



HEF : MECANIQUE D'UN LEADERSHIP

GEORGES CROS INTEGRE LE GROUPE HEF (HYDROMECHANIQUE ET FROTTEMENT) EN 1968 ET ACCÈDE A SA PRESIDENCE EN 1993. CE TREKKEUR PRATIQUANT, QUI CONÇOIT LA REUSSITE DU GROUPE COMME LE RESULTAT D'UN EFFORT D'ENDURANCE COLLECTIF, NOUS CONFIE LES TROIS GRANDS PRINCIPES QUI ONT HISSE HEF PARMIS LES LEADERS MONDIAUX DU TRAITEMENT DE SURFACES.

A l'Est, le renouveau

« Nous avons travaillé sans relâche à creuser un même sillon pour développer notre société, en respectant quelques principes qui donnent sa cohérence au petit groupe que nous formons aujourd'hui » objecte Georges Cros lorsqu'on lui parle de la « success story » du groupe HEF. L'entreprise naît en 1953 comme centre de recherche en tribologie, la branche de la mécanique qui étudie le frottement, l'usure et la lubrification des surfaces. La société passe rapidement de la pure compréhension des phénomènes à la mise au point de solutions répondant aux problématiques que lui soumettent les industries française et européenne. *« Au bout d'une dizaine d'années d'inventions et de dépôts de brevets, nous avons réalisé que la vente de nos compétences et leur diffusion dans le monde entier passaient par une large concession de licences à l'international. »* Cette stratégie de conquête vise simultanément l'Ouest et l'Est, l'Eldorado américain et l'empire du Soleil-Levant. *« Les Japonais, toujours avides de nouvelles technologies, ont été les premiers à venir voir nos laboratoires et à lire nos travaux... Ce sont eux qui nous ont fait comprendre qu'ils ne nous achèteraient jamais rien sur la foi de simples rapports. Pour travailler avec eux, nous devons leur proposer une invention non pas au stade du laboratoire, mais en fin de phase industrielle. »*



De la paille au marché

Cet électrochoc a un effet secondaire très bénéfique : *« nous avons constaté que les industriels souhaitaient nous confier une partie de leurs travaux. Nous sommes donc passés de une à trois entreprises, afin de leur proposer des inventions qui avaient franchi toutes les étapes, de la recherche à la fabrication en passant par tous les actes intermédiaires de formation, de transfert technologique et de fabrication. »* Cette présence tout au long de la chaîne de la création d'un produit est *« "la première cohérence de HEF" qui permet à nos partenaires de nous contacter par la porte de leur choix, quitte à en changer si leur demande concerne une phase plus en amont ou plus en aval. »* Cette organisation transversale évite également à HEF de travailler sur des inventions qui ne trouveront pas leur marché. *« Ainsi, nos chercheurs participent à des groupes de travail avec des ingénieurs-conseils auprès de grands groupes, qui gèrent les problématiques actuelles et futures. »*

Prévisible mondialisation

C'est aussi un grand sens de l'anticipation qui a permis au groupe HEF d'élaborer sa « deuxième cohérence » : le développement mondial. Cette fois, il ne s'agit plus seulement de concéder des licences mais de prendre pied à l'étranger. *« Il y a près de trente ans, nous avons compris que la mondialisation était en marche et que nous ne pourrions pas rentabiliser nos recherches en ne fabricant qu'en France. Par ailleurs, dans un domaine aussi pointu que le nôtre, notre essor exigeait de nous faire connaître hors de l'Hexagone. Dans un premier temps, nous avons choisi l'Italie et la Grande-Bretagne qui nous étaient proches, puis les États-Unis. Enfin, nous avons joué la carte de pays en développement comme l'Inde et le Brésil. Aujourd'hui, nous sommes présents dans une trentaine de pays. Un grand donneur d'ordres qui veut travailler avec nous sait que ce que nous allons réaliser avec lui en*

HEF EXPRESS

CA (2008) : 130 millions d'euros

Exportation : 40 % du CA

Croissance (2005-2008) : 17 %

R&D : 10 % du CA

Effectifs (2008) : 1235 personnes

En savoir plus : www.hef.fr

TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Georges Cros



Participer aux projets de recherche

« Les programmes annuels, bisannuels ou quadriennaux lancés autrefois par la DGRST (Direction générale de la recherche scientifique et technique) ont correspondu à une période très faste durant laquelle les grands groupes collaboraient avec les PME. Si je devais aujourd'hui lancer une PME dans le domaine de la recherche, je ferais en sorte de participer à des projets partenariaux aux côtés d'entreprises plus importantes afin de profiter de leur dynamique et de leur expérience. »

Anticiper les recrutements

« Une entreprise n'avance pas si elle n'innove pas... Et elle n'innove pas si elle n'investit pas dans l'être humain. Le recrutement est trop important pour n'y penser que lorsque l'on a besoin de pourvoir d'urgence un poste. Les ressources humaines exigent une politique inscrite dans la durée. Au sein du groupe HEF, il est de la responsabilité de nombreuses personnes de s'investir dans ce domaine et ce travail prend des formes multiples : recevoir des thésards, rencontrer des personnes qui nous contactent, mettre en place des formations par alternance. Ainsi, nous n'éprouvons aucune difficulté à trouver, en France ou à l'étranger, les compétences nécessaires dans les domaines de la physique, de la mécanique ou de la chimie des surfaces. »

Viser le leadership mondial

« Nos ambitions ne s'expriment en chiffres ou en termes de pourcentage de croissance que dans une moindre mesure. Puisque nos marchés sont internationaux, nous nous concentrons sur des métiers de niche où le groupe HEF peut espérer figurer parmi les trois ou quatre premiers mondiaux. Cela me semble être la bonne méthode pour qu'une PME ou une entreprise de taille intermédiaire se développe. Lorsqu'elle n'en a pas les moyens, par exemple à ses débuts, elle doit passer par une phase de concession de licences jusqu'au moment où elle atteindra une taille critique lui permettant de voler de ses propres ailes. »

France ou en Allemagne peut également l'être dans ses unités chinoises, polonaises, brésiliennes, américaines etc. »

Plus de solidarité à l'international

Un regret cependant : l'appui insuffisant apporté à l'international par les grands groupes français. « C'est une question culturelle. Au Japon, aux États-Unis ou en Allemagne, il existe une forte culture nationale qui conduit les grandes entreprises à épauler les petites. Certaines sociétés françaises nous aident, mais elles sont minoritaires, alors qu'il nous arrive de recevoir le soutien de grands groupes allemands, via notre filiale d'outre-Rhin. Par exemple, lorsque Volkswagen envisage de déplacer géographiquement un programme, elle convie les entreprises avec lesquelles elle travaille depuis longtemps et dont elle est satisfaite. Si vous savez répondre aux contraintes techniques et économiques, vous serez privilégié. C'est vrai aussi de sociétés américaines comme Caterpillar. » Quoiqu'il en soit, ce soutien des grands groupes, français ou étrangers, demeure limité : « il nous arrive de devoir intervenir au plus haut niveau afin que nos clients ne fassent pas appel aux entreprises qui nous copient, là où nous sommes installés. »

Des salariés propriétaires

« Troisième cohérence » et grande originalité du groupe HEF : sa structure capitalistique garantissant que l'argent gagné par l'entreprise y sera réinvesti ainsi qu'une authentique collégialité dans la prise de décisions. « Environ 98 % des salariés – et pas seulement quelques cadres – sont propriétaires de la société. Chaque année, nous distribuons 7,5 % en intéressement et participations, 7,5 % en dividendes. Les 85 % restant sont réinvesti. Ce principe de gouvernance, mis au point en 1973, conduit à un management de la société concerté. » Était-ce à l'origine une politique d'incentive ? « Non. Pour motiver ses collaborateurs, il faut avant tout leur donner un travail enrichissant et leur laisser de la liberté. Mais, puisqu'ils contribuent au développement de la société, nous avons cherché à harmoniser la part capital et la part travail. » Ce sens de l'équité a permis d'élaborer une parade adroite aux difficultés de financement rencontrées par certaines PME et ETI : « notre structure capitalistique nous permet de disposer d'argent pour assurer, à travers l'investissement, le développement du groupe et les banques jouent un effet de levier en se proposant de nous aider. » Tout en recourant aux aides des organismes publics français et européen, cette assise financière permet au groupe HEF d'autofinancer en grande partie sa recherche, consacrée à 50 % aux thématiques environnementales et énergétiques. « En améliorant les frottements des surfaces, la tribologie permet de diminuer l'émission de CO2 en gagnant sur la consommation de fuel dans les voitures et les avions, etc. Le photovoltaïque, le solaire thermique, les piles à hydrogène, le traitement des eaux... Nous abordons tous ces sujets et nous comptons sur cette dimension du développement durable pour nous développer encore. »

Le 8 juin 2009

Comité Richelieu – 2, rue du Faubourg Poissonnière – 75010 PARIS
Tél. : +33 (0)1 45 23 09 39 – www.comite-richelieu.org