

Diversification

Heuliez vient d'être choisi par Opel pour construire son futur coupé convertible à Cerizay (Deux-Sèvres). Un contrat qui récompense les efforts déployés depuis trois ans par le carrossier français pour se développer sur de nouveaux marchés.

Séduire un client étranger

Le carrossier des Deux-Sèvres s'impose à l'étranger. Heuliez produit, à partir de 2004, un coupé roadster avec toit rétractable pour Opel, filiale allemande du premier constructeur mondial General Motors. Comment expliquer le contraste entre le succès d'Heuliez et les déboires de Matra-Automobile, devenu un fardeau pour le groupe Lagardère depuis qu'il s'est vu retirer l'assemblage du Renault Espace IV ? Alors que le second peine à rebondir, faute de projet pour combler une baisse de charge pourtant prévisible, le premier récolte les fruits d'une démarche volontaire, engagée depuis deux ans, pour élargir son portefeuille de clients à l'étranger. Après la Smart à Hambach, la Toyota Yaris à Valenciennes, et les monospaces Fiat à Sevelnord, le coupé roadster sera le quatrième projet étranger construit sur le sol français.

1 DEVENIR UN SPECIALISTE INCONTOURNABLE

« Pour inciter un client étranger à produire en France, vous ne pouvez pas, comme dans les pays d'Europe de l'Est, compter sur l'attrait des coûts salariaux. Il faut un produit attractif qui vous rende incontournable. Nous avons donc décidé de changer de stratégie en misant sur l'innovation et en nous spécialisant sur un produit », explique Paul Quéveau, membre du directoire et directeur industriel chez Heuliez.

Le carrossier, principalement

LES CLÉS DU SUCCÈS

- Une stratégie axée sur l'innovation et les marchés de niche.
- Une politique d'investissements soutenue, aussi bien en technologie qu'en marketing.
- Une identité de l'entreprise renforcée par un nom unique.
- Une propriété intellectuelle soigneusement verrouillée.
- Une politique commerciale volontariste, adaptée aux exigences du marché visé.

connu pour son savoir-faire en emboutissage et en assemblage de véhicules de petites et moyennes séries (version break de la Citroën Xantia et version électrique des Citroën Saxo et Peugeot 106), s'appuie alors sur son autre activité : le design et l'étude de véhicules de niches et de prototypes. Il est notamment à l'origine du toit rétractable du concept-car Peugeot 20V, qui a rapidement débouché, fin 2000, sur la 206 CC.

Une création bien protégée

Heuliez sent vite qu'il tient sa reconnaissance. Le succès du petit cabriolet a rapidement dépassé les espérances de la marque au lion. Sous l'effet de la hausse du carnet de commandes, la production quotidienne du module de toit atteint des pics de 430 unités par jour, un niveau trois fois supérieur aux prévisions les plus optimistes. L'entreprise décide alors de monter en puissance. L'équipe qui travaille à plein temps sur l'étude des mécanismes de toits convertibles passe de deux à six personnes.

En trois ans, le groupe investit plusieurs dizaines de millions d'euros

en recherches sur le sujet. Sans négliger la protection de ses développements, puisqu'il consacre de 150 000 à 230 000 euros par an au dépôt de brevets sur les trois principaux marchés automobiles (Europe, États-Unis et Japon). Depuis trois ans, plus d'une soixantaine de brevets protègent ainsi le savoir-faire d'Heuliez face à ses principaux concurrents : CTS, Webasto-Plinifarina, Valmet, Bertone et Karmann. Pour être plus performant, Heuliez met en place un service « brevets » et recrute même un ingénieur spécialisé dans la propriété industrielle, qu'il charge de la veille concurrentielle et de la rédaction des brevets. « Nous nous faisons aussi aider par des cabinets spécialisés pour les traductions des brevets dans d'autres langues », précise Paul Quéveau.

2 ÉLABORER UNE COMMUNICATION CIBLÉE

Fort de son produit, Heuliez s'est ensuite attaché à communiquer. Tout d'abord sur l'entreprise elle-même, dotée d'un nom unique. Le

groupe Heuliez chapeaute plusieurs entités, dont la n'est pas toujours évidente Automobiles, assemblage boutiqueur : « France Design » de style et d'études ; « Heuliez bus », avant à Irabus. C'est donc une unique dénomination à laquelle le groupe participe à aux salons de Paris, de l'ère de Genève, en mettant ses autres appellations.

Des concept-cars grandeur nature

En même temps, Heuliez a été forcé de faire connaître duit. « Nous sommes pas démarche opportuniste, nous sommes commerciale agressive », dit Paul Quéveau. Le fic – du nom du logiciel de o assistée par ordinateur – tant son toit sous le bras, s'entreprend la tournée des constructeurs mondiaux. « Il faut convaincre, rien de tel que lance Paul Quéveau. Il brique donc des concept cars grandeur nature, basés sur des modèles de haut de gamme. Et il ne lésine pas, construisant au prototypes à environ 600 pièces pour démontrer le savoir-faire.

Le plus dur n'est pas de réussir la présentation, mais de dresser aux bonnes perspectives au constructeur, les gens fluents sont issus tantôt du style ou du marketing, dans les Deux-Sèvres. Et

HEULIEZ TIRE PARTI DE SES POINTS FORTS



LE GROUPE EN BREF

- **Prévisions du chiffre d'affaires 2002** : stable à 215 millions d'euros (dont 15 millions issus de l'activité de bureau d'études).
- **Effectif** : 1 600 personnes (dont 300 en bureaux d'études et R & D). 700 à 800 embauches prévues en 2004.
- **Prévisions à cinq ans** : 350 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007 uniquement par croissance.

LA REACTIVITE

En répondant à la montée en cadence de la 206 CC, Heuliez a prouvé à Opel sa flexibilité et sa capacité à s'adapter aux attentes de ses clients. En haut, la ligne d'assemblage du toit rétractable Retractable, à Cerizay (Deux-Sèvres).



ASSEMBLAGE COMPLET DU VÉHICULE

Le nouveau coupé roadster d'Opel, Heuliez a ses deux savoir-faire : l'assemblage de modules complets de petites séries et la production de modules de toit rétractable.



LE PARI DE L'INNOVATION

Heuliez a su investir plusieurs dizaines de millions d'euros en recherche sur une innovation d'avenir : le concept de toit rétractable, qu'il a inauguré sur la 206 CC.

pour s'adresser à la bonne clientèle, se souvient le dirigeant. L'exemple de la production du module de toit de la 206 CC serait son meilleur argument. Heuliez essaie aussi d'attirer les constructeurs sur son site de Cerizay, dans les Deux-Sèvres. Et

trouve une solution originale. Pour infiltrer le milieu des constructeurs, Heuliez se rapproche de l'Internationaler Rohbau-Expertenkreis, une association réputée réunissant des experts du ferrage automobile. Cette association allemande prône les échanges de

connaissances et organise des séminaires et des visites croisées d'usines. « Nous visons principalement l'Allemagne », explique Paul Quéveau. Grâce à son statut de premier marché européen, beaucoup de constructeurs mondiaux y sont installés.

La démarche est efficace. Heuliez reçoit rapidement une vingtaine de personnes pour la visite de sa ligne de production du module de toit de la 206 CC. Par le biais de l'association, Heuliez participe aussi à des séminaires techniques où il présente son savoir-faire. (suite page 80) //

/// (suite de la page 59) faire. Il y réussit sa première touche. « En août 2001, Opel nous a appelés. Un de leurs responsables nous avait repérés lors de l'un de ces séminaires, et ils voulaient nous rencontrer », raconte Paul Quéveau.

3 S'ADAPTER AUX ATTENTES DU CLIENT

Après cette première approche, il restait à convaincre le client potentiel de l'aptitude de l'entreprise française à travailler avec lui. « La base, c'est déjà d'avoir des employés qui maîtrisent des langues étrangères ». C'est pourquoi, depuis deux ans, la direction des ressources humaines d'Heuliez exige un niveau TOEIC (Test of english for international communication) minimum de 750 sur une grille qui s'élève à 990. Le service commercial s'est aussi vu renforcer de deux Allemands, recrutés par le biais des chambres de commerce franco-allemandes et d'un Américain, tous francophones. « Nous avons aussi embauché des Français habitués à travailler avec des clients allemands », souligne Paul Quéveau.

Une démarche inspirée car, outre la simplification des échanges, ces renforts ont permis de déjouer des chausse-trappes qui auraient pu



Gérard Quéveau,
P-DG d'Heuliez

« Nos développements se sont traduits par le dépôt de 70 brevets. Nous sommes convaincus que notre capacité d'innovation a été déterminante dans le choix d'Opel ».

ternir les relations franco-allemandes. L'équipe qui suivait le projet Opel a ainsi assuré une permanence au mois d'août, pour répondre aux sollicitations du constructeur. « En France, l'activité s'arrête complètement à cette période. Ce n'est pas du tout dans les mœurs en Allemagne. Opel n'aurait pas compris que nous ne soyons pas disponibles », explique le directeur industriel. Entre-temps, il a aussi fallu réussir l'épreuve des audits. Une

étape d'autant plus décisive que le projet est une réalisation clé en main de l'ensemble du véhicule. « Elle ne nous a pas posé de problème particulier. Nous sommes déjà certifiés ISO TS 16949, la nouvelle norme de qualité pour les entreprises automobiles », note Paul Quéveau. Plusieurs visites, d'une durée variant d'une journée à deux ou trois jours, ont vu se succéder différents responsables allemands, du directeur de plate-forme au chef de service en passant par des responsables industriels, de l'ingénierie ou du développement. Carl Peter Forster, P-DG d'Opel, est venu en personne effectuer une visite discrète des lignes le 23 octobre 2002, quinze jours avant l'annonce officielle du choix d'Heuliez.

Le français sait que son principal atout réside dans des délais de développement courts et des coûts maîtrisés. « Cela fait des années que nous produisons des véhicules de petites et moyennes séries. Nous détenons un savoir-faire et nous possédons des outils bien dimensionnés, adaptés à cette production. Notre petite taille nous permet de bénéficier de procédures allégées. Nous sommes structurés en pla-

teau. Tous les gens qui s'engagent dans un projet sont au même endroit : achats, développement, industrialisation, qualité. Cela nous permet de limiter les délais de transmission de l'information », explique Quéveau.

« Grâce à notre savoir-faire, nous pouvons lancer la fabrication de l'outillage destiné à la production avant de connaître les dimensions exactes des pièces à embouter. Cela nous permet de rectifier plus vite et de rectifier plus précisément. Nous pouvons passer de trois à quatre semaines de développement des outillages », explique Quéveau. L'implantation de la production commencera en 2003, et la production officielle débutera en 2004, alors qu'il s'agit d'un véhicule à moyenne durée de vie.

Le contrat Opel ouvre de nouveaux horizons à Heuliez. Le point est que l'arrêt de la production des berlines électriques intervenu fin novembre n'a pas sa sérénité. Le constructeur n'a pas à exploiter son savoir-faire libéré pour sa nouvelle gamme. Il s'apprête à embaucher salariés sur son site de Coupé roadster qu'il lui a présenté officiellement au salon de Francfort. À la même date, homologues malheureux inspirés, aura probablement de la main. ● PIERRE-YVES

L'EXTERNALISATION À LA CÔTÉ

Malgré le tassement enregistré depuis deux ans, les marchés automobiles continuent de s'inscrire dans des pics historiques. Les constructeurs s'efforcent de répondre à la demande par un renouvellement rapide de leurs produits et par une diversification de l'offre. « Les modèles de niche représenteront 20 % de notre nouvelle gamme », explique Carl Peter Forster, P-DG d'Opel.

Cette segmentation du marché contraint les constructeurs à une externalisation croissante, pas toujours bien vécue d'ailleurs. PSA se refuse ainsi à devenir un simple « assembleur » de pièces conçues chez les équipementiers. Et pourtant, la pénurie d'ingénieurs - il en manquerait 500 à 800 - amène le groupe à recourir à des bureaux d'études extérieurs. D'autres, comme Porsche ou Saab confient déjà depuis longtemps leurs Boxster et cabriolets au sous-traitant finlandais Valmet. DaimlerChrysler ou BMW aussi s'en remettent à Magna Steyr pour la production de petites séries.

Les produits délégués sont toujours des véhicules de niche, à faible volume - Maserati Automobili s'est ainsi vu retirer l'Espace (dont il est à l'origine du concept) dès qu'il est devenu un modèle de masse. En revanche, Heuliez a fait un choix original en se focalisant sur une spécialité technologique. ● F. DE G.

