

# Club de l'Audace

## Daniel Harari : entrepreneur à contre-courant

20 juin 2017

*Pour son dernier petit-déjeuner de la saison, le club de l'Audace a invité Daniel Harari, un entrepreneur de génie. En ce qui concerne le dirigeant de Lectra, spécialiste des logiciels et des machines de découpe intelligente pour les entreprises de l'habillement, le mot n'est pas galvaudé.*

La méthode Harari peut se résumer ainsi : « *ne faites jamais comme les autres* ». Ingénieur formé à Polytechnique, Daniel Harari est passé par HEC et Stanford Business School. Pendant toute sa carrière, en bon cartésien, cet Égyptien applique aux affaires une rigueur de scientifique. Avec le recul, il dit avoir pris des risques et avoue des choix qu'il ne réitérerait pas. Mais sa réussite ne doit rien au hasard. Elle est le fruit de sa méthode. Jamais il ne cède aux modes, toujours à contre-courant, il prend ses décisions seul après avoir beaucoup consulté.

Daniel Harari a commencé sa carrière au sein de la société d'études et de gestion financières Meeschaert. « *Mon salaire faisait peut-être de moi le jeune le mieux payé de France* », affirme-t-il sans cupidité. Mais il a préféré prendre des risques et devenir son propre patron. Successivement PDG de la solution informatique et d'Interleaf France, il rachète Lectra fin 1990 avec son frère, alors tous deux actionnaires de la société de capital-risque compagnie financière du Scribe.

Au moment où ils la reprennent, l'entreprise qui propose des machines de découpe, de conception et de développement de pièces pour le domaine textile se porte mal, mais ils ignorent à quel point : la société perd un million d'euros par jour. Les problèmes sont légion. Avec le recul, Daniel Harari les raconte avec le sourire, comme cet épisode, la première fois qu'il se rend à l'usine, et qu'on lui annonce : « *c'est une bonne semaine, nous avons seulement 20 % stock négatif* ». Le stock négatif signifie qu'il manque des pièces. « *À l'époque, chaque début de semaine, un inventaire était effectué et la production était faite en fonction des pièces disponibles* » raconte-t-il. Un grand écart pour le jeune chef d'entreprises. Il passe du jour au lendemain d'une start-up avec croissance à deux



### À propos de Lectra :

Numéro un mondial, pionnière de l'Industrie 4.0, Lectra offre aux entreprises de la mode et de l'habillement, de l'automobile et de l'ameublement, ainsi que d'autres secteurs, une combinaison inégalée de logiciels avancés, de machines de découpe intelligentes et de services performants. Ses technologies sont utilisées par des clients prestigieux dans plus de 100 pays.

- 1973 : Création de Lectra.
- 1976 : Commercialisation des premiers systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO). André Harari entre au capital et aide les deux fondateurs à élaborer leur plan de développement.
- 1985-1986 : Lectra devient numéro un mondial des solutions de CAO pour la mode et l'habillement et étend son activité à la fabrication assistée par ordinateur (FAO).
- 1987 : Introduction en Bourse.
- 1991 : Après la grave crise financière traversée par l'entreprise en 1990, André Harari et Daniel Harari la recapitalisent et en prennent la direction.
- 2000 : Lectra devient numéro un mondial.

chiffres à une entreprise en difficulté. En trois ans, Daniel Harari parvient à redresser la situation et présente une nouvelle stratégie.

### FACE À LA STRATÉGIE DU COÛT, LE CHOIX DE LA VALEUR ET DE LA QUALITÉ

En 2004, la vague de délocalisation des usines françaises commence. La Chine, particulièrement, agit comme un aimant. Comme tous ses concurrents, Lectra se pose la question de produire ses machines là-bas, mais Daniel Harari suit rarement « *les modes* ». Il préfère aller à contre-courant.

Après avoir consulté tous les managers, favorables pour la plupart à la délocalisation, il choisit de produire à Bordeaux : « *Nous sommes restés en France et nous avons baissé les coûts de 28 % et augmenté considérablement nos dépenses en R&D. Nous avons décidé d'augmenter la valeur et la qualité* ».

Arrive la crise de 2008, là encore Lectra choisit de prendre le contre-pied. « *Malgré l'opposition de nos actionnaires, nous avons augmenté nos prix. Notre prix le moins cher est plus cher que le plus élevé de nos*