

INTERVIEW

Comment le patron de Lectra a racheté son principal concurrent en pleine pandémie 🦠

PATRONS EN TEMPS DE COVID - Le PDG du leader mondial de la découpe de tissu a racheté son rival américain pendant la séquence du Covid, à distance en raison des confinements et des interdictions de voyager. Une opération d'un montant de 300 millions d'euros réalisée par visioconférence tant avec les vendeurs que leurs actionnaires, les banques d'affaires, les conseils et les banques.



Daniel Harari, PDG de la société Lectra, leader mondial de la coupe des matériaux souples, a racheté son concurrent pendant la pandémie de Covid-19 malgré les interdictions de voyager. (RGA/REA)

Par **Philippe Bertrand**

Publié le 17 août 2021 à 7:00 Mis à jour le 17 août 2021 à 7:28

Vous avez racheté l'américain Gerber, votre principal concurrent, pendant la pandémie de Covid-19. Avez-vous hésité ?

J'avais discuté avec les dirigeants de Gerber en septembre 2019 lors d'un salon à Shanghai, puis avec les partenaires du fonds American Industrial Partners (AIP), son propriétaire, en janvier 2020 à New York au détour d'un road show et posé le principe et les grandes lignes du rachat. Puis la crise du Covid a commencé.

Le projet est resté en suspens jusqu'en septembre. De notre côté, nous nous sommes occupés de permettre à Lectra de traverser la crise dans les meilleures conditions possibles. En deux jours, en mars, nous avons placé 80 % du personnel en télétravail. Nous avons vérifié que nos logiciels et serveurs tenaient et que nous pouvions travailler à distance. Nous avons baissé les coûts, contrôlé de près les encaissements - car certains clients prétextaient la crise pour ne pas payer - et la génération de cash.

Au final, notre chiffre d'affaires a baissé, mais pas tant que cela, et les résultats en juin se sont situés dans le haut de la fourchette des prévisions, avec un cash-flow libre positif. Avant d'avoir fait cela et de nous être assurés de la bonne santé de Lectra, nous n'aurions pas fait le rachat. Pas plus que nous ne l'aurions fait par temps de Covid si nous n'avions pas suivi Gerber de près pendant des années.

Sur le plan stratégique, la crise ne vous a pas fait douter de votre décision ?

Au contraire. Nous aurions pu choisir de nous recroqueviller sur nous-même, mais lorsque je me suis posé la question de savoir comment mettre la crise à profit pour nous renforcer, la réponse a été évidente : il fallait reprendre Gerber. Nous traversons mieux la crise que nos concurrents qui avaient réduit leurs investissements de croissance. Et puis, l'intégration est plus facile aux creux de l'activité que pendant une activité normale où l'on subit la pression du quotidien. C'était important pour le rapprochement de deux entreprises qui ont été des frères ennemis pendant trente ans.

L'impossibilité de voyager et la nécessité de tout faire à distance n'ont-elles pas été des freins ?

Là encore, c'est l'inverse, même si je ne l'aurais jamais pensé avant, et pour plusieurs raisons. Gerber a vendu ses usines et privilégié la sous-traitance. Ses équipes américaines sont réparties à travers les Etats-Unis et travaillent depuis longtemps à distance, y compris le comité exécutif. Après, à partir de septembre et pendant trois mois, nous avons travaillé sans relâche, avec des visios à 21 heures pour parler aux Américains. Si j'avais pu me rendre au siège de Tolland dans le Connecticut, cela n'aurait pas été plus efficace !

La distance n'a pas posé de problème pour les obligations de vigilance, la « due diligence », ni pour les soutiens bancaires ?

Eh bien non. Gerber et AIP ont mis en place une data room virtuelle et cela a été plus facile que de regarder des papiers dans une pièce fermée. Les banquiers d'affaires, chez Lazard pour nous, chez Goldman Sachs pour eux, ont l'habitude de travailler par téléphone et échange de courriers. Il en est de même pour les avocats et les conseils, Latham & Watkins et Deloitte pour Lectra. Quant aux banques, nous avons conclu rapidement avec Natixis, Société Générale et HSBC.

Donc, tout a été possible pendant la crise et vous ne regrettez rien ?

La seule chose que je regrette, c'est de ne pas avoir encore pu célébrer physiquement l'opération avec les dirigeants de Gerber. La célébration, c'est à la fois symbolique et important. Pour le reste, aujourd'hui encore les voyages sont difficiles à cause des quarantaines, mais nos équipes ont pu se rencontrer en Asie, en Europe et aux Etats-Unis. Par ailleurs, nous avons tous appris à travailler avec la visioconférence qui n'a pas du tout été un désavantage.

C'est un apport précieux que nous développons avec nos équipes avec des protocoles précis : temps de parole limité, présentations préparées en amont, etc. Demain, les collaborateurs pourront à nouveau voyager, notamment pour des missions commerciales, mais nous voyagerons probablement moins qu'avant, car nous avons appris à travailler à distance.