

DÉVELOPPEMENT

François Porel :

« Notre défi : réussir notre transition vers les véhicules électriques »

Respectivement président et directeur général du groupe Hydro Leduc, François et Philippe Porel ont accepté de répondre à nos questions et dévoilent un pan de la stratégie à venir axée sur la mobilité électrique. **Hydro Leduc a par ailleurs investi récemment dans un site d'assemblage à Katy (Texas).** L'occasion d'évoquer le positionnement du groupe en Amérique du Nord, ses perspectives et ses forces. Entretien.



François Porel, président du groupe Hydro Leduc.

Philippe Porel, directeur général du groupe Hydro Leduc.

Vue aérienne du site Hydro Leduc d'Azerailles, près de Nancy (Meurthe & Moselle).

Hydro Leduc cultive la discrétion. Le groupe dédié aux composants et systèmes hydrauliques, basé à Azerailles (Meurthe et Moselle), a prospéré sous la conduite de Louis-Claude Porel pendant de nombreuses années en bâtissant sa réputation de sérieux, de fiabilité et d'innovation. Tourné vers l'export à hauteur de 70% de son chiffre d'affaires, le groupe a été repris François et Philippe Porel en 2020. Ils préparent une feuille de route à horizon 2025, baptisé Route 2025, résolument ambitieuse.

Le groupe Hydro Leduc est particulièrement discret. Quelle en est la raison ?

Philippe Porel : Nous souhaitons préserver l'image du groupe. Hydro Leduc est actuellement reconnu comme un industriel de pointe et de qualité dans la profession. Le mot qui nous qualifie le mieux est innovateur. Toutefois nous sommes conscients qu'il faut que nous soyons un peu plus visibles.

Hydro Leduc a déposé plus de 180 brevets au total. Quelle part du chiffre d'affaires

consacrez-vous à la recherche et au développement ?

P.P : Sur un chiffre d'affaires consolidé de 57 millions d'euros, le groupe consacre environ 3% de ce CA à la R&D pure. Mais il est délicat d'évaluer ce ratio, car nous pouvons difficilement isoler la part dévolue à cette recherche.

Vous venez d'investir dans un site d'assemblage au Texas, à Katy. Une filiale existait déjà là-bas depuis quinze ans. Comment justifier ce délai entre les deux ?

François Porel : La filiale ouverte au Texas était dédiée à la micro-hydraulique, à travers des pompes, ou des motopompes. Ces ensembles très complexes sont dédiés à la recherche pétrolière. Notre activité était essentiellement basée à Houston, là où se trouvent les plus grands noms de la prospection pétrolière. Nous avons lancé une gamme de moteurs hydrauliques pour le secteur agricole et les travaux publics. Cette gamme est montée en puissance aux Etats-Unis. Nous avons alors décidé d'en assembler aux Etats-Unis, et ces moteurs représentent aujourd'hui un tiers de nos moteurs vendus. La filiale de départ, purement micro-hydraulique, s'est transformé en filiale pour vendre d'autres produits catalogue. Il nous a fallu américaniser nos produits. Lorsque nous avons jugé les volumes suffisants, nous avons décidé de produire sur place pour réduire les délais et être plus proche de nos clients.

Observez-vous la même tendance de fond vers l'électrohydraulique, aux Etats-Unis et en Europe ?

F.P. : L'électrohydraulique est de plus en plus présente aux Etats-Unis, même si je pense que cette tendance progresse moins vite qu'en Europe. Hormis les OEM, le marché américain de l'hydraulique est assez conservateur. Nous l'observons dans le domaine des camions : les Américains restent encore focalisés sur les basses pressions.

Votre principal débouché là-bas, quel est-il, désormais ?

F.P. : C'était l'oil & gas il y a quelques temps, c'est devenu le secteur agricole et le marché de l'attachement : broyeur, vibreur.

P.P. : Nous adressons tout ce qui a besoin d'une transmission hydrostatique via un moteur, et qui est en rotation. Plus généralement, nous ciblons la génération de puissance.

Où se situe votre valeur ajoutée sur un marché déjà mature ?

P.P. : La micro-hydraulique au début, une niche dans la niche, qui suppose peu de concurrents sur place ni même de solutions disponibles. Nous étions le mouton à cinq pattes avec des solutions innovantes, qui ont fait notre réputation. Nous proposons en outre des produits très performants en termes d'efficacité volumétrique et mécanique. Nous sommes aussi très compétitifs, par rapport à nos concurrents. Notre force est aussi d'être très à l'écoute de nos clients. Hydro Leduc est capable d'adapter ses solutions à ses clients.

F.P. : Nous répondons à des cahiers des charges où le moteur standard est largement modifié, optimisé. Un moteur prévu pour fonctionner à 450 bars pourra monter en puissance jusqu'à 600 via des renforts de culasse ou des capteurs spécifiques. Nous customisons de nombreux produits, sur des marchés qui n'intéressent pas les grands leaders mondiaux.

Entendez-vous couvrir l'ensemble des Amériques via cette filiale, ou faut-il attendre d'autres développements commerciaux ?

F.P. : Le site d'Hydro Leduc à Katy s'appelle Hydro Leduc North America et couvre un peu plus que les Etats-Unis.

P.P. : Pour l'Amérique du Sud, nous avons une personne positionnée à Lima (Pérou)



Le site d'assemblage de moteurs Hydro Leduc de Katy (Texas, Etats-Unis) est opérationnel depuis fin 2020.

chargée de développer le marché de l'Amérique latine. C'est à distinguer de l'Amérique du Nord. Il s'agit d'un marché assez différent : plus européen, en ce qui concerne le poids lourd et le BTP.

F.P. : Nos équipes nord-américaines ne seraient pas forcément les mieux placées pour adresser ce marché ! C'est notre stratégie de longue date, qu'il s'agisse de l'Allemagne, de la Suède ou des Etats-Unis : nous n'avons presque que des locaux dans nos filiales.

P.P. : L'aspect culturel ne doit pas être négligé, on se comprend mieux quand on parle le même langage.

Cette filiale a-t-elle pour but de pallier le manque à gagner de 2020 ?

P.P. : La filiale North America est un relais de croissance. Hydro Leduc NA doit nous permettre de faire plus aux Etats-Unis que gommer ou corriger des crises qui vont survenir. D'autant plus que le marché américain est très volatile : en France, des filets sociaux existent en cas de crise : chômage partiel, code du travail, prêt garanti par l'Etat. Tout cela n'existe pas aux Etats-Unis.

F.P. : Aux Etats-Unis, lorsque l'économie se contracte, elle se contracte vite. Les baisses sont brutales et importantes, de même que les rebonds. Parmi nos clients, certaines entreprises sont passées de 50 salariés à 5, du jour au lendemain ! Inversement, depuis quelques mois, ils sont à nouveau une quarantaine. Par ailleurs, certains de nos clients commencent à tester nos moteurs assemblés aux Etats-Unis, parce que précisément ils sont assemblés là-bas. C'est un vecteur de croissance pour des Américains plus patriotes économiquement que les Français. Ils privilégient la production locale.



Le groupe Hydro Leduc s'est fait une spécialité de la micro hydraulique.

P.P. : Le pays qui a le mieux amortit le choc de la crise pour HYDRO LEDUC, c'est la Chine, où nous avons un ingénieur commercial basé au sud de Shanghai.

F.P. : En 2020, c'est la Chine qui a fait le plus gros de notre rebond à l'international.

Avez-vous retrouvé votre niveau d'activité d'avant crise ?

F.P. : En termes de prises de commandes, nous avons dépassé 2019 de 5%. En fin d'année 2021, nous devrions avoir complètement effacé 2020.

P.P. : Les commandes sont revenues à un rythme assez soutenu. Côté facturation, compte tenu de l'inertie, nous observons un écart de l'ordre de quatre semaines.

Avez-vous eu recours aux aides proposées : PGE, chômage partiel ?

P.P. : Nous nous sommes réorganisés très vite pour pouvoir travailler : masques, gel hydroalcoolique, gestes barrière. Quatre jours après la date officielle du confinement, nous étions à nouveau à pied d'œuvre. Le chômage partiel a été très faible, et nous n'avons pas eu recours aux PGE.

F.P. : Nous avons bien commencé l'année 2020, puis nous avons eu beaucoup de volontaires pour revenir travailler. La reprise a eu lieu à partir d'octobre 2020. À fin décembre 2020, nous avons réembauché 10 salariés, sur un total de 274 équivalents temps plein. Le tout aidé par un budget plus serré que d'ordinaire, puisque les déplacements et les salons n'ont pas eu lieu. Hydro Leduc sort finalement très fort de cette crise. Le résultat est solide, malgré un chiffre d'affaires en repli de 12%. Actuellement, nous sommes en pleine reprise, ce qui nous conduit à devoir recruter. Nous cherchons 7 à 8 usiniers, poste pour lesquels nous recevons très peu de curriculum vitae. Nous activons pourtant nos réseaux et sommes présents dans les écoles d'usinage, comme celle de Lunéville que nous avons aidée dans l'achat de machines-outils...

Hydro Leduc est très autonome dans sa production. Vous internalisez de nombreuses tâches, avec des moyens importants en termes de production, d'analyse ou de contrôle. C'est une tradition, chez Hydro Leduc ?



Chaîne d'assemblage du site d'Azerailles (Meurthe et Moselle).

P.P. : Nous nous sommes donné ces moyens progressivement. Nous investissons entre 5 et 8 % de notre CA dans le renouvellement de nos machines ou dans l'adjonction de nouvelles technologies dans nos ateliers.

F.P. : Il y a dans notre ADN la volonté de maîtriser l'ensemble du processus, pour des raisons simples : le monde de l'hydraulique est très diversifié. Nous proposons de nombreux produits et il est très difficile de les sous-traiter. C'est aussi un gage de qualité et de flexibilité, et cela permet la maîtrise des coûts et des délais. Enfin nous nous donnons les moyens de nous différencier : traitements thermiques ou plus récemment la fabrication additive, à forte valeur ajoutée. Cette dernière nous est utile pour l'ajout de fonctions dans nos productions.

Hydro Leduc a débuté dans l'aéronautique. Le secteur connaît un bouleversement, lié à l'effondrement du trafic aérien en 2020. Estimez-vous cette baisse durable et comment y faire face ?

F.P. : L'aéronautique représente 5 à 6 % de notre CA. Les gros dossiers ont connu un arrêt brutal en 2020. Les demandes soutenues par les crédits européens ont été reportés. La crise sera durable, en effet. Pour autant, nos deux principaux marchés dans ce secteur ne se sont jamais aussi bien portés : l'aviation d'affaires et le militaire. Le succès du premier est directement lié à la crise sanitaire. Faute de trafic aérien, les riches propriétaires qui en ont les moyens s'offrent un avion privé.

Vous reprenez la main après de longues années sous la présidence de Louis-Claude Porel. Quelles sont vos ambitions pour le groupe ?

P.P. : François et moi avons plus de 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Nous avons l'un et l'autre évolué. J'ai commencé comme commercial de terrain, François a démarré au bureau de fabrication. Cela a été l'intelligence de notre père : nous faire faire nos preuves. Le processus de transmission s'est réalisé progressivement pendant ces 15 ans, selon des jalons posés dès le départ, avec un calendrier auquel a contribué Sandra Renaud, ancienne directrice générale. Les conditions de reprise dans le contexte de crise sanitaire ont été difficiles. Nous avons mis en place un CSE tous les matins durant 3 à 4 mois pour que nos collaborateurs se sentent concernés et en confiance en venant travailler.

Quelle sera votre feuille de route pour les années à venir ?

F.P. : Il y a une stratégie à horizon 2025, baptisée Route 25, en cours d'élaboration. Le défi que nous nous lançons est de réussir notre transition vers les véhicules électriques, déjà bien engagée, et vers les engins mobiles électriques, qui sera plus longue compte tenu des besoins en puissance ou en autonomie. Nous travaillons actuellement au développement de moteurs électriques et de motopompes pour y parvenir. Nous comptons aussi beaucoup sur le développement de nos marchés hydrauliques « mobiles », avec le développement de notre gamme actuelle.

P.P. : Au-delà de la croissance, 2021 sera l'année de la mise en place et de la construction de cette stratégie, cela va demander beaucoup d'implication et d'énergie à nos équipes, mais nous avançons confiant et motivés. ■