

Henri Lachmann :

« une crise de la cupidité »

Sourcils drus, l'air bourru, puncheur, en perpétuel mouvement, mais toujours très détendu et à l'écoute, ce grand capitaine d'industrie dirige un des leaders mondiaux du matériel électrique. Groupe de 120 000 personnes à travers le monde, Schneider Electric figure parmi les entreprises internationales cotées au CAC 40. Comme ses collègues, touché par la crise financière, il livre ses analyses sur les raisons de cette déconfiture mondiale, en n'épargnant pas les fautifs.



Homme de tempérament et de convictions, forgé dans les chiffres et dans l'industrie, Henri Lachmann n'est pas du genre à pratiquer la langue de bois. Ce qu'ont pu apprécier les étudiants du Groupe ESC Troyes, qu'il est venu rencontrer il y a quelques semaines dans leur école, en plein séisme boursier. Réputé pour son implication et ses prises de position en faveur de la formation des jeunes et de l'apprentissage, il a tenu à découvrir, de manière très directe, le modèle pédagogique de l'école. Et il en a profité pour donner, au passage, un cours enlevé sur ce qui fait l'économie réelle, comparé au monde virtuel des golden boys et autres acteurs des marchés financiers, dévorés par la « cupidité ». Evidemment, il n'incite pas les jeunes managers à suivre leur exemple et les invite, au contraire, à garder raison. Henri Lachmann dit non à la spéculation et au « court-termisme ».

■ Vous dites que le ciment d'une entreprise, ce n'est pas la bourse... Posons nous la bonne question. Pourquoi une entreprise existe-t-elle ?

Certainement pas pour enrichir seulement les actionnaires. L'entreprise d'abord

est là pour créer des richesses corporelles et incorporelles. Il convient qu'elle satisfasse ses actionnaires, certes, mais tout autant que ses clients, ses collaborateurs et l'environnement dans lequel elle opère.

Une entreprise ne se développe pas dans le désert. Ecosystème fait d'hommes et de femmes au milieu d'autres hommes et femmes, elle doit participer à la bonne santé de son environnement, c'est-à-dire de la société dans laquelle elle vit et grandit.

■ Les dysfonctionnements sur les marchés financiers et la gravité de la situation économique actuelle ont le don de vous mettre en colère...

Cela fait deux ou trois ans que je tiens des propos sévères sur le monde financier. Mon analyse des phénomènes ayant conduit à la crise que nous traversons actuellement, n'est pas récente. Premier constat, cette crise, partie des Etats-Unis, avant de véroler

l'Europe et l'Asie, est une crise financière qui ne peut pas ne pas avoir de conséquences sur l'économie réelle, mais personne n'en connaît ni l'amplitude ni la durée. Il serait dangereux de développer la sinistrose car l'économie marche beaucoup à la confiance. Pour commencer, évitons de nous autodétruire.

Deuxième constat, cette crise est due pour l'essentiel à la cupidité, au goût du lucre de ses acteurs au sein de la microsociété financière. Ce petit monde de la finance a enfanté des gens qui ne créent des richesses que pour eux-mêmes. Sur 100 % des transactions, 2 % seulement sont des transactions qui reposent sur du réel. 98 % des transactions sont donc virtuelles.

Cette financiarisation, qui interpole nos entreprises, est à l'origine de la crise. On ne peut pas continuer à fabriquer ce genre de capitalisme sans capitaux et sans actionnaires. Nous n'avons plus d'actionnaires ! Il faut savoir que la durée de détention des actions

du CAC 40 n'excède pas six mois, alors que l'horizon de temps de l'entreprise est de l'ordre de cinq à dix ans. Il faut que l'actionnaire prenne la mesure de ce besoin et sache qu'un raisonnement long terme n'empêche pas des performances court terme de très bon niveau. Je le dis, il est urgent de redévelopper l'affectio societatis avec l'entreprise.

■ Vous êtes un dirigeant réputé assez atypique...

Je crois qu'un dirigeant doit cultiver l'impertinence, ce qui ne veut pas dire impolitesse, incorrection ou indiscipline. Il ne faut surtout pas se laisser aller à la servilité, vouloir le consensus et se satisfaire de son confort non productif. A mon sens, seule la confrontation est productive. Ne croyez pas que je sois maso, mais une décision qui ne fait pas mal à quelqu'un n'est sans doute pas une bonne décision. Cela passe par des attitudes et des comportements humains avant des règles et des procédures, même s'il en faut un minimum, bien sûr. Suis-je atypique si je dis que la richesse stratégique majeure d'une entreprise, c'est avant tout les hommes et les femmes qui la composent ?

■ Vous défendez un certain nombre de valeurs. Quelles sont-elles ?

Je dirais le respect du client, le souci de la performance, la motivation et la responsabilisation des collaborateurs, entre autres. Pour créer des richesses de manière optimum, il faut savoir gérer les talents et reconnaître le droit à l'échec, ce qui ne veut pas dire multiplier les erreurs. Je crois profondément qu'il faut encourager les gens à prendre des initiatives, source de créativité, d'innovation et de compétitivité. Chacun doit pouvoir donner des solutions, concevoir un nouveau système, penser une nouvelle offre, et inventer demain.

Chacun doit être entrepreneur à son niveau. On ne dépend pas de l'autre et de la fatalité, il ne faut surtout pas être suiveur. Je cite souvent cette formule : « Aide-toi, car le ciel ne t'aidera pas ». J'estime aussi que notre richesse est dans la diversité et qu'il faut reconnaître et cultiver les différences.

Chez Schneider Electric, nous sommes une entreprise multidomestique et multiculturelle qui puise sa force dans les différences de ses composantes et qui vit bien la globalisation parce qu'elle s'accompagne partout de localisations, d'ancrages dans la réalité des territoires où nous travaillons. Le monde est notre marché, et la planète est notre richesse.

■ Au regard de votre parcours de capitaine d'industrie, que dites-vous aux futurs dirigeants d'entreprise ?

Que le métier de dirigeant est le plus complet, le plus complexe et le plus exigeant que je connaisse, mais le plus exaltant aussi. Je les encourage à faire ce métier debout.

■ Pour conclure, en quelques mots, pouvez-vous nous parler de votre groupe ?

Nous sommes une entreprise présente sur un seul et unique métier que nous maîtrisons bien, les équipements électriques, de la moyenne tension à la basse tension, en passant par des automates... Notre modèle est assez original dans la mesure où nous concevons les produits (en investissant 5 % par an dans la Recherche et Développement). Nous faisons fabriquer les composants avant de les assembler ensuite dans nos deux cents usines.

Au final, nous accédons au marché via des intermédiaires que sont les distributeurs, les artisans, les intégrateurs, les bureaux d'ingénierie, etc.

Au cours des quatre dernières années, nous avons doublé de taille, pour moitié par croissance organique et pour moitié par acquisitions. Ce n'est pas trop mal ?



Jean-Michel Soufflet, président du Directoire du groupe Soufflet.

Medhi Nekhili *

« On parle évidemment beaucoup de la crise financière et des risques que cette situation fait courir aux entreprises. Mais on oublie que le contexte réglementaire avait changé avant que ne survienne ladite crise. Depuis plusieurs mois déjà, les relations entre les banques et les PME n'étaient plus tout à fait les mêmes. La réglementation « Bâle II », en effet, pousse, depuis le début de cette année, les banques à réduire le risque.

Dès l'an dernier, elles ont anticipé la mise en place de cette nouvelle réglementation et l'on peut leur reprocher, je pense, de ne pas avoir prévenu, informé et formé les patrons de PME devant les changements que cela était en train de provoquer dans leur relation.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la directive européenne sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIF), elles avaient été obligées d'informer leurs clients. Cette fois elles n'y étaient pas contraintes, ce qui ne les empêchait pas de le faire toutefois... Elles ont radicalement changé de comportement en demandant plus d'information à la clientèle (« Bâle II », c'est quelque chose de très quantitatif et de très contraignant) et elles ont imposé des conditions plus draconiennes que par le passé. Cela a débouché sur des situations

Bio express



Agé de 68 ans, Henri Lachmann est diplômé d'HEC et d'expertise comptable.

En 1963, il a intégré le cabinet d'audit international Arthur Andersen avant de rejoindre en 1970 le groupe Strafor Facom où il exercera différentes fonctions, de directeur général à

Président du groupe (en juin 1981).

Administrateur de Schneider Electric dès 1996, Henri Lachmann succède à Didier Pineau-Valencienne au poste de Président-Directeur Général trois ans plus tard, en 1999. Il est devenu Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric en 2006.

Jean-Michel Soufflet : « des spéculations sur les matières premières aussi »

« Cette année, nous avons plusieurs projets importants à financer de front : l'extension de la malterie de Nogent-sur-Seine, de nouveaux silos sur le port, une autre malterie en Roumanie, etc. Ces investissements ont provoqué des besoins exceptionnels de financements et l'on ne peut pas dire que la crise financière arrive au bon moment.

A périmètre constant, d'une année sur l'autre, nos besoins de fonds de roulement augmentent de 300 millions d'euros. Les taux vont monter et les commissions aussi, c'est parti pour nous coûter 15 M€ de frais financiers supplémentaires. Heureusement, nous faisons partie des entreprises profitables et nous avons la confiance de nos banquiers. Nos négociations sur les crédits se sont arrêtées un moment avec la crise. Mais elles ont redémarré, sur des bases un peu moins ambitieuses. Il n'y aura pas de problème. Nos projets ne sont pas remis en cause. Il n'est pas question de prendre du retard ni de nous laisser gagner par la psychose.

Dans ces périodes, les cartes se redistribuent et des opportunités peuvent se présenter. Cependant, nous devons être très vigilants sur les délais de paiement, sur les encours clients, et nous devons bien maîtriser les stocks. Nous veillons aussi très scrupuleusement au respect des contrats, surtout à l'international. C'est important

quand le marché est volatile comme il l'est aujourd'hui. Avec les matières premières aussi, nous avons vu des choses assez effarantes, puisque la récolte américaine a changé de mains environ 80 fois cette année. Alors qu'il n'y a que 3 ou 4 maillons au maximum dans la chaîne. Il y a trop de spéculation dans le monde.

Depuis notre salle de marché, nous réalisons des arbitrages sur les marchés à termes. Nous utilisons les outils financiers pour nous sécuriser, mais nous ne sommes certainement pas dans la finance virtuelle. Nos marchandises sont bien physiques. Elles voyagent par trains complets ou par bateaux pour rejoindre des sites industriels en France et en Europe en transitant par nos silos et ceux des organismes stockeurs. Il va sans dire que dans le contexte actuel avec la bourse qui dégringole, nous ne regrettons pas de ne pas être une société cotée. Nous sommes même plus heureux que jamais d'avoir fait et maintenu le choix de l'indépendance, qui nous offre la souplesse voulue pour décider et financer nos investissements. Chaque jour, au sein de notre affaire familiale, avec nos équipes, nous prenons nos responsabilités. »

www.soufflet-group.com

: « il est temps de rétablir le dialogue »

d'incompréhension, de défiance. Cela a même pu conduire à des ruptures dans la relation. Aujourd'hui, il est temps, à mon sens, de rétablir le dialogue. Le monde bancaire doit faire l'effort nécessaire pour expliquer cette nouvelle donne appliquée au niveau mondial.

De son côté, le patron de PME doit être mieux accompagné pour faire face à ces exigences nouvelles. Rares sont les PME qui bénéficient des compétences d'un analyste financier, par exemple, dont le métier est bien différent de celui du comptable. L'analyste financier constitue un atout précieux pour dialoguer et pour négocier avec le banquier. Dans ce domaine, il reste peut-être à créer des structures (publiques ou privées ?) pour aider les PME à mieux présenter leur dossier d'accord de crédit devant un banquier.

Les effets de « Bâle II » se conjuguent aujourd'hui aux effets de la crise financière, bien que ces phénomènes soient totalement indépendants les uns des autres. Sans trop épiloguer sur la crise, il faut rappeler qu'elle ne touche pas le métier traditionnel des banques, à savoir la banque de détail. C'est la branche BFI (banque de financement et d'investissement) qui est secouée. Les PME peuvent en pâtir parce que les pertes faites dans

la BFI sur les marchés pèsent sur les liquidités des banques et, par ricochet, sur le financement de l'économie. On entend dire que les robinets de crédits se coupent. Mais j'observe que l'on est plus dans un contexte de méfiance de part et d'autre, alors que les PME françaises ont des structures financières saines et que les banques françaises restent solides. Je ne regarde pas les grands groupes cotés, pouvant être affectés par la spéculation boursière, mais les PME qui constituent le socle de l'économie réelle et il faut noter qu'elles ne sont pas surendettées — nombre de statistiques le démontrent. Globalement, elles sont rentables et créent de la valeur. Des garanties ont été apportées par l'Etat, ces PME n'ont donc pas à craindre d'être lâchées par les banques et elles n'ont pas de raison de freiner leurs projets. »

*** Professeur-chercheur à l'ESC Troyes et à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, Medhi Nekhili est un spécialiste de la finance. Il est l'auteur, avec Catherine Karyotis, d'un ouvrage récent consacré aux "Stratégies bancaires internationales", à travers lequel il décrypte un système à la fois hyper réglementé et hyper concurrentiel au cœur de la mondialisation.**

