alors qu'il n'avait que 17 ans, il remplace plusieurs mois sa prof de maths malade. « *Aujourd'hui encore, je rencontre des élèves de l'époque qui me disent : "C'est grâce à toi que j'ai eu mon bac."* » Parmi ces anciens, un certain Ross McInnes, président du conseil d'administration de Safran, qui vient de rejoindre celui de Lectra. Après le lycée, le petit génie entre à Polytechnique et fera un détour du côté de HEC et de Stanford. ■■■

■■■ « Je n'avais pas une mentalité d'ingénieur. Je voulais être entrepreneur. » Après avoir fait ses gammes dans la gestion de fonds, l'informatique et l'édition de logiciels, il rejoint son frère aîné, André (diplômé de Polytechnique lui aussi), qui avait créé une société de capital-risque, dénommée La Compagnie financière du scribe, en souvenir de ce pays où Daniel n'est jamais retourné.

**Capteurs.** Quand il arrive en 1991, Lectra, créée en 1973 et cotée en Bourse depuis quatre ans, est l'un des plus gros actifs de La Compagnie financière du scribe. Mais, très vite, les deux frères s'aperçoivent que les comptes sont pipés. Ils évitent de justesse la liquidation. Les fondateurs, des jumeaux, sont contraints de partir et la reprise en main est sévère. Ce n'est qu'au bout de dix ans que Lectra deviendra leader mondial. En 2005, alors que tous les concurrents délocalisent en Chine, Lectra fait le choix de rester en France et mise tout sur le haut de gamme. « Nos produits sont les plus chers. Nous vendons des Mercedes, pas des 2 CV. » Les machines sont toujours fabriquées dans l'unique usine du groupe, à Cestas, près de Bordeaux, dans un domaine qui ressemble à un campus.

Dans le vaste atelier de fabrication, le seul robot est une sorte de R2-D2 qui livre des composants. Ici, on ne travaille pas à la chaîne. On est dans un univers de techniciens, de monteurs. Le silence règne. On figole les machines Vector pour les tissus, les Versalis pour le cuir ou les imposantes Focus Quantum qui, autre spécialité



**Leader.** Daniel Harari, PDG de Lectra, au siège, à Paris.

maison, découpent au laser et cauterisent les tissus plastique pour réaliser des airbags dont 70 % de la production mondiale se fait sur des machines Lectra.

En 2017, lorsque André part à la retraite à 73 ans, son poste de président du conseil d'administration échoit à Daniel, qui, après avoir été longtemps directeur général, devient PDG. La force de Lectra, ce sont ses machines bourrées de capteurs, mais c'est surtout leur environnement numérique. Des logiciels calculent le positionnement des pièces de manière à économiser le tissu ou le cuir, et depuis douze ans ces machines sont toutes connectées, ce qui permet de prévenir les pannes et d'améliorer les performances grâce à l'analyse de leurs données de fonctionnement. Accessoirement, c'est aussi un moyen de pénaliser les mauvais payeurs qui ont la désagréable surprise de voir leurs machines s'arrêter... Lectra fournit également

## Produits de niche

En plus des textiles, les **Vector de Lectra** peuvent découper :

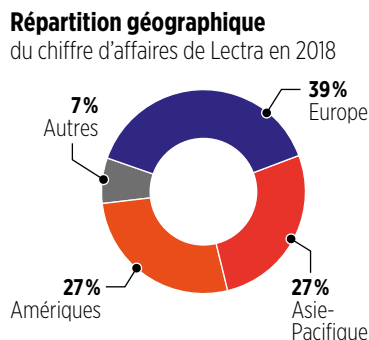
- des pales d'hélicoptère ou d'éolienne,
- des pièces en composite pour l'aéronautique,
- des gilets pare-balles,
- des fibres pour canoé,
- des cockpits de Formule 1,
- des chaussures de sport...

**Les Versalis**, conçues pour le cuir, taillent aussi des articles de maroquinerie.

des logiciels de création de tissus, vêtements, modèles en 2D ou 3D, permettant de jouer avec les couleurs, les poches, les boutons, les motifs... A terme, tous ces logiciels seront dans le cloud, qui confère une capacité et une rapidité de calcul infinies et permet des mises à jour instantanées. Mais Lectra va encore plus loin.

**Sur-mesure.** Une toute nouvelle machine, Virga, branchée sur cette plateforme logicielle, permet de personnaliser les vêtements, de faire du sur-mesure (on parle alors de « *fashion on demand* »). On pourra désormais entrer dans une boutique à New York ou commander en ligne une chemise qui sera fabriquée dans les jours suivants au Vietnam avec la Virga. Les consommateurs visés sont les milléniaux accros à Internet et en quête d'originalité. « Cela revient à peine plus cher que du prêt-à-porter », assure Daniel Harari. Cette avance technologique fait de Lectra une pépite qui pourrait susciter des convoitises. Celle de la Chine en particulier, où l'industrie textile la plus puissante du monde est condamnée à monter en gamme pour faire face à l'augmentation de ses coûts de main-d'œuvre.

En Bourse, Lectra pèse autour de 700 millions d'euros et son capital n'est pas verrouillé. Quand André Harari a quitté l'entreprise, Daniel n'a pas pu lui racheter ses parts (17 %) et a dû se contenter des siennes (17 % aussi). La situation ne semble pas l'affoler : « Une OPA hostile ferait fuir trop de talents. » Il a bien l'intention de rester une dizaine d'années encore à la tête de « son » entreprise ■



**11 %**

C'est la part du chiffre d'affaires consacrée à la R&D, qui emploie 20 % des effectifs.

**25 000**

C'est le nombre de clients.

## Répartition par secteur d'activité

du chiffre d'affaires de Lectra en 2018

