

Cahiers de la FOPES

Questions de politique économique et sociale

Synthèses de mémoires FOPES - n° 12

Janvier 2000

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL
DE LA REGION
MOUSCRON-COMINES-ESTAIMPUIS.
ETUDE DE CAS

Guy DEVOLDERE

Fopes

FOPES
Rue de la Lanterne Magique, 32
Louvain-la-Neuve

Comité de lecture:

Nicolas BARDOS-FELTORONYI

Michel CAPRON

Claude CASTIAU

Daniel CORNEROTTE

Florence DEGAVRE

Danielle RUQUOY

Publié avec le soutien du Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la
Formation de la Communauté française de Belgique

Par la présente collection, " **CAHIERS de la FOPES - Questions de politique économique et sociale** ", la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale) tient à mettre à la disposition des publics intéressés, des synthèses de mémoires de licence, récemment défendus à la FOPES. Dans la perspective de la FOPES, ces mémoires visent à élaborer des outils pour l'action - en mettant en lumière aussi bien les contraintes limitant l'action que les ressources mises à la disposition des acteurs - ou à servir d'instrument de formation pour les acteurs de changement social dans le domaine analysé. C'est ce type d'approche du mémoire qui constitue une des spécificités de la formation d'adultes à la FOPES.

Les études retenues concernent des thèmes relevant aussi bien des domaines de la politique économique et sociale proprement dite que, par exemple, de la sociologie politique, de l'enseignement ou de l'économie de l'entreprise.

Un Comité de Lecture sélectionne parmi les mémoires retenus ceux qui lui paraissent susceptibles d'être publiés sous forme d'une synthèse d'une vingtaine de pages. Via ce processus, nous estimons pouvoir publier quelques trois à six synthèses chaque année, qui pourront intéresser des publics spécifiques, qu'il s'agisse de professionnels du secteur, d'étudiants ou de chercheurs universitaires. Quant aux opinions et analyses exprimées dans ces synthèses, elles n'engagent que leurs auteurs.

Pour toute information relative à ces Synthèses de Mémoires, veuillez vous adresser au Service Matériau Pédagogique (SMP) de la FOPES, Rue de la Lanterne Magique, 32 - 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE.

- Tél.: 010 / 47.39.10 . Fax : 010 / 47.81.59.

Michel CAPRON
SMP - FOPES

“ On ne comprend pas l’avenir, on le fonde ”

Saint-Exupéry

Table des Matières

Préliminaire	1
Introduction	1
Chapitre 1 : Environnement régional	3
1.1. Présentation des composantes de la Région	3
1.2. D'où venons-nous ?	4
1.3. Où en sommes nous ?	7
1.4. Qu'avons nous fait pour le développement régional ?	10
1.4.1. Les zones industrielles	14
1.4.2. Le M.I.M. - Marché International Mouscronnois	15
1.4.3. L'Euro-Abattoir de Mouscron	16
1.4.4. Le CERAM - Centre Européen de Recherche Agronomique de Mouscron	17
1.4.5. Le D.P.M.L. - Dry Port de Mouscron-Lille	17
1.4.6. Le C.M.E. - Centre Mouscronnois pour Entreprises	18
1.4.7. Les Halls Relais	18
1.4.8. L'EXCELSIOR de Mouscron	18
1.4.9. L'I.C.E.T. - Institut Communal d'Enseignement Technique	19
1.4.10. CELABOR - Centre de recherche et de contrôle	20
1.5. Il y a-t-il une stratégie de développement régional ?	20
Chapitre 2 : Stratégie de développement régional.	23
2.1. Le losange suivant M.E. PORTER	23
2.1.1. La stratégie concurrentielle	23
2.1.2. L'avantage concurrentiel	24
2.1.3. L'influence du cadre national et régional	25
2.1.4. Les déterminants de l'avantage régional " le Losange "	26
2.2. La théorie des grappes	28
2.3. Stratégie de développement du secteur agro-alimentaire	29

Chapitre 3 : Développement d'un réseau de distribution	37
3.1. La Logistique dans l'économie et l'industrie	37
3.2. Intégration des réseaux Agro-alimentaires dans une Plateforme Logistique	44
3.2.1. Concept de la gestion logistique intégrée	44
3.2.2. Intégration des réseaux de distribution	45
3.2.3. Perspectives pour les biens de consommation rapide en Europe	54
3.3. Comment développer et consolider une grappe durable dans la zone I.E.G./CERVA	57
Conclusion/ Recommandations et Actions	63
Bibliographie	65

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LA REGION MOUSCRON - COMINES - ESTAIMPUIS

ETUDE DE CAS

Guy DEVOLDERE

mémoire défendu en janvier 1999

sous la direction du Professeur

Alexandre Samii

Préliminaire

L'étude de cas développée ci-dessous a pour terrain d'investigation une région bien précise. Toutefois, la méthode utilisée peut s'appliquer à d'autres régions ou secteurs industriels. Déterminer l'avantage concurrentiel d'un pays, d'une région ou même d'un secteur industriel relève en effet d'une étude en profondeur de cette région ou de ce secteur. Une fois l'inventaire des forces et des faiblesses établi, il est plus facile de mettre en œuvre une politique de développement économique. C'est en fait cette démonstration qui est illustrée dans ce travail.

INTRODUCTION

“ Une des difficultés qui retarde la réalisation d'études en profondeur de l'histoire socio-économique de la région Mouscron-Comines-Estaimpuis, c'est que celle-ci ne peut s'écrire seule car elle est loin d'être autonome. Depuis le XVIIIème siècle au moins et encore de nos jours, Mouscron est l'un des points de contact, d'intersection, l'autre est Comines, entre la Flandre du sud-ouest et la métropole du nord de la France (Lille, Roubaix, Tourcoing). Ce puissant voisinage, cette double appartenance n'empêchent pas la région d'avoir son caractère propre, son langage et son folklore. ”¹

Mouscron et Comines forment, depuis le passage de ces deux régions à la province de Hainaut en 1963, un arrondissement administratif autonome.

Un régime de facilités linguistiques a été instauré dès la constitution de cet arrondissement. Ce régime est devenu, au fil du temps, un avantage non

¹ Claude DEPAUW, **Mouscron, Un passé industriel méconnu**, Recueil de la Société D'Histoire de Mouscron, 1997, page 51.

négligeable, alors qu'au départ, imposé pour protéger la minorité flamande, il était considéré comme une brimade.

En 1987, pour faire suite à l'action de la SIDEHO (Société d'Investissement et de Développement Economique du Hainaut Occidental), tombée en léthargie, est créée l'I.E.G. (Intercommunale pour l'Etude et la Gestion des services publics à caractère, industriel, commercial et technologique). Cette intercommunale a dans ses attributions la production et la distribution d'eau, la gestion des piscines communales de Mouscron et de Comines, l'animation et l'expansion économique des zones industrielles de Mouscron-Comines-Estaimpuis, et entre autres, l'aide aux entreprises pour l'introduction des dossiers d'éligibilité aux fonds Européens *Objectif 1* et la gestion des déchets.

Dès le départ, la commune d'Estaimpuis, est partie prenante dans le capital social de l'I.E.G.. Voisine de Mouscron et à vocation rurale, elle voit dans ce nouvel outil la possibilité d'organiser son développement.

La mise sur pied de cette structure est le point de départ d'un développement autonome des trois entités précitées, avec comme but premier de briser le caractère mono-industriel textile de la région et d'en assurer la reconversion par une politique de diversification.

L'agro-alimentaire est le secteur retenu pour cette stratégie de redéploiement. Il fait l'objet d'efforts soutenus pour en assurer le succès. Avec l'aide de la Région wallonne, de nouveaux outils de recherche et de développement sont mis sur pied pour accélérer le processus.

C'est sur cette base que j'ai formulé ma question de départ :

Y a-t-il un avantage concurrentiel pour la région Mouscron-Comines-Estaimpuis, et comment assurer une progression porteuse au secteur naissant de l'Agro-alimentaire ?

Pour répondre à cette question, j'ai réalisé, dans un premier temps, l'inventaire de l'environnement régional. Ensuite, j'ai analysé l'évolution par branche d'activité du nombre total d'emplois du territoire I.E.G., durant la période comprise entre 1985 et 1995, ceci en vue de localiser les plus gros changements intervenus. Enfin, j'ai répertorié et explicité les outils créés par l'intercommunale pour aider au développement régional.

Dans un deuxième temps, j'ai "disséqué" la stratégie de développement agro-alimentaire en la confrontant aux théories du "losange" et des "grappes" de Porter. Ensuite, pour terminer, j'ai proposé, par la création d'une plate-forme logistique, un outil destiné à pérenniser et développer cette grappe naissante.

CHAPITRE 1 : ENVIRONNEMENT REGIONAL

1.1. Présentation des composantes de la Région

Mouscron-Comines-Estaimpuis, réunies au sein de la même intercommunale de développement économique (I.E.G.), font partie de la Province du Hainaut. Les villes de Mouscron et de Comines forment chacune un canton administratif et, ensemble, un arrondissement. La commune d'Estaimpuis est autonome, mais rattachée à l'arrondissement de Tournai.

La ville de Mouscron est composée de quatre communes : Dottignies, Herseaux, Luigne et Mouscron. La superficie totale est de 40,1 km² pour une population totale de 52.635 habitants au 31 décembre 1997, soit 1.312 habitants au km².

Comines, elle, rassemble cinq communes : Bas-Warneton, Comines, Houthem, Ploegsteert et Warneton. La superficie totale est de 61,1 km² et la population totalise 18.455 habitants au 31 décembre 1997, soit 303 habitants au km².

Estaimpuis, la plus rurale, réunit à elle seule sept communes: Bailleul, Estaimbourg, Estaimpuis, Evregnies, Leers-Nord, Nechin et Saint-Léger en Hainaut. La surface totale est de 31,7 km² et la population totale de 9.545 habitants, soit 301 habitants au Km².

Il faut souligner le positionnement géographique privilégié de la région. Située au cœur de l'Europe, au croisement de deux axes autoroutiers, l'un Nord-Sud : la dorsale Pays Scandinaves - Portugal, l'autre Est-Ouest : Allemagne - Luxembourg - Grande-Bretagne, elle est le carrefour stratégique entre la France, la Flandre et la Wallonie.

Cette desserte nous situe, en voiture, à 1 heure de Bruxelles, 2 heures d'Amsterdam, 1 heure 30 de Paris, 3 heures de Londres, 2 heures de Luxembourg. L'aéroport de Lille-Lesquin est à 20 minutes et celui de Bruxelles-Zaventem à 1 heure. La Lys, voie d'eau qui traverse Comines, permet le transport fluvial par péniches d'un gabarit de 1.350 tonnes. Le réseau ferroviaire, avec la gare de Lille-Flandres à deux pas, relie la région au réseau TGV européen pour les voyageurs, tandis que l'importante gare de Mouscron, sur laquelle est greffé le DPML "Dry Port Mouscron-Lille", assure le trafic des marchandises. La zone désaffectée de la douane du Risquons-Tout, jadis

principal passage douanier pour les animaux vivants, ne demande qu'à revivre. Son infrastructure permet un relais direct avec l'Eurotéléport de Roubaix.

La zone Mouscron-Comines-Estaimpuis, est, de par cette situation stratégique, une base idéale pour investiguer le marché européen.

1.2. D'où venons-nous ?

La principale industrie exercée à Mouscron depuis le XVIIIème siècle, est l'industrie textile sous toutes ses formes, de la production de matières premières à la confection de vêtements en passant par la filature, le tissage et la teinture². Le 21.09.1758, le conseil des finances des Pays-Bas autrichiens accorde un octroi en faveur des fabricants de molletons de Mouscron; c'est le premier départ d'une véritable industrie textile locale³.

En 1818, l'on compte autant de tissages que de filatures de laine et l'on dénombre environ 1900 ouvriers sur une population de plus ou moins 4870 habitants⁴.

Les années 1850-1890 voient l'essor de la concentration textile dans le nord de la France et le premier flux de la main d'œuvre belge. La population de la commune passe à 13.764 habitants. Cette première phase d'immigration massive se poursuivra pendant la période 1890-1913. Elle sera interrompue par la Première Guerre mondiale et reprendra à partir de 1920 pour se stabiliser à partir de 1935 et ce jusqu'à nos jours⁵.

Le Nord de la France, industriel et textile, ainsi que la région de Mouscron, offrent des possibilités de travail aux nombreux ouvriers flamands qui viennent en grand nombre s'établir dans la région. De cette époque datent les quartiers riverains de la frontière, le Mont-à-Leux, le Tuquet, le Risquons-Tout devenu peuplé en quelques décennies.

Au début du XXe siècle, la mécanisation et la modernisation des métiers à tisser annoncent la fin du travail à domicile. Même le patronat évolue. Le fabricant mouscronnois s'adapte assez mal à cette évolution où prime l'industriel français qui a l'avantage d'un plus grand marché et peut dès lors se permettre des investissements plus conséquents; de plus, en surcroît constant de main d'œuvre, la région offre l'avantage du même langage que l'employeur français.

De village rural avec ses 3.644 habitants en 1800, Mouscron est devenue une ville industrielle avec un accroissement constant de sa population. En 1921,

² Claude DEPAUW, **Mouscron, Un passé industriel méconnu**, Recueil de la Société D'Histoire de Mouscron, 1997, page 54.

³ DEBAES et VANDENBERGHE, **Histoire de Mouscron 1759-1945**, page 69.

⁴ Claude DEPAUW, **Mouscron, Un passé industriel méconnu**, Recueil de la Société D'Histoire de Mouscron, 1997, page 62 et 125.

⁵ DEBAES et VANDENBERGHE, **Histoire de Mouscron 1759-1945**, chapitre VI, page 188.

elle compte 23.979 habitants; entre 1921 et 1936, elle passe à 36.888 habitants, soit quelque 13.000 habitants nouveaux ou une hausse, en ce même laps de temps, de 60% du chiffre de l'immédiat après-guerre⁶.

Entre les deux guerres l'occupation textile ouvrière représente environ trois quarts de l'activité industrielle.

Les ouvriers frontaliers sont passés de 5.000 en 1910 à 10.500 en 1930⁷. Lors de la visite du roi Léopold III le 18 mai 1937, le Bourgmestre de l'époque, Joseph Vandevelde, cite le chiffre de 10.000 personnes dans son discours. Ce nombre diminue après la guerre 1940-1945 : on ne compte plus que 8.342 habitants le 30 avril 1946 et 4.000 en 1967. Leur nombre n'a cessé de diminuer depuis, et l'on est certainement au plus bas actuellement.

En 1957, la structure industrielle des quatre communes formant Mouscron aujourd'hui laisse apparaître une prédominance du textile, qui regroupe 74 % des 70 entreprises recensées.

A Mouscron même, pour contrebalancer les effets conjugués du reflux frontalier et de la disparition d'entreprises textiles anciennes, deux zones industrielles de cent hectares chacune sont créées peu après le passage de la région à la province de Hainaut en 1963. A cette époque, 65 entreprises de tout genre occupent 10.323 travailleurs, 63 % des entreprises sont textiles et elles offrent 86,6 % des emplois⁸.

En 1975, 31,5 % des travailleurs textiles belges appartiennent à l'arrondissement de Mouscron-Comines et les zones industrielles s'étendent sur 331 hectares dans les quatre communes considérées.

En 1977, avec la fusion des communes, la superficie initiale de la ville est triplée. En nombre d'habitants, la ville comptait environ 36.000 personnes; la fusion lui en apporte 20.000 de plus.

En 1980, le textile reste le plus gros pourvoyeur d'emplois du Hainaut Occidental. Mais il est concentré à Mouscron où il concerne 61% des emplois industriels. En 1992, il représente encore 16 % de l'économie locale et , avec 4,8 milliards de francs, Mouscron est la deuxième commune de Belgique, en termes de valeur ajoutée de la branche, contre 6,5 milliards à Waregem. L'industrie des produits alimentaires, soutenue par les autorités communales, a accaparé 4,5 à 5 % de l'économie et sa progression est de plus de 25% entre 1978 et 1992⁹.

L'histoire de Comines est plus simple, bien que beaucoup plus ancienne que celle de Mouscron. En effet, Comines était déjà connue dans toute l'Europe

⁶ Archives communales.

⁷ DEBAES et VANDENBERGHE, *Histoire de Mouscron 1759-1945*, chapitre VI, page 387.

⁸ A. DUJARDIN, *Programme de développement et d'aménagement du Hainaut Occidental, t.II : La région Mouscron-Comines*, Bruxelles, 1968.

⁹ A.COLARD et C.VANDERMOTTEN, *Atlas économique de la Belgique*, Bruxelles, 1995, pp. 48-49 et 52-53.

dans les années 1350 à 1450 comme centre exportateur de draperies¹⁰. Il faut noter que la ville de Comines était française et ce jusqu'au traité d'Utrecht de 1713. Celui-ci fit de la Lys la frontière naturelle entre la partie française et la partie autrichienne de l'époque. Pourtant, ce n'est qu'en décembre 1789 qu'un décret voté par l'assemblée nationale met fin au régime ancien qui maintenait, malgré deux tutorats différents, l'unité de Comines-France et de Comines-Belgique¹¹.

Bordée d'un côté par la France, de l'autre par Ypres et Wervicq -villes flamandes- enclave wallonne en Flandre occidentale, depuis son transfert de la Flandre au Hainaut, baignée par la Lys, la situation géographique de Comines est tout à fait spéciale. Il faut souligner que tous les villages de l'entité ont fait partie intégrante, à un moment ou à un autre, d'une composante qui se trouve de l'autre côté de la frontière, en France.

L'industrie dominante de Comines, la rubanerie, était entièrement implantée sur le territoire français de la ville. Les premières traces de cette activité remontent à 1681. Elle a employé jusqu'à 2.500 personnes à son apogée, en 1914. Ce n'est d'ailleurs que bien après cette date que l'on perçoit les débuts d'une activité rubanière à Comines-Belgique.

Situées en plein front lors de la Grande Guerre 1914-1918, les deux Comines sont rayées de la carte. Il ne subsiste plus une seule construction digne de ce nom.

Les années 1925-1926, voient, après la reconstruction, la relance de l'activité rubanière. Les métiers sont pratiquement fabriqués sur place, à Comines-France, mais c'est l'époque où les premières implantations significatives font leur apparition à Comines-Belgique. C'est le même phénomène que celui observé dans la région mouscronnoise : l'exportation par le patronat français d'activités du Nord de la France vers la Belgique.

La population, estimée à 5.090 habitants en 1790¹², est restée stable jusque vers 1860. Durant cette période, une importante arrivée d'ouvriers flamands venus s'installer dans la région pour travailler en France a porté ce chiffre à environ 18.000 habitants. Depuis, ce chiffre a peu varié, puisqu'en 1966 on recensait 18.402 habitants, 18.491 en 1976 et 18.455 au 31 décembre 1997.

L'entité d'Estaimpuis fait partie, elle, de l'arrondissement administratif de Tournai. C'est par une volonté politique des responsables locaux, décidés à donner un essor économique substantiel à leur commune, qu'elle adhère dès le départ à la création de l'intercommunale I.E.G.

¹⁰ F. RICHART, **Les produits de la Draperie de La Lys et en particulier ceux de Comines aux XIVe-XVe siècles**. Mémoires Soc. Histoire de Comines-Warneton, 1984, Tome XIV, page 43.

¹¹ *Mémoires Soc. Histoire de Comines-Warneton*, 1992, Tome XXII, page 125.

¹² Archives Municipales de Comines-France.

Frontalière de la France sur plusieurs kilomètres, la commune a pour autres voisins immédiats, Mouscron et Tournai. La plupart de ces villages sont très anciens, puisqu'on en retrouve trace dans un rapport établi par Baudouin D'Auberchicourt, parlant du fief du Seigneur d'Estaimbourg, daté du 15 novembre 1389¹³.

A vocation rurale, l'industrie des communes de l'entité fut toujours réduite à sa plus simple expression. Les archives communales parlent de quelques moulins installés sur place pour moudre le grain cultivé par les nombreuses fermes de la région. On parle aussi de briqueteries et de brasseries, mais celles-ci ont disparu depuis très longtemps.

L'industrie locale la plus importante était la tannerie. Des trois usines établies dans l'entité, il ne reste que celle fondée en 1874 par Clovis Masure à Néchin, une tannerie spécialisée dans le cuir pour semelles. Elle est toujours en activité et occupe actuellement 105 personnes.

L'employeur actuel le plus important est incontestablement la société YPLON S.A.. A l'origine de cette usine, les établissements Lefebvre-Fourez, une modeste savonnerie, qui occupait une trentaine d'ouvriers. Cette société, reprise en 1964 par la société Tensia, entrée elle-même dans le giron du Holding anglais YPLON, occupe à ce jour 471 personnes dans la fabrication de détergents ménagers et industriels¹⁴.

1.3. Où en sommes-nous ?

Si l'on prend une période statistique relativement courte de 10 ans, 1985-1995, l'on s'aperçoit que le total des entreprises, aussi bien publiques que privées, évolue de la manière suivante :

¹³ Archives départementales du Nord de la France.

¹⁴ Tous les renseignements concernant Estaimpuis m'ont été fournis par les services techniques de l'administration communale.

Région I.E.G.	1985	1326 entreprises
	1995	1647 entreprises
Ecart	+	321 entreprises
Soit	+	24,2 %
Province du Hainaut	1985	19685 entreprises
	1995	23231 entreprises
Ecart	+	3546 entreprises
Soit	+	18,- %
Région Wallonne	1985	57736 entreprises
	1995	70291 entreprises
Ecart	+	12555 entreprises
Soit	+	21,7 %

Source : Office National de Sécurité Sociale, statistique décentralisée, chiffres au 30 juin des années concernées.

Les secteurs ayant le plus évolué en terme de hausse sont principalement les hôtels et la restauration (+ 91,2 %), les activités financières (+ 56,8 %), l'immobilier-locations-services (+ 98,3 %). Les commerce-réparation augmentent davantage en région I.E.G. (+ 28 %), qu'en Hainaut (+ 6,9 %) et Wallonie (+ 11,6 %), de même que l'immobilier-location, service, Hainaut (+ 51,2 %), Wallonie (+ 53,5 %). Les industries manufacturières (+ 9,9 %) se maintiennent mieux qu'ailleurs, Hainaut (- 1,1 %), Wallonie (+ 4,2 %); la construction (- 1,7 %) nettement moins bien par rapport au Hainaut (+ 14,7 %), et à la Wallonie (+ 15,4 %). Les établissements publics, l'éducation, les soins de santé et les services sociaux restent à la traîne.

La baisse des établissements textiles oscille autour de 30 % en Hainaut et Wallonie. Ce sont les industries alimentaires, les éditions, les matières plastiques, la métallurgie et les industries diverses qui permettent le rétablissement de la situation.

Par contre la situation en termes d'emploi est bien différente. En examinant le nombre total des travailleurs par branche d'activité repris ci-dessous, l'on peut voir entre les deux années de référence les écarts suivants :

Région I.E.G.	1985	19577 emplois
	1995	20955 emplois
Ecart	+	1378 emplois
Soit	+	7,0 %
Province du Hainaut	1985	291825 emplois
	1995	306968 emplois
Ecart	+	15143 entreprises
Soit	+	5,2 %
Région Wallonne	1985	762150 emplois
	1995	828671 emplois
Ecart	+	66521 emplois
Soit	+	8,7 %

Source : Office National de Sécurité Sociale, statistique décentralisée, chiffres au 30 juin des années concernées.

Si le nombre total d'emplois reste à un niveau convenable, avec une hausse supérieure à celle du Hainaut et légèrement inférieure au reste de la Wallonie, les disparités entre secteurs sont bien plus importantes que ne laisse supposer l'écart entre établissements.

En effet, les industries manufacturières en progression de 9,9 % dans les établissements, perdent 17,8 % en emplois. Ailleurs, sauf dans la construction, où la baisse d'emplois est plus importante, l'on peut dire que l'évolution suit plus ou moins la même courbe dans les deux tableaux.

La différence de situation, dans l'industrie manufacturière, entre les deux années de référence, peut s'expliquer comme suit.

Les chocs pétroliers successifs ont, depuis 1973, fragilisé le secteur textile. Les hausses des matières premières et des fournitures énergétiques ont contribué à la hausse des coûts et au rétrécissement des marges bénéficiaires. L'inflation galopante et les hausses successives de salaires ont donné aux pays à main-d'oeuvre bon marché l'occasion de prendre pied dans les régions traditionnellement clientes. L'industrie locale, même si elle a mieux résisté que d'autres régions de Wallonie, a beaucoup souffert de la crise textile. Les secteurs belges de proximité dont elle était le fournisseur privilégié, la bonneterie, le tissage de draperies, les ateliers de confection, ont eux-mêmes disparu. Le secteur textile, habillement et cuir a perdu 2.726 emplois entre 1985 et 1995, soit 45,3 %. C'est surtout la filature traditionnelle qui a le plus perdu de marchés. Il ne reste plus que trois ou quatre petites filatures en activité sur la quinzaine d'il y a un peu plus de vingt ans.

Heureusement, une partie de la perte des emplois du textile a été compensée par l'émergence ou l'expansion d'entreprises dans d'autres secteurs. Les industries alimentaires gagnent 263 emplois en dix ans, l'industrie chimique 417 emplois, les constructions et transformations métalliques 580 emplois pendant la même période. Les services prennent une part importante dans ce début de redressement, avec une augmentation de 693 emplois. Le résultat de ces avancées limite la perte totale d'emplois à 1429 unités à fin 1995. Malgré tout, ces chiffres sont plus mauvais que ceux du Hainaut et du reste de la Wallonie dans l'industrie manufacturière.

Région I.E.G.	1985	8041 emplois
	1995	6612 emplois
Ecart	-	1429 emplois
Soit	-	17,8 %
Province du Hainaut	1985	69259 emplois
	1995	62066 emplois
Ecart	-	7193 entreprises
Soit	-	10,4 %
Région Wallonne	1985	160345 emplois
	1995	147356 emplois
Ecart	-	12989 emplois
Soit	-	8,1 %

Source : Office National de Sécurité Sociale, statistique décentralisée, chiffres au 30 juin des années concernées.

1.4. Qu'avons-nous fait pour le développement régional ?

Le développement régional dans les secteurs de l'industrie, de l'artisanat et des services est un des seuls domaines où les politiques locales peuvent avoir un poids certain. Il est en effet très difficile d'agir sur des secteurs tels que les administrations publiques, l'éducation, les services de santé et sociaux. Ceux-ci dépendent majoritairement de directions régionales ou nationales qui échappent au pouvoirs locaux. De plus, dans un secteur tel que celui de la santé, après une période d'expansion sans contrôle, l'on est plutôt au stade des regroupements et des restructurations, ce qui n'est pas sans effets sur l'emploi.

Comme je l'ai déjà écrit ci-avant, la première démarche des forces politiques locales en place, tant à Mouscron qu'à Comines et à Estaimpuis, a été en 1987 de sortir les trois entités de la Société de Développement du Hainaut Occidental (SIDEHO) et de constituer, ensemble, une intercommunale. L'Intercommunale pour l'Etude et la Gestion des services publics à caractère, industriel, commercial et technologique en abrégé I.E.G. était née. Son capital social au 31 décembre 1997 était de 960.049.000 de francs.

En fait, sa vocation première ainsi que sa principale source de financement étaient au départ le captage et la distribution d'eau.

L'animation économique est devenue, au fil du temps, la partie la plus importante du travail de l'I.E.G.. En 1994, le Hainaut, considéré comme région sous-développée de l'Europe, bénéficie d'un plan européen de convergence appelé **Objectif 1**, qui a pour but d'amener le P.I.B. moyen de la province à la moyenne du P.I.B. observé dans le reste de l'Europe. Ce plan a une durée de six ans. Pour une éligibilité à 100 % au programme **Objectif 1**, une société peut espérer un taux moyen de subvention de 25 à 30 %. Ces aides se répartissent pour moitié, entre la Communauté Européenne et Région wallonne.

Dans le rapport au 31 décembre 1997 de la cellule économique de l'I.E.G., l'on peut lire les données suivantes :

Quantification des aides à l'investissement dans le cadre de l'Objectif 1

a) au 31/12/1997

En ce qui concerne les dossiers au 31.12.1997, nos services ont comptabilisé 104 dossiers approuvés par la Région wallonne. Ceux-ci représentent un montant global d'investissements de +/- 11.909.000.000 BEF. Les aides octroyées par la Région wallonne et le FEDER se chiffrent à +/- 3.667.692.000 BEF. Elles contribueront à créer 1.647 emplois sur la zone I.E.G..

Si on analyse le ratio "aides octroyées par rapport à l'investissement total", on obtient une intervention (R.W.+FEDER) de 30,8 %.

La comparaison des emplois créés par rapport à l'investissement total montre que pour 10 millions investis, 1,382 emploi est créé sur la Zone I.E.G..

Enfin, le ratio "emploi créés par rapport aux aides octroyées" identifie, par 10 millions d'aides, 4,49 emplois dans la région de Mouscron-Comines-Estaimpuis.

b) Evolution en 1 an

Par rapport à la situation au 31/12/96, la progression relative aux aides à l'investissement durant l'année 1997 se présente donc de la manière suivante :

	au 31.12.1996	au 31.12.1997	Ecart
Nbre de dossiers	66	104	+ 38
Montant total des investissements	6.855.902.000 FB	11.909.000.000 FB	+5.053.098.000 FB
Emploi créés	892	1.647	+755
Aides octroyées (R.W. + FEDER)	2.117.716.000 FB	3.667.692.000 FB	+1.549.976.000 FB
Ratio aides octroyées/ Inv. total	30,89 %	30,80 %	- 0,09 %
Ratio emplois créés/ Inv.total	1,3 emploi	1,382 emploi	+ 0,082
Ratio emplois créés/ Aides octroyées	4,21 emplois	4,49 emplois	+ 0,28

Enfin, outre les chiffres relatifs aux investissements productifs, on notera sur le plan des autres indicateurs socio-économiques pour l'Arrondissement de Mouscron-Comines :

- Le taux de demande d'emploi a connu en 1 an un recul de 260 unités, pour présenter un pourcentage de 15,7 % en 1997 (17,3 en 1996), soit le taux de chômage le plus bas de la Province.

-Les effectifs recensés à l'ONSS connaissent depuis 1994 une croissance relative de 543 emplois complémentaires, soit une hausse de 2,8 %

1994	19.312 emplois
1995	19.524 emplois (+ 212 emplois)
1996	19.855 emplois (+ 331 emplois)
94-96	543 emplois complémentaires

- *La consommation en énergie des industries : pour l'électricité, 212 millions de kw/h en 1997, soit, depuis 1995, une progression de 17,7 %, et pour le gaz 807.851 giga-joules, soit, depuis 1995, une progression de 47,9 %.*

- *Les effectifs des travailleurs indépendants recensés à l'Inasti qui ont connu en 1995 une hausse de 243 unités, soit + 6,5 %.*

1994	4.044 travailleurs
1995	4.287 travailleurs (+ 243 unités)

La cellule animation de l'I.E.G. a, durant l'année 1997, entrepris des actions de promotion de la zone. Elle a concentré ses efforts dans deux domaines :

1. Insertions publicitaires dans des publications spécialisées destinées aux sociétés :

L'I.E.G. a choisi de se présenter dans le cahier spécial "Hainaut Occidental" N°100 de "Dynamisme Wallon", périodique mensuel d'information de l'Union wallonne des Entreprises, diffusé à l'occasion de l'Assemblée générale de cette association qui s'est tenue à Tournai le 28/10/1997. L'I.E.G. s'est également présentée dans le guide "Top Wallonie 1997", qui contient plus de 50.000 adresses d'entreprises, d'institutions et de services.

2. Edition d'un journal trimestriel d'information sur les actions réalisées et les possibilités offertes par l'I.E.G.

L'I.E.G. édite, depuis 1996, un journal trimestriel d'information sur les actions réalisées et les possibilités offertes par l'Intercommunale.

L'I.E.G. a dans ses attributions la gestion d'un programme régional appelé RETEX (Reconversion Textile). L'objectif de ce programme consiste à faciliter l'adaptation des PME dépendantes du secteur textile par des actions d'aide au développement du potentiel endogène.

Une application multimédia présente, dans le cadre de l'initiative communautaire Retex, un logiciel structuré de la façon suivante :

- présentation de la région Mouscron-Comines-Estaimpuis ;
- présentation de l'I.E.G. ;
- présentation des infrastructures existantes ;
- positionnement des lots occupés et disponibles pour chaque zoning ;
- listes et emplacements des entreprises les plus représentatives du zoning ;
- la personne à contacter à l'Intercommunale ;

- les taux d'occupation et de surface disponibles pour chaque zoning.

Deux consultants ont été désignés pour la réalisation d'audits d'accompagnement sur la zone I.E.G., à savoir les sociétés Moores Rowland et Comase SC. Le nombre d'audits en 1997 a été de 16; suite à ceux-ci, 7 adjoints de direction ont été engagés.

L'I.E.G. a encore été à la base de la création d'un " Club d'Entreprises " pour la région. Ce club organise régulièrement des conférences sur des thèmes socio-économiques d'actualité tels que : les aides à l'exportation mises en place par la Région wallonne, état d'avancement des programmes européens, etc..

Une des autres actions du programme Retex-I.E.G. consiste à offrir aux PME de la zone une information et une sensibilisation très poussée aux démarches de qualité totale. Une autre action, et non des moindres, est la participation à des foires, colloques, commissions susceptibles de promouvoir la région et ses industries

Enfin, la cellule économique I.E.G. assure l'animation et l'expansion économique des secteurs détaillés ci-dessous :

1.4.1. Les zones industrielles

Des terrains ont été achetés et aménagés en zones industrielles, artisanales ou de services.

A Mouscron, à ce jour,

Superficie totale utile :	508,66 ha
Superficie occupée :	358,27 ha
Superficie disponible :	150,39 ha
Taux d'occupation :	70,4 %

A Comines, à ce jour,

Superficie totale utile :	152,22 ha
Superficie occupée :	146,65 ha
Superficie disponible :	5,57 ha
Taux d'occupation :	96,3 %

A Estaimpuis, à ce jour,

Superficie totale utile :	98,97 ha
Superficie occupée :	22,53 ha
Superficie disponible :	76,44 ha
Taux d'occupation :	22,8 %

Source : Toutes les données de situation géographique des différentes zones industrielles ainsi que les surfaces et taux d'occupation ont été fournies par les services techniques de l'I.E.G.

A la lecture de ces chiffres, on peut constater que Comines est arrivé à saturation dans ses zones, et que Mouscron et Estaimpuis disposent encore de réserves. Mais au niveau des surfaces disponibles, de nombreuses options attendent les derniers feux verts pour être levées.

1.4.2. Le M.I.M. - Marché International Mouscronnois

Pour sortir de l'impasse due au caractère pratiquement mono-industriel textile de la région, un plan de diversification économique ambitieux est mis sur pied. Le M.I.M. en est la première réalisation concrète.

Le projet est lancé le 2 Décembre 1985 et avec lui le " pari de l'Agro-alimentaire ". L'investissement de départ est de 160 millions. 14 mois seulement sont nécessaires pour mener à bien la construction, au milieu de la zone industrielle, de ce vaste complexe de 12.000 m² composé de 47 cellules de vente avec quai de déchargement extérieur. Il est inauguré le 21 Mars 1987, premier jour du printemps, comme pièce maîtresse de cette partie du zoning industriel Mouscronnois, vouée désormais au secteur agro-alimentaire.

Après des débuts hésitants, le nombre hebdomadaire de clients réguliers est passé de 450 en 1988 à 3.216 en 1997; il dépasse les 3.500 cet année, soit une progression de 777 % en 10 ans¹⁵.

Tous secteurs confondus, 52 % de la clientèle viennent de la région néerlandophone, 40 % de la région francophone (Mouscron -19%, Hainaut -21%), 8% proviennent de France.

Le personnel occupé est de ± 75 personnes. Le chiffre d'affaires annuel total réalisé sur place est estimé à 750 millions de francs.

Toutes les sociétés implantées dans la zone agro-alimentaire ont l'agrément européen. Elles sont contrôlées par des docteurs vétérinaires, qui vont au-delà des obligations légales en la matière.

¹⁵ Source : secrétariat de direction du M.I.M.

Le marché français, surprotégé, commence à s'ouvrir doucement. La prochaine étape importante dans l'expansion de la zone est le travail de prospection en profondeur de ce marché.

1.4.3. L'Euro-abattoir de Mouscron

En 1987, pour remplacer l'abattoir communal situé au centre-ville, vétuste et en passe de perdre son cachet d'exportateur européen, les politiques en place à Mouscron ont mis en construction un établissement ultramoderne dans la zone agro-alimentaire à proximité du M.I.M., le plus important et le plus moderne d'Europe.

La superficie totale est de 3 hectares dont 1,6 bâti. La conception de cet établissement a été choisie pour répondre, non seulement aux normes européennes, mais également aux normes américaines édictées par l'U.S. Department of Agriculture's Food Safety and Inspection Service. Les possibilités d'abattage sont très importantes et se décomposent comme suit :

1. une chaîne de bovins d'une capacité de 60 bêtes à l'heure;
2. une chaîne porcine d'une capacité de 600 porcs à l'heure.

Depuis le 15 novembre 1996, le M.I.M. et l'abattoir communal ont été cédés par l'I.E.G. à une nouvelle intercommunale, le CERVA (Centre Régional de Valorisation du secteur Agro-alimentaire), composée des mêmes protagonistes et de la même cellule d'animation que la première, mais à vocation différente

La S.A. Goemaere, établie en Flandre, à quelques kilomètres de Mouscron, dont l'abattoir a complètement brûlé en quelques heures, a pris le relais du CERVA dans la gestion de l'établissement. Cette entreprise, venue s'installer à Mouscron, occupe 250 personnes. Il faut souligner que dans ce cas-ci, les facilités imposées à la région de Mouscron-Comines ont eu un rôle bénéfique. Du jour au lendemain, une société ayant ses services administratifs ainsi que sa comptabilité en néerlandais a pu continuer ses activités à Mouscron sans aucun problème.

Goemaere abat, actuellement, une moyenne de 2800 à 3500 porcs par jour. L'objectif est d'atteindre 4600 bêtes par jour, et ce, pendant toute l'année.

1.4.4. Le CERAM - Centre Européen de Recherche Agronomique de Mouscron

Les exploitations agricoles de la région I.E.G. voient leurs surfaces “ mangées ” par les zones mises à la disposition des structures industrielles et artisanales¹⁶. A Mouscron, plus qu'à Comines et Estaimpuis, la taille moyenne d'une ferme ne cesse de diminuer.

En collaboration avec la Direction Générale de l'Agriculture de la Région wallonne, de différentes institutions universitaires agronomiques, professionnelles et techniques et l'aide de certains agriculteurs, l'ASBL CERAM est mise sur pied.

Subsidiée par la Communauté européenne dans le cadre de l'Objectif 1, elle s'efforce de trouver des productions alternatives et compatibles de diversification pour les agriculteurs locaux. La culture maraîchère est bien sûr l'un de ces créneaux. Pour expérimenter les cultures les plus appropriées à la région, le CERAM dispose de ses propres champs d'essai, 3 ha environ. Son ingénieur agronome, ainsi que 3 ouvriers, dont un ancien fermier, mettent leurs compétences au service de ceux qui le demandent, et ce, gratuitement. Un matériel spécifique, mis à l'essai pour chaque type de culture, évite les erreurs ultérieures.

Le CERAM, assure la recherche de débouchés pour la commercialisation des productions. Il prend également en charge, durant une période de deux ans, une partie du coût et le suivi des plantations. A la vente des récoltes, les pertes éventuelles subies par l'agriculteur lui sont intégralement remboursées; en cas de bénéfice, le CERAM ne réclame que le remboursement de l'investissement de l'année en question.

Une autre mission assumée par le CERAM est la réinsertion socioprofessionnelle des handicapés physiques et mentaux par le travail en zones maraîchères. Ce projet appelé “ Horizon ” est financé par la Communauté européenne; il est en phase de démarrage, 2 stagiaires sont engagés pour cette mission.

1.4.5. Le D.P.M.L. - Dry-Port de Mouscron-Lille

Le Dry Port de Mouscron est, dans sa forme actuelle, une plateforme multi-modale train-route. Elle est installée dans la zone industrielle de la Martinoire sur un terrain de trois hectares. Créée en 1977, la société gestionnaire est une composante mixte de partenaires privés (39,9 %) et publics (61,1 %), son capital de 60.000.000 de francs.

¹⁶ Il y a environ 500 exploitations agricoles sur la zone I.E.G., avec une surface moyenne de 18 ha.

Reliée au réseau S.N.C.B., la plateforme est desservie par quatre voies de chemin de fer bordant deux par deux les côtés du parking de manoeuvre et de stockage d'attente.

La capacité, à plein rendement, est d'environ 25.000 containers par an. Actuellement, on est à la moitié de ce chiffre. Les containers proviennent en majorité du port de Rotterdam (Anvers en fournit une petite partie) et sont destinés, majoritairement, au Nord de la France. Le service commercial de la société est assuré par une société 100% française, la C.N.C..

Le responsable de la plate-forme est persuadé que la formule est promise à un bel avenir, mais les petites distances entre Mouscron et les ports belges freinent sont développement. A terme, l'engorgement des routes sera le meilleur allié du Dry Port.

1.4.6. Le C.M.E. - Centre Mouscronnois pour Entreprises

Le C.M.E. a été créé en 1984 à l'initiative de l'administration communale de Mouscron, du Commissariat d'arrondissement et de divers industriels de la région. Son but social est de contribuer, sous l'égide du Département d'études et de documentation des Investisseurs de la Région Mouscron-Comines, par tous moyens, à faciliter la création et le développement d'entreprises industrielles, commerciales, artisanales ou de service. Notamment, en procurant à ces entreprises des services communs et en louant des locaux équipés.

Actuellement, Place A. & A. Motte à Mouscron, un immeuble du C.M.E. abrite plusieurs sociétés désireuses de s'implanter et de s'étendre à Mouscron.

1.4.7. Les Halls relais

Dans la zone industrielle "Mouscron 1" ont été construits trois bâtiments, dénommés halls relais. D'une surface d'environ 2.000 m², ils répondent aux besoins de sociétés qui peuvent avoir un développement ultérieur intéressant mais qui, pour des motifs financiers, n'ont pas les moyens d'investir directement dans un bâtiment. Ces halls sont loués pour une durée de 3 ans négociable, après quoi, la société qui l'occupe doit voler de ses propres ailes.

1.4.8. L'Excelsior de Mouscron

Les administrations communales de la région I.E.G. ont toujours eu comme souci principal "l'image de marque de notre région". Le sport est un des vecteurs de l'image de marque. Une équipe qui gagne est souvent apparentée à un pays qui gagne, une région qui gagne. Cette année le meilleur exemple en la matière a été l'équipe de France de football lors du Mondial.

L'équipe qui fait le chemin médiatique le plus important depuis trois ans est sans contestation possible l'EXCELSIOR de Mouscron. Le Bourgmestre de la Ville, Monsieur Jean-Pierre Detremmerie qui est aussi le Président du Club, a bien compris le parti qu'il pouvait tirer d'un parcours de son équipe au plus haut niveau du football belge.

Chaque semaine, quand celle-ci joue à domicile, le repas d'avant-match réunit toutes les forces vives politiques, industrielles et économiques de la région ou d'ailleurs. Beaucoup de dossiers difficiles ont été traités ou ont avancé autour de ce terrain du "Canonier" où évolue l'Excelsior. La troisième mi-temps est parfois, à bien des égards, plus importante d'un point de vue économique que les deux sportives passées sur le terrain.

On pourrait dire que si la démarche s'arrête là, cela ne représente que peu de chose. Seulement, la vision à long terme du développement d'un club de football oblige, depuis l'arrêt Bosman, les dirigeants à investir dans leurs jeunes joueurs et non plus dans l'achat de "mercenaires".

Le résultat pour Mouscron a été la création d'une école de sport, elle dispose, près de la zone industrielle du Quevaucamps, d'un ensemble de terrains aménagés. Cette zone sportive récréative est appelée "FUTUROSPORT".

L'initiative étant quelque peu originale en Belgique, elle est arrivée aux oreilles du groupe de vente de matériel sportif DECATHLON, de Villeneuve-d'Ascq, dans la Métropole Lilloise. Ces gens désirent implanter une plate-forme de distribution pour le Nord-Europe, en Belgique. Ils sont venus voir cette réalisation. La zone industrielle du Quevaucamps encore très peu utilisée, bordée par l'autoroute A17, à proximité immédiate du "Futurosport", avec l'important effet de synergie qu'il pourrait y avoir, leur a semblé idéale. Ils ont décidé l'achat de 38 hectares. Ils y construiront un hôtel pour l'accueil de sportifs de haut niveau lors de stages, une plate-forme logistique pour la distribution de leurs produits, un méga-magasin de vente directe, un parc de verdure et des équipements sportifs complémentaires à "Futurosport". Les travaux devraient commencer dans les prochains mois.

1.4.9. L'Institut Communal d'Enseignement Technique

La ville de Mouscron gère un réseau d'écoles communales très important. L'I.C.E.T. (Institut Communal d'Enseignement Technique) en fait partie. L'avantage pour la ville de posséder un tel établissement est la possibilité d'adaptation rapide de l'offre à la demande. En effet, lors de la reprise de l'abattoir par Goemaere, cette société a immédiatement fait part de ses objectifs à moyen et long terme pour assurer le développement de son nouvel outil. L'une de ses questions concernait la possibilité de trouver des bouchers dans la région pour assurer cette expansion. La réaction immédiate a été, à la rentrée scolaire

suivante, l'ouverture d'une nouvelle section boucherie-charcuterie à l'I.C.E.T., cette section étant assurée de trouver sur place des débouchés pour le placement des élèves. Car en plus de Goemaere, d'autres ateliers s'ouvrent autour de cet abattoir, et ils sont aussi demandeurs.

1.4.10. CELABOR - Centre de recherche et de contrôle

Depuis quelques années Centexbel - Centre Scientifique et Technique de l'Industrie Textile Belge - dispose d'une antenne à Mouscron. Désireux d'oeuvrer au rapprochement entre notre région et le Nord de la France, non seulement pour le textile mais surtout pour l'Agro-Alimentaire, cet organisme, avec l'aide de la Région Wallonne, vient de décider l'implantation à Mouscron, en 1999, d'un laboratoire CELABOR.

CELABOR - Centre de recherche et de contrôle en Chimie, Environnement, Textile et Agro-alimentaire, possède en son sein des docteurs, ingénieurs, licenciés et techniciens dans tous les domaines précités. Cette société travaille déjà en étroite collaboration avec des sociétés textiles établies à Mouscron, ce qui est tout bénéfique pour notre région.

1.5. Y a-t-il une stratégie de développement régional ?

Pour répondre à cette question, remarquons que l'effort de redynamisation ne s'est pas concentré sur un seul secteur, mais a profité à des secteurs aussi différents que l'agro-alimentaire, la chimie, et le travail des métaux.

Pour le secteur de l'agro-alimentaire l'effort est évident. Investir dans un marché de distribution tel que le M.I.M. fait partie d'une stratégie de diversification voulue. Bâtir un abattoir de taille européenne fait partie de la même stratégie. La création d'une intercommunale spécifique pour le développement du secteur, le CERVA, et d'un outil d'accompagnement comme le C.E.R.A.M. en sont des illustrations complémentaires. La mise sur pied d'une filière porcine wallonne, financée en partie par la Région, en est la reconnaissance implicite.

Les autres secteurs ont bénéficié d'un effet de synergie, comme le décrit par Michael E. Porter dans son développement de la théorie du "losange", analysée dans le chapitre suivant.

Même si les chiffres de 1995 ne sont pas très parlants, il faut souligner que le secteur textile a lui aussi connu plusieurs développements bénéfiques après des années de chute vertigineuse. Certains diront que "*l'Objectif 1*" n'est pas étranger à ce renouveau. Nous pouvons leur répondre que la région I.E.G. n'est

pas la seule région du Hainaut à profiter de la manne Européenne, mais qu'elle est pratiquement la seule à développer des projets textiles.

A la question de savoir quels critères importants ont présidé au choix des investisseurs désireux de s'implanter dans la région, la réponse des animateurs économiques a été, dans l'ordre :

1. le sérieux du projet ainsi que ses développements à moyen et long terme;
2. la reconversion relativement facile d'une main d'oeuvre peu qualifiée venue, entre autres, du secteur textile;
3. la taille des entreprises décidées à s'installer : plutôt dix usines de 50 personnes qu'une de 500 personnes;
4. des sociétés ayant des activités complémentaires de celles déjà existantes.

Sur la base de ces critères, 104 dossiers d'investissement ont été acceptés, a ce jour, pour une intervention " Objectif 1 ".

CHAPITRE 2 : STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT REGIONAL

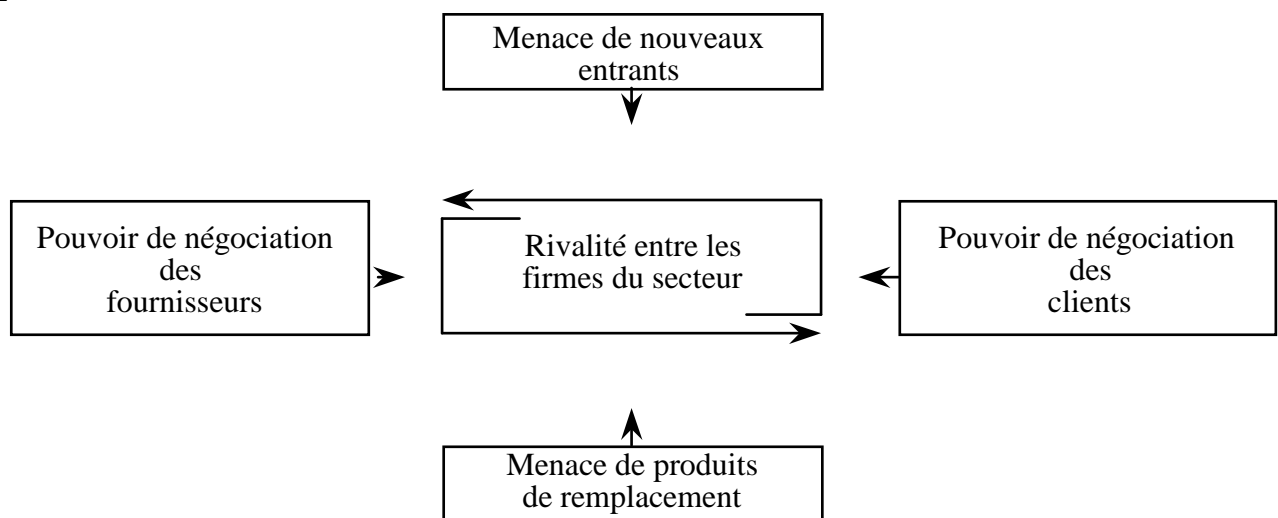
2.1. Le “ losange ” suivant M.E. PORTER¹⁷

2.1.1. La stratégie concurrentielle

Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse en profondeur d'une industrie et de son évolution. Dans toute industrie, que l'on examine le cadre régional, national ou international, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

1. la menace de nouveaux entrants,
 2. la menace de produits de remplacement,
 3. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
 4. le pouvoir de négociation des clients,
 5. la rivalité entre les firmes du secteur
- (voir figure ci-dessous)

Le jeu combiné de ces cinq forces varie d'une industrie à l'autre et détermine la rentabilité à long terme d'un secteur considéré. Quand les cinq forces jouent dans un sens favorable, un grand nombre de firmes va s'assurer un retour sur investissement intéressant. A l'inverse, quand une ou plusieurs des forces évoquées deviennent nettement plus intenses que les autres, on ne trouvera plus qu'un petit nombre d'entreprises très rentables sur de longues périodes.



Source : M.E. Porter - Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel

¹⁷ Michael E. Porter, " The competitive Advantage of Nations", The Free Press., New York, 1990.

L'intensité de chacune des cinq forces est fonction de la structure de l'industrie, c'est-à-dire de ses caractéristiques économiques et techniques essentielles. Elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives. La menace des entrants limite le profit global potentiel, puisqu'ils amènent de nouvelles capacités et qu'ils rognent les parts de marché, ce qui ne manque pas de réduire les marges. Les fournisseurs ou des clients puissants accaparent une bonne part des bénéfices. L'âpreté de la concurrence rogne les profits en augmentant les dépenses supplémentaires (publicité, force de vente, recherche et développement) ou en poussant les prix à la baisse pour rester dans le marché. L'apparition de produits de quasi-substitution a pour conséquence de faire plafonner les prix praticables, sous peine de voir partir une part importante de marché avec comme conséquence la baisse de l'activité.

Il ne suffit pas que les entreprises tiennent compte de la seule structure d'une industrie ni qu'elles agissent sur elle, encore faut-il qu'elles se positionnent au sein de cette industrie. Le positionnement correspond aux grandes options de l'entreprise par rapport au marché.

2.1.2. L'avantage concurrentiel

Élément fondamental du positionnement : *l'avantage concurrentiel*. A long terme, les entreprises ne peuvent l'emporter sur la concurrence que si elles possèdent un avantage concurrentiel durable.

L'avantage concurrentiel naît dès qu'une entreprise découvre une manière nouvelle et plus efficace que les autres d'aborder une industrie et qu'elle est capable de concrétiser cet acte d'innovation. L'innovation peut être aussi bien un progrès technologique, qu'une amélioration de méthodes ou une manière de faire.

Au niveau international, ce sont les innovations qui permettent d'anticiper sur les besoins nationaux qui génèrent un avantage concurrentiel. A l'inverse, quand l'innovation ne fait que répondre à des besoins ou à des circonstances spécifiques d'un marché strictement national, elle risque fort d'être un frein à la compétitivité internationale.

Réagir tôt à tout changement structurel est aussi important, sinon plus, dans le cadre international que dans le cadre domestique. Dans beaucoup d'industries globales, ceux qui l'emportent finalement sont ceux qui ont été les premiers à percevoir une stratégie nouvelle et à la concrétiser à l'échelle globale. L'avantage du précurseur est démultiplié par la compétitivité globale. Les précurseurs vont être les premiers à pouvoir tisser un réseau d'envergure

mondiale, ce qui constitue un avantage supplémentaire et qui engendre d'autres avantages incidents, de renommée, d'échelle et d'expertise.

2.1.3. L'influence du cadre national et régional

A industries différentes, stratégies spécifiques, car les sources et les structures des avantages concurrentiels varient selon les secteurs.

Une région réussit quand son cadre est favorable à la poursuite de la stratégie adéquate à telle industrie ou à tel segment. Ce qui fonctionne bien dans une région conduit logiquement à l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans l'industrie considérée. Le devenir des stratégies mises en oeuvre dans un cadre régional dépend à beaucoup d'égards des spécificités de la région concernée (disponibilités relatives de certaines qualifications, nature de la demande domestique et objectifs des investisseurs locaux).

L'apparition d'un avantage demande que l'entreprise soit capable de perspicacité concurrentielle, qu'elle ait la volonté de prendre des risques pour qu'à terme ils paient. Une région réussit dans les secteurs où, du fait du caractère propre de son cadre, les entreprises sont capables, plus qu'ailleurs, de cette perspicacité stratégique. La région réussit d'autant mieux que les circonstances locales fournissent aux entreprises l'élan nécessaire pour faire preuve d'agressivité stratégique et pour réagir vite.

La préservation d'un avantage concurrentiel à long terme requiert que cet avantage soit constamment amélioré. Cet enrichissement demandera une sophistication de la technologie, des compétences et des méthodes, ainsi qu'une politique d'investissement soutenue. La région réussit dans les industries où les entreprises disposent des ressources et des compétences nécessaires à la souplesse stratégique.

Conserver l'avantage implique une évolution permanente qui est en soi inconfortable et qui pose problème sur le plan organisationnel. Une région réussit dans les secteurs où cette évolution est rendue obligatoire par le jeu des pressions qui secouent les inerties, poussent à l'innovation et empêchent de s'assoupir dans le confort.

Dans les secteurs où les entreprises interrompent le processus d'enrichissement des avantages concurrentiels, la région n'a aucune chance de réussir. Une région réussit dans les industries où les avantages domestiques qu'elle offre à ses entreprises demeurent valides au-delà de ses frontières et dans les secteurs où le progrès et les innovations qu'elle rend possible vont au-devant de la demande internationale. A cette échelle il faut, pour réussir, être capable de traduire une position domestique en position globale.

La manière dont l'entreprise crée et préserve son ou ses avantages concurrentiels au sein d'une industrie globale constitue l'élément fondamental de toute analyse du rôle de la région d'origine dans le processus économique.

Les produits étant différenciés dans beaucoup d'industries, il faut comprendre pourquoi les entreprises de certaines régions savent mieux procéder à des différenciations que les autres et ne se contentent pas d'un avantage par les coûts ou par des économies d'échelle.

L'entreprise de dimension globale va souvent installer certaines activités de sa chaîne de valeur à l'étranger. La mondialisation de la compétition ne réduit pas le rôle de la région à néant, mais elle en change la nature. Il ne s'agit pas d'expliquer pourquoi une firme opérant dans un cadre régional connaît une réussite internationale, mais pourquoi une région a plus de chance qu'une autre de devenir "*la région d'origine*" d'une industrie donnée. La région d'origine est celle où l'on définit la stratégie, où sont élaborés les produits et les procédés majeurs, et où résident les savoirs essentiels appartenant en propre à l'entreprise. La région est la plate-forme de la stratégie globale d'une industrie.

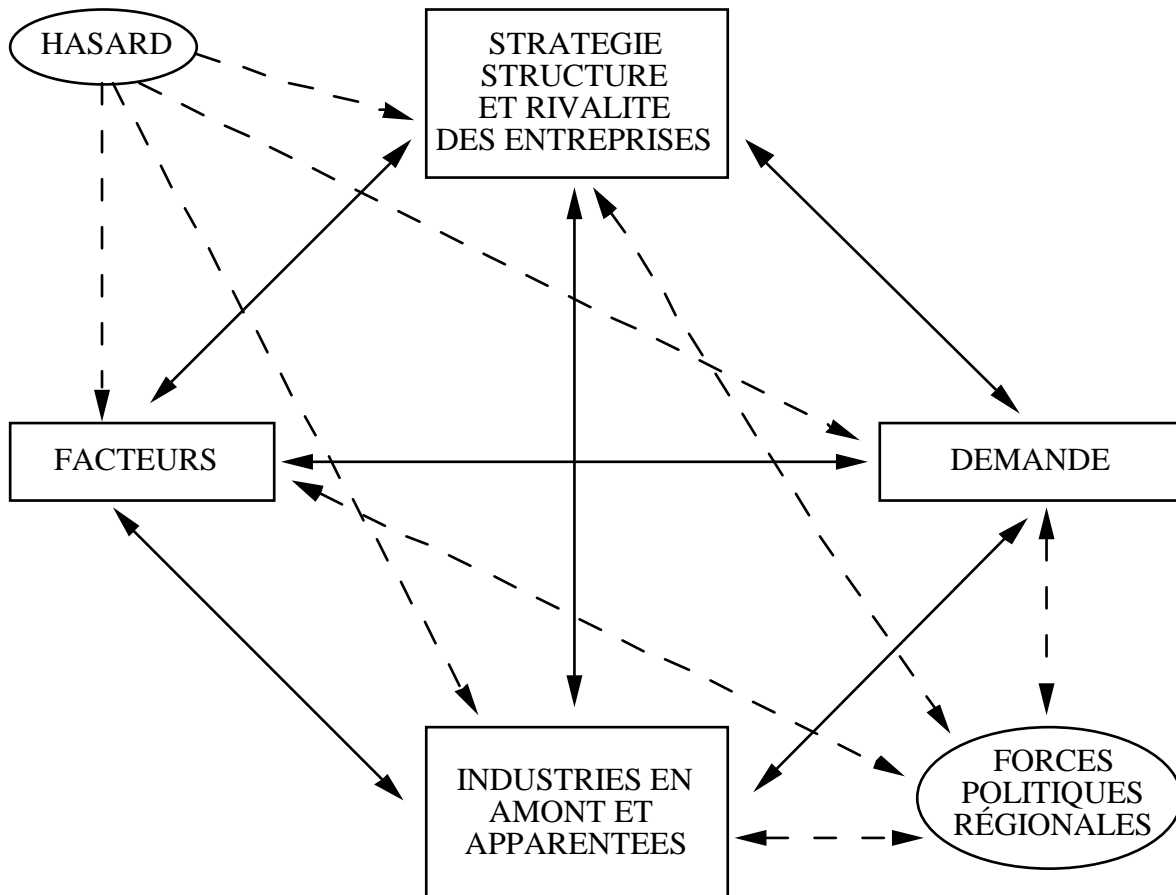
2.1.4. Les déterminants de l'avantage régional : " le Losange "

Pourquoi telle région connaît-elle la réussite dans une industrie donnée ? Dans chaque pays, dans chaque région, l'environnement de l'entreprise se révèle plus ou moins favorable à l'éclosion d'avantages concurrentiels (voir figure ci-dessous) selon quatre grands paramètres, qui vont permettre de répondre à la question posée :

1. *Les facteurs.* Quelle est la position de la région dans le domaine des facteurs de production, tels que personnel qualifié, ressources naturelles, infrastructures nécessaires à l'exercice de l'industrie ?
2. *La demande.* Quelle est la nature de la demande intérieure ?
3. *Les industries en amont et apparentées.* La région possède-t-elle ou non des industries en amont et des industries apparentées qui soient compétitives sur le plan international ?
4. *La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.* Quelles sont les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises et quelle est la nature de la compétition régionale ?

Chaque paramètre et l'association des quatre créent le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises, c'est-à-dire la disponibilité relative des ressources et des compétences indispensables à l'obtention d'un avantage concurrentiel dans une industrie; les informations induisant le type d'opportunités qui seront perçues et les directions dans lesquelles ressources et

compétences seront déployées; les objectifs des actionnaires, des dirigeants et des salariés impliqués dans la poursuite de la compétitivité; et, surtout la pression incitant les firmes à investir et à innover.



Source : M.E. Porter - Les Déterminants de l'avantage concurrentiel

Les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel dans les industries où leur région d'origine leur permet d'accumuler le plus rapidement des savoirs et des actifs spécialisés, ne serait-ce qu'au prix d'un engagement résolu; dans les industries où la région d'origine assure une information continue sur les besoins au niveau des produits et des procédés; quand les objectifs des actionnaires, des dirigeants et des salariés génèrent une forte implication des individus et permettent une politique d'investissements soutenue. Les entreprises connaissent la réussite dans une industrie parce qu'elles bénéficient d'un environnement des plus dynamiques, parce que la concurrence est des plus vives, parce que le cadre régional est stimulant et pousse les firmes à valoriser et à élargir leurs avantages concurrentiels à moyen et à long terme.

Le "losange" est un système interactif et interdépendant. La portée d'un déterminant est fonction de l'état des trois autres. Dans les secteurs nécessitant un niveau de connaissance élevé, qui forment l'épine dorsale des économies

avancées, l'entreprise ne peut s'assurer et préserver un avantage concurrentiel qu'au travers du " losange ". Il n'est cependant pas indispensable de détenir une supériorité dans chacun des déterminants pour s'assurer un avantage concurrentiel. Le caractère interactif de ce système fait que les avantages de plusieurs déterminants engendrent des effets bénéfiques qui sont extrêmement difficiles à annihiler ou à reproduire par les concurrents.

Le rôle de la région peut avoir un effet sur certains déterminants. Une politique d'aide volontariste, de quelque nature qu'elle soit, aux entreprises établies ou susceptibles de s'établir dans la région agit favorablement sur celles-ci. De plus, la réussite d'une région ne se mesure pas à la réussite d'une industrie isolée dans son contexte. La réussite d'une région et son avantage concurrentiel se mesurent aux résultats obtenus dans des *grappes* d'industries liées les unes aux autres par des relations verticales ou horizontales. L'économie d'une région contient un entrelacement de telles grappes : leurs constitutions respectives et les fondements de leurs avantages concurrentiels ou de leurs handicaps reflètent le stade de développement économique de la région considérée.

2.2. La théorie des grappes

La présence d'industries apparentées dans un pays ou une région donnée conduit fréquemment à l'apparition de nouvelles industries compétitives. On appelle " industries apparentées " celles dont certaines activités figurant dans leurs chaînes de valeur respectives peuvent être coordonnées ou partagées¹⁸.

Ce phénomène est à l'origine de l'apparition ou de l'extension d'une grappe. La formation de grappes répercute les grandes vagues de progrès aux industries isolées. L'effet de renfort mutuel au sein des grappes provoque également de puissantes poussées d'innovation au sein du secteur concerné. Les positions d'une région dans chacune des industries composantes de la grappe seront défendues, plus ou moins durablement, parce que leurs avantages concurrentiels ne sont pas fondés sur les mêmes déterminants. Les industries où les ressources sont utilisées de la façon la moins productive, parce qu'on y emploie la technologie la moins sophistiquée ou parce que les produits sont peu différenciés, perdront leur avantage compétitif.

L'existence d'une telle grappe d'industries compétitives au plan international a plusieurs conséquences. Elle favorise la circulation de l'information et les échanges techniques, facilités par la proximité et la même identité culturelle. Elle accroît la possibilité que soient perçues les opportunités nouvelles naissant dans leurs secteurs d'activités. Elle génère un vivier de

¹⁸ M.E. PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1993, p. 115.

nouveaux entrants qui apportent une nouvelle approche de la concurrence. Elle peut aussi hâter le développement d'industries en amont communes. La mobilité de la technologie a conduit certains observateurs à avancer que le coût des facteurs prend une importance croissante dans la concurrence internationale. Même si cette mobilité réduit quelque peu le retard des imitateurs, les entreprises qui puisent leur technologie à l'étranger sont toujours à la traîne d'une génération. De plus, l'obtention d'un avantage concurrentiel ne dépend pas seulement de l'accès à une technologie mais de la capacité à la déployer. L'aptitude à son application et à son perfectionnement est fortement influencée par le "losange" régional. De plus en plus, l'avantage concurrentiel devient fonction non plus des facteurs, mais de l'aptitude à générer et à appliquer un savoir et une technologie.

La présence de partenaires de niveau mondial (clients, fournisseurs, industries apparentées) dans sa région d'origine peut valoir d'importants avantages concurrentiels à l'entreprise. Elle peut, à travers ces acteurs internationaux, percevoir les besoins futurs du marché ainsi que les nouveaux développements technologiques. Faire partie d'une grappe géographiquement concentrée est d'une importance capitale.

2.3. Stratégie de développement du secteur agro-alimentaire

Pour définir une stratégie de développement de la zone agro-alimentaire il faut tout d'abord mettre en pratique les concepts de la théorie de M.E. PORTER développés dans les paragraphes précédents.

Si l'on fait "l'inventaire régional" des quatre grands paramètres qui composent le "losange" du secteur concerné, l'on peut se faire une idée plus précise de la stratégie globale à mener pour tout le secteur.

Le premier de ces paramètres n'est autre que celui des *facteurs* de production. Quels sont les facteurs importants dont dispose la région pour asseoir son avantage concurrentiel durablement ?

1. Les ressources humaines : la main d'oeuvre de qualité ne manque pas. Le textile n'étant pas un secteur où les salaires étaient exorbitants, son coût reste dans des normes acceptables et concurrentielles par rapport à d'autres régions. De plus, les ateliers agro-alimentaires actuels, sauf en boucherie-charcuterie, ne réclament pas une qualification importante. A terme, la boucherie-charcuterie devrait trouver sur place tout ce dont elle a besoin comme main d'oeuvre, par le biais de l'I.C.E.T.

2. Les ressources physiques : la situation géographique des zones d'implantation a une influence primordiale dans le cas de la région. A proximité

immédiate des autoroutes, les coûts de transport tant en amont qu'en aval s'en ressentent. La création d'infrastructures de contrôles de qualité et d'hygiène des produits fabriqués ou commercialisés agréés par l'Europe sont aussi un de ces avantages. La présence abondante d'eau dans le sous-sol régional en est encore un autre.

3. Les ressources en savoir : le développement d'une banque de données par l'I.E.G., les recherches agronomiques du CERAM, la création de nouvelles sections à l'I.C.E.T., l'implication du CERVA dans la gestion de la zone sont autant d'atouts pour asseoir un avantage concurrentiel.

4. Les ressources en capital : il faut reconnaître que le premier effort de diversification opéré en son temps par l'I.E.G. a été amplifié par les retombées de " *l'Objectif 1* ". Beaucoup de sociétés venues s'installer l'on fait grâce à la manne européenne. Maintenant il faut convertir cet avantage momentané en avantage concurrentiel.

5. Les infrastructures : comme je l'ai déjà dit, la zone agro-alimentaire profite de tout ce que l'on peut souhaiter en matière d'environnement : zone bien équipée, toile d'araignée d'autoroutes à proximité, liaison directe avec le DRY-PORT de Mouscron, proximité des ports d'Anvers, Zeebrugge et Dunkerque, des aéroports de Bruxelles-Zaventem et Lille-Lesquin.

Au niveau culturel et sportif, un gros effort a aussi été fait ces dernières années. Le centre culturel Marius Staquet propose tout au long de l'année et souvent en première en Belgique des spectacles, conférences, expositions de peintures et sculptures de choix. La piscine olympique " Les Dauphins " draine une très nombreuse clientèle. Plusieurs salles de sport et de fitness sont installées sur le territoire. Un réseau très dense de halls sportifs permet de s'adonner à toutes les disciplines possibles et imaginables. Enfin, l'Excelsior de Mouscron est le porte-drapeau de la région en Belgique et à l'étranger.

Après avoir énuméré tous les avantages en termes de facteurs, il faut parler d'un des gros handicaps de la région.

Les emplois proposés dans la zone sont très souvent peu qualifiés ou pas assez nombreux, aussi les jeunes diplômés universitaires ou d'écoles supérieures originaires de la région sont-ils obligés de s'expatrier. Ils ne trouvent pas en suffisance, sur place, les débouchés qui pourraient les intéresser.

La *demande* est le deuxième paramètre du losange. De nouveau la situation privilégiée de la zone I.E.G. est un atout très important pour réussir son développement. Une étude récente montre que si l'on traçait un cercle à une heure et demie de camion de son centre, la densité de population à l'intérieur de cercle serait de dix millions d'habitants. En effet, la zone de chalandise des firmes de l'abattoir et de la zone agro-alimentaire couvre la côte belge en passant par Bruxelles, Namur, Charleroi, Valenciennes, Paris ainsi que toutes les

régions Oise, Somme, Nord-Pas-de-Calais avec, à cet endroit, une connexion sur l'Angleterre. A l'intérieur de ces régions, l'on retrouve la plus forte concentration de super- et hypermarchés d'Europe. La zone de proximité immédiate, ce que nous appelons la métropole lilloise et dans laquelle nous incluons le Tournaisis, le Courtrais et la zone I.E.G., compte une population de plus d'un million et demi d'habitants.

Il est bien certain qu'une telle concentration de consommateurs sur un territoire somme toute de taille moyenne est un atout considérable pour les producteurs établis. L'effet d'économie d'échelle prend ici toute sa signification : l'on peut produire, transformer et vendre en grandes quantités aux nombreuses centrales d'achats dont la plupart sont établies dans la Métropole Nord.

Le troisième grand déterminant de l'avantage concurrentiel est la présence dans la région de *concurrents compétitifs* dans les mêmes domaines que ceux établis dans la zone. C'est ici que l'effet de grappe prend toute son importance. L'on voit arriver des constructeurs, représentants d'usines spécialisées dans le matériel agro-alimentaire, s'établir dans la région car attirés par ces nouveaux débouchés. Le fait de desservir en produits frais et semi-frais des grands groupes distributeurs oriente les approvisionnements des sociétés établies. L'effet d'échelle se fait ressentir par des achats au meilleur rapport qualité/prix, des livraisons rapides, puisque nombreuses et conséquentes. Souvent elles sont mêmes préférentielles et soumises à contrat : Goemaere en est une illustration. Le CERVA organise pour cette société, avec l'aide spécifique de la Région Wallonne, une filière porcine de viandes de haute qualité en Wallonie, ceci pour se démarquer du marché des viandes tout venant où la bataille des prix fait rage. Les producteurs sont assurés d'un débouché constant à un prix convenable en contrepartie d'une qualité assurée à l'abatteur.

Tout comme pour les autres facteurs, il manque quand même certains maillons importants dans cette chaîne agro-alimentaire. Ainsi, si de nombreux ateliers assurent la découpe des viandes, la transformation charcutière n'est pas bien établie dans la zone. La plus grande partie de cette industrie est installée en Flandre. Je crois que les efforts futurs devraient se porter vers ce segment d'activité, car c'est à ce niveau que se situe l'un des points forts de la valeur ajoutée.

Un autre créneau manquant est ce que les spécialistes appellent la transformation en quatrième gamme. Les efforts du CERAM se portent actuellement sur la culture maraîchère, mais la plupart des récoltes doivent être vendues à la criée de Roulers par manque de débouchés sur place. La quatrième gamme, qui est le conditionnement de légumes frais sous vide pour la vente directe en super- et hypermarchés, leur assurerait de meilleurs prix et un écoulement constant. De plus, l'eau nécessaire au lavage des légumes est en quantité abondante dans le sous-sol régional. En outre, l'interaction producteur-

distributeur permettrait la mise en culture de produits intéressants pour les deux parties en termes de valeur ajoutée.

Le quatrième grand paramètre est le *contexte dans lequel les firmes sont créées, organisées et dirigées*, ainsi que la nature de la concurrence domestique. Dans la région I.E.G. l'on trouve des sociétés de petite taille, très proches de leurs marchés, avec une très grande réactivité à la demande. Cette réactivité, alliée à une grande productivité, permet de satisfaire des clients aussi difficiles et intransigeants que sont les centrales d'achat des grands groupes de distribution alimentaires.

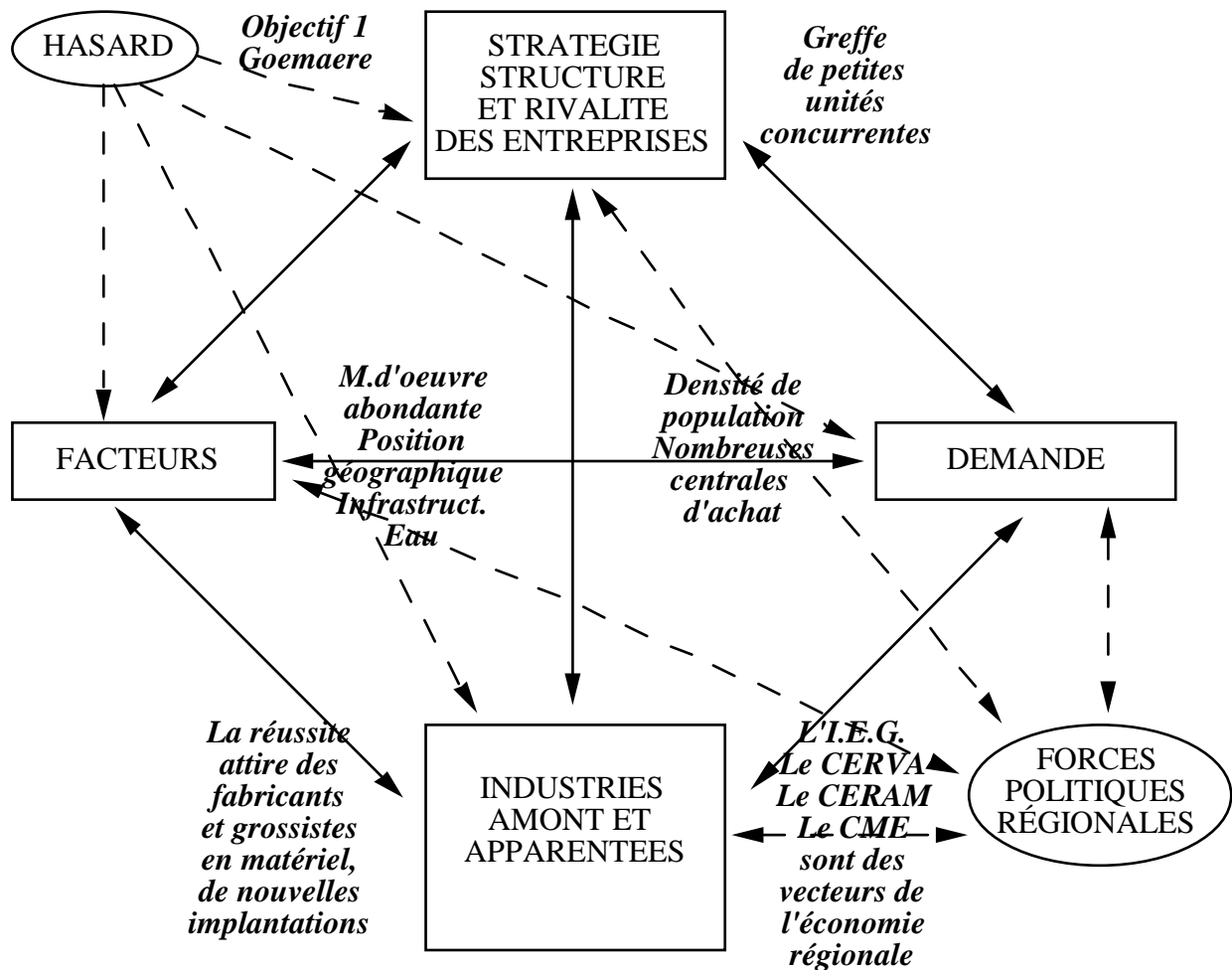
La création et, par là même, la venue récente de sociétés dans la zone agro-alimentaire ne permet pas de se faire une idée exacte de la situation actuelle des différentes sociétés établies. Toutefois, on remarque que les implantations se multiplient et contribuent chacune dans leur domaine au phénomène de grappe qui est la seule manière d'asseoir l'avantage concurrentiel régional. La concurrence qui s'établit ainsi entre elles ne peut que bénéficier à l'ensemble du secteur et aider à le développer. Les idées et les progrès ne naissent-ils pas de la difficulté à faire mieux que son voisin ? Cette difficulté oblige à réfléchir et à innover pour mieux progresser.

Dans tous ces mécanismes qui modèlent un avantage concurrentiel, le hasard a parfois une part importante. Dans le cas de la région I.E.G. l'on peut dire qu'il a bien fait les choses. Si au départ, c'est la volonté politique d'investir dans un marché de gros et un grand abattoir qui a fait démarrer la diversification agro-alimentaire, il faut bien reconnaître que l'incendie de l'abattoir privé Goemaere et la reprise de l'outil communal par celui-ci a été un grand coup de fouet pour la région. Des activités complémentaires comme un abattoir d'autruches ou un nouvel abattoir de volaille se seraient peut-être installés ailleurs que chez nous. "*L'Objectif 1*" peut être considéré comme un autre facteur bénéfique de hasard. Seulement si hasard il y a, en profiter pleinement dépend d'une volonté sans faille et d'un engagement total des responsables politiques pour transformer ce hasard momentané en avantage concurrentiel durable.

La dernière variable importante dans tout ce contexte est sans nul doute la *puissance politique* mise en place pour aider le processus à avancer. La cellule économique de l'I.E.G./CERVA n'a pas ménagé ses efforts pour la bataille de l'emploi. Il a fallu beaucoup de courage pour continuer à y croire pendant que des pans entiers de l'industrie textile régionale s'effondraient et que les agences en douane se fermaient. C'est par centaines qu'en quelques années, pour ne pas dire en quelques mois, que l'on a retrouvé des ouvriers au chômage. Les aménagements des zones, les prises de risques dans le M.I.M. et l'Euro-abattoir, la persévérance, la disponibilité, les aides à l'introduction de dossiers par les animateurs économiques lors de "*l'Objectif 1*", tous ces paramètres ont permis

de redresser la tête. La bataille n'est pas gagnée mais la région est sur le bon chemin. La meilleure publicité pour celle-ci vient des industriels installés récemment. La plupart sont surpris, en bien, par la mentalité du travailleur de la région. Ce savant et subtil mélange de flamand têtu, additionné de picard gouailleur, engendre un profil de travailleur de très grande qualité. Les louanges de ces industriels, souvent venus de Flandre, nous apportent plus que tous les discours et toutes les publicités faites jusqu'à présent.

Si l'on rassemble tous les paramètres énumérés dans "le losange" des déterminants de l'avantage concurrentiel régional, l'on obtient le schéma suivant :



Source : M.E. Porter - Les Déterminants de l'avantage concurrentiel

L'inventaire, par genre d'activités, des sociétés du secteur agro-alimentaire peut aussi fournir un éclairage sur les orientations futures à donner à la zone. Il permet de voir ce qu'il faudrait ajouter à ce qui existe actuellement pour en faire un ensemble cohérent vis-à-vis des clients potentiels de la zone. L'on trouve parmi les 37 sociétés installées :

SECTEURS	Personnel	
Boulangerie-Pâtisserie	Total : 5 entreprises	221
Chocolaterie	Total : 1 entreprise	35
Desserts	Total : 2 entreprises	14
Fruits et Légumes	Total : 2 entreprises	11
Installations	Total : 4 entreprises	58
Laitier	Total : 2 entreprises	3
Logistique	Total : 1 entreprise	6
Poisson	Total : 3 entreprises	17
Pomme de terre	Total : 1 entreprise	48
Traiteur	Total : 4 entreprises	13
Viande¹⁹	Total : 11 entreprises	165
Volailles	Total : 1 entreprise	5
TOTAL		596

Source : Services techniques de l'I.E.G.-CERVA

Comme on peut le constater, les unités installées sont de petite taille. La majorité sont toutes récentes et seulement en phase de développement. Les seuls secteurs vraiment très importants à ce jour sont la boulangerie-pâtisserie et la viande, ce sont les plus anciens. La structure de beaucoup de ces sociétés est plus que légère et freine leur développement. Souvent, c'est le propriétaire ou le gérant qui assume les tâches commerciales. Heureusement, le M.I.M. voisin assure une partie des débouchés mais ceci est insuffisant pour assurer une expansion rapide.

Un autre frein au développement général est, à mon avis, l'absence de certains domaines significatifs dans la palette proposée. Comme je l'ai déjà dit, dans le secteur de la viande, il manque certains ateliers de transformation directe. Peu ou pas de fabricants de pâtés, de jambons et autres charcuteries. Alors que l'abatteur Goemaere se tourne vers les fermiers wallons pour un approvisionnement de qualité, ce serait peut-être le moment de compléter la filière. Dans le secteur lait, beurre, fromage, oeufs, pratiquement inexistant il reste aussi beaucoup à faire. En logistique, il existe une infrastructure naissante, mais qui pourrait être renforcée par la venue de nouveaux transporteurs. Il faut dire que chez les distributeurs de viandes, tous ont leur propre charroi. Dans la

¹⁹ L'évaluation du secteur viande évolue de mois en mois, le chiffre repris est celui au 30 octobre 1998, il a augmenté depuis de 170 unités, chiffre au 15 décembre 1998 (Source CERVA).

pomme de terre, une nouvelle implantation est en cours, comme dans la volaille, où un nouvel abattoir est en construction.

Quant à la transformation des produits en quatrième gamme dans le secteur des légumes, des projets sont à l'étude. La plus petite installation réclame, au départ, un investissement de plusieurs millions. Un fermier va cependant démarrer, dans les prochains mois, une unité de lavage et d'emballage de sa production de poireaux. C'est peut-être l'embryon naissant d'une industrie nouvelle dans la zone.

En termes de stratégie agro-alimentaire pour les prochaines années, je crois que le CERVA devrait, tenant compte de la position géographique de la zone, mettre en oeuvre une politique d'intégration des réseaux de distribution des différents producteurs et grossistes de sa zone d'influence.

Cette mise en réseaux permettrait le développement rapide des plus petits et renforcerait l'ancrage des plus importants. Elle faciliterait le démarrage d'activités nouvelles et une diminution de la prise de risque. Le développement des affaires est le meilleur garant d'un avantage concurrentiel durable pour une région.

C'est aux conditions de développement d'un tel réseau de distribution qu'est consacré le chapitre 3.

CHAPITRE 3 : DEVELOPPEMENT D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION.

3.1 La logistique dans l'économie et l'industrie

La logistique reflète directement le niveau de service dans la société :

- Combien de fois êtes-vous allé dans un magasin pour acheter un produit suite à une publicité et ne pas l'avoir trouvé en rayons ?
- N'avez-vous jamais passé une commande par téléphone ou par correspondance et reçu une autre marchandise ?
- N'avez-vous jamais constaté qu'une livraison prenait plusieurs semaines alors qu'elle avait été promise en quelques jours ?

Heureusement, nous avons l'habitude de trouver ce que nous désirons dans un magasin, de recevoir une commande correcte et dans les délais prévus.

Certains auteurs ont décrit la logistique par les cinq qualités suivantes : “ assurer la disponibilité d'un produit ou d'un service, dans de *bonnes* conditions, au *bon* moment, au *bon* endroit, au *bon* client, au coût *le plus juste* ”.

Que nous soyons consommateurs, homme d'affaires ou fonctionnaires, il est important de comprendre les processus logistiques. En fait, le système logistique comprend l'ensemble des ressources physiques, des infrastructures informatiques, des personnes et des procédures qui rendent possibles les flux de biens et la transmission d'informations, depuis le point d'origine, l'approvisionnement des matières premières, jusqu'au point de consommation, la réception des produits finis aux mains du client²⁰.

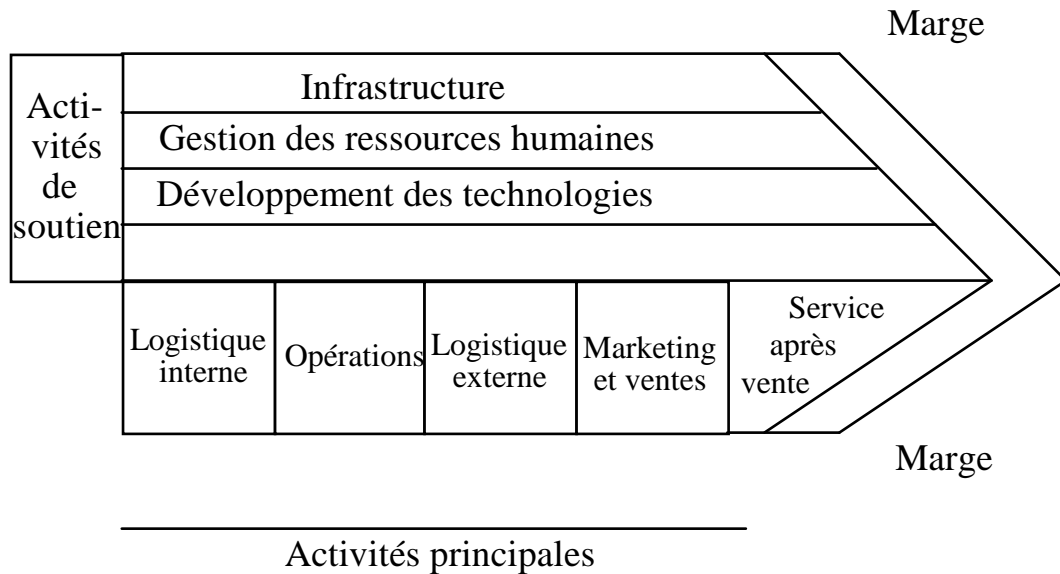
Le mot clé est le mot flux. La logistique est la gestion des flux et son accélération comme dans un pipe-line.

Dans son ouvrage “ L'Avantage concurrentiel ”²¹, Porter introduit la notion de chaîne de valeur, un concept destiné à permettre le développement d'un avantage compétitif sur le marché. Les activités de la chaîne de valeur comprennent la logistique interne, les opérations, la logistique externe, le marketing, la vente et les services après-vente. Il s'en est suivi une prise de conscience non seulement des relations entre les activités logistiques dans la chaîne de valeur et les autres activités, mais aussi cette évidence que la logistique peut aider les entreprises à créer et maintenir un avantage compétitif.

²⁰ A.K.SAMII “ Mutations des stratégies logistiques en Europe ” Nathan 1997, page 7.

²¹ Interéditions, 1986.

SCHEMA D'UNE CHAINE DE VALEUR



Source : Michael E.Porter, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris, 1986, cité in A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Nathan, 1997, p. 8.

On distingue deux types de logistiques: celle des biens matériels et celle des services. Une définition de la logistique incluant celle des biens matériels et des services peut être formulée comme suit :

La logistique est le processus :

- qui anticipe les désirs et les volontés des clients ;
- qui permet de se procurer le capital, les matières, le personnel, les technologies et l'information nécessaires pour réaliser ces désirs et volontés ;
- qui permet d'optimiser et d'utiliser les réseaux de distribution de biens matériels, d'informations et de services afin de satisfaire complètement et rapidement la commande ou l'ordre placé par le client au coût le plus juste.

Le transport et la distribution des marchandises, biens industriels ou biens de consommation, ou des matières premières ou des produits semi-finis, sont des éléments importants du P.I.B. des pays industrialisés. L'European Logistic Association (ELA) a relevé les études faites sur les parts relatives en Europe du transport par fret, de l'entreposage et du stockage, et des autres frais de communication et de gestion associés au traitement des processus logistiques. Les investissements en transports et en installation de distribution, y compris

ceux financés par le secteur public sont considérables. Le tableau ci-dessous en donne la preuve ;

PARTICIPATION DE LA LOGISTIQUE A LA VALEUR AJOUTEE DES SECTEURS

Coût logistique en % de la valeur ajoutée

Pétrole	43 %
Chimie	39 %
Alimentation	37 %
Commerce de détail	37 %
Papier	30 %
Bois	26 %
Moyenne	23 %
Automobile	20 %
Mat.Constr.	20 %
Fabr.métal.	18 %
Electrom.	16 %
Pharmac.	14 %
Ma.Out.	12 %
Plast.	11 %
Elect.	10 %
Text.	10 %
Bonn.	8 %
Meub.	8 %
Tabac	8 %

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 18.

Comme on peut le constater, les coûts logistiques en % de la valeur ajoutée sont très élevés pour le secteur agro-alimentaire. Une action sur ceux-ci a de suite une importance primordiale sur la rentabilité. Aujourd'hui, dans un monde où les cycles de vie des produits sont plus courts, où les lignes de produits prolifèrent, où les réseaux de distribution se métamorphosent, la maîtrise de la gestion logistique est un ingrédient du succès pour une entreprise. La tendance n'est d'ailleurs plus seulement d'optimiser le coût logistique total de l'entreprise mais d'optimiser la rentabilité de la chaîne logistique totale.

Pour optimaliser cette rentabilité la nécessité d'établir une stratégie logistique cohérente s'impose. Tout plan stratégique vise à répondre au niveau de service attendu par le client actuel et à anticiper celui requis par le client futur.

Pour A.K. SAMII le plan de stratégie logistique est défini comme suit :

“ un processus unifié, intégré et complet pour acquérir un avantage compétitif, en créant de la valeur pour le client, et augmenter le service clientèle; ce processus se fixera au niveau de la satisfaction à atteindre au profit de la clientèle en anticipant la demande future de services logistiques et en gérant les ressources de l'ensemble de la chaîne physique, et de la chaîne virtuelle. Ce plan se construit dans le contexte des objectifs globaux et de la politique générale de l'entreprise. ”

Un plan de stratégie logistique est constitué de :

1. la description générale de la stratégie logistique et de sa relation avec d'autres fonctions;
2. une déclaration de mission et d'objectifs en termes de coût des produits et de niveau de service clientèle;
3. une description des décisions et des stratégies poursuivies pour les activités logistiques telles que par exemple : les stocks, les entreposages, les transports, la passation de commande, etc.;
4. un résumé des programmes et des plans donnant suffisamment de détails pour comprendre son impact sur les coûts, les délais, les capacités, la fluidité des services, etc.;
5. une prévision des besoins en main d'oeuvre et en investissements;
6. un état financier détaillant les coûts, besoins de fonds et flux financiers;
7. une description de l'impact de la stratégie logistique sur les résultats financiers, sur les performances et la maîtrise des flux dans la chaîne de valeur physique.

Dix domaines-clés sont généralement impliqués dans la stratégie logistique :

LES DIX COMPOSANTES DE LA STRATEGIE LOGISTIQUE

Niveau de Service clientèle

Choisir les réseaux

Conception du réseau de distribution	Stratégie en matière de réseaux physique et électronique
---	---

Choisir le mix logistique

Opération et conception des entrepôts	Gestion des transports	Gestion des matériaux
--	-------------------------------	------------------------------

Appliquer les décisions

Systemes d'information	Politiques et procédures	Sites logistiques et équipements logistiques	Gestion du changement organisationnel
-------------------------------	---------------------------------	---	--

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 24.

Dans ce processus, les décisions stratégiques sont prises avant les décisions tactiques. Cependant, ces décisions, même si elle semblent prises hiérarchiquement, sont revues et corrigées d'une manière itérative comme suit :

Planifier la logistique <ul style="list-style-type: none">- Objectifs généraux- Stratégie marketing, logistique production, finance ...	Organiser la logistique <ul style="list-style-type: none">- Acheter, sous-traiter ou produire- Nombre/Localisation des sites d'usine et d'entrepôts- Modes de transport- Degré d'informatisation- Relation Clients/Fournisseurs
Contrôler la logistique <ul style="list-style-type: none">- Politiques opératoires- Règles de contrôle des opérations- Procédures opératoires- Ordonnancement et programmes d'acheminement	Diriger la logistique <ul style="list-style-type: none">- Sélection des sites- Déploiement des stocks- Sélection des expéditeurs et des fournisseurs- Capacité des systèmes- Rôles et responsabilités

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*.

Que ce soit pour la logistique des biens matériels ou des services, toutes les études convergent vers les conclusions suivantes :

1. Les processus logistiques sont une source importante de coût. Dans la logistique des biens matériels, les coûts proviennent principalement des approvisionnements, des stocks et du transport, tandis que dans la logistique des services, ils proviennent de l'utilisation de la capacité du réseau et de l'occupation du personnel.

2. Le succès de la gestion logistique a permis de réduire les coûts tout en améliorant la performance, en réduisant les gaspillages, en optimisant les ressources et en créant de nouvelles frontières coût-service. La logistique révolutionne les principaux paradigmes.

3. Les techniques, le savoir-faire et le personnel sont transférables et adaptables d'un type de logistique à l'autre.

4. La définition traditionnelle de la logistique est trop étroite pour refléter les processus logistiques des industries de services car la chaîne de valeur physique, un des principaux composants du coût de la logistique des biens matériels et un des principaux avantages compétitifs pour les secteurs de biens industriels et de consommation, ne joue qu'un rôle moindre ou secondaire dans la logistique des services. Inversement, dans la logistique des services, le rôle principal consiste à coordonner des activités non matérielles afin de satisfaire la demande d'un service de manière efficiente en termes de coût et d'atteindre effectivement le niveau de service clientèle promis. Bien que la logistique des

services puisse lui être appliquée, elle n'a qu'un impact limité en terme de coûts pour le secteur des biens industriels.

Depuis le début des années 90, nous vivons une nouvelle vague de changements : celle de l'intégration, en Europe, de la stratégie dans la reconfiguration des systèmes de l'entreprise. La reconnaissance du service clientèle comme clé de voûte de la stratégie logistique implique de nouveaux défis.

Dans le domaine de la logistique des biens matériels, plusieurs points sont à l'ordre du jour :

- la localisation judicieuse des usines, des entrepôts et des stocks;
- la gestion intégrée des réseaux de distribution et des flux d'informations;
- la mesure des performances de la chaîne logistique pour un étalonnage interne et externe;
- le choix de produire après la commande, en interaction avec le client et cela pour une gamme plus étendue de produits;
- la révolution logistique des services (banques, services publics, hôpitaux, télécommunications, etc.), longtemps en préparation, commence et prend de la vitesse;
- l'information recueillie et distribuée le long de cette chaîne permettant de reconcevoir de nouvelles sources de création de valeur, telles que les chaînes de valeur virtuelles;
- les alliances stratégiques avec des tiers (concurrents, clients, fournisseurs) ou des partenariats logistiques avec d'autres, prestataires de services logistiques tels que transport, entreposage, suivi des commandes, emballage, dispatching, etc.;
- le développement de procédures et de politiques visant la logistique verte : depuis le recyclage, la réduction des causes de pollution, la substitution, jusqu'au dépôt final des produits et des emballages en tenant compte de leur cycle de vie. Une telle approche du cycle de vie partant du "berceau au tombeau" requiert de nouvelles stratégies et méthodes logistiques, appelées la logistique des retours ou la logistique des récupérations et des recyclages.

Les défis pour les stratèges et logisticiens d'entreprises n'ont jamais été aussi grands. Les accepter et trouver des solutions créatives et créatrices de nouveaux emplois est néanmoins à leur portée.

3.2. Intégration des réseaux Agro-alimentaires dans une plateforme logistique

3.2.1. Concept de la gestion logistique intégrée

En général, les activités logistiques sont fragmentées et dispersées dans des activités non coordonnées dans les diverses fonctions, chacune ayant son propre budget, ses priorités et systèmes d'évaluation propres. Sans une approche intégrée, les stocks commencent, automatiquement, à se créer tout au long de la chaîne de valeur physique et les flux d'informations sont bloqués par le manque de communication entre chaque interface ou fonction de l'entreprise.

Réduire les stocks n'est pas le seul objectif d'une gestion intégrée de la logistique : il s'agit d'améliorer l'utilisation des actifs investis dans le transport et l'entreposage et d'éliminer la multiplication de départements s'occupant d'un sous-élément du système logistique.

La vocation d'une entreprise est double : d'abord la mise en oeuvre d'un produit, ensuite sa commercialisation. Si l'on reporte ce concept à la logistique et aux performances d'une entreprise, chacune de ces orientations est fondamentalement modifiée par le " système logistique intégré ".

La logique de l'orientation " produit " amène à considérer les économies à réaliser en termes de coût produit, par exemple :

- en réduisant la gamme de produits, ce qui peut aboutir à une perte de chiffre d'affaires;
- en augmentant les quantités produites, ce qui génère des stocks importants sans impact favorable sur le service clientèle;
- en utilisant des logiciels de gestion des produits sans doute performants, mais souvent non intégrés au flux d'informations de l'ensemble de l'entreprise;
- en favorisant l'utilisation des capacités internes de production alors que la sous-traitance pourrait être une option plus intéressante.

La logique de l'orientation " vente " est d'augmenter la position commerciale de l'entreprise en dépensant plus pour le mix marketing :

- **produit** : en dépensant plus sur le développement de nouveaux produits, alors qu'il devient de plus en plus difficile de se différencier seulement par son produit; chaque changement dans la gamme de produits n'est pas forcément rentable;
- **prix** : on pense souvent augmenter les ventes et la rentabilité en réduisant les prix. Dans des marchés à maturité, cette stratégie peut être suicidaire puisque les concurrents vont s'aligner sur cette réduction de prix, diminuant la rentabilité et la viabilité de tout le secteur;
- **promotion** : un équilibre doit souvent être trouvé entre une augmentation des frais de publicité ou de promotion et les ventes

additionnelles que celle-ci génère. Il ne s'agit pas d'augmenter le chiffre d'affaires mais d'augmenter en valeur absolue la marge brute générée par les ventes supplémentaires. Dans beaucoup d'entreprises, réussir les promotions et la publicité dépend d'un excellent système logistique de soutien;

- **points de vente ou réseau de distribution** : la disponibilité du produit et le cycle total de commande peuvent être utilisés pour se différencier et influencer les prix du marché si le client est prêt à payer davantage pour un meilleur service. Du point de vue marketing, le service clientèle est mesuré par la capacité de réponse du réseau de distribution aux exigences du marché et, du point de vue logistique, cela constitue l'aboutissement de la politique marketing et le point de départ de la stratégie logistique.

La plupart des entreprises disposent de ressources limitées et doivent donc les allouer de manière à augmenter leurs parts de marché et leur rentabilité. Il ne s'agit donc pas seulement de réduire les coûts de production en perdant des opportunités de meilleur service clientèle et de ventes futures, pas plus que d'augmenter la part du marché, mais d'accroître la rentabilité. L'approche logistique d'une entreprise est difficile à copier par la concurrence et constitue par là un facteur essentiel de différenciation.

L'analyse du coût logistique total est essentielle : plutôt que de réduire individuellement le coût de chaque activité, l'approche logistique intégrée se fixe comme objectif total l'ensemble des activités logistiques pour un niveau de service choisi. Le coût logistique total est la somme des coûts de transport, entreposage, processus de commande, coût intrinsèque du stock et de production.

Le rôle stratégique de la logistique est lié à son rôle de médiateur entre les différents départements de l'entreprise, production, marketing et finances. Si la logistique n'est pas intégrée, elle sera classiquement localisée dans ces trois départements.

3.2.2. Intégration des réseaux de distribution

Un réseau de distribution peut être considéré comme l'ensemble des entreprises et des individus qui participent aux flux des biens et services depuis la production jusqu'au point de consommation final. Du point de vue de la logistique, les décisions de réseau de distribution sont basées sur une bonne compréhension du lien entre la stratégie, les opérations et le contrôle des performances tout au long de la chaîne de valeur physique.

Généralement, les entreprises ne choisissent pas un seul type de réseau de distribution mais une variété de réseaux leur permettant de mieux saisir les

changements observés auprès du client final. L'approche systémique permet de coordonner les organisations diverses au sein d'un réseau de distribution.

On pourrait qualifier le système selon quatre critères :

1. les entreprises au sein du réseau doivent former un ensemble d'institutions capables de coopérer;
2. des objectifs de performances des activités peuvent être établis pour transcender les objectifs individuels de chaque membre du réseau;
3. le réseau peut être considéré comme une séquence d'activité avec des flux de commandes vers les fournisseurs, des flux de produits vers les marchés et des flux d'informations parallèles et simultanés aux flux physiques.
4. la coordination et l'intégration du réseau sont censés améliorer la performance du système.

Les entreprises fabriquant des biens similaires peuvent néanmoins choisir des réseaux de distributions différents; ce choix est dicté par les objectifs conjoints du marketing et de la logistique. En effet, l'entreprise qui a segmenté sa clientèle peut décider de choisir des réseaux de distribution différents pour des produits semblables.

Le fonctionnement traditionnel d'un système de distribution se présente de manière verticale : chaque participant a ses propres standards et des ensembles d'activités distincts. La tendance, qu'imposent les flux d'informations et la chaîne de valeur virtuelle, génère une autre conception du système de distribution : les fonctions, au lieu d'être distinctes, vont se chevaucher pour se recombinaison et se répartir entre détaillants, grossistes et fabricants. L'on peut figurer les deux chaînes comme suit :

Chaîne conventionnelle		Système de Marketing / Logistique	
Membres	Fonctions	Membres	Fonctions
Fabricant	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir - Produire - Image de marque des produits - Fixer les prix 	F A B R I C A N T	réunion de toutes les fonctions
Grossiste	<ul style="list-style-type: none"> - Acheter - Stocker - Promouvoir - Exposer - Vendre 		
Détaillant	<ul style="list-style-type: none"> - Acheter - Stocker - Promouvoir - Exposer - Vendre 	D E T A I L L A N T	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir - Produire - Image de marque des produits
Client / Consommateur		Client / Consommateur	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir - Acheter - Stocker - Exposer - Financer

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 45.

Il y a lieu d'opter, soit pour l'intensité de la distribution, soit pour la coopération ou la compétition au sein des réseaux. La distribution est déterminée par l'entreprise et peut être :

- **intensive** : dans les sens où un très grand nombre de réseaux de distribution alternative sont considérés et que les arrangements logistiques et les transactions se font avec un très grand nombre d'entreprises, afin de couvrir le plus possible tous les marchés;
- **exclusive** : typiquement, le nombre d'intermédiaires est limité, aussi bien en termes de grossistes que de détaillants; il n'est pas rare de voir des droits exclusifs attribués à la distribution d'un produit dans une zone géographique donnée. Cela offre l'avantage de pouvoir contrôler les prix et les services annexes fournis par le réseau de distribution aux acheteurs finaux;
- **selective** : les entreprises peuvent choisir une grande couverture des marchés et, simultanément, un contrôle des prix et des services; dans ce

cas, elles devront sélectionner plus en détail les produits-marchés par réseau de distribution.

Bien qu'idéalement la coopération au sein du système de distribution soit de mise, pour mieux intégrer verticalement les fonctions le long des chaînes de valeur physique et virtuelle, il n'est pas rare qu'une entreprise puisse décider de créer une concurrence entre divers réseaux de distribution en vue d'adapter l'entreprise aux changements de comportement des acheteurs. Cette compétition peut créer des conflits horizontaux (deux composantes du réseau de distribution qui s'adressent au même segment de clientèle dans la même zone géographique) et des conflits verticaux (désaccord entre fabricant-grossiste-détaillant sur la disponibilité des produits et les politiques de marketing et de prix).

Une théorie sur la structure des réseaux a été développée par Bucklin, selon laquelle l'objectif poursuivi par le réseau est de fournir aux clients une combinaison d'output qu'il désire et au coût minimum. La meilleure structure de réseau se crée lorsque la satisfaction du client en termes de quantité, de délai, de disponibilité, etc., est atteinte au coût minimum.

Les coûts d'un réseau de distribution peuvent être réduits par le *postponement*, c'est-à-dire en différé, renvoyent ou ajournent la transformation finale d'un produit jusqu'à la passation des commandes. Cet ajournement délibéré peut se concevoir de la manière suivante :

- la transformation d'un produit semi-fini en produit fini est postposée dans le temps et transférée le plus loin possible dans la chaîne de valeur physique, en corrélation avec le processus de marketing;
- la localisation des stocks de produits finis est postposée le plus loin possible dans le temps afin de réduire les risques et l'incertitude causés par un stockage de produits finis trop différenciés.

Le postponement permet le choix stratégique de produire “ après la commande ” (produce to order) plutôt que de produire “ avant la commande ” et devoir stocker avant de vendre (produce to stock).

Mallen introduit le concept du déplacement des fonctions de distribution remplies dans un réseau, du détaillant vers le fournisseur ou du fabricant vers le détaillant (functional spinoff) : il présente cinq hypothèses de travail :

1. Un fabricant aura tendance à déplacer la fonction marketing vers son distributeur si ce dernier est plus performant, plus efficient que lui.
2. Si des économies continues peuvent être obtenues du fait de la grande variabilité des volumes de vente, c’est l’intermédiaire détaillant ou prestataire logistique qui verra sa portion du réseau de distribution, son influence, s’accroître car il devient l’agent le mieux placé pour opérer les arbitrages voulus.
3. Si un producteur est plus efficient sur un segment de marché, il accomplira la fonction marketing, quitte à laisser agir son distributeur sur d’autres segments.
4. S’il n’y a pas d’économies d’échelle ni de marché de croissance, il est probable qu’à un certain moment l’entreprise puisse prendre en main elle-même le réseau de distribution.
5. Des seuils de rentabilité et de parts de marché sont souvent établis, à partir desquels un fabricant commence à envisager la reprise complète de son intermédiaire s’il peut garantir un niveau de coût au moins aussi efficient que celui-ci.

Dans tous les cas de figure représentant le réseau de distribution, on constate que le flux d’informations précède le flux de produits.

La plupart des réseaux de distribution ont été créés dans un certain contexte. Il n’est pas possible de partir d’un plan de réseau optimum théorique : il faut renégocier les arrangements préexistants. Il n’est pas toujours souhaitable d’avoir de tels plans théoriques sans tester leur faisabilité.

Définir un réseau de distribution peut dépendre des objectifs de service clientèle et de couverture du marché comme des caractéristiques des produits.

Les performances sont mesurées par :

- l'efficacité des réseaux :

1. Taille des lots : les produits sont-ils disponibles dans les quantités désirées ?
2. Délai de livraison : les produits sont-ils disponibles quand les clients en ont besoin ?
3. Recherche : produits disponibles dans les magasins, temps de recherche des produits raisonnable.
4. Assortiment : produits disponibles dans les options désirés ?
5. Service clientèle :
 - y a-t-il un nombre adéquat de vendeurs ?
 - livraison aux clients, si nécessaire ?
 - suivi du service clientèle, si nécessaire ?
 - financement et modalités de paiement existent-ils ?

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 47.

- l'efficacité de la structure des réseaux :

1. Nombre de niveaux.
2. Nombre de points de vente par niveau.
3. Effet sur les coûts de distribution d'une équipe fonctionnelle :
substitution fonctionnelle (functional spinoff) d'un inter-échange ou d'un déplacement du postponement, dans le processus de production ou d'une spéculation sur les achats d'approvisionnements
4. Des politiques clairement appliquées dans les domaines suivants :
 - niveaux de stock
 - transports
 - entrepôts
 - service clientèle
 - prix et rabais
 - promotion.
5. Image de marque et position financière des membres du réseau.
6. Force/avantage compétitif des divers réseaux.

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 47.

- les mesures quantitatives de performances du réseau :

1. Coût unitaire de distribution.
Coût unitaire de transport.
Coût d'entreposage.
Coût de production.
2. Coût induit pour éviter des ruptures de stocks.
3. Pourcentage de ruptures de stocks lors des commandes.
4. Pourcentage de stocks obsolètes/périmés
Pourcentage de créances douteuses.
5. Niveau de service clientèle exigé par segment produit/marché.
6. Nombre d'erreurs lors des commandes.
7. Précision des prévisions de ventes.
8. Nombre de marchés où l'on est présent et pourcentage des ventes dans les nouveaux marchés où l'on a pénétré.
9. Pourcentage de produits vendus au rabais.
10. Changements au sein des réseaux dus à de nouveaux distributeurs ou à l'arrêt de certains canaux.
11. Pourcentage de marchandises abîmées; d'expéditions retardées ou détournées.
12. Taille des commandes - Pourcentage d'expéditions envoyées par camion ou container de groupage par rapport à celles envoyées par camion ou container complet - Coût énergétique.
13. Capacité à utiliser les nouvelles technologies de transmission électronique.
14. Nombre de contentieux clients.

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 48.

- les mesures qualitatives de performances du réseau :

1. Degré de coordination des réseaux.
Degré de coopération entre réseaux.
Degré de conflit et domaine de consensus; appréciation de certaines valeurs partagées.
2. Développement de leadership dans le réseau, lieux de pouvoir, lieux de duplication fonctionnelle, degré de flexibilité et de possibilité des fonctions dans le réseau.
3. Disponibilité et utilisation des informations sur :
 - les stocks réels et les stocks optimaux
 - les caractéristiques produits
 - la structure de prix
 - les données promotionnelles
 - conditions marchés/services.
4. Degré d'assimilation des nouvelles technologies; degré d'innovation généré au sein du même réseau de distribution.
5. Compétition entre marques.
6. Relation avec les associations commerciales et les groupes de consommateurs.

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, p. 48.

L'objectif de chaque entreprise dans le réseau de distribution est de trouver ou améliorer les moyens mis en oeuvre pour offrir au client le niveau de service qu'il désire. Dans la recherche globale, il faudra dès lors réaffecter les fonctions et les coûts parmi les membres du réseau de distribution.

Le niveau de service clientèle offert par le fabricant a un impact significatif sur les autres membres du réseau: un fabricant dont la disponibilité des produits est faible et le cycle de commande aléatoire va forcer ses distributeurs à garder plus de stock de sécurité que nécessaire. Son manque de fiabilité, causé parfois par un désir de réduction des coûts logistiques, peut affecter gravement le niveau de service pour le rendre inacceptable par le client final.

En revanche, si une entreprise décidait d'améliorer l'efficacité des coûts logistiques par un système informatique en améliorant simultanément l'efficacité, il pourra augmenter le niveau de service clientèle, réduire les stocks, accélérer les flux financiers, diminuer les coûts de transport et d'entreposage et donc généralement améliorer le cash flow et la rentabilité des actifs.

Plus le stock est maintenu en aval, près du client, plus il coûte cher. Si les flux de communication sont améliorés, tous les membres du réseau de distribution seront capables de réduire le stock tout en augmentant le service clientèle.

3.2.3. Perspectives pour les biens de consommation rapide en Europe

Dans le secteur qui nous occupe, l'agro-alimentaire, ce paragraphe est certainement le plus important. Tous les fabricants sont confrontés à des défis logistiques à la mesure de l'exigence des clients, de l'évolution des rapports clientèle et l'utilisation des systèmes informatiques. S'y ajoutent de nouvelles données en matière d'environnement. Les forces influençant les opérations logistiques sont considérables. Le tableau ci-dessous présente quelques-unes de ces forces et le genre de réponse que la logistique apporte à ces défis :

DEFIS LOGISTIQUES DU SECTEUR

LIGNES DE FORCES LOGISTIQUES DU SECTEUR FMCG	REPONSES ET DEFIS LOGISTIQUES
Faible valeur relative des produits.	Pression croissante pour réduire les coûts logistiques.
Volumes importants des emballages primaires et secondaires.	Pression croissante pour concevoir et pour traiter des produits avec moins d'emballage tout en maintenant la qualité et des coûts de manutention raisonnables.
Augmentation de la concurrence pour l'espace de chaque rayon.	Réduction des stocks au niveau des magasins.
Confirmation des efforts " micro-marketing ".	Opportunité d'utiliser des données pour la gestion.
Importance des rayonnages de produits pour la décision d'achat des consommateurs.	Pressions : améliorer la disponibilité des stocks pour en éviter les ruptures.
Déplacement du pouvoir vers le commerce de détail.	Nécessité d'améliorer à la fois le service et les coûts commerciaux.
Internalisation croissante de la distribution.	Opportunité croissante de partenariat entre le fabricant et la grande distribution; utilisation de l'information pour mieux gérer les chaînes de valeur plus complexes et plus étendues.
Augmentation du nombre de marques et de formulation produit pan-européennes.	Opportunité d'utiliser les stratégies de " <i>postponement</i> ".
Augmentation des rationalisations pour les fabricants en Europe.	Augmentation des mouvements transfrontaliers des produits.

Source : A.K. SAMII, *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, P. 230.

Parmi les défis se présentant aux industriels de ce secteur des biens de consommation rapide (*fast moving consumer goods - FMCG*), l'on peut relever :

- l'internalisation de la grande distribution;
- le nombre croissant de marques européennes et formules de produits standardisés;
- l'augmentation de la compétition pour occuper les rayonnages en fonction du coût total livré au rayon, c'est-à-dire le coût total du produit y compris la distribution et la livraison jusqu'au rayonnage de la grande surface;
- le pouvoir de négociation qui évolue en faveur de la grande distribution.

D'autre part, le secteur, lui-même caractérisé par des produits à faible valeur, est très sensible à une réduction du coût logistique qui doit souvent aller de pair avec l'utilisation des données au point de vente. Il subit aussi l'exigence de recyclage et de réutilisation des emballages primaires et secondaires.

La croissance de la population européenne étant particulièrement faible, les entreprises ne peuvent compter sur une augmentation du nombre de consommateurs pour accroître rentabilité et parts de marché; cette politique de revenus étant exclue en Europe, les entreprises se tournent vers une stratégie de réduction de coûts dans un contexte concurrentiel exacerbé.

Dans le même ordre d'idée, elles sont contraintes de poursuivre des politiques de produits plus sophistiqués, d'extension de gammes, de promotions et de méthodes innovatrices de lancement de nouveaux produits. Le but n'est pas d'augmenter sa part de marché suite à une augmentation de sa taille, mais bien de le faire au détriment des concurrents.

Les mutations du marché européen permettent d'accélérer l'intégration de la logistique. En plus de la coordination des activités existantes, les entreprises tentent de s'assurer de ce que les organisations de vente et de marketing puissent travailler efficacement avec la fonction logistique. Les nombreuses études de cas révèlent que production et approvisionnements offrent une opportunité immédiate et significative de réduction de coûts. Il est donc logique que la première étape d'une réorganisation soit la logistique interne.

Au début des restructurations logistiques, l'accent a été mis sur la simple centralisation et sur la relocalisation de la fonction logistique. Aujourd'hui, le processus d'optimisation de la chaîne logistique (du point d'origine au point de consommation final) est enclenché et, à terme, une fois les flux d'informations maîtrisés, une véritable chaîne de valeur virtuelle parallèle à la chaîne physique pourra être exploitée. De tels changements de perspectives implique que l'on considère une logistique intégrée des diverses fonctions.

Nombre d'entreprises ont commencé à rationaliser leurs réseaux logistiques internes, d'autres se tournent vers la distribution. Elles peuvent choisir d'intégrer l'entièreté de la chaîne par le biais d'alliances et de partenariats ou de mettre en pratique des méthodes ou systèmes informatiques tels que points de vente électroniques (*electronics points of sales - EPOS*), EDI (échange de données informatisées) et entrepôt de transit (*cross-docking*).

A la lecture de toute ces théories sur les enjeux logistiques, il devient évident, compte tenu de la taille des entreprises du secteur Agro-alimentaire de la zone CERVA, que la création d'une plateforme logistique de type cross-docking, avec les aménagements particuliers qu'on pourrait lui donner, est un besoin vital pour le développement durable de cet embryon de grappe. L'accès aux processus informatiques et aux chaînes virtuelles implique des alliances pour pouvoir supporter, en les répartissant, les investissements nécessaires dans ces outils d'avenir.

Seulement, comme pour le Dry Port, le lancement d'une telle initiative devra être relayé au départ par une société mixte, pouvoirs publics via l'intercommunale CERVA et secteur privé avec de préférence un spécialiste en logistique de ce secteur.

3.3. Comment développer et consolider une grappe durable dans la zone I.E.G./CERVA

Comme je l'ai déjà souligné plusieurs fois, les entreprises installées dans la zone CERVA sont de très petite taille. Les dirigeants sont d'excellents techniciens mais, absorbés par la fabrication, ils négligent souvent l'aspect commercial de leur société. Ils se contentent de servir leurs clients traditionnels sans trop chercher à agrandir leur cercle de chalandise. Ils sont souvent à la merci de la bonne marche ou non de ceux-ci. L'aspect administratif et le support qu'il peut apporter au domaine commercial est lui aussi souvent négligé. L'informatisation coûte cher dans une phase de développement, les emplois indirects sont réduits au plus strict nécessaire. Les moyens disponibles sont le plus souvent affectés à la fabrication et non aux autres secteurs de l'entreprise.

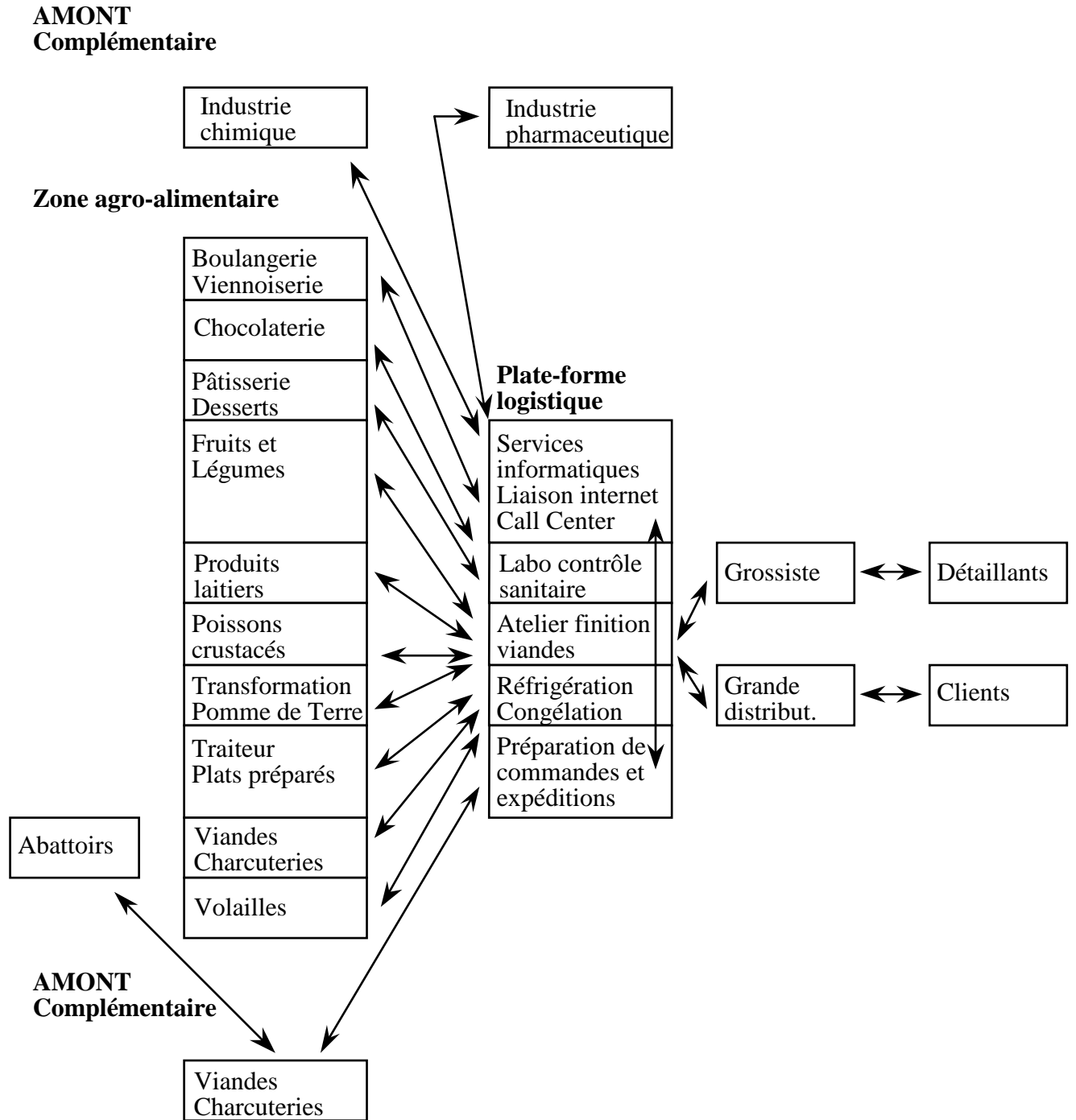
Comme nous l'avons vu précédemment, les défis logistiques du secteur des biens de consommation rapide sont considérables. Mieux on y répond, mieux on assure son développement. Or, c'est certainement l'un des domaines où il est possible, par la création d'une plate-forme logistique, d'aider les firmes établies dans la zone agro-alimentaire à obtenir l'avantage concurrentiel nécessaire à leur pérennité. Une mise en réseau, facilitée par un système informatique commun, et l'installation d'un entrepôt de transit pour les expéditions devrait favoriser l'expansion des sociétés établies dans la zone, en :

1. mettant à la portée de chacun des outils complexes, tels que call center, réseau informatique, liaison internet, etc. ;
2. améliorant les flux internes;
3. diminuant les stocks;
4. accélérant les flux externes;
5. diminuant les frais d'emballage et de manutention par des achats de fournitures groupés et l'optimisation de la main d'oeuvre;
6. abaissant les coûts de transport;
7. améliorant le service;
8. utilisant mieux les informations et statistiques;

Pour optimiser l'infrastructure mise en place, et par le fait même, encore abaisser les coûts participatifs, il est permis de penser que des productions complémentaires, ou même concurrentes, tels que la charcuterie, les produits laitiers et fromagers, les fruits et légumes, les légumes de quatrième gamme, très peu présents dans la zone pourraient être distribués par ce canal. Si la formule est bonne, le phénomène de grappe ne peut que s'amplifier. Il est plus simple de produire à proximité de la plate-forme qu'à des kilomètres de celle-ci.

Il n'est pas interdit d'imaginer d'ouvrir les horizons à des produits de consommation rapide autres que l'agro-alimentaire. Des produits chimiques, semi-pharmaceutiques, vendus en grandes surfaces peuvent compléter, dès le départ, la palette des produits commercialisés.

SCHEMA D'UNE PLATE FORME LOGISTIQUE



Source: Guy Devoldère sur les conseils et explications d'Alexandre A. SAMII.

Tout comme le Dry-port, le financement de cet outil devrait être réparti entre, d'une part, l'intercommunale CERVA partenaire public, et d'autre part, des partenaires privés parmi lesquels devrait figurer un logisticien, du genre Excell ou une autre société du secteur. Il est en effet très important qu'un professionnel confirmé prenne en charge, dès le départ, l'organisation générale de la plate-forme.

Comme pour le M.I.M. un directeur général, représentant la partie intercommunale CERVA de l'opération, chargé de l'aspect commercial, de la coordination et des arbitrages éventuels serait évidemment indispensable. Car, si une mise en réseau apporte de nouveaux atouts à ses contractants, tout regroupement où les partenaires doivent laisser une partie de leur indépendance laisse des traces psychologiques et culturelles indéniables. Je cite ici Anis Bouayad²² : *“ Les rapports de pouvoir qui régissent une alliance stratégique et culturelle sont plus subtiles. Ils n'intègrent pas de rapports de forces brutes, courants dans le paysage concurrentiel traditionnel. Ce type d'alliance, fondé à la fois sur la coopération et la compétition, suppose des rapports de pouvoir jouant sur l'influence, la séduction et le consensus. Ce qui n'exclut pas, à un moment ou à un autre, des rapports de forces brutes. Car, par définition, l'alliance stratégique et culturelle s'inscrit dans la durée, ce qui induit des évolutions naturelles des rapports de pouvoir. Ces considérations mettent en relief l'importance que revêt la gestion de l'alliance, par rapport au contrat de départ. Elles mettent également en valeur la souplesse culturelle exigée des partenaires. Dès lors, en lieu et place de l'identité culturelle, il conviendrait de privilégier les facultés de compréhension et d'empathie culturelles. Si tous les partenaires développent ces qualités, l'alliance qui les réunit a toutes les chances d'être gérée et développée. Et en évoluant, l'alliance fait elle-même évoluer ses mandants. ”*

L'on voit donc que pour réussir le développement d'un projet tel qu'une plate-forme logistique dans un réseau intégré il faut que le responsable de la structure mise en place soit capable d'orienter la stratégie, de faire respecter les contrats signés, de faire converger les objectifs, d'arbitrer les conflits inévitables et d'être en négociation permanente avec tous les partenaires. Or, cette réussite est, je crois, plus que nécessaire à la région. Si l'on veut qu'elle “ s'en sorte ” définitivement il faut continuer à “ oser ” et mettre tout les atouts dans son jeu. Les entreprises centralisées d'autrefois avec leurs organisations classiques du travail, leurs marchés et clients bien identifiés, leurs évolutions prévisibles ne sont plus que des mythes. Elles sont confrontées à un environnement complexe et turbulent. La constitution d'un réseau, avec l'effet de levier qu'il a, permet d'agir

²² Anis BOUAYAD avec la participation de Pierre-Yves LEGRIS, “ Les alliances stratégiques ”, Dunod, Paris, 1996, page 103-104.

sur le temps et sur l'espace, en démultipliant les voies classiques que sont la croissance interne et externe. Il permet à l'entreprise qui y adhère d'être en phase avec un nouveau paysage économique.

La philosophie d'un réseau consiste à troquer son indépendance pour une interdépendance croisée et riche: faire ensemble pour exister chacun, être solidaire plutôt que solitaire. Il vaut mieux se développer et vivre avec d'autres que régresser et mourir seul.

CONCLUSION/ RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

L'analyse du cheminement de la région Mouscron-Comines est simple et complexe à la fois. Placée sur, si l'on peut dire, trois frontières, la France, la Flandre et la Wallonie, elle ne faisait partie, à part entière, d'aucune des trois composantes mentionnées. Wallons en Flandre, Flamands en Wallonie, attachés par la langue picarde à la métropole lilloise, c'est peut-être cette situation à la " Astérix et Obélix " qui a déterminé les responsables politiques locaux à prendre, pratiquement seuls, la situation de la région en main.

Cette situation géographique particulière, conjuguée à l'effondrement de l'industrie mono-textile locale, à la suppression des frontières qui a mis des centaines de travailleurs à la rue, a certainement précipité la création de l'intercommunale I.E.G.. Pouvoir décider, seule, du sort de la région, pouvoir donner les orientations économiques et mettre en oeuvre une stratégie de reconversion par l'agro-alimentaire voilà ce qui a été le moteur de l'action politique.

S'il faut reconnaître que des évènements extérieurs tels que " l'Objectif 1 " ont aidé de façon significative à la mise en place d'une telle reconversion, les premiers outils ont été créés bien avant que les fonds européens ne soient dévolus à la région. D'ailleurs, nombreuses ont été les polémiques sur le bien-fondé de ces investissements, souvent mis en chantier et réalisés avant même d'avoir la certitude que des aides régionales seraient accordées.

Loin de s'endormir sur leurs lauriers, les politiques aidés par les industriels venus s'établir dans la région ont continué à créer et à attirer chez nous de nouvelles structures devant permettre d'asseoir ce qui a été créé. Car il ne faudrait pas que cette nouvelle industrie naissante ne soit qu'un feu de paille nourri par des aides opportunistes qui s'éteint dès qu'elles n'ont plus d'effets.

C'est pour cette raison qu'il faut poursuivre le travail commencé en réfléchissant, vite, à la mise sur pied de cette plate-forme logistique. Il faut que l'attrait momentané d'industriels pour notre région soit transformé en avantage compétitif durable. Qu'ils ne viennent non plus seulement pour des aides possibles à l'implantation mais bien parce que la région est dotée d'un outil que l'on ne trouve pas ailleurs. Pour cela, il faut, avec l'aide de la région wallonne, du Forem, de l'I.C.E.T. et de tous les organismes susceptibles d'apporter une pierre à l'édifice, mettre en oeuvre un programme local de formation de logisticiens,

d'analystes-programmeurs et autres spécialistes. Que l'on trouve sur place les compétences organisationnelles et linguistiques nécessaires à son développement pour ne pas être obligés de les importer.

L'analyse du tissu économique régional a mis en lumière l'avancée significative d'un autre secteur industriel, le travail des métaux. Là aussi, il faut tout faire pour que cette nouvelle grappe s'enracine et s'enrichisse. Plus la région à de cordes à son arc, mieux elle assure son avenir et moins elle est tributaire des sursauts conjoncturels sectoriaux.

Enfin, pour terminer, le secteur textile reste très important dans la région. Il a évolué vers des métiers de pointe très techniques, et dès lors, moins sensibles aux aléas de la conjoncture. D'une industrie de main d'oeuvre il est devenu une industrie de capitaux, où il faut des sommes considérables pour rester au sommet. L'importance des laboratoires de recherches et de développement dans les sociétés établies sur notre territoire laissent à penser qu'il y est encore pour longtemps.

Pour terminer, je reviendrais sur les propos tenus en préliminaire. Il est évident, après avoir lu attentivement cet ouvrage, que cette démonstration peut s'appliquer à n'importe quelle région ou secteur d'activité. J'espère d'ailleurs avoir contribué à faire prendre conscience au lecteur de la pertinence de celle-ci, d'autant plus si celui-ci fait partie des décideurs politiques.

BIBLIOGRAPHIE

BONCOEUR J., THOUEMENT H., “ Histoire des idées économiques ”, Nathan, Paris, 1989.

BOUAYAD A. avec la participation de LEGRIS P.Y., “ Les alliances stratégiques”, Paris, 1996.

COLARD A. et VANDERMOTTEN C., “ Atlas économique de la Belgique ”, Eds. de l'ULB, Bruxelles, 1995, pp. 48-49 et 52-53.

DEBAES et VANDENBERGHE “ Histoire de Mouscron 1759-1945 ”

DEPAUW C., “ Mouscron, Un passé industriel méconnu ”, Recueil de la Société d'Histoire de Mouscron, 1997.

DUJARDIN A., “ Programme de développement et d'aménagement du Hainaut Occidental, t.II : La région Mouscron-Comines”, Bruxelles, 1968.

HEILBRONER R.L., “ Les grands économistes ”, Paris, 1971.

LENTACKER F., “ La Frontière Franco-Belge ”, Lille, 1974.

LEVY M.-L., EWENCZYK S., JAMMES R., “ Comprendre l'information économique et sociale ”, Hatier, Paris, 1989.

NIZET J. et PICHAULT F., “ Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits ”, G. Morin Europe, Paris, 1995.

PERCQ P., “ Une région pour gagner : La nouvelle aventure du Nord-Pas-de-Calais ”, Lille, 1997.

PORTER M.E., “ L'avantage concurrentiel des nations ”, InterEditions, Paris, 1993.

SAMII A., “ Mutations des stratégies logistiques en Europe ”, Nathan, Paris, 1997.

STRATEGOR “ Stratégie, Structure, Décision, Idendité : Politique générale d’entreprise ”, InterEditions, Paris, 1993.

Les “Cahiers de la FOPES”

DEJA PARUS

SYNTHESES DE MEMOIRES

* M. PERSOONE, **“L'ACV/CSC s'oppose à l'extrême-droite” : une exploration idéologique et un instrument pour la formation syndicale.** (Cahier FOPES n° 1)

* F. GONZALEZ, **Télécommunications : le service public au service du public ?** (Cahier FOPES n° 2)

* C. LOMMEL, **Quel contrat de gestion pour la mission d'intérêt public “épuration des eaux domestiques” ?** (Cahier Fopes n° 3)

* M. MIRKES, **L'éducation permanente au quotidien. Analyse des pratiques collectives.** (Cahier Fopes n° 4)

* A. DROUGUET, **Enseignement professionnel, “classe-atelier” et performances scolaires. Etude comparative de la réussite.** (Cahier FOPES n° 5)

* P. LEDENT, **Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?** (Cahier FOPES n° 6)

* P. VALEPIN, **Les contrats de sécurité, éléments d'une politique socio-préventive et sécuritaire porteuse d'une nouvelle forme d'action sociale ?** (Cahier FOPES n° 7)

* M. GAROT, **Les cartes de crédit. Le chemin de la liberté ?** (Cahier FOPES n° 8)

* M. HANCISSE et O. ROMAIN, **Analyse économique de projet : Essai de construction d'une entreprise agricole alternative.** (Cahier FOPES n° 9)

* F. GENDEBIEN, **Le partage égalitaire des tâches familiales : utopie ou réalité conditionnelle ?** (Cahier FOPES n° 10)

* E. DE GELAEN, C. HANOT, **L'école démocratique. Analyse des conditions de fonctionnement démocratique de l'organisation scolaire.** (Cahier FOPES n° 11)

∞

RECHERCHES

* J. GOUVERNEUR, **Quelles politiques économiques contre la crise et le chômage ?** (Cahier Recherches n° 1)

* F. DEGAVRE, **25 ans de formation "d'acteurs de changement" : un défi relevé ?** (Cahier Recherches n° 2)

POUR COMMANDER

- Les “Cahiers” n^{os} 1 à 4 et 6 à 10, ainsi que le “Cahier Recherches” n°1 peuvent être obtenus au prix de 130 F. l'exemplaire (frais de port inclus).
- Le “Cahier” n° 5 peut être obtenu au prix de 250 F. (frais de port inclus).
- Le “Cahier” n° 11 peut être obtenu au prix de 150F. (frais de port inclus).
- Le “Cahier Recherches” n° 2 peut être obtenu au prix de 360F. (frais de port inclus).

∞

Si vous désirez commander l'un ou l'autre de ces “Cahiers”, veuillez virer la somme correspondante sur le compte :

091-0114310-73 de UCL-FOPEMAP

Place de l'Université, 1

1348 LOUVAIN-la-NEUVE

avec mention “Cahier Fopes n°... ou Cahier FOPES -Recherche n° 1”.

Le “Cahier” vous sera envoyé dès réception du paiement.