

Le long chemin vers la montée en gamme des entreprises françaises

OPINIONS



Stéphane Bourcieu | 17/02/2014, 15:34 - 1126 mots

Les entreprises industrielles françaises se doivent de monter en gamme, pour survivre dans la compétition internationale. Mais comment y parvenir? Par Stéphane Bourcieu, directeur du Groupe ESC Dijon-Bourgogne

Avec 61,2 milliards d'euros de déficit, les chiffres du commerce extérieur pour l'année 2013 montrent une nouvelle fois les difficultés des entreprises françaises à l'international. Malgré les efforts engagés dans le cadre du plan Bricq, les entreprises françaises ne parviennent pas à combler le déficit entre importations et exportations, et cela pour la onzième année consécutive.

Dégradation des marges et sous investissement

Comment expliquer de telles difficultés ? L'une des nombreuses clés d'entrée réside dans la dégradation importante des marges^[1] des entreprises françaises, passées en dix ans de 34 à 27 % de la valeur ajoutée. Cette dégradation a eu de graves conséquences sur leur productivité. Le manque de capacité d'autofinancement (67,2 % des investissements autofinancés en 2012 contre 86,3 % en 1996) s'est en effet traduit par une limitation drastique des investissements : en 2011, les entreprises françaises ont ainsi acquis 3 000 robots contre 19 500 pour les entreprises allemandes. Combinés à un coût du travail déjà élevé, ces facteurs ont altéré la compétitivité-coût mais aussi la compétitivité hors-coût des entreprises, fragilisant leurs positions à l'international.

Le piège redoutable d'une offre banalisée

Pour beaucoup d'entreprises, et en particulier de PME, le piège est redoutable. Faute de capacités d'investissements et d'innovation suffisantes, elles se retrouvent avec une offre banalisée et sont prises entre deux feux. D'un côté, elles doivent affronter les productions des pays émergents, de qualité en hausse et qui bénéficient d'une compétitivité-coût plus favorable grâce à une main d'œuvre bon marché. De l'autre, elles sont décrochées par les productions allemandes, italiennes, japonaises ou suisses qui poursuivent leur montée en gamme, portée par des investissements de productivité et d'innovation importants.

Peugeot coincé dans le milieu de gamme... comme des milliers de PME

Si la plupart des grands groupes français ont pris le virage de la montée en gamme, à l'image de LVMH, Vallourec ou Michelin, d'autres se retrouvent pris au piège du milieu de gamme. La situation actuelle du constructeur automobile Peugeot en est l'illustration. Mais derrière ce groupe emblématique, ce sont des milliers de PME qui subissent des difficultés comparables.

La stratégie de montée en gamme ne se décrète pas

Pour sortir de ce piège, de nombreux observateurs, à commencer par Louis Gallois dans son rapport sur la compétitivité de l'industrie, préconisent une stratégie de montée en gamme. Cela semble d'autant plus logique que les pays européens ont acquis une spécialisation forte dans les produits haut de gamme : à elles-seules, les entreprises allemandes, italiennes, suisses et françaises représentent plus de la moitié des 53 milliards d'euros d'exportations de ces biens au niveau mondial. Avec 10 % de parts de marché à l'échelle mondiale, les entreprises françaises ne sont d'ailleurs pas en reste. Mais une telle stratégie de montée en gamme ne se décrète pas. Elle est en effet risquée car elle implique des mutations profondes pour l'entreprise qui s'y engage.

Une forte adhésion du marché est nécessaire: les constructeurs auto français n'y sont pas parvenus

Elle nécessite tout d'abord une forte adhésion du marché. Il faut évidemment que le potentiel de consommateurs prêts à payer le sur-prix associé à l'évolution de l'offre soit suffisamment large pour assurer la rentabilité des investissements consentis. Il importe également que les consommateurs adhèrent à la montée en gamme de l'entreprise et à l'évolution de son image. C'est la principale difficulté rencontrée par les constructeurs automobiles français, qui, quels que soient leurs efforts de marketing, d'innovation et de qualité de production, n'ont jusqu'à présent jamais réussi à monter en gamme, faute d'avoir pu se départir de leur image de constructeurs généralistes.

Des remises en cause stratégiques

La montée en gamme implique ensuite un alignement stratégique fort en matière de productivité, d'innovation, de qualité et de service. Pour l'entreprise, cela passe par des investissements conséquents, mais aussi par une remise en cause complète de la relation client et du management interne. Ce n'est pas la moindre des difficultés.

Un coût élevé de la montée en gamme: des ressources financières nécessaires

La question des ressources financières est également incontournable car il ne faut pas être dupe : qu'il s'agisse d'investissements liés à l'innovation, aux services ou encore aux moyens matériels et humains, le coût de la montée en gamme est élevé. Il est évident que le manque de capacité d'autofinancement des entreprises françaises constaté plus haut est un handicap majeur.

La ressource la plus rare: le temps

Enfin, la montée en gamme nécessite du temps pour réaliser les investissements matériels et immatériels nécessaires, pour changer les mentalités des collaborateurs, pour faire évoluer l'image de marque d'une entreprise et plus encore pour changer la perception que le consommateur en a. Or le temps est probablement la ressource la plus rare aujourd'hui dans des entreprises confrontées à la pression permanente de la concurrence et des marchés.

En l'espèce, la volonté des actionnaires du Club Med de retirer le groupe de la cotation boursière pendant quatre à cinq ans pour lui permettre d'achever sa mutation vers le haut de gamme à l'international est emblématique d'une parfaite prise en compte de ces contraintes. Mais combien d'entreprises françaises ont-elles aujourd'hui la surface financière suffisante pour agir de la sorte ?

Tout dépend de la capacité d'investissement

La stratégie de montée en gamme est clairement une voie intéressante pour permettre à des entreprises françaises de s'ouvrir de nouvelles opportunités à l'international, en sortant des difficultés liées à la compétitivité-coût. Elle reste toutefois une orientation complexe dont la réussite est largement dépendante de la capacité d'investissement des entreprises. La reconstitution des marges des entreprises, et en particulier pour les PME, ainsi que son corolaire le renforcement du niveau des fonds propres, sont autant de prérequis indispensables à la mise en œuvre d'une telle stratégie.

La volonté politique affichée par les ministres, de Nicole Bricq à Arnaud Montebourg, de voir les entreprises françaises monter en gamme à l'international ne suffira donc pas si elle ne s'accompagne pas de réformes en profondeur en matière de compétitivité et de financement. Preuve s'il en est que la compétitivité coût et la compétitivité hors-coût sont les deux facettes d'un même problème.

Stéphane Bourcieu, directeur du Groupe ESC Dijon-Bourgogne

[1] Excédent brut d'exploitation sur valeur ajoutée brute à prix courants.

J'aime 37

Tweet 16

g+1 1

Share 9