

Partie 6

Regards transverses sur le monde particulier des PME

- Chapitre 1** « Made in France » et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike
- Chapitre 2** Facteurs clés de succès des PME face à la crise : illustration sur vingt-cinq cas de PME
- Chapitre 3** Petits commerçants face au développement durable : les résultats d'une enquête
- Chapitre 4** Actions entrepreneuriales dans les PME : entrepreneuriat et entreprises familiales entrepreneuriales
- Chapitre 5** Innovation et PME en Algérie quelle perspective : étude exploratoire
- Chapitre 6** Quelle réindustrialisation des territoires ? Le cas du bassin de Thiers
- Chapitre 7** L'influence du capital social sur les stratégies des entreprises familiales en Tunisie : une étude exploratoire
- Chapitre 8** L'entrepreneuriat senior : un potentiel encore négligé ? Caractéristiques, perception de l'entrepreneuriat et motivation entrepreneuriale chez les plus de 55 ans en Suisse

CHAPITRE 1

« Made in France » et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike

Noémie DOMINGUEZ

Doctorante en sciences de Gestion, à l'Université Jean Moulin Lyon III

Catherine MERCIER-SUISSA

Maître de conférences, H.D.R. en Sciences économiques à l'Université Jean Moulin Lyon III

Introduction

La fin des Trente Glorieuses s'est soldée, en France, par des mouvements massifs de délocalisation des activités productives principalement à destination des pays à bas coûts de main-d'œuvre (Bouba-Olga O., 2006). De nombreuses PME produisant des biens de consommation ont à leur tour délocalisé, dans les années quatre-vingt, toute ou une partie de leur production afin de pénétrer de nouveaux marchés et/ou réduire leurs coûts de production (Chanteau J.-P., 2008). Aujourd'hui, ces entreprises sont confrontées à trois phénomènes distincts :

- *l'internationalisation de la concurrence*, qui fait pression sur les coûts, en particulier sur les produits de grande consommation (Boutary, 2009 ; Gallego, 2010) ;
- *la mutation des modes de consommation* qui transforme le marché de masse en un ensemble de marchés de niches, en réaction au remplacement de la production en série par de la fabrication « sur mesure » - y compris pour des produits d'usage courant ;

– l'augmentation du niveau d'exigence des consommateurs, notamment en matière d'information (accès/sincérité) et de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) (Persais, 2007, Berger-Douce, 2008 ; Van de Walle & Brice, 2012).

Dès lors, un certain nombre de PME produisant dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre et dont la demande est localisée principalement dans leur pays d'origine souffrent d'un déficit d'image auprès des consommateurs. Leur attitude critiquable – qui consiste à produire dans des pays où le dumping social est de mise et revendiqué (Gorce, 2000) - est dénoncée lorsque la délocalisation s'accompagne de licenciements dans le pays d'origine. Les consommateurs tendent ainsi à se détourner des produits lorsque les nouvelles conditions de production engendrent des dégâts environnementaux ou visent à tirer profit du dumping - tant social que fiscal - clairement affiché par les pays d'accueil¹. Les entreprises s'exposent alors à un risque de réputation pouvant se traduire par des sanctions économiques - boycott des produits par les consommateurs finaux - ou juridiques - procès intentés par des associations de consommateurs en France ou *class action* dans les pays anglo-saxons (Mercier-Suissa C., 2009).

L'avantage obtenu en matière de réduction des coûts de production par la délocalisation de l'activité à l'étranger est ainsi amputé par ces externalités négatives. Les PME peuvent alors être amenées à relocaliser la production dans le pays d'origine² afin de pallier à ces difficultés et concurrencer les entreprises perçues comme « socialement responsables » (Chanteau, 2008 ; Gallego, 2010 ; Coris et al., 2011). En effet, les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises se font de plus en plus pressantes, la société civile s'immiscant toujours plus dans la vie des entreprises (Mayrhofer et Urban, 2011). Traditionnellement motivées par la hausse des coûts de production ou le manque de compétences locales ou le manque de réactivité face aux délais d'approvisionnement (Gallego, 2010), les relocalisations permettent également aux PME de valoriser leurs produits et leur savoir-faire à travers les marquages d'origine « made in France » (Xerfi, 2013).

1. À titre d'exemple, nous pouvons citer Gorce (2000, p.42) qui dénonce des pays faisant de la publicité pour leur faible coût du travail ou leur maigre protection sociale. Par exemple, l'État du Yucatan au Mexique a mis une affiche « *There's no way I can get my labour costs down to \$ 1 an hour; - Yes you can: Yucatan* ». De même, le Honduras a mis comme titre d'affiche « *Want to cut your labour costs ? Cut here* ».

2. Tridon Céline, « Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? », *Chef d'entreprise Magazine*, n°59, 1^{er} juin 2011.

Dans un contexte de crise économique mondiale, de récentes études d'opinion montrent que les consommateurs français sont de plus en plus exigeants quant aux conditions de production des biens et services qu'ils se procurent, attachant une importance particulière au respect des normes sociales et environnementales. L'enquête menée par le CREDOC en 2011 conclut que les consommateurs français seraient prêts à payer plus cher des biens de consommation fabriqués en France³. La presse relate l'existence d'industriels⁴ faisant de la qualité et du savoir-faire français un argument de vente de leurs produits, allant même jusqu'à relocaliser tout ou partie de la production en France⁵ afin d'établir, sur ces fondements, un lien étroit avec les utilisateurs finaux.

Il nous semble alors intéressant d'analyser dans quelle mesure les déterminants de la relocalisation relèvent bien de la volonté de l'entreprise de produire français ? Le retour de la production sur le sol français résulte-il uniquement de la volonté de bénéficier d'une image « made in France » ou est-il, au contraire, motivé par d'autres éléments ? Le « made in France » ne serait alors, dans ce cas, qu'une conséquence indirecte de la relocalisation. Ceci nous amène donc à nous intéresser aux déterminants des relocalisations et d'apporter des éléments de réponse à la question : la recherche d'une certification « made in France » constitue-elle un déterminant de la relocalisation ?

La première partie sera consacrée à la présentation des déterminants des relocalisations identifiés par les auteurs d'études empiriques nationale - telles que la PIPAME (Mouhoub El Mouhoud sous la dir., 2013), ou régionales - DAMIER (Chanteau, J.-P. et Mercier-Suissa C., 2011) en Rhône-Alpes, ou ESCAPE (Corris M. et al., 2012) en Aquitaine. La deuxième partie sera consacrée à une étude de cas récente de relocalisation (le cas Solex - par Easybike - à Saint-Lô) dans laquelle nous analyserons les causes et conséquences de cette relocalisation pour l'entreprise. C'est dans la troisième et dernière partie que nous présenterons les résultats et implications théoriques et managériales de nos travaux.

3. Selon l'enquête CREDOC publiée dans « Consommation et modes de vie » n° 239 de mai 2011, 64 % des Français seraient prêts à payer plus cher un produit français et, pour la moitié d'entre eux, avec un surcoût supérieur à 5 %. Une enquête réalisée en novembre 2011 par l'IFOP pour l'association CEDRE confirme la tendance, 72 % des français seraient prêts à payer plus cher un produit français dont 26 % pour un surcoût de 5 à 10 %.

4. Voir les travaux du CSF biens de consommation.

5. Tridon Céline, « Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? », *Chef d'entreprise Magazine*, n°59, 1^{er} juin 2011.

1. Les déterminants des relocalisations

Il n'existe pas à proprement parler de théorie de la relocalisation. Ce phénomène peut s'analyser, par défaut, comme un mouvement inverse de délocalisation. Les travaux théoriques sur le sujet s'inscrivent principalement dans le champ de l'économie géographique ou du marketing territorial, l'analyse des déterminants devant permettre aux acteurs publics de renforcer l'attractivité du territoire (Bouba-Olga O., 2011). De nombreuses études empiriques ont cependant été commanditées par les pouvoirs publics nationaux (la Pipame au ministère du redressement productif en 2013) ou par les collectivités locales (régions Rhône-Alpes - projet DAMIER (2011) - et Aquitaine, projet ESCAPE (2012)) afin d'élaborer des mesures de politique économique favorables à la localisation sur le territoire national. Ces études, partant de l'examen plus ou moins détaillé d'un échantillon représentatif d'entreprises (des PME pour la plupart) mettent en évidence tant les déterminants des délocalisations que les raisons des relocalisations.

Dans l'étude de la Pipame⁶, l'analyse approfondie de 30 cas - parmi les cent sept recensés entre 2006-2010 - a permis d'identifier cinq logiques économiques explicatives des relocalisations :

- l'optimisation de la production (de site) ;
- le repositionnement dans la chaîne de valeur ;
- la sécurisation d'un d'écosystème qualitatif et créatif ;
- logique de valorisation de communication : selon les auteurs, les relocalisations « s'appuient sur la valeur spécifique de la production française, et la traduisent en communication valorisée. Cet argument peut jouer aussi bien sur des marchés grand public, comme auprès de professionnels : distributeurs, installateurs, etc. S'y mêlent sensibilité patriotique à l'argument du Made in France et mobilisation de valeurs communément associées à l'image de la France, inséré dans le cadre d'une stratégie Marketing pouvant être sensible au développement d'un label « Made in France... ». La labellisation de l'origine des produits peut regrouper cette démarche en un projet global, à dimension identitaire pour l'entreprise. Il comporte alors une opportunité de mobilisation du corps social de l'entreprise à ne pas négliger. » (Pipame, p. 5) ;

6. Étude conduite par le Cabinet Sémaphores et E.M. Mouhoud, sur demande de la DGCIS et la DATAR.

– les coûts : il ne s’agit pas uniquement des coûts de production mais plutôt de l’ensemble des coûts associés à une production lointaine.

L’étude souligne que les projets de relocalisation tendent souvent à combiner plusieurs logiques simultanément, dans un « cocktail » qui leur est propre.

Mené par les chercheurs du GRETHA (Université de Bordeaux) et la DIRECCTE entre 2010 et 2013, le projet ESCAPE (Échelles Spatiales de la Coordination des Activités Productives et Délocalisations) propose d’étudier les stratégies de localisation des entreprises depuis une échelle infranationale (la région Aquitaine) où se manifestent les effets productifs et économiques des délocalisations/relocalisations. Les logiques de localisation des firmes forment donc l’objet premier d’une recherche qui consiste à identifier, qualifier et analyser les trajectoires de délocalisation/relocalisation des firmes. Les auteurs ont constitué une base de données de trajectoires de localisations d’entreprises françaises, en croisant des échantillons sectoriels et régionaux de firmes. Le projet a été dans un deuxième temps étendu à deux autres régions (Rhône-Alpes et Poitou Charente) pour mener des analyses comparatives.

L’attractivité du territoire est mise en avant notamment à travers l’existence d’infrastructures locales adéquates et de systèmes productifs locaux : la présence de sous-traitants compétents est un atout pour les firmes à la recherche de qualité, réactivité et répartition de l’effort d’investissement. Ces effets sont également renforcés par l’existence d’une demande locale et de financements publics locaux.

Le repositionnement de la gamme des produits (montée en gamme) semble là aussi jouer un rôle prépondérant dans la mobilité des entreprises. La décision de produire des biens de qualité supérieure constitue, en effet, un facteur de non-mobilité, voire de relocalisation.

Mené pour la région Rhône-Alpes⁷ en 2011 et visant à identifier les principaux déterminants des relocalisations de 17 PME, le projet DAMIER a permis d’identifier deux situations distinctes :

1) une relocalisation consécutive à une erreur de gestion : sous-estimation du coût de la délocalisation (mauvaise prise en compte des coûts cachés, des coûts de contrôle liés à l’éloignement) donc IDE⁸ non rentable ;

7. DAMIER : « Délocalisation d’Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes », rapport final 4 juin 2011, projet Cible 2009, rendu à la Région Rhône-Alpes, juin 2011, 38 p.

8. IDE : Investissement Direct à l’Etranger.

2) une relocalisation liée aux transformations de l'avantage à la localisation : transformation de l'avantage comparatif du pays d'accueil en désavantage comparatif suite aux modifications de l'environnement des affaires (hausse des prix de l'énergie, fluctuation des taux de change, changement des conditions de production dans le pays d'accueil avec la hausse des salaires par exemple...)

D'autres travaux (Bouveret-Rivat et Mercier-Suissa 2008, 2010 et Mercier-Suissa, 2011) présentent une typologie des déterminants des relocalisations à partir d'une revue de la littérature sur ce thème. Deux groupes de déterminants sont alors mis en évidence. Le premier groupe, intitulé « inconvénients du pays d'accueil » correspond aux raisons conduisant les entreprises à relocaliser leurs activités suite aux difficultés rencontrées dans le pays d'accueil ; le second groupe, ou « avantages comparatifs du pays d'origine », concerne les déterminants des relocalisations liés aux transformations de l'avantage comparatif du pays d'origine (tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 – Déterminants des relocalisations

Inconvénients du pays d'accueil	Avantages comparatifs du pays d'origine
<ul style="list-style-type: none"> - Hausse des salaires locaux - Faiblesse de la productivité du travail - Suppression des subventions - Baisse de la qualité des produits fabriqués ou des services proposés - Hausse des coûts de contrôle et de transport - Dégradation de l'image de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité et savoir-faire de la main-d'œuvre - Regroupement d'activités dans des clusters ou des pôles de compétitivité - Production de proximité (rapidité du réassort, flux tendus) - Automatisation - Gains de productivité plus élevés

Source : adapté de Bouveret-Rivat & Mercier-Suissa (2008, 2010) et Mercier-Suissa (2011)

Dans le premier groupe, la décision de relocalisation peut-être contrainte par les associations de consommateurs, les médias, les ONG et certains syndicats qui sont en mesure de faire peser sur les entreprises un risque économique et juridique par des campagnes de dénigrement, de boycott ou encore de procès (Locke, 2001). La pression exercée sur l'entreprise est telle que cette dernière peut voir dans la satisfaction des attentes des parties prenantes un facteur clef de succès d'une valeur au moins égale à celle de la réduction des coûts de production liée à la délocalisation (Grolleau, Lakhel et Mzoughi, 2004). L'entreprise est alors amenée à relocaliser, faute de pouvoir améliorer les conditions de production à l'étranger et les conséquences qui en découlent sur son image.

Dès lors, tous ces éléments permettent de réfléchir aux mesures de politiques économiques qu'un gouvernement peut prendre en faveur de la relocalisation. Sur quel levier les pouvoirs publics peuvent-ils jouer afin d'inciter les entreprises à relocaliser leurs activités en France ? Faut-il renforcer les avantages comparatifs du pays d'origine en soulignant les désavantages du pays d'accueil ? La création de label « made in France » semble aller dans ce sens. Dès lors, il nous semble pertinent d'illustrer ces propos par l'étude d'un cas récent de relocalisation. Nous avons choisi d'analyser le cas d'une PME qui fabrique des biens de consommation et communique sur les atouts d'une production « made in France », Easybike. Les déclarations du dirigeant dans la presse au cours des derniers mois font référence à une logique de valorisation et de communication pour expliquer la relocalisation. Il s'agit ici d'identifier le principal déterminant de la relocalisation de l'entreprise en Normandie.

2. Étude de cas : Easybike relocalise le Solex

2.1 Trajectoire de l'entreprise : entre délocalisation et relocalisation

2.1.1 1905 : création de la société Solex

Créée en 1905⁹, sous l'impulsion de Marcel Mennesson (1884-1976) et Maurice Goudard (1881-1948), la société SOLEX produit et commercialise des vélos motorisés pour les particuliers. L'obtention, en 1906, d'un contrat visant à équiper les bus de la Compagnie Générale des Omnibus de 400 carburateurs centrifuges permet à Solex de s'imposer comme équipementier dans les transports. Si les premiers prototypes de vélos motorisés sont élaborés dans les années 1910, il faudra attendre 1940 pour aboutir à la création du premier prototype de VeloSolex potentiellement commercialisable : un vélo homme Alcyon Noir et Or à grandes roues équipé d'un moteur essence de 38 cm³. L'absence d'existence légale de ce type de véhicule, jusque-là problématique pour Solex, trouvera une réponse suite à la création d'une nouvelle catégorie de deux-roues motorisées - les « *bicyclettes à moteur de secours d'une cylindrée au plus égale à 50 cm³* ». Entre 1943 et 1946, Solex produira 700 unités, toutes confiées au personnel afin de les tester et apporter les améliorations nécessaires.

9. Source : L'Express Culture - Fiches entreprises, disponible sur http://fiches.lexpress.fr/marque/solex_957789

2.1.2 1946 - 1988 : âge d'or de Solex

La production de série et la commercialisation des premiers VéloSolex débutent à Courbevoie (Hauts-de-Seine) au mois d'avril 1946. Vendus 13 400 anciens Francs (soit environ 458 € actuels), ils rencontrent un vif succès, obligeant rapidement l'entreprise à ouvrir de nouvelles usines pour satisfaire la demande. Cet engouement s'explique par deux phénomènes distincts :

1) *la conjoncture économique de l'époque* : les Français étaient à la recherche de moyens de transport abordables et peu consommateurs d'énergie. Avec un prix de vente inférieur au salaire minimum, sa simplicité d'utilisation, fiabilité et faible consommation, le VéloSolex s'impose comme le moyen économique et pratique de transport des classes populaires et moyennes. La demande était telle qu'il se vendait, en 1948, plus de 100 VéloSolex par jour malgré des prix en hausse constante (de 13 600 à 19 418 F entre 1946 et 1948, puis à 32 500 F en 1951, soit plus de 939 € actuels) ;

2) *le développement en parallèle d'un réseau de stations-service Solex* sur l'ensemble du territoire proposant bidons-essence et prestations d'entretien des VeloSolex (de 250 stations en 1951 à plus de 1 000 en 1962).

De nombreuses modifications seront apportées à la version originale du Solex, déclinée en plus de 15 modèles au fil des ans. En 1965, l'entreprise élargit son offre et développe la Motobécane, cyclomoteur initialement destiné à un public adolescent mais rapidement adopté par les femmes pour son poids léger et son aspect minimaliste.

En pleine ascension, l'entreprise connaît un premier revers avec le décès, le 29 janvier 1974, de Félix Goudard, Directeur Commercial Monde et fils de l'un fondateurs. Cette année marque le début d'une phase de turbulences pour Solex, faite d'une succession d'intégrations et cessions auprès de grands groupes. Renault prend en partie le contrôle de l'entreprise en rachetant 51 % de VeloSolex, part qu'il échangera un an plus tard contre 15 % de Motobécane. Solex est par la suite vendue en 1983 à la société MBK, filiale du groupe japonais Yamaha, qui assurera la commercialisation des motobécanes jusqu'en 1988. Les deux chocs pétroliers, la fin des 30 Glorieuses et la forte intensification de la concurrence entraînent une érosion des ventes telles que MBK décide de se séparer de l'entreprise. Celle-ci est de nouveau cédée à Magneti-Marelli, filiale du groupe italien Fiat, en 1988 qui **ferme les usines françaises et délocalise la totalité de la production en Chine.**

Tableau 2 – Les raisons de la délocalisation en Chine

Pourquoi ?	Perte de compétitivité en France : <ul style="list-style-type: none"> • fin des 30 Glorieuses • chocs pétroliers Instabilité organisationnelle suite aux décès des fondateurs (objet de multiples acquisitions et cessions)
Où ?	Là où se trouvent des facteurs de production à bas coûts
Comment ?	Délocalisation totale de la production en Chine (usine contrôlée à 100 %)

Avec plus de 8 millions d'unités vendues à travers le monde, la période 1946-1988 constitue l'âge d'or de Solex. Résolument tournée vers l'innovation, l'entreprise a su se constituer une image et une identité forte, devenant ainsi **un symbole national** reconnu hors des frontières.

2.1.3 1988 - 2004 : la chute d'un symbole

La période 1988-2004 est marquée par la quasi-absence de l'entreprise du marché des cyclomoteurs. Les consommateurs se détournent des Solex, préférant de nouveaux moyens de transport plus performants (scooters, etc.). Magneti-Marelli tente de revitaliser la marque en accordant une licence d'exploitation au groupe hongrois Impex Hungaria Kft en 1999. Celui-ci tentera de relancer Solex en produisant deux nouveaux vélomoteurs en Hongrie mais échouera, l'évolution des normes (notamment environnementales) interdisant la vente de Solex d'origine sur le territoire français. La production sera entièrement stoppée en 2002, entraînant ainsi la faillite du groupe hongrois en 2004. Solex est revendue, une dernière fois, au groupe français Cible, spécialisé dans la production de vélos à assistance électrique (VAE). S'appuyant sur trois questions centrales permettant d'identifier les variables explicatives de toute délocalisation (Coris et al., 2012), le tableau 3 ci-dessous résume les principales raisons ayant conduit Solex à délocaliser la production en Hongrie.

Tableau 3 – Les raisons de la délocalisation en Hongrie

Pourquoi ?	Perte de compétitivité en France : <ul style="list-style-type: none"> • fin des 30 Glorieuses • chocs pétroliers Instabilité organisationnelle suite aux décès des fondateurs (objet de multiples acquisitions et cessions)
Où ?	Les facteurs de production à bas coûts sont disponibles Il existe une proximité culturelle et géographique avec les marchés historiques de Solex (notamment la France)
Comment ?	Délocalisation totale de la production en Chine (usine contrôlée à 100 %)

Solex redevient alors, après 22 ans d'existence et ayant connu des propriétaires divers, une société française.

2004 à nos jours : la renaissance d'un mythe

Le rachat de Solex par le groupe Cible apporte une dynamique nouvelle à l'entreprise. De nouveau tournée vers l'innovation, elle s'associe au designer Pinifarina et lance, en 2006, son premier vélo électrique baptisé e-solex. Celui-ci figure parmi les pionniers sur le marché et rencontre un vif succès auprès des amateurs de nouveautés et nostalgiques du VeloSolex. Le groupe Cible adopte alors une politique résolument écologique et décide de ne produire, à partir de 2007¹⁰, que des Solex électriques. Il s'associe à Easybike, PME française innovante et leader européen dans la conception et fabrication de VAE. Créée et présidée par Grégory Trébaol depuis 2005, elle emploie 19 personnes et détient 25 % du marché des VAE en France (2011)¹¹, bien que demeurant peu connue du grand public. Ensemble, ils produisent une nouvelle version électrique du modèle phare de la marque : le VeloSolex. Entièrement produit en Chine, il est à cette époque, vendu à un prix unitaire allant de 1200 à 2500. La mauvaise qualité des batteries et autres composants disponibles localement pousse toutefois les deux partenaires à changer de stratégie. Easybike rachète alors, en 2013, les marques françaises Solex et Mobiky (cf. encadré 1) afin de devenir leader dans les VAE écologiques et urbains haut-de-gamme.

Historique de Mobiky

Créée en 2004 à Caen, Mobiky est une société française spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de VAE pliants. La commercialisation réussie du premier vélo de la marque, baptisé Genius, en 2005, permet à l'entreprise de rapidement se développer à l'international - notamment aux USA et Japon – et d'asseoir sa marque dans les réseaux européens. Malgré le succès de cette première gamme, l'entreprise dépose le bilan 5 ans plus tard. Pascal Baisnée, entrepreneur normand, reprend alors la société et lui donne une nouvelle orientation stratégique. Mobiky est alors renommée MOBIKY-TECH, les chaînes de production sont rapatriées de la Chine vers la France (Saint-Lô) et des efforts particuliers sont apportés aux niveaux tant technique que marketing et commercial.

10. Source : l'Usine Nouvelle, « Solex relocalise sa production de vélos électriques à Saint-Lô », 06/09/2013, www.usinenouvelle.com

11. La Tribune (2011), « Easybike accélère sur le marché prospère du vélo électrique », publié le 29/03/2011, disponible sur : <http://www.latribune.fr/journal/edition-du-2903/pme-en-croissance/1138385/easybike-accelere-sur-le-marche-prospere-du-velo-electrique.html>

**« MADE IN FRANCE » ET DÉTERMINANTS DE LA RELOCALISATION
DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DES PME : LE CAS EASYBIKE**

Ces rachats permettent à Easybike de relocaliser une partie des activités productives dans les ateliers de Mobiky, à Saint-Lô (en Normandie), et produire des Solex « Made in France ». Mobiky avait elle-même décidé, en 2008, de fermer ses sites chinois et tunisien pour relocaliser sa production à Saint-Lô. Apprécié des marchés étrangers, notamment asiatiques (où Solex réalise 75 % de ses ventes), le « Made In France » permet à Easybike de valoriser fortement son produit. Cette relocalisation est financièrement soutenue par le gouvernement français via la Banque Publique d'Investissements (BPI) à hauteur d'1,3 M€ (avance remboursable sans intérêts) et des investisseurs privés (10 M€). Le tableau 4 ci-dessous présente les principales motivations ayant poussé l'entreprise à relocaliser partiellement la production en France.

Tableau 4 – Déterminants de la relocalisation partielle de Solex

	Relocalisation
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Faillite d'Impex Hungaria (2004) suite à l'instauration de nouvelles normes environnementales en France (2002) -commercialisation du Solex interdite - Rachat de Solex par Cible et changement de stratégie : focus sur les VAE et association avec Easybike - Mauvaise qualité des batteries et autres composants en Chine
Où ?	<p>À St-Lô (Normandie) car :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valorisation du « Made in France » à l'étranger - accès à une main-d'œuvre qualifiée et abondante via le rachat de Mobiky - limitation des coûts totaux de production - gain de réactivité sur les marchés européens - gain de compétitivité (faire face à la concurrence allemande) - accès à de nouvelles sources de financement : <ul style="list-style-type: none"> • subventions étatiques (avance d'1,3 M€ à taux 0) • levées de fonds auprès d'investisseurs privés (10 M€)
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> - Relocalisation partielle de la production dans les ateliers de l'entreprise - Mobiky (rachat par Easybike en 2011) : <ul style="list-style-type: none"> • 30 % production rapatriée en France (9 emplois créés) • 70 % production conservée en Chine

En 2013, Easybike a produit 25 000 VéloSolex dont 30 % en France : les composants sont expédiés de France, assemblés en Chine puis rapatriés en France pour être vendus sur les différents marchés. S'il est vrai que la production reste essentiellement réalisée en Chine, l'objectif du PDG est de tripler ses effectifs d'ici 2014 et produire 100 % des VéloSolex en France à l'horizon 2016-2017¹².

12. Source : Ouest France (2013), « Easybike : l'Agglo de Saint-Lô soutiendra son développement », Ouest France, 31 octobre 2013, article disponible en ligne : <http://www.entreprises.ouest-france.fr/node/116155>

3. *Discussion*

Même si la RSE est un déterminant affiché de la relocalisation, l'étude du cas Solex par Easybike tend à montrer que la RSE est davantage un argument de communication qu'un déterminant réel de la relocalisation. La relocalisation est un phénomène complexe : elle n'est pas motivée par une seule et unique raison mais bien un faisceau de raisons. Dans le cas présent, la principale raison identifiée pour la PME est la volonté d'optimiser son approvisionnement en se rapprochant des fournisseurs.

Le discours qui met en avant la RSE est en réalité propre aux entreprises françaises n'ayant pas délocalisé et étant restées ancrées sur le territoire national (Bouveret-Rivat C. et Mercier-Suissa C., 2008). Lorsque ce discours est tenu par des entreprises qui viennent de relocaliser, on peut raisonnablement penser que les causes de la relocalisation sont multiples et que l'énoncé de ces avantages comparatifs s'apparente davantage à un argument marketing qu'un réel déterminant de la relocalisation.

Le cas Easybike est à la frontière entre ces deux propositions. L'entreprise a, d'une part, relocalisé une partie de sa production en Normandie afin de tirer profit de l'image « Made in France », appréciée par ses consommateurs tant français qu'étrangers. Cet élément de la stratégie de différenciation du produit va permettre à Easybike de proposer un vélo Solex à un prix plus élevé que ses concurrents. L'image « made in France » constitue ainsi un élément de la compétitivité hors prix du produit. La relocalisation en France s'explique, d'autre part, essentiellement par la recherche d'économie de proximité avec les fournisseurs de batteries hexagonaux. La mauvaise qualité des produits fabriqués en Chine est un élément détériorant l'image de l'entreprise et rendant impossible l'application de la politique de sur-prix alors même qu'Easybike œuvre sur un marché de niche. Elle vend, en effet, un vélo destiné à des consommateurs à fort pouvoir d'achat et susceptibles d'être intéressés par un VAE pliant. La relocalisation a, d'autre part, permis à l'entreprise de réaliser une levée de fonds considérable. Comme indiqué précédemment dans le graphique 1, Easybike a pu bénéficier d'une avance de la BPI de plus d'1 M€ qui a su convaincre d'autres investisseurs privés de « parier » sur l'entreprise. En d'autres termes, si le PDG déclare avoir décidé de relocaliser pour assurer une production de qualité, caractéristique de l'offre « made in France », il résulte de notre analyse que la relocalisation est également justifiée par la saisie d'opportunités tant communicationnelles que financières. La RSE n'est alors qu'un élément discursif participant à la médiatisation et valorisation de l'entreprise aux yeux des différentes parties prenantes.

Conclusion et implications managériales

Pour rester compétitives et se développer, les entreprises optent pour une stratégie de différenciation fondée en particulier sur :

- une connaissance fine des consommateurs et des évolutions de ses attentes et de ses goûts ;
- un processus d'innovation efficace ;
- la maîtrise des différents canaux de promotion et de distribution ;
- le développement des indications, labels et marques qui enrichissent l'offre produit par un contenu immatériel répondant au mieux aux attentes des consommateurs.

À défaut, les entreprises peinant à se différencier de leurs concurrents (notamment étrangers), et à construire des identités fortes rencontrent des difficultés, alors que celles qui parviennent à développer une image reflétant à la fois la qualité des produits et le développement d'une production socialement responsable sont plus en adéquation avec les attentes des consommateurs. Reste cependant à identifier le prix au-dessus duquel un consommateur ayant une contrainte budgétaire forte ne réalisera pas son achat.

L'analyse du cas Easybike nous a permis de démontrer que si les relocalisations demeurent plébiscitées tant par les pouvoirs publics que par les consommateurs pour leurs vertus sociales et responsables, les motivations qui les dictent obéissent à des logiques économique-financières allant bien souvent à l'encontre des principes de RSE.

Ayant pour objectif premier d'assurer au consommateur final une production sur le territoire national dans le respect des normes sociétales en vigueur, le « Made in France » s'avère gage de qualité, permettant en outre de valoriser le savoir-faire national. Il vise à répondre aux exigences de production éthique et morale, dans le respect des droits et de l'environnement, émanant des consommateurs français. Cependant, bien que plébiscités tant par les hommes politiques que les consommateurs, ces labels et autres certifications « d'origine française » ne bénéficient pas à l'ensemble des industries et ne semblent pas favoriser l'émergence d'une consommation de masse de produits locaux. Si elle est déjà fortement valorisée dans les secteurs du luxe et de l'alimentation, « l'origine française » ne constitue pas encore un argument de vente solide dans l'industrie des biens de consommation. Le prix plus élevé appliqué à ces produits, dans un contexte économique tendu, ainsi que la multiplication des labels et certifications pourraient expliquer en grande partie ce phénomène.

On observe, en effet, une tendance à la multiplication des indications, labels, marques, logos et autres étiquettes d'origine certifiée « France » ou « locale » sur l'initiative de professionnels, selon des critères qui leur sont propres et demeurant souvent confidentiels. Si la plupart de ces indications font l'objet d'auto-certification par les producteurs ou les distributeurs, le label « Origine France Garantie » reste, quant à lui, géré et délivré par l'association « Pro France » après évaluation par le Bureau Veritas. Cette profusion d'indicateurs de traçabilité crée une réelle confusion dans l'esprit des consommateurs, ceux-ci peinant à comprendre, comparer et valoriser les informations recueillies. Les conclusions de l'étude réalisée par l'Institut National de la Consommation (INC) en 2005 témoignent de ce fait¹³. Les consommateurs ne savent plus : « quel label croire ? », « Selon quels critères sont-ils attribués ou renouvelés ? » Comment peut-on s'assurer qu'une production est effectivement réalisée à 100 % en France ?

Ces questionnements paraissent légitimes à un moment où le nombre d'entreprises axant leur politique marketing, notamment leur communication, sur le « made in France » ne cesse d'augmenter et où de plus en plus de PME affirment vouloir relocaliser leurs activités de production afin de revaloriser le savoir-faire français. Si celles-ci disposent, par leur fort ancrage local et leurs traditions, d'une légitimité certaine ainsi que d'un véritable atout en matière image, la relocalisation et la politique de valorisation du « made in France » semblent pertinentes. Toutefois, une question demeure : pouvons-nous réellement considérer que relocaliser en France et communiquer sur le « made in France » sont des mesures de RSE ? La multiplication des certifications et labels constitue-t-elle une stratégie efficace pour développer un comportement d'achat responsable chez le consommateur ? Ne serait-il pas plus indiqué de regrouper et encadrer ces différentes certifications ? Outre le décalage entre les attentes des consommateurs liées à la certification affichée et les qualités réelles du produit, les auteurs de l'étude de l'INC dénoncent également « l'opacité régnant dans le milieu », tant en terme de procédures que de vérification des certifications, ou encore d'indépendance des organismes certificateurs.

13. L'Institut national de la consommation (INC) a réalisé, avec l'appui de la Commission européenne et en collaboration avec plusieurs associations de consommateurs françaises et européennes (Afoc, ALLDC, Cnafal, Adiconsum (Italie), Crioc (Belgique), un guide sur *Cent signes de qualité et mentions valorisantes*, disponible sur : http://www.conso.net/page/bases.5_vos_droits.3_dossiers_guides_et_outils.12_labels_de_qualite./ltem-itm_ccc_admin_20051020121051_121051_100signesdequalitetmentio.txt

À la lumière de l'ensemble de ces éléments, nous recommandons aux pouvoirs publics de permettre aux PME, par le biais d'actions et mesures concrètes telles que la création d'un label unique, de mieux valoriser leur offre française. En revanche, aider des entreprises à rapatrier une partie de leur production sur le territoire national, en leur offrant des aides substantielles sans contrepartie, comme Easybike a pu en bénéficier, nous apparaît à la limite de ce que la politique de la concurrence européenne peut admettre. Le versement de ce type d'aides risque de se faire au détriment d'entreprises qui produisent en France, renforçant la concurrence franco-française. Enfin ces aides ne peuvent s'apparenter qu'à des effets d'aubaine pour des entreprises qui de toute façon sont amenées à relocaliser leurs activités.

Le rôle des pouvoirs publics est bien de renforcer l'avantage à la localisation grâce au développement des infrastructures du territoire, à des investissements massifs dans la recherche et développement et à l'amélioration de la qualification et de la formation des individus qui travaillent ou souhaitent travailler sur le territoire. Ainsi, les entreprises verraient leur compétitivité s'améliorer grâce aux avantages comparatifs croissant du territoire. Nous préconisons donc de renforcer l'ancrage territorial d'entreprises qui continuent de produire en France en leur offrant un environnement macroéconomique favorable, plutôt que d'offrir des aides sans contrepartie en termes d'emploi à des PME qui ne relocalise qu'une infime partie de leur production mais qui vont pouvoir communiquer sur le « made in France » de leurs produits.

Bibliographie

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n° 15, p. 9-29.

BFM (2013), « Solex roule pour Montebourg », publié le 05/09/2013, disponible sur : www.bfmtv.com/economie/solex-roule-montebourg-596182.html

Bigot R. (2003), « La consommation engagée : mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ? », rapport CREDOC, sept. 2003.

Bouba-Olga O. (2006), *Les nouvelles géographies du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Le Seuil.

Boutary M. (2009), *Que retirent les dirigeants de PME d'une réflexion sur leur propre délocalisation ?*, Colloque International, 11^e Journées Scientifiques du réseau Entrepreneuriat, 27 - 29 mai, Canada.

CEDRE, Ifop (2011), « Le Made in France – Regards croisés Français et chef d'entreprise », Paris.

Chanteau, J.-P. et Mercier-Suissa C. (sous la dir.) (2011), « Délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes », projet DAMIER, rapport final 4 juin 2011, projet Cible 2009, rendu à la Région Rhône-Alpes, juin 2011, 38 p.

Chanteau J.-P. (2008), « Quantification et analyse stratégique des délocalisations », *Revue d'Économie industrielle*, n° 124, déc., p. 23-50.

Commission Européenne (2001), Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles.

Coris M., Carrincazeaux C. et Piveteau A. (2011), « Délocalisation et industrialisation : comprendre un face-à-face inédit », dans Mercier-Suissa, C. (sous la dir.) (2011), *Entre délocalisations et Relocalisation : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Karthala, Les terrains du siècle, 247 p.

DirectMatin (2013), « Solex relocalise en France », publié le 05/09/2013, disponible sur : <http://www.directmatin.fr/france/2013-09-05/solex-relocalise-en-france-545327>

Ethicity, enquêtes consommateurs, synthèse étude Ethicity, 2008, 2010 et 2012, Paris

Gallego V. (2010), « Après la délocalisation... les PME doivent-elles relocaliser ? » 10^e Congrès CIFPME, 26 – 29 octobre, Bordeaux.

Gasmi N. et Grolleau G. (2002), « Les risques d'effets pervers des opérations de délocalisation par acquisition », *Revue Humanisme et Entreprise*, octobre, p. 41-47.

Gorce G. (2000), « L'Union européenne face aux risques de dumping social », Rapport d'information de M. Gaëtan Gorce, au nom de la délégation pour l'Union européenne, sur le dumping social européen, n° 2423 (25 mai 2000) sur <http://www.assemblee-nationale.fr/europe/themes/politique%20sociale.asp>

Goyard J. (1995), *Le temps des mobs*, EPA édition, Maxéville.

Grolleau G., Lakhal T. et Mzoughi N. (2004), « Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation », *Kyklos*, vol. 57, Fasc. 3, p. 387-402.

Hanss D., Bohm G., « Sustainability seen from the perspective of consumers », *International Journal of Consumer Studies*, Nov. 2012, Vol. 36, Issue 6, p. 678-687.

Jullien B. et Smith A. (2008), *Industries and Globalization, the Political Causality of Divergent Responses*, Palgrave, Londres.

L'Expansion (2013), « Solex retrouve une usine en France », publié le 05/09/2013, disponible sur : http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/solex-retrouve-une-usine-en-france_400372.html#vBtPD8pXrFABfBvb.99

L'express (2013), « Arnaud Montebourg roule pour le Solex made in France », publié le 05/09/2013, disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/developpement-et-innover/arnaud-montebourg-roule-pour-le-solex-made-in-france_42831.html#Bs27dZj6UPQmiq4Y.99

La Tribune (2011), « Easybike accélère sur le marché prospère du vélo électrique », publié le 29/03/2011, disponible sur : <http://www.latribune.fr/journal/edition-du-2903/pme-en-croissance/1138385/easybike-accelere-sur-le-marche-prospere-du-velo-electrique.html>

Le Figaro (2013), « Quand Arnaud Montebourg dérape en Solex », publié le 10/09/2013, disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/mon-figaro/2013/09/10/10001-20130910ARTFIG00695-quand-arnaud-montebourg-derape-en-solex.php>

Le Monde (2013), « Solex redécouvre (un peu) les vertus du “Made in France” », publié le 05/09/2013, disponible sur : http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/09/05/solex-relocalise-une-partie-de-sa-production-en-france_3471436_3234.html

Locke, R.M. (2001), « The Promise and Perils of Globalization: the Case of Nike », Case Study, MIT.

Mercier-Suissa, C. (sous la dir.) (2011), *Entre délocalisations et Relocalisation : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Karthala, Les terrains du siècle, 247 p.

Mercier-Suissa, C. (2009), « RSE et sous-traitance dans les pays à bas coûts », in *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, 8-10 juin 2009, Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, France organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (États-Unis), Tome II, p. 1151-1163.

Mercier-Suissa C. et Bouveret-Rivat C., (2008), « Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine - Faut-il délocaliser ? », XVIII^e Congrès de l'ALSIF, Istanbul, 7-11 juillet 2008, 24 p.

Ministère du redressement productif (2013), « Relocalisations d'activités industrielles en France », PIPAME, disponible sur : <http://www.dgcis.gouv.fr/etudes-et-statistiques/relocalisations-d-activites-industrielles-france>

Mouhoud E.M. (2006), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, collection Repères, 122 p.

Observatoire des PME européennes (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n° 4.

Ouest France (2013), « Easybike : l'Agglo de Saint-Lô soutiendra son développement », Ouest France, publié le 31/10/2013, disponible sur : <http://www.entreprises.ouest-france.fr/node/116155>

Persais E. (2007), « Éthique. La RSE est-elle une question de convention ? », *Revue Française de Gestion*, n° 172, pp. 79 - 97.

Rochefort R. (2007), *Le bon consommateur et le mauvais citoyen*, Éditions Odile Jacob.

Salvat B. (1989), *Le VéloSoleX, la bicyclette qui roule toute seule*, Massin éditeur, Paris.

Tchankam J.-P. et Estay C. (2004), « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n° 2, p. 31-48.

Tns/Sofres, Gault G. et Llewellyn Q. (2010), Étude sur le « Fabriqué en France », pour le MINEI, avril 2010.

Tridon Céline, « Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? », *Chef d'entreprise Magazine*, n° 59, 1er juin 2011.

Usine Nouvelle (2013), « Solex relocalise sa production de vélo électrique à Saint-Lô », publié le 06/09/2013, disponible sur <http://www.usinenouvelle.com/article/solex-relocalise-sa-production-de-velo-electrique-a-saint-lo.N204283>

Van de Walle I. et Brice L. (2012), « Pour les consommateurs, l'emploi doit être la priorité de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) », Note de synthèse, n° 6.

Vauclay, Shortiss, (2011), « Customer response to carbon labelling of groceries », *Journal of Consumer Policy*, Vol. 34, Issue1, p. 153-160.