

La Flandre logistique et ses tendances

En tant que région logistique importante d'Europe, la Flandre comporte actuellement des sites de grande valeur et dispose de nombreux atouts pour attirer des opérations logistiques. De nombreuses évolutions constituent cependant une menace pour l'avenir de la logistique en Flandre; d'autres offrent par contre des possibilités à ne pas négliger. Quoi qu'il en soit, 'innovation continue à jouer un rôle-clé dans le développement de la Flandre en tant que région logistique.

Les atouts de la Flandre La Flandre dispose aujourd'hui d'un grand nombre d'avantages pour se positionner comme une région logistique de premier plan. On sait déjà que cette région se distingue



par une *productivité élevée*, en partie due au haut niveau d'automatisation. On y trouve aussi une *infrastructure de transport bien intégrée*, avec des points de transfert pour passer d'un mode de transport à l'autre.

Mais la Flandre recèle encore d'autres avantages pour attirer des opérations logistiques. Le multilinguisme et le haut niveau de formation de la main-d'oeuvre sont non seulement susceptibles d'attirer des centres de distribution européenne (CDE), mais aussi de fournir un personnel adéquat pour les centres de contact. En outre, la Flandre se situe au *centre de gravité de la banane européenne*, la 'banane bleue', qui comprend les régions d'où il est possible d'assurer la distribution européenne de la plupart des biens de consommation à un coût de transport défiant toute concurrence tout en atteignant un bon niveau de service (voir fig. 1). A cet égard, les ports et aéroports flamands jouent aussi un rôle important.

On estime que la Flandre héberge environ 28% des CDE par rapport à nos principaux voisins dans la banane (voir fig. 2). Les quelque 180 CDE qui sont aujourd'hui opérationnels en Flandre - dont environ 80% sont détenus en propre et 20% sont externalisés - exercent une attraction particulière sur les investisseurs potentiels (voir fig. 3). La *présence d'un grand nombre de prestataires logistiques globaux* en Flandre peut être interprétée comme un baromètre de son poids logistique.

Les menaces pour la Flandre La grande valeur de la Flandre au niveau de ses sites logistiques devra cependant de plus en plus faire face à des pressions. Les raisons de ce phénomène sont autant internes qu'externes.

Un important problème interne est directement lié aux *faibles marges bénéficiaires* que permettent les activités logistiques externalisées pour le stockage et la distribution. Pour ces activités opération-

nelles, la concurrence entre logisticiens est sans pitié. Les donneurs d'ordres favorisent aussi cette concurrence en lançant des appels d'offres, après quoi le partenaire logistique est sélectionné sur la base d'une minimalisation des coûts - généralement à court terme. Les logisticiens risquent ainsi d'atterrir dans une spirale de coûts. Pour casser cette spirale, ils doivent investir dans le développement de services à valeur ajoutée qu'ils peuvent offrir en plus des activités opérationnelles. Rien n'empêche le logisticien de s'occuper de la gestion des stocks des produits de son client. Pour ce faire, il doit cependant disposer d'une expertise et de connaissances en la matière. Il doit donc engager des cadres intermédiaires disposant d'une formation académique. Contrairement à la majeure partie du personnel des prestataires logistiques, ces derniers ne sont pas des cadres opérationnels. Ils sont par contre responsables de la remise d'offres, du lancement de services à valeur ajoutée et de la mise en place de nouvelles activités. Les services à valeur ajoutée tels que la gestion des stocks, la prise des commandes, l'assemblage, la production différée, les réparations et le self-billing permettent au logisticien d'appliquer des marges nettement supérieures par rapport aux activités purement opérationnelles.

Outre ces menaces internes, la Flandre est également soumise à certains dangers externes au niveau de la logistique. Sous l'influence de l'augmentation future du pouvoir d'achat en Europe de l'Est, la banane européenne se déplace vers l'Est. La Flandre verra ainsi disparaître sa position centrale dans la banane. Même le marché s'accroît d'autant, la Flandre est

confrontée à un important désavantage au niveau des coûts salariaux par rapport aux pays d'Europe de l'Est, surtout en ce qui concerne les activités logistiques opérationnelles à faibles marges.

Les *problèmes de congestion*, la pression continue sur les *créneaux horaires de livraison*, mais aussi la *compétition d'un certain nombre de ports du sud de l'Europe* pour la fonction de 'gateway to Europe' constituent de plus un souci permanent pour la Flandre en tant que région logistique.

Les possibilités dans la tendance globale au SCM Parmi les tendances que l'on remarque actuellement dans les chaînes d'approvisionnement, certaines devraient particulièrement retenir l'attention de la Flandre.

Une tendance très importante est celle de la *personnalisation de masse*. Cela signifie que l'entreprise essaye de configurer sa chaîne d'approvisionnement de telle manière que les options et les variations d'un produit interviennent aussi tard que possible dans la chaîne. Pensons aux peintures que l'on achète de nos jours: il s'agit d'une peinture de base à laquelle on ajoute un pigment spécifique. Le produit générique, la peinture de base, est ainsi acheminé aussi longtemps que possible et en masse dans la chaîne logistique. Ce n'est qu'en fin de parcours, aussi près possible du client, que le produit est personnalisé, c.-à-d. adapté aux souhaits du client. Pour de nombreux articles, cette production différée ('postponed manufacturing') ou une dernière phase d'assemblage est assurée dans le magasin de distribution. Ces concepts logistiques pourraient bien devenir très

importants pour l'avenir industriel de la Flandre. Depuis les années '90, la production de base disparaît de nos régions, et Ford Genk n'en est que l'exemple le plus récent.

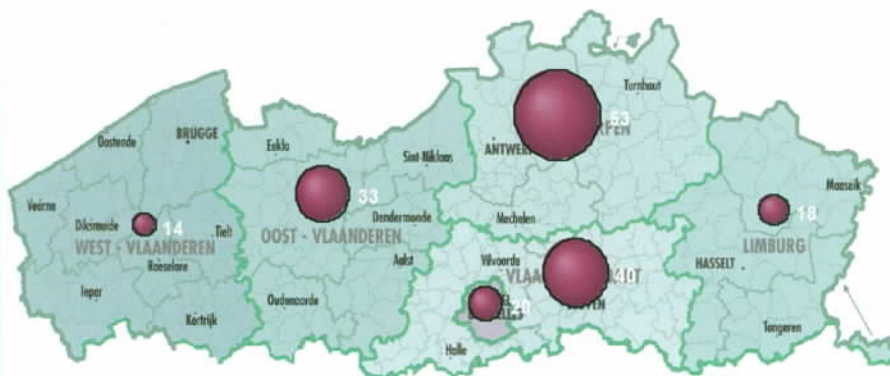
Avec ses atouts, la Flandre doit aujourd'hui se focaliser un maximum sur la production différée, mieux connue, dans le monde logistique, sous le concept de logistique à valeur ajoutée ou 'VAL' pour 'Value Added Logistics'. N'oublions pas que 60% du pouvoir d'achat de l'Europe se situe dans un rayon de 500 km autour de la Flandre. Cela implique qu'en moyenne, le consommateur final est très proche. Cela fait de la Flandre la base logistique idéale pour la mise en place de ces activités 'VAL'. De plus, elles offrent des postes de travail à une nombreuse main-d'œuvre peu qualifiée. Pour son élaboration par contre, il est nécessaire de disposer de connaissances et d'une expertise en logistique.

Si la Flandre veut assurer son avenir dans la logistique, elle devra de plus en plus porter son attention sur les flux d'informations

La tendance à *externaliser les activités qui ne font pas partie du métier de base* fait également que des parties de plus en plus importantes de la chaîne logistique sont gérées par des logisticiens. Ainsi, les technologies de l'information et de la communication (TIC) gagnent aussi en importance. Les TIC influencent en partie la manière dont les partenariats logistiques sont mis en place. Les mauvais partenariats ne peuvent plus être maintenus de force pour amortir les lourds investissements initiaux consentis par les parties en TIC. De nos jours, le logisticien principal investit davantage en plateformes flexibles de TIC qu'en camions et en entrepôts.

De plus en plus de sociétés commencent à comprendre qu'une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain management, SCM*) peut donner un avantage compétitif. Une étude récente de l'European Logistics Association, de BearingPoint et de l'université de Darmstadt (2003) sur l'influence de la SCM sur la stratégie d'entreprise corrobore cette conclusion. La SCM est de plus en plus discutée aux niveaux stratégi-

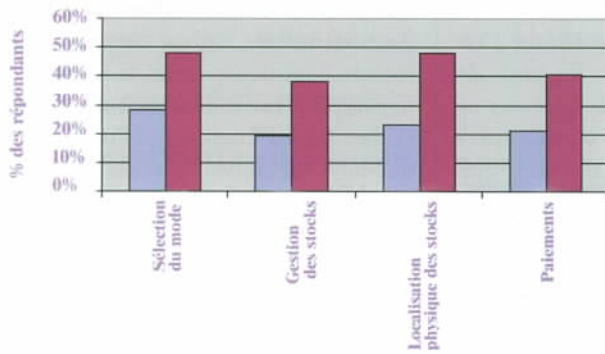
3. RÉPARTITION DES 178 CDE EN FLANDRE ET À BRUXELLES



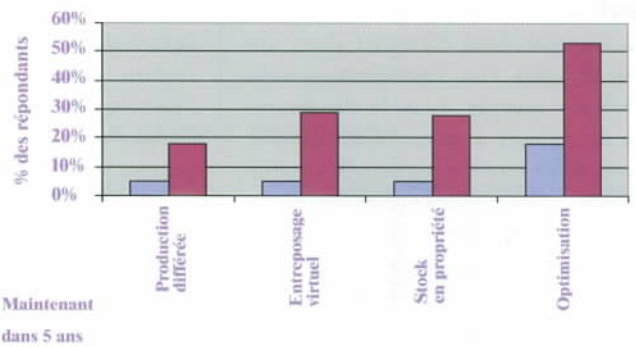
Source: Europese Distributiecentra en value added activities in Vlaanderen: Economische betekenis en concurrentiepositie (2002)

4. EVOLUTION DE L'EXTERNALISATION D'ACTIVITÉS TACTIQUES ET STRATÉGIQUES

Evolution prévue des activités tactiques à externaliser



Evolution prévue des activités stratégiques à externaliser



que en conseil d'administration. Et cela se comprend aisément. Pour de nombreuses marchandises telles que les produits de haute technologie et ceux liés à la mode, à cycle de vie très court, un délai de livraison très serré est crucial. Or, cela ne peut être garanti que moyennant un transit rapide des marchandises précédé par les informations annexes. C'est pour cela aussi que l'on voit de plus en plus le directeur Production d'autrefois remplacé par un directeur SCM, responsable d'un domaine beaucoup plus vaste.

Logistique et externalisation Le logisticien se présente actuellement sous diverses apparences. Sous sa forme la plus traditionnelle, il s'agit d'une société avec des camions et/ou des entrepôts. Ce type de prestataire de services est généralement intitulé 2PL, ce qui reprend les activités purement opérationnelles telles que le stockage, la distribution et/ou le transport. Le 2PL est une forme moins élaborée du 3PL ("Third Party Logistics Service Provider"). Le 3PL désigne le logisticien qui en plus d'activités opérationnelles, est aussi capable de proposer, sous la forme d'un partenariat, quelques activités à valeur ajoutée et une bonne intégration des TIC. On parle même d'un partenariat 4PL si de grandes parties, voire même la totalité de la chaîne, est externalisée et optimisée. Dans un partenariat 4PL, la plate-forme de TIC et l'intégration de la communication constituent la colonne vertébrale de la collaboration; pour un 4PL, il est moins important de disposer de ses propres camions et magasins, ces derniers pouvant parfaitement être obtenus chez des sous-traitants.

On parle parfois aussi d'un Lead Logistics Partner (LLP) comme du chef

d'une communauté de sous-traitants. Le LLP planifie et contrôle la chaîne tout en dirigeant les sous-traitants. Le passage d'un 2PL à un 4PL revient en fait à passer du contrôle des flux de marchandises à celui des flux d'informations.

Les logisticiens devront approcher les donneurs d'ordres de manière proactive avec leurs connaissances spécifiques du secteur

La Flandre est encore trop dominée par les partenariats 2PL, souvent mis en place sur la base d'un appel d'offres. Le partenariat ne porte que sur des activités opérationnelles souvent effectuées avec des marges minimales. On peut briser ce cercle vicieux des marges minimales en gérant non seulement les flux de marchandises, mais aussi les flux d'informations liés à l'externalisation.

Il s'agit d'une évolution cruciale pour le secteur logistique flamand, vu que les flux de marchandises peuvent se déplacer rapidement vers des pays à bas salaires. Vu qu'on peut désormais, grâce aux systèmes actuels de TIC, découpler les flux d'informations de ceux des marchandises, il est également possible de déplacer les flux de données qui s'y rattachent. Donc, si la Flandre veut assurer son avenir logistique, il faudra se focaliser bien davantage sur les informations que sur les flux de marchandises.

Ce déplacement des activités vers les flux d'informations devra cependant se faire progressivement. La mise en place d'un

partenariat logistique avec un 4PL, une société de TIC sans camions ni entrepôts, va peut-être encore trop loin pour la plupart des donneurs d'ordres. Une manière de réaliser ce passage est de faire en sorte que la transition d'activités 2PL à des 3PL se fasse progressivement, en proposant systématiquement des activités et services à valeur ajoutée en plus des activités opérationnelles. Si ces dernières sont généralement rémunérées en équivalents-prix par palette, les activités à valeur ajoutée sont par contre facturées selon un principe de partage des bénéfices. Prenons l'exemple de l'externalisation de la gestion des stocks: le prix de revient total que l'on demande aujourd'hui pour ce service est le coût total du prestataire pour gérer le stock. Si ce logisticien utilise cependant son savoir-faire pour diminuer de x% le coût de stockage total annuel, ces x% d'amélioration seront partagés entre le donneur d'ordres et le prestataire logistique. Dans ces partenariats, les deux parties ont donc intérêt à optimiser la collaboration en continu.

Une fois qu'un prestataire logistique a opéré pour lui-même le choix stratégique des services et marchés spécifiques qu'il veut desservir, il doit aussi se positionner en tant que tel. Avec ses connaissances spécifiques du secteur, il devra approcher le donneur d'ordres de façon proactive et le convaincre qu'avec son expertise et ses services à valeur ajoutée, il est à même de répondre à ses besoins logistiques.

Plusieurs logisticiens issus d'une 'ré-internalisation' des activités logistiques des grands groupes industriels disposant d'une expertise industrielle spécifique appliquent déjà actuellement ce principe.

Ils se positionnent bien davantage sur la base de leurs connaissances industrielles que sur leurs entrepôts et camions pour vendre leurs services logistiques.

Une étude de KPMG de 2000 avait déjà confirmé une évolution des partenariats 2PL vers des 3PL et 4PL, c.-à-d. que l'on externalise non seulement des activités tactiques, mais de plus en plus de tâches stratégiques (voir fig. 4). La structure tarifaire de ces partenariats évolue également de plus en plus d'un principe de prix basé sur l'activité (coût par palette pour le stockage et le transport) vers un principe de partage des bénéfices. En effet, les partenariats 3PL et 4PL comprennent justement les services à valeur ajoutée qui donnent lieu à une situation win-win. Le degré de coopération est d'ailleurs décisif pour l'ampleur des économies ou bénéfices réalisés.

Collaboration et consolidation Bien que la Flandre soit considérée comme un lieu idéal pour l'implantation de CDE, les logisticiens flamands capables d'assister des opérations de CDE se comptent sur les doigts d'une main.

En mettant sur pied un *réseau collaboratif*, les logisticiens de plus petite taille peuvent aussi proposer davantage de services sur un territoire plus large. Un réseau collaboratif est un partenariat vertical au sein duquel plusieurs logisticiens regroupent leurs commandes et les attribuent au partenaire le plus adéquat sur la base de certains critères tels que la géographie ou les services demandés. Des expériences ont montré que des économies de coûts de plus de 15% pouvaient ainsi être réalisées, notamment en utilisant mieux la capacité et en parcourant

de moins grandes distances. Ce genre de collaborations commencent à se faire jour en Europe et en Flandre. Des éléments importants sont à cet égard: le rôle d'un organe d'arbitrage qui attribue les ordres, éventuellement une plate-forme de TIC centrale, mais aussi la qualité homogène des services.

En mettant sur pied un réseau collaboratif, les petits prestataires peuvent couvrir un terrain géographique plus large ainsi qu'un éventail d'activités plus complet

Les prestataires logistiques peuvent cependant encore opter pour d'autres formes de partenariats. Des coopérations intéressantes sont celles au sein des marchés électroniques, où un logisticien peut se charger de la totalité d'un trajet d'*e-fulfilment*. L'acheteur qui achète des produits via un tel marché virtuel voit sa commande traitée par le centre de contact d'un logisticien. Ses produits sont préparés dans l'entrepôt et livrés avec les camions du logisticien. C'est aussi ce dernier qui assure la facturation et qui refacture le tout au vendeur (concepts d'*e-billing* et de *self-billing*). Ce qui signifie que l'ensemble du cycle, de la commande à la livraison et à la facturation, est contrôlé par le prestataire logistique. Cet exemple montre à nouveau clairement l'importance du contrôle des flux d'informations quand on veut fournir des services logistiques.

Une autre forme de partenariat, tout aussi novatrice, et où les logisticiens peuvent être impliqués, est celle des *centres de consolidation*. Ces derniers peuvent être considérés comme un grand centre de distribution, généralement réservé à un nombre très limité, voire même à une seule catégorie de produits (p.ex. équipements hi-fi, alimentation fraîche, etc.). Le but d'un tel centre est que tous les fournisseurs (concurrents) d'une même catégorie de produits réapprovisionnent eux-mêmes leurs stocks. De l'autre côté, on trouve une communauté de chaînes de distribution (concurrentes) qui s'approvisionnent auprès de ce centre de distribution en prélevant les marchandises dans le stock, sans réservation préalable. Les chaînes de distribution desservent ainsi directement leurs points de vente depuis ce centre de consolidation.

Entre les deux se situe la communauté des logisticiens (concurrents) qui assurent les transports à l'entrée et à la sortie, la distribution et le fonctionnement du centre de consolidation.

Il va de soi que la gestion d'un tel centre est particulièrement complexe, au niveau des flux de marchandises mais peut-être encore davantage en ce qui concerne les flux d'informations.

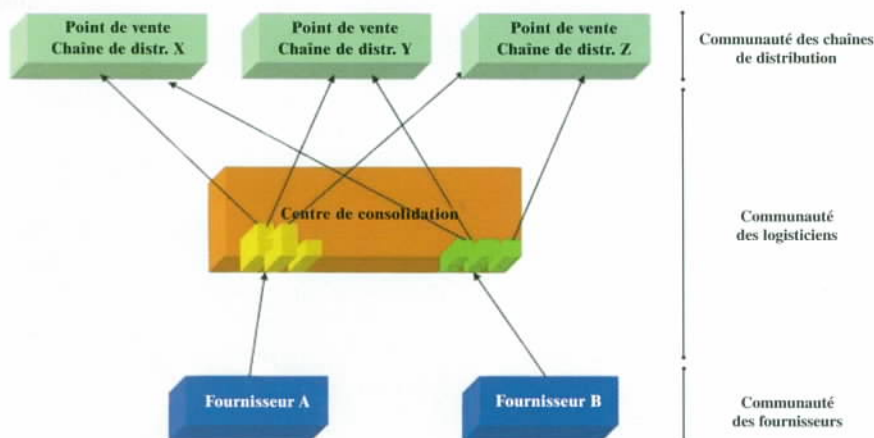
Mais les économies et optimisations que permet un tel concept de consolidation ne sont pas négligeables. Pensons aux livraisons en lots complets, à la gestion des stocks, aux volumes d'achat, aux optimisations dans la distribution, etc. Néanmoins, il est encore difficile de répondre à certaines questions importantes. Ainsi, il n'est pas aisé de faire coexister les différentes chaînes de distribution au sein d'un même centre de consolidation. Qui est propriétaire des stocks? Comment répartir les économies entre les trois communautés (fournisseurs, logisticiens et chaînes de distribution)? Qui gère ce centre? Il faudra répondre systématiquement à toutes ces questions au fur et à mesure qu'on mettra en place de tels projets-pilotes. Par analogie avec le RU et les Pays-Bas, les premiers projets de ce genre vont probablement bientôt voir le jour en Flandre.

Les centres logistiques européens

Comme nous l'avons déjà évoqué, les quelque 180 CDE de Flandre exercent une force d'attraction particulière pour l'établissement de nouveaux CDE. Les figures 5 et 6 reprennent respectivement la répartition sectorielle et la provenance des CDE en Flandre.

L'adhésion de plusieurs pays importants

EXEMPLE DE SCHÉMA DE FONCTIONNEMENT D'UN CENTRE DE CONSOLIDATION

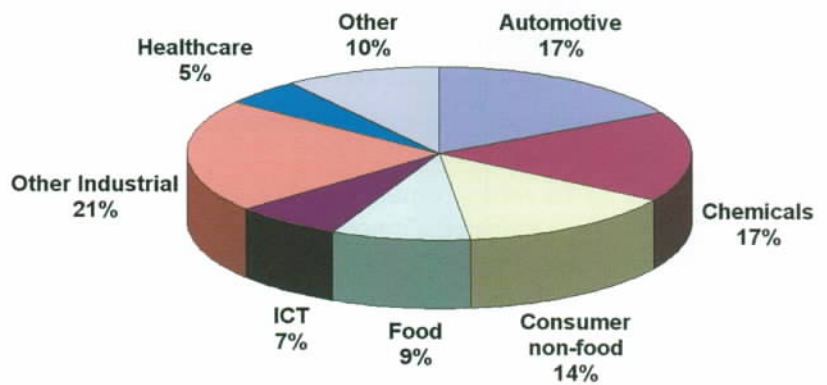


d'Europe de l'Est à l'UE menace d'élargir la banane bleue vers l'Est. Par conséquent, la position centrale de la Flandre dans cette banane sera remise en question. Si la Flandre ne réagit pas, non seulement les nouvelles implantations se déplaceront vers l'Europe centrale, mais dans certains cas, les CDE actuels suivront le même chemin. Pour être armée face à cette évolution, la Flandre doit accorder une plus grande importance à la mise en place de centres logistiques européens (CLE) autour des CDE. Un centre logistique est un CDE avec tout autour de nombreux services à valeur ajoutée tels que des centres de contact et de réparations. Le contrôle des flux d'informations est crucial pour un CLE, alors qu'un CDE est surtout focalisé sur les mouvements de marchandises. Les possibilités actuelles des TIC permettent cependant de découpler les flux d'informations des flux de marchandises. Il est en effet possible d'ancrer les opérations d'un CLE en maîtrisant les flux d'informations, et ce même si les flux de marchandises sont déplacés.

Le CLE est un carrefour d'informations très important. C'est là, dans la chaîne d'approvisionnement, que se rencontrent le push et le pull. Les sites de production 'poussent' leurs produits finis vers le CLE, tandis que les clients en 'tirent' les marchandises.

On peut partir du principe que les sociétés appliquent des réseaux ou chaînes logistiques avec des délais de livrai-

5. CDE EN FLANDRE ET À BRUXELLES PAR SECTEUR



Source: Europese Distributiecentra en value added activities in Vlaanderen: Economische betekenis en concurrentiepositie (2002)

on différents et/ou des niveaux de service spécifiques pour livrer leurs produits aux clients. Ainsi, certaines marchandises sont livrées d'un CDE à un CD régional et sont acheminées vers le point de vente via un grossiste, tandis que d'autres s'en vont directement chez le client final. Cela fait que la gestion d'un réseau CDE/CLE est une matière très complexe qui nécessite des compétences spécialisées. On peut donc s'attendre, à l'avenir, à ce que de plus en plus de réseaux CDE/CLE soient externalisés à des logisticiens qui s'en seront fait une spécialité.

L'importance de l'innovation et du VIL Une région logistique telle que la

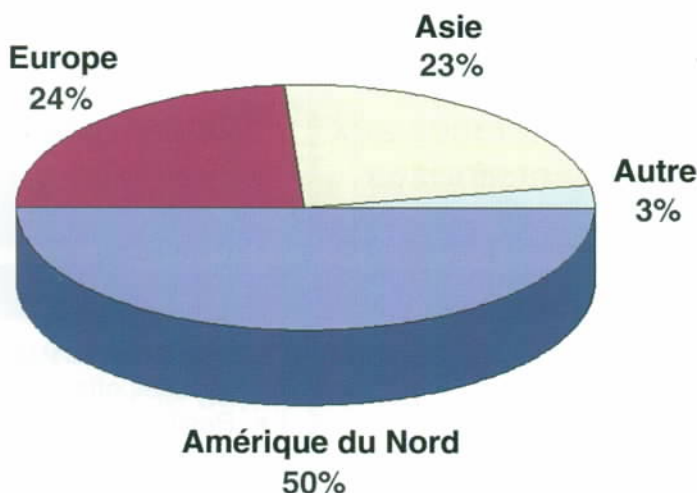
Flandre a un besoin impérieux d'innovation pour pouvoir maintenir sa position privilégiée dans la logistique. En stimulant l'innovation, la Flandre continuera d'être perçue par les investisseurs étrangers en tant que région logistique de premier plan.

Avec des centres logistiques européens, la Flandre pourra contrer le déplacement des CDE vers l'Europe de l'Est

Dans les années à venir, de nombreuses innovations devront aider les entreprises logistiques de Flandre à avoir un impact de plus en plus marqué sur les flux d'informations logistiques. Concrètement, cela signifie qu'il faudra imaginer et valider de nouveaux concepts à valeur ajoutée pour les mettre ensuite à la disposition des entreprises logistiques flamandes. Cette création de connaissances, ainsi que le fait de les rassembler et de les diffuser, devra donc constituer la mission principale de l'institut flamand de la logistique, le VIL. Ce dernier a d'ailleurs mis en place plusieurs mécanismes pour garantir l'implication des entreprises dans toute les facettes de la transmission de connaissances.

Dans sa deuxième mission principale, le VIL doit promouvoir la Flandre en tant que plaque tournante de la logistique vers l'Europe. L'objectif principal est d'attirer de nouvelles opérations logistiques, surtout celles comportant une haute valeur ajoutée, puisque ce type d'activités permet de créer de nombreux postes de travail où savoir-faire et

6. PROVENANCE DES CDE EN FLANDRE ET À BRUXELLES PAR SECTEUR



Source: Europese Distributiecentra en value added activities in Vlaanderen: Economische betekenis en concurrentiepositie (2002)

Vision

Le secteur logistique flamand a un rôle important à jouer sur le marché logistique mondial, qui a pris une dimension globale et est en pleine évolution. La Flandre doit pour ce faire disposer d'une plate-forme réunissant sur une base continue les trois parties concernées, à savoir les entreprises logistiques, les centres d'expertise flamands et les autorités flamandes.

Mission

Le renforcement durable de l'avantage compétitif du secteur logistique en Flandre via l'innovation, la collecte et la diffusion de connaissances, la promotion, le transfert de connaissances, la constitution de réseaux et le suivi de projets.

Objectifs

1. Contribuer à améliorer les performances et la compétitivité des entreprises du secteur logistique flamand
2. Le développement de la Flandre en tant que "porte d'accès à l'Europe" ("Gateway for Europe")
3. La constitution d'un réseau (international) autour de l'institut

Mission principale

Innovation, collecte et diffusion de connaissances

- Développement et diffusion d'une vision
- Groupes de travail stratégiques chargés d'introduire les innovations technologiques et conceptuelles dans le secteur logistique
- Développement, intégration et diffusion de connaissances génériques
- Centre d'expertise pour la logistique
- Reconnaissance internationale
- Guichet unique pour les autorités et les entreprises
- Possibilité de création de connaissances spécifiques pour les entreprises

Promotion

- Attirer de nouvelles opérations logistiques
- Promotion logistique de la Flandre
- Assistance aux investisseurs étrangers
- Coopération avec FIT
- Suivi des EDC existants

Mission secondaire

Transfert de connaissances

- Inventarisation et recommandations concernant les formations logistiques
- Organisation d'un congrès logistique
- Coopération à diverses manifestations
- Chaires aux centres d'expertise

Assistance aux entreprises

- Accompagnement des investisseurs étrangers
- Conseil aux entreprises pour des projets d'expertise spécifiques
- Conseil aux entreprises spin-off
- Benchmarking

Gestion des relations et networking

- Réputation internationale
- Base équilibrée
- Promotion des services offerts
- Positionnement au sein du tissu socio-économique

compétence sont essentiels. L'autre volet de la mission de promotion, en collaboration avec le FIT (Flanders Investment and Trade), est de mettre en avant, de manière structurée, la Flandre en tant que région logistique.

Avec ses 3 missions annexes, le VIL a pour tâche de suivre l'offre et la demande de formations afin d'accompagner les entreprises, entre autres pour leurs missions de benchmarking, et pour mettre en place un réseau autour du VIL. Nous vous donnons dans le tableau ci-dessous un aperçu de la stratégie du VIL.

La Flandre dispose d'un grand nombre d'atouts en tant que région logistique. Pour maintenir cette position privilégiée, il est nécessaire que les acteurs logistiques flamands réagissent aux tendances actuelles, dont le déplacement du contrôle des flux de marchandises vers les flux d'informations est probablement la plus importante. Pour maintenir la position d'une région comme la Flandre au niveau logistique et pouvoir, à terme, affronter certaines menaces telles que la congestion et les coûts salariaux, il est essentiel d'innover sans

Alex Van Breedam Alex Van Breedam a achevé en 1995 à l'université d'Anvers une thèse de doctorat sur l'optimisation logistique. En 1997, sa spin-off universitaire Orinoco est reprise par KPMG, où il est engagé successivement en tant que directeur et partenaire de consultance. A l'automne 2000, il quitte KPMG et décide d'accompagner lui-même des chefs d'entreprise en tant que consultant indépendant, surtout dans des projets stratégiques de logistique. Entre-temps, il lance avec un petit groupe les préparations de l'Institut flamand de la logistique (VIL). En mai 2003, Alex Van Breedam est nommé premier directeur général du VIL.

Il est en outre toujours lié à l'université d'Anvers/ITMMA et au Limburgs Universiteit Centrum en tant que chargé de cours. Il est souvent demandé en tant qu'orateur sur la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement par des écoles de gestion en Belgique et à l'étranger.



cesse en la matière. En tant que centre de compétence pour le secteur, l'institut flamand de la logistique (Vlaams

Instituut voor de Logistiek) entend jouer ici un rôle de locomotive.

Alex Van Breedam