

La solution pour sauver le made in France : MONTER EN GAMME

Après avoir misé sur la baisse des charges pour stopper le déclin de son industrie, notre pays découvre qu'il lui faut relever la qualité de ses produits. Les Allemands, eux, l'ont compris il y a plusieurs décennies...

Le meilleur moyen de restaurer notre compétitivité est-il de baisser les coûts? Jérôme Duprez, le P-DG de Moret Industries, a sa petite idée sur la question, et ce n'est pas celle que l'on croit. A la fin des années 1990, Ensival Moret, sa filiale spécialisée dans les pompes industrielles, peinait à se développer. En concurrence directe avec les produits chinois, ses machines d'entrée de gamme se vendaient mal, et le chiffre d'affaires ne décollait pas. «Plutôt que d'essayer de tenir en tirant sur les prix, j'ai fait le choix de la qualité», se félicite notre patron. Il a progressivement triplé ses effectifs de R & D et de commerciaux, doublé ceux du suivi de fabrication, et remplacé ses produits à 100 000 euros l'unité par des équipements sur mesure vendus jusqu'à 1 million pièce. Bonne pioche! Dopée par les exports, qui représentent aujourd'hui les

trois quarts de ses ventes, son entreprise affiche un chiffre d'affaires de 175 millions d'euros, trois fois plus qu'il y a quinze ans. «Si nous n'avions pas autant investi pour monter en gamme, nous aurions disparu comme tous les autres fabricants français», jubile le boss. Monter en gamme? Si l'on excepte les musiciens, personne ou presque ne parlait de cela il y a encore quelques mois. Toute la réflexion sur la compétitivité de l'industrie française tournait autour des coûts de production, de la TVA sociale, des baisses de charges et des réductions d'impôts, bref, rien que du sonnant et rébuchant. Si ce débat reste très largement d'actualité – lors de la présentation de son rapport sur la compétitivité, en novembre dernier, Louis Gallois a préconisé une baisse de charges de 30 milliards d'euros – notre pays s'est subitement découvert une nouvelle priorité. Pour s'en sortir, entend-on désormais, la

France doit tout miser sur la qualité et revoir de fond en comble ses catalogues, comme notre fabricant de pompes industrielles. Ce serait la meilleure façon de contourner «la pression mortifère sur les prix», a prévenu Louis Gallois. «Nous devons faire le choix de la montée en gamme pour conquérir de nouveaux marchés et recréer des emplois en France», a confirmé fin janvier le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault, face aux ouvriers des chantiers navals de Saint-Nazaire.

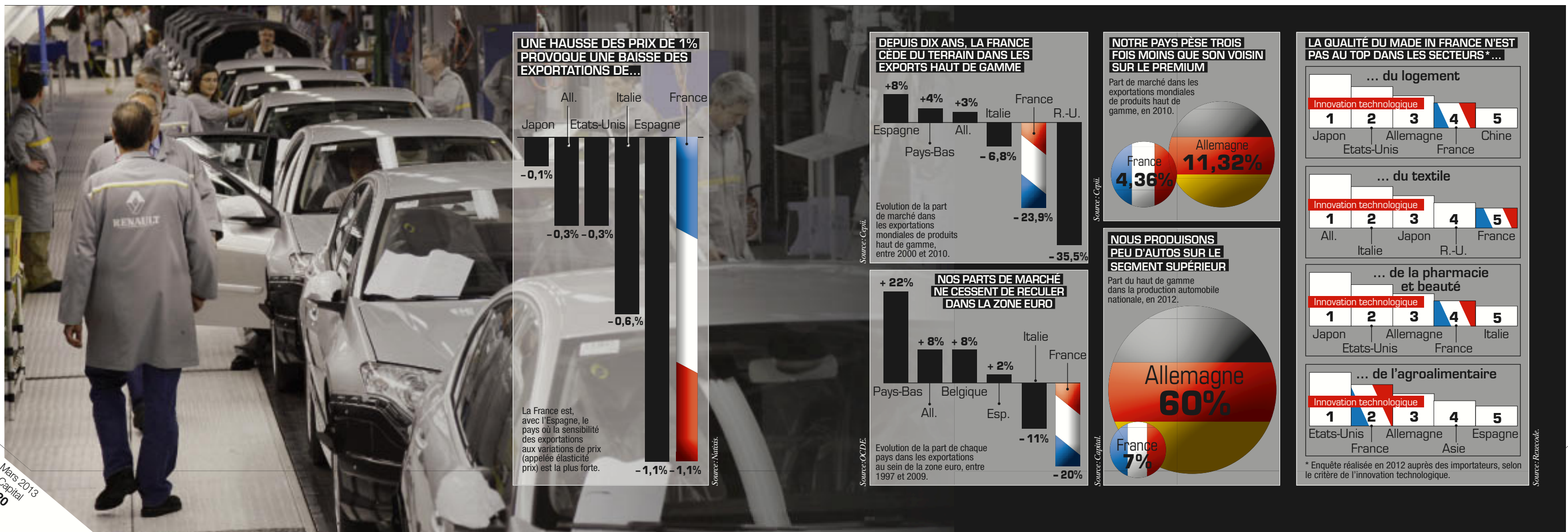
La France fabrique surtout des produits de qualité moyenne

Il était temps de s'en rendre compte! Contrairement à nos voisins d'outre-Rhin, qui ont investi depuis longtemps dans la top qualité, la France continue de fabriquer massivement des produits de standard intermédiaire. Si bien qu'elle pèse aujourd'hui trois fois moins que

son voisin dans les exportations mondiales à forte valeur ajoutée: 4,36% du total, contre 11,32%. «Nos exportateurs sont en concurrence frontale avec les industriels allemands sur de nombreux marchés, mais, en dehors du luxe, ces derniers proposent toujours des produits bénéficiant d'une meilleure image», résume l'économiste Lionel Fontagné, conseiller scientifique au Cepii. La dernière enquête annuelle de Rexecode, qui mesure l'image des fabrications nationales auprès des importateurs, confirme la tendance. Que ce soit pour le contenu en innovation technologique, le design ou encore le service, le made in France se place loin derrière le made in Germany dans tous les domaines ou presque.

Pendant des décennies, ce positionnement tricolore sur le «pas terrible mais pas trop cher» a donné d'excellents

Suite page 22 ▶



En dix ans, notre industrie a perdu 30% de ses emplois

► Suite de la page 21

résultats. On l'a un peu oublié, mais notre pays a longtemps affiché de confortables excédents commerciaux, nos groupes volailleurs faisaient de l'or avec leurs poulets sans label, et Renault dominait le marché européen. Mais un triple coup de boutoir a mené en quelques années cette stratégie industrielle dans l'impasse.

D'abord, bien sûr, la concurrence croissante des pays émergents. Car les Chinois ne se sont évidemment pas lancés d'entrée de jeu dans la production de matériels hypersophistiqués et de haute qualité : ils ont commencé par fabriquer des produits de base, honorablement conçus pour la plupart, mais sans beaucoup d'image et moyennement finis. Exactement comme les nôtres !

Les marges de nos entreprises ont diminué d'un tiers

Face à ces nouveaux assaillants, presque toutes nos industries ont été contraintes de rendre des points. «Seuls le luxe, l'aéronautique et la pharmacie ont réussi à éviter ce piège», note Patrick Artus, auteur de «La France sans ses usines». Car, sur ces marchés à faible valeur ajoutée, le facteur prix joue évidemment un rôle crucial : alors que Mercedes et BMW peuvent faire flamber leurs tarifs, les Français se battent au centime sur le créneau des petites voitures sans personnalité.

Résultat, notre pays est aujourd'hui bien plus sensible aux variations de prix que son puissant voisin. Lorsque ses étiquettes, tous secteurs confondus, grimpent de 1%, ses ventes chutent de 1,1%, alors qu'elles ne s'érodent que de 0,3% outre-Rhin. Or, on est en train de le comprendre, répondre à ce défi en voulant réduire nos coûts à toute force est un combat perdu d'avance. Pour obtenir un résultat tangible, il nous faudrait en effet sacrifier une bonne



Dominique Bergin,
P-DG de Look Cycle

R. DEMARET POUR CAPITAL

Ses vélos à plusieurs milliers d'euros pièce cartonnent à l'export

L'investissement dans la recherche (elle absorbe 11% du chiffre d'affaires, contre 5% en 1998) n'aura pas été vain. Look Cycle, qui vient de lancer une gamme de vêtements de sport, est aujourd'hui numéro 1 européen du cadre haut de gamme. Son chiffre d'affaires a été multiplié par quatre en quinze ans (43,5 millions d'euros, dont 75% à l'export), et ses prix ont été relevés en 2012 en moyenne de 40% sans pour autant faire fuir la clientèle.

partie de notre système de protection sociale, financé par les charges assises sur le travail. Personne n'ose y songer. «On ne pourra jamais rivaliser avec les salaires chinois, ni même avec ceux de l'Espagne», tranche Patrick Artus.

D'autant que l'arrivée de la monnaie unique nous a empêchés de compenser nos faiblesses en jouant sur la monnaie. Du temps du franc, lorsque la compétitivité prix de nos entreprises commençait à vaciller, nous pouvions toujours organiser une petite dévaluation compétitive pour faire baisser mécaniquement les étiquettes à l'export. Avec l'euro, cela ne nous est plus possible. Comme si cela ne suffisait pas, le tassement généralisé du pouvoir d'achat et les

évolutions culturelles ont peu à peu modifié les habitudes de consommation des ménages. «Ils délaissent de plus en plus les produits moyens au profit du low-cost et du haut de gamme», observe Delphine Manceau, professeur à l'ESCP et fondatrice de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité. Il suffit de jeter un coup d'œil au marché automobile pour s'en convaincre. En Europe, seuls les véhicules très peu chers et les berlines de luxe continuent de bien se vendre. Les créneaux intermédiaires, par contre, sont tous à la peine. Pas étonnant que les constructeurs tricolores, qui n'ont pas su développer une gamme de modèles de luxe – la France n'en compte quasiment pas en dehors des nouvelles DS de PSA – voient aujourd'hui

leurs ventes s'effondrer (-16,5% pour PSA et -6,3% pour Renault en 2012). Tirés par les marques premium, leurs concurrents allemands ne cessent à l'inverse de marquer des points (+4,7% pour Mercedes, et +11,7% pour Audi).

Cette équation perdante affecte aujourd'hui une bonne partie de nos usines. En dix ans, notre industrie a perdu un tiers de ses emplois, ses marges ont plongé de 30% et sa part dans le PIB a chuté de 18 à 12,5%, alors qu'elle atteint 18% en Italie et

Suite page 24 ►

Les entreprises vont devoir booster les investissements

► Suite de la page 22

26% en Allemagne. Quant à l'export, mieux vaut ne pas en parler... Selon l'OCDE, nos parts de marché dans la zone euro ont reculé de 20% entre 1997 et 2009, alors que celles de l'Allemagne et des Pays-Bas grimpaient respectivement de 8 et 22%. «Après avoir cédé du terrain au profit des Allemands, nous en perdons aujourd'hui face à l'Espagne et à l'Italie», se désole Ludovic Subran, chez Euler Hermes. En précisant qu'«il est encore temps de corriger le tir en organisant la montée en gamme».

Eh bien, cela ne va pas être facile ! Pour réussir ce tournant stratégique, nos industriels vont en effet devoir fournir des efforts colossaux. Et tout d'abord investir à grande échelle, les dirigeants de Moncler (anoraks), Legrand (matériels électriques) ou encore Pernod Ricard, qui ont tous repositionné avec succès leurs marques vers le haut, peuvent en témoigner. Problème : la situation financière des entreprises est si dégradée qu'on ne voit pas bien où ils pourraient trouver l'argent.

"Audi a mis vingt-cinq ans pour devenir une marque de luxe"

Non seulement leurs marges se sont effondrées, mais leur taux d'autofinancement (qui mesure la proportion des investissements financés avec la propre épargne des entreprises) ne dépasse pas 64%, contre 85% en 2000, et près de 100% en moyenne dans la zone euro. Les 20 milliards de crédits d'impôt accordés en décembre dernier par le gouvernement seront certes bons à prendre. Mais on sait déjà qu'ils ne suffiront pas.

Les chefs d'entreprise devront aussi apprendre à être patients. Eric Sirvin, le P-DG de Nogent, qui fabrique les célèbres couteaux à manche en bois, en sait quelque chose. Concurrencé par les Chinois, il a fait appel il y a deux ans à

un grand designer anglais pour relooker ses produits. Mais, malgré l'investissement élevé (200000 euros, pour un chiffre d'affaires de 3 millions), les résultats tardent à venir. «On a un premier réassort au Japon, mais les ventes ne décollent pas vraiment pour le moment», reconnaît le patron.

C'est qu'un changement d'image ne se bichonne pas en un jour. «Il faut au moins trois à cinq ans pour réussir, et souvent bien plus», prévient Delphine Manceau. «Audi, qui était à l'origine une marque populaire, a mis vingt-cinq ans pour devenir un constructeur de luxe», confirme Rémi Cornubert, consultant chez Oliver Wyman. Le repositionnement de Royal Canin a pris, quant à lui, une bonne quinzaine d'années. En plus de booster la R & D, la société a réduit ses

ventes en hypermarchés, renforcé sa présence chez les vétérinaires et imposé progressivement un doublement des prix. «Pour les marques qui souhaitent ajuster fortement leurs étiquettes à la hausse, la sortie de la grande distribution est souvent un passage obligé», assure Jean-Noël Kapferrer, auteur de «Réinventer les marques».

Autre impératif : ne jamais oublier le service. «Les entreprises françaises ont tendance à se focaliser sur le produit en oubliant tout ce qui va avec», regrette l'économiste Emmanuel Combe, vice-président de l'Autorité de la concurrence. Bruno Bouygues, qui a racheté avec son père le fabricant de postes à souder Gys en 1997, en a vite fait l'expérience. Bien qu'il les ait fait évoluer technologiquement, ce patron avait toujours beaucoup de mal à écouler ses produits.

En 2005, il a décidé d'implanter une filiale en Allemagne pour travailler avec des ingénieurs locaux. «J'ai vite compris que, pour se positionner haut de gamme, il fallait aussi miser sur le service», raconte-t-il. Depuis, il a investi dans les délais de livraison, soigné la sécurité du transport, mis le paquet sur la formation de ses clients – «Les Allemands passent un temps fou à leur apprendre à se servir des machines» – et épaissi considérablement les notices d'explication. Grâce à quoi, tiré par l'envolée des exportations, son chiffre d'affaires frôle aujourd'hui les 60 millions d'euros, huit fois plus qu'il y a quinze ans. Le repositionnement de l'entreprise a pris du temps, mais il en valait la peine...

Sandrine Trouvelot ●

Sa société a conquis le monde avec ses postes à souder

Quelle métamorphose depuis le rachat de la société Gys par Bruno Bouygues et son père en 1997 ! Grâce à un investissement important dans la R & D et à un effort considérable pour améliorer la qualité du service, la petite PME qui vivotait est devenue leader européen du poste à souder, avec une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires (57 millions d'euros, contre 6,5 millions au départ) et de ses exportations (47% des ventes, contre 3%).

R. DELUZE POUR CAPITAL



Bruno Bouygues,
DG de Gys