

La difficile ascension vers la montée en gamme

Stéphan Bourcieu, Directeur général et enseignant-chercheur en stratégie, Groupe ESC Dijon Bourgogne
stephan.bourcieu@escdijon.eu

Introduction

Dans son rapport sur la compétitivité de l'industrie française paru en 2012, Louis Gallois présentait la stratégie de montée en gamme comme l'une des solutions envisageables pour résoudre le déficit du commerce extérieur français. En effet, pour l'ancien PDG d'EADS et actuel Commissaire aux Investissements, « *on n'exporte que ce que les clients veulent acheter! L'adaptation de l'offre française aux marchés étrangers et à leurs évolutions est la clé; elle ne peut se faire – nous le répétons – que vers le haut, vers la montée en gamme. Plus d'innovation, plus de qualité, plus de service qui permettront d'identifier le "made in France" et d'en faire une référence* » (p. 26)⁴. Depuis, cette proposition a été largement reprise par l'ensemble de la classe politique. Mieux, il ne se passe pas une semaine sans qu'un ministre de l'actuel gouvernement, de Nicole Bricq à Arnaud Montebourg, ne présente cette stratégie comme LA solution aux maux de l'industrie française et de son commerce extérieur.

Il faut dire que les exemples de montées en gamme réussies d'entreprises allemandes ou japonaises abondent et démontrent la pertinence de cette stratégie pour conquérir des marchés internationaux. Il faut également souligner que les entreprises françaises qui réussissent à l'international sont particulièrement bien positionnées sur des biens haut de gamme: avec plus de 11 % des exportations mondiales de produits haut de gamme, la France se place ainsi au quatrième rang mondial de ce marché stratégique. D'une part, c'est un marché en forte croissance, porté par les pays émergents (au premier rang desquels Hong Kong, la Chine, la Russie et les Emirats Arabes Unis), dont la part dans les importations mondiales de produits haut de gamme est passée de 21 % en 2000 à 39 % en 2011. D'autre part, c'est un marché qui joue un rôle essentiel pour affirmer le positionnement et l'image de marque d'un pays: il est certain que l'ensemble des productions d'outre-Rhin bénéficient de l'image positive dégagée par l'industrie automobile allemande. Cet effort de montée en gamme dans les produits a donc tout son sens dans des pays qui ne peuvent jouer de l'arme monétaire pour restaurer leur compétitivité, comme c'est le cas de la France ou de l'Allemagne depuis la création de l'euro. C'est également un moyen, au même titre que l'innovation technologique, de lutter contre la concurrence des pays à bas salaires⁵ en diluant le coût de la main d'œuvre. Pour autant, cette appropriation par la sphère politique de la stratégie de montée en gamme n'est pas sans danger.

Elle positionne en effet cette stratégie d'entreprise comme la solution au déficit de compétitivité des entreprises françaises, au risque de devenir un véritable dogme tant dans les administrations qu'auprès des médias. Or, toutes les entreprises françaises n'ont pas nécessairement la possibilité ou intérêt à s'orienter dans cette voie.

Cet article a pour objet de sortir la question de la montée en gamme du débat politico-économique dans lequel elle se trouve suite au Rapport Gallois et de la replacer sur le terrain du management stratégique d'entreprise. Ainsi, dans une première partie, cet article analysera la stratégie de montée en gamme dans le cadre général des choix stratégiques que peut opérer une entreprise pour assurer son développement. La deuxième partie analysera ensuite les causes d'un échec de montée en gamme, en l'occurrence celui du chasseur Rafale de Dassault Aviation. A l'appui de la trajectoire du Club Med au cours des dix années qui viennent de s'écouler, la troisième partie présentera enfin les conditions d'une montée en gamme à l'international réussie.

1. La montée en gamme, un choix stratégique d'entreprise

Avec 26,2 % des exportations mondiales de produits haut de gamme sur la période 2000-2011, contre « seulement » 10 % à la France, l'Allemagne domine nettement ce marché stratégique, toutes productions confondues. Engagée depuis plusieurs décennies, la montée en gamme des produits manufacturés a porté ses fruits pour de nombreuses entreprises d'outre-Rhin. Elle est ainsi régulièrement mise en avant pour expliquer le décrochage croissant entre l'industrie automobile allemande et l'industrie automobile française.

⁴ Louis Gallois, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier Ministre, 5 novembre 2012, 67 p.

⁵ Patrick Artus et Lionel Fontagné, « Evolution récente du commerce extérieur français », Rapport au Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française, Paris, 2006, 261 p.