

# LA MONTÉE EN GAMME PORTE ENFIN SES FRUITS

Certes, les Allemands ont pris beaucoup d'avance. Mais les industriels français ont enfin compris que succès rime avec qualité. Démonstration.

Cette bataille-là semble désormais bien engagée. Même Louis Vuitton, le champion des sacs de luxe, s'y est jeté en lançant de nouvelles lignes de produits, comme le sac Capucines, six fois plus cher que ses besaces traditionnelles pourtant si courues par les fashionistas du monde entier. Citroën a fait de même avec ses DS, la déclinaison chic de ses modèles, et Pernod Ricard aussi, en proposant à ses clients des flacons de cognac à plusieurs centaines, voire à plusieurs milliers d'euros. «C'est désormais une évidence, la montée en gamme est devenue une priorité pour nombre d'entreprises françaises», observe Stéphane Bourcieu, directeur du groupe ESC Dijon Bourgogne, en regrettant que cette prise de conscience intervienne... avec vingt ans de retard sur l'Allemagne.

**IL ÉTAIT TEMPS DE RÉAGIR!** Coincées avec leurs gammes intermédiaires entre les importations à bas prix des pays émergents et les produits innovants de leurs concurrents suisses ou allemands, nos sociétés n'ont cessé de perdre du terrain au cours des dernières décennies. Désormais, pour retrouver des couleurs sur les marchés, de plus en plus de directions musclent leurs investissements en R&D, relookent leur image, repositionnent leurs produits à la hausse, et augmentent leurs prix en rapport. Grâce à quoi elles peuvent reconstituer leurs marges et faire enfin jeu égal avec leurs concurrentes d'outre-Rhin.

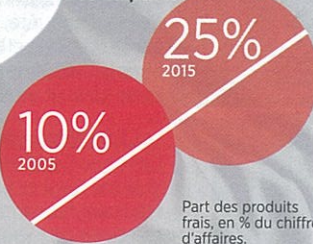
Chez Gys, à Laval, au cœur de la Mayenne, ce tournant stratégique ne date pas d'hier. «Lorsqu'on a re-



## HÉNAFF a misé 100 000 euros sur un saucisson

Trois ans de recherches ont été nécessaires pour sortir cette saucisse sèche premium fabriquée avec les meilleures parties du cochon. Pour Loïc Hénaff, le patron, cette montée en gamme était une nécessité vitale.

**LES PRODUITS FRAIS**  
Ils pèsent de plus en plus lourd face au pâté.



Part des produits frais, en % du chiffre d'affaires.



DS 3 de Citroën : plus de 300 000 exemplaires vendus depuis 2010



Cognac L'Or de Jean Martell : 3 600 euros le flacon



Sac Capucines GM de Louis Vuitton : 4 250 euros

PAR PATRICK CHABERT

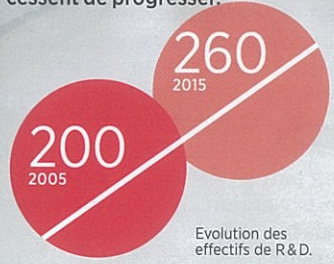


P. BERNARD POUR CAPITAL - W. BEAUCARDET POUR CAPITAL

**LECTRA réalise 90% de ses ventes à l'export**

Daniel Harari, le directeur général, a parié sur la sophistication de ses machines de découpe et sur une offre de services révolutionnaire. Malgré des tarifs de 30% à 250% plus élevés que ses concurrents, il fait un tabac.

**LA RECHERCHE** Elle est prioritaire : les effectifs ne cessent de progresser.



pris l'entreprise, le portefeuille de produits était vieillot et centré sur le milieu de gamme, se souvient Bruno Bouygues, le patron de cette PME de 530 salariés spécialisée dans les postes à souder et les chargeurs de batteries automobiles. A l'époque, la clientèle française avait pour consigne de n'acheter ni les premiers prix, ni les articles les plus chers. » Prisonnière de cette équation, l'entreprise vivait. « Pour entrer sur le marché allemand, le plus important dans notre secteur, nous savions qu'il allait falloir faire un énorme effort. » En clair, revoir les produits de fond en comble, améliorer la qualité et les performances, renforcer le service et la formation des clients, pour avoir une chance d'apparaître sur les radars des champions de l'excellence industrielle.

Ni une ni deux, l'entreprise se dote alors d'un centre de R&D où tra-

vailent aujourd'hui 42 ingénieurs. Elle décide de réinvestir systématiquement 100% de ses résultats, développe des produits plus sophistiqués et remporte ses premiers contrats en Allemagne. Bruno Bouygues et ses commerciaux se mettent à écumer les grands salons professionnels et à signer des contrats un peu partout. Le chiffre d'affaires décolle, les marges aussi. « Le premier bonus de la montée en gamme, c'est que, comme tous les pays sont demandeurs de produits de ce niveau, votre marché devient mondial, commente le patron. Le deuxième, c'est que vous avez moins de concurrents. Et le troisième, c'est que vous êtes à l'abri des attaques sur les prix : si nous n'avions pas adopté cette stratégie, nous aurions été balayés l'an dernier, quand une vague de produits chinois 40% moins chers s'est abattue sur notre secteur. »

Aujourd'hui, l'Allemagne est deve-



**En montant en gamme, on se met à l'abri des attaques sur les prix**

nue son premier marché. Et sa PME réalise 50% de son chiffre d'affaires de 60 millions d'euros à l'international, contre 15% il y a dix ans. Mais le mégacontrat qu'elle a décroché en septembre auprès du groupe Volkswagen AG devrait lui permettre d'accroître encore ses positions : désormais, elle va fournir le géant automobile dans le monde entier.

**LA MARTINGALE** vaut pareillement pour la charcuterie. Depuis quelques années, Hénaff, le roi du pâté en boîte, a embourgeoisé lui aussi sa production avec des produits frais premium, saucisson sec supérieur ou saucisses et verrines de viandes de gibier. L'idée ? Echapper aux effets dévastateurs des hausses de prix du porc, impossibles à répercuter auprès de la grande distribution. Ici aussi, la clé du succès est passée par la R&D et par l'innovation. « Nous avons investi plus de

«DES MARGES DEUX FOIS ET DEMIE SUPÉRIEURES À CELLES DU PREMIER CONCURRENT»

→ 100 000 euros en trois ans pour réaliser un saucisson avec les meilleurs morceaux du cochon, y compris les filets et les jambons», note Loïc Hénaff, le patron de la PME bretonne. Du coup, le chiffre d'affaires de ses produits frais a bondi de 8,4% l'an dernier.

#### POUR LECTRA, LEADER MONDIAL

des machines de découpe automatisée, la montée en gamme s'est faite en deux temps. En 2004-2006, tous les rivaux de cette société de 1 500 personnes, qui fournit des grands de la mode comme de l'automobile, sont partis produire en Chine. Les coûts y étaient 30% moins élevés. Mais les dirigeants de Lectra, eux, veulent rester en France. «Pour pouvoir tenir, nous avons dû revoir complètement notre offre afin de justifier nos prix plus élevés», témoigne Daniel Harari, le directeur général. Quatre ans plus tard, rebelle. La crise bouleverse tout le secteur. Les concurrents licencient pour abaisser leurs coûts et, à nouveau, Lectra choisit de faire l'inverse. «Nous avons décidé de nous concentrer sur nos 300 premiers clients (sur 23 000), pour faire la différence en leur apportant un véritable service.» L'idée n'est plus de vendre à Vuitton ou à Samsung simplement des machines et des logiciels, mais aussi du conseil, de la formation et des services de maintenance prédictive, grâce à des capteurs intégrés aux machines.

L'entreprise embauche des commerciaux plus pointus, porte les effectifs de ses bureaux d'études à 260 personnes, et investit quatre fois plus que son principal rival. La valeur ajoutée monte, les prix aussi. «Nous les avons augmentés de 30%

entre 2007 et 2012, tandis que nos concurrents baissent les leurs d'autant.» Lectra s'attendait à perdre des parts de marché : c'est l'inverse qui s'est produit ! Ses clients se sont rués sur ses nouvelles machines et leur niveau de service, inégalé. «Nos marges sont désormais deux fois et demie celles du numéro 2 du secteur», jubile le boss. Son chiffre d'affaires a atteint 211 millions l'an dernier avec un résultat net de 14,4 millions. Un score réalisé pour plus de 90% à l'export, salué en Bourse, où Lectra vaut 400 millions d'euros, contre 125 il y a trois ans. Faut-il le préciser ? Son premier marché est la Chine ; elle y est numéro 1, bien sûr. ☉



#### GYS a réussi à séduire l'industrie allemande

Après dix années d'efforts, Bruno Bouygues a transformé la PME vieillotte en un champion à l'export. Il vend désormais ses postes à souder et équipements pour carrosserie innovants en Allemagne et dans 110 pays.

**LES EXPORTATIONS** Elles représentent aujourd'hui la moitié de l'activité.

