

3. LES LOGIQUES A L'ŒUVRE.

Les mutations engagées dans le processus de mise en relation production / consommation, il y a maintenant une trentaine d'années, se poursuivent sous contraintes externes : des données extérieures (notamment environnementales) viennent influencer sur les pratiques. Un rapide historique permet de situer les règles dominantes aux différentes périodes et par là même comprendre les enjeux qui encadrent la circulation des marchandises :

- **l'approche par l'offre** - *avant 1975* - c'est **l'époque des techniciens** qui répondent aux besoins exprimés par les industriels et les distributeurs. Les stratégies développées tant par les organismes publics ayant en charge les transports que par les entreprises qui réalisent les déplacements des produits sont orientées essentiellement vers la mise à disposition d'outils (infrastructures de transports, véhicules, entrepôts, ...). La demande est en forte croissance et elle se positionne en fonction des propositions et des disponibilités.
- **l'approche par la demande** - *à partir des années 1970* - c'est **l'époque des gestionnaires** qui organisent les échanges en "inventant" la logistique. La mise en marché des produits se définit globalement et non par segment avec une double recherche : d'une part minimiser le coût de l'ensemble des prestations (gestion des commandes, transmission d'ordres, transport, ... quitte à augmenter la part revenant à l'une quelconque de ces tâches) et d'autre part maximiser la qualité de relation qui s'instaure entre les opérateurs amont et aval (la maîtrise des flux est devenue un élément de différenciation concurrentielle).
- **la prise en compte de contraintes externes** - *depuis 1990* - c'est **l'époque des politiques** qui ont à définir les conditions dans lesquelles se réalisent les relations économiques. Les problèmes de congestion et d'environnement sont de plus en plus présents et viennent influencer sur les décisions. Les pouvoirs publics et au-delà les professionnels sont maintenant tenus de prendre à considération ces données avec de nombreuses interrogations pour l'avenir quant aux modes qui seront utilisés, aux techniques qui seront proposées, aux coûts qui seront demandés, aux conditions qui seront imposées.

Dans ce contexte les collectivités locales comme les entreprises affichent des stratégies qui évoluent en permanence. Une description des principes qui régissent les actions peut être faite, sachant toutefois qu'il est difficile de généraliser compte tenu de la multitude de paramètres qui rentrent en compte.

3.1. Les logiques publiques.

L'Europe voit une véritable mobilisation de ses acteurs publics en faveur de plates-formes logistiques publiques. Ces équipements appelés Distripark en Hollande, Güterverkehrszentrum en Allemagne, Interporti en Italie, ... s'installent et s'affirment comme des outils d'aménagement et de développement stratégiques. La finalité est toujours la même : rassembler les opérateurs et les services pour des raisons :

- **d'économie territoriale** (rapprocher chargeurs et prestataires de services, créer des effets d'échelle),
- **d'environnement** (éviter la dispersion des entreprises et des flux, maîtriser la multiplication des trafics),
- **de politique des transports** (massifier au maximum les échanges, favoriser l'usage du rail-route).

Ce dernier point – *promouvoir l'intermodalité* - sous-tend les actions et conduit les Etats et l'Europe à s'engager résolument vers le transport combiné. Le déploiement d'énergie manifesté n'est pas vain, si l'on en juge par les progressions (de 10 à 20 % l'an selon pays) observées ces dernières années.

En France, alors que notre pays était précurseur en matière de plates-formes logistiques publiques (les premières opérations datent des années 1960), les pouvoirs centraux n'ont pas véritablement accompagné la demande par des actions directrices. L'absence de schéma national avec moyens financiers et cadre institutionnel est significatif.

L'initiative a ainsi été laissée aux CCI et aux collectivités locales, ce qui a conduit à une multiplication de projets rendant le paysage des plates-formes souvent "illisible" pour un observateur (investisseur ou planificateur). **L'arbitrage se fait essentiellement par les lois du marché et la capacité des promoteurs à mobiliser des moyens** pour financer les équipements nécessaires. C'est pourquoi se sont multipliés les projets (plus d'une centaine sur l'ensemble du pays), sans hiérarchie affichée même si à l'évidence la géo-économie dessine quelques lignes forces.

En Rhône-Alpes, pôle continental majeur, logiquement (mais curieusement si l'on se réfère à ce que l'on peut repérer dans d'autres régions telles que PACA, Nord Pas-de-Calais, ...), les ambitions se concentrent sur "le grand Lyon" et aucune véritable opération d'envergure n'émerge dans les départements périphériques. Tout se passe comme si Grenoble, Saint-Etienne, Annecy, et les autres principaux centres régionaux, avaient pris acte des comportements d'entreprises qui ont tendance à se rassembler dans la périphérie lyonnaise pour profiter du triple avantage offert par ce site : carrefour économique, carrefour géographique, carrefour de services. En dehors de la métropole régionale, les seuls espaces d'accueil qui développent une promotion axée sur la logistique se trouvent dans les départements de la Drôme (zone de Portes-les-Valence) et de la Loire (zone de la Plaine du Forez). Les quelques autres opérations ou projets publics existants sont peu significatifs et n'ont pas réussi à créer des effets d'entraînement marquants.

En Italie, la situation est différente et cet Etat apparaît à bien des égards comme particulier. L'organisation économique qui s'est construite autour de "districts industriels", une distribution qui s'est modernisée une vingtaine d'années après les autres pays européens, l'absence de grands groupes de prestataires de services (conséquence des réalités précédentes ?), ont conduit à une logistique :

- **éclatée fonctionnellement** entre de nombreux acteurs qui n'ont pas su se structurer et faire émerger de leader. Il s'en suit un paysage peu "lisible" où les industriels ont un rôle déterminant.
- **concentrée géographiquement** autour des zones de production et de transformation ; ainsi la zone de Milan rassemble environ 70 % des opérateurs internationaux qui n'ont qu'une base logistique en Italie (selon une enquête conduite en 1993 auprès de 120 entreprises Nord Europe).

Cette situation est toutefois en cours d'évolution rapide sous l'impulsion de la construction européenne et ce pays est souvent perçu comme un espace de conquête pour les entreprises du secteur de la logistique.

Il faut enfin noter le **rôle très directif des pouvoirs publics** italiens en matière de transport avec une finalité principale : rééquilibrer le partage modal en développant notamment le rail-route. Un Plan Général des Transports (PGT) approuvé en 1986 prévoyait la création d'interporti afin de réaliser des chantiers multi-techniques performants et rassembler les marchandises pour créer un effet de masse susceptible d'entraîner un usage du fer. Le programme initial a été maintes fois redéfini (modification en 1990 avec octroi de 480 milliards de liras, abandon de la hiérarchie 1^{er} niveau / 2^{eme} niveau en 1992) et s'il a réussi dans son objectif de dynamisation du transport combiné, il a échoué en partie dans son objectif de créer des pôles fret où prestataires et chargeurs se seraient installés.

En ce qui concerne le débouché de l'axe Lyon-Italie du Nord, il est à regretter que les projets prévus en Lombardie (cette région concentrant pourtant 57 % du rail-route de la péninsule) n'ont abouti. Cet immobilisme, qui s'explique surtout par des dissensions locales, conduit à une saturation des sites existants (de Turin à Milan) venant freiner la réorganisation des échanges.

3.2. Les logiques privées.

a) LES CHARGEURS INDUSTRIELS

❖ DEMARCHE STRATEGIQUE

- Le marché peut être considéré comme largement abouti avec deux champs géographiques distincts : l'**Europe** pour les produits de base et à forte rotation, le **Monde** pour les produits technologiques (à haute valeur ajoutée).
- Une spécialisation des outils de production est nécessaire.
- La compétitivité impose des chaînes logistiques qui répondent à des règles communes : en Amont, élargies et sécurisées autour des fournisseurs, en Aval, organisées autour des clients.
- Les logistiques de soutien (service après vente) deviennent primordiales et s'imposent comme indispensables dans la démarche commerciale des entreprises.

❖ CONSEQUENCES TERRITORIALES

- Un repositionnement des moyens de production à l'échelle continentale. L'espace n'est plus une contrainte majeure.
- La couverture du marché européen nécessite au minimum deux bases logistiques.
Après avoir fonctionné à partir d'un seul site, les chargeurs industriels considèrent que les contraintes de qualité, de délais, de coût, passent par 2 ou 3 plates-formes continentales.

❖ POSITIONNEMENT REGIONAL

- Lyon se place comme "LA" base Sud-Europe.
Elle est le point d'équilibre d'ores et déjà choisi par de nombreux opérateurs non régionaux.
- La présence d'activités industrielles favorise la création de bases logistiques.
La région de Saint Etienne en est un bon exemple.
- Lyon ne s'affirme pas à l'échelle mondiale dans l'organisation des flux.
L'absence d'un hub aéroportuaire affirmé, le retard pris dans la connexion avec les grands flux maritimes, pénalisent la région.

b) LES CHARGEURS DISTRIBUTEURS

❖ DEMARCHE STRATEGIQUE

- Les schémas sont encore largement nationaux, mais ils sont appelés à évoluer fortement.
L'intégration européenne (uniformisation réglementaire, monnaie unique, ...) modifie les organisations. Les professionnels considèrent que ce mouvement "d'européanisation" va se poursuivre durant encore une douzaine d'années.
- Les points frontières vont se repositionner géographiquement.
Les zones extrémités peuvent devenir (sous contraintes géo-économiques) des points centres. Toutefois, comme en national, une aire de marché rapprochée est un élément majeur pour créer des espaces logistiques puissants.
- Une externalisation logistique qui marque le pas.
Si les avantages sont indéniables pour les produits de consommation courante, des stratégies "marketing" viennent limiter le passage par prestataires.

❖ CONSEQUENCES TERRITORIALES

- Des investissements conséquents nouveaux sont prévisibles.
La distribution (l'aval) représente les 2/3 des surfaces logistiques et a toujours été le moteur des organisations logistiques.
- Une fidélité au territoire moins marquée que chez les industriels.
Le "nomadisme" est ici possible ; les critères de localisation sont peu rigides et la disponibilité foncière, les taxes locales peuvent conduire à des transferts (dans un rayon relativement court : 50 à 100 km).

❖ POSITIONNEMENT REGIONAL

- Pour les produits à forte rotation, les jeux sont faits et peu de changements significatifs doivent se produire.
Dans un cadre relativement figé par les contraintes réglementaires et les principes de distribution, Lyon est et restera incontournable. Aucune agglomération rivale ne semble devoir émerger.
- Pour les produits à faible rotation et/ou à forte valeur ajoutée (le transport est alors assujéti au stockage) les territoires concernés sont vastes et évolutifs.
Des concurrences fortes existent que ce soit au niveau national (Orléans, Dijon, ...) ou international (Milan, Barcelone, ...).

c) LES PRESTATAIRES DE SERVICES

❖ DEMARCHE STRATEGIQUE

- Restructurations, alliances ou rachats : la course à la taille critique est engagée !
L'objectif est de pouvoir accompagner ses clients, chargeurs industriels ou distributeurs, dans leur développement européen et/ou international.
- Une segmentation par activité de plus en plus marquée.
Les opérateurs, pour des raisons de productivité et de qualité, cherchent à créer des structures spécialisées par produits et/ou par traitement logistique.
- Les technologies de l'information ont un rôle clé dans la simplification des transactions entre partenaires.
La maîtrise des flux physiques dépend de la maîtrise des flux commerciaux ; cela va bien au-delà du simple échange de données, une imbrication fonctionnelle est recherchée.

❖ CONSEQUENCES TERRITORIALES

- La constitution de réseaux de distribution de niveau européen est en marche, c'est devenu un enjeu majeur pour les 5 prochaines années.
Pour s'articuler avec les grands pôles logistiques continentaux il est impératif d'avoir des bases fortes dans les grandes régions françaises (Rhône-Alpes en est une, mais aussi PACA, l'Alsace, ...).
- Une polarisation des équipements logistiques est inéluctable (sauf à bouleverser les règles qui régissent les échanges économiques).
Aux mêmes problèmes correspondent les mêmes solutions ; une certaine standardisation des process par grandes familles logistiques (contraintes homogènes) apparaît.
- Un métier "élargi" : intégration de l'amont et de l'aval de la chaîne logistique.
Il est recherché simultanément à se rapprocher de la production (opérations de co-manufacturing) et de la commercialisation (par pilotage des informations).

❖ POSITIONNEMENT REGIONAL

- Lyon pôle logistique : un pouvoir d'attraction élevé.
L'agglomération est tout à la fois un carrefour économique (vaste marché), géographique (infrastructures de transport), de services (mobilisation des acteurs publics et privés).
- La présence de prestataires fidélise les chargeurs industriels.
Il y a auto-alimentation dans les investissements logistiques.

3.3. Les logiques par filière.

a) **FILIERE MECANIQUE**

❖ *OPTIONS STRATEGIQUES*

- La mondialisation est une obligation, elle s'accompagne d'une diversification (de la machine outil à l'aéronautique).
Par exemple Renault et PSA achètent aujourd'hui hors Europe seulement 2 % de leurs pièces (soit 2,5 Milliards F) ; pour être compétitif ce montant devrait, d'ici 5 ans, augmenter nettement pour atteindre 20 % (20 milliards F.)
- La filière se concentre.
Une rationalisation du nombre de constructeurs et d'équipementiers est engagée de façon irréversible.
- Les constructeurs : des "assembleurs" qui pilotent un système extrêmement complexe.
On assiste à une normalisation des processus et à une démarche de *Qualité Totale* pour faire face à la multiplication des références et à la mondialisation des flux.
- Les équipementiers sont des partenaires incontournables et non plus de simples sous-traitants.
Ce partenariat sous-entend, pour l'équipementier, de respecter les référentiels établis par les constructeurs, d'obtenir la certification aux normes ISO et de mettre en œuvre des procédures de sécurisation des approvisionnements.

❖ *ORGANISATIONS LOGISTIQUES*

Deux schémas cohabitent :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Un schéma européen :<ul style="list-style-type: none">• les équipementiers et les moyens logistiques sont regroupés à proximité des unités d'assemblage• les organisations logistiques fonctionnent alors en flux tendus (approvisionnement en continu). | <ul style="list-style-type: none">- Un schéma mondial :<ul style="list-style-type: none">• les équipementiers sont implantés dans des pays où le coût de la main d'œuvre est faible, généralement éloignés des unités d'assemblage• les organisations logistiques fonctionnent alors en juste-à-temps, ce qui nécessite des bases de regroupement continentales. |
|---|---|

❖ *POSITIONNEMENT REGIONAL*

- Un savoir-faire local et une tradition industrielle dans ces métiers.
Les équipementiers régionaux seront concurrencés par leurs concurrents piémontais et internationaux
- Rhône-Alpes se maintiendra comme un site de concentration.
Les investissements s'orienteront d'abord vers les activités logistiques (plates-formes prestataires).

b) FILIERE PRODUITS TECHNOLOGIQUES

❖ *OPTIONS STRATEGIQUES*

- Un marché mondial, fortement concurrentiel et qui ne cesse de se développer.
Sont ici regroupés les marchés de l'informatique, de l'électronique, de l'électroménager, de la communication, ...
- L'innovation est une garantie pour continuer à gagner des parts d'un marché très convoité et très concentré.
Mais les prix font aussi la différence sur un marché dont la clientèle est de plus en plus "grand public".
- Les unités de production à vocation mondiale sont progressivement remplacées par des unités à vocation "régionale".
L'objectif affiché de ce redéploiement industriel est la réduction du niveau des stocks devenus trop importants. Chaque "région" (Europe, Amérique, Asie) régule et optimise ses stocks par ligne de produits.
- Standardisation systématique des produits et différenciation retardée.
Les produits sont standardisés et produits massivement pour répondre aux besoins d'un marché planétaire. Ils sont ensuite personnalisés en fonction des caractéristiques des régions du Monde auxquelles ils sont destinés.

❖ *ORGANISATIONS LOGISTIQUES*

- Les organisations logistiques fonctionnent en flux tendus.
Le cycle de renouvellement des produits étant court (degré d'obsolescence élevé), il faut produire et distribuer toujours plus vite. Par ailleurs, la réduction des marges revalorise la logistique car elle permet de dégager des gains de productivité.
- Les sites de production sont associés physiquement aux bases logistiques.
Ces pôles rassemblent, assemblent et personnalisent des composants standardisés fabriqués à l'échelle mondiale. Les produits finis sont alors acheminés vers des sites de distribution nationaux jouant le rôle de plates-formes d'éclatement des produits.
- Les prestataires logistiques voient leur champ de compétence s'élargir.
Le concept de différenciation retardée des produits favorise l'intégration de certaines opérations industrielles (assemblage, conditionnement) sur les sites logistiques des prestataires.

❖ *POSITIONNEMENT REGIONAL*

- Lyon est identifié comme un site logistique à vocation européenne.
Toutefois sa place de barycentre Sud Europe risque d'être "attaquée" par l'Italie du Nord (montée en puissance des pays de l'Est, approvisionnement conteneurisé, ...).

c) FILIERE CHIMIE

❖ *OPTIONS STRATEGIQUES*

- Un marché depuis longtemps ouvert à la concurrence internationale.
En Europe, l'Allemagne, la Suisse ont développé une industrie chimique puissante.
- La filière continue à se concentrer à l'échelon international.
Recherche de synergies industrielles, financières et logistiques (exemple de Novartis, entité créée à partir du rapprochement des groupes suisses Ciba et Sandoz).
- Un potentiel de croissance considérable, notamment pour la chimie fine.
La filière mise sur sa capacité à développer des produits élaborés, à forte valeur ajoutée.

❖ *ORGANISATIONS LOGISTIQUES*

- Des organisations logistiques adaptées aux flux de produits :

En Amont : la chimie lourde

- les organisations logistiques fonctionnent en flux poussés³ ;
- La chimie lourde génère des volumes importants, transportés généralement en vrac et sur longue distance par voie maritime (transports intercontinentaux inter-usines) ou par fer (transports continentaux inter-usines).

En Aval : de la chimie fine aux produits pharmaceutiques

La chimie fine :

- les organisations logistiques fonctionnent en flux tendus⁴
- elle génère des volumes importants, à forte V.A. généralement conditionnés et transportés sur courte distance par route (en France, ce mode réalise 70% des transports aval de la filière) et par fer ou rail-route (sur moyenne distance)

Les produits pharmaceutiques :

- la nécessité de réduction des stocks domine (produits à forte valeur ajoutée réglementés et périssables).
- une gestion en flux tendus répond à un fractionnement extrême des envois de faible quantité (ils sont pluri-quotidiens).
- les dépositaires – répartiteurs concilient négoce et prestations logistiques. Ils sont les interfaces entre les industries pharmaceutiques et les officines.
- le transport routier de type messagerie et express s'impose (délais courts, faible quantité) à l'organisation Aval de cette filière.

❖ *POSITIONNEMENT REGIONAL*

- Une spécialisation qui se confirme dans le domaine de la chimie fine.
Les implantations dans le Grand Lyon de quelques grands noms de la chimie et de la pharmacie mondiale attestent du savoir-faire de la main-d'œuvre locale et des atouts de la région en matière de desserte européenne.
- Des voisins "très présents".
En Suisse et en PACA d'importantes capacités de transformation se mettent en place.

³ des stocks correspondant aux besoins prévisionnels existent sur site ou à proximité immédiate.

⁴ méthode de production visant à ne fabriquer que ce qu'il faut et le plus tard possible afin de réduire les stocks et les coûts associés (on ne produit que ce qui est déjà vendu).

d) FILIERE AGRO-ALIMENTAIRE

❖ *OPTIONS STRATEGIQUES*

- Seulement deux grandes options : les produits mondiaux et les produits régionaux
Leur cohabitation est "naturelle".
- Une filière qui se concentre et se rationalise.
Diminution du nombre des intermédiaires dans les processus de mise en marché des produits (grossistes, expéditeurs).
Concentration : au stade de la production, les coopératives recherchent un effet de taille suffisant pour jouer à armes égales avec les industriels de la filière et les centrales d'achats de la grande distribution. Au stade de la transformation, de grands groupes industriels à vocation internationale (Danone) s'imposent.
- Les centrales d'achats de la Grande Distribution intègrent l'amont de la filière.
La volonté de maîtriser les approvisionnements (notamment sur les produits sensibles ou ayant une forte saisonnalité) incite les centrales d'achat à "remonter" la chaîne logistique.

❖ *ORGANISATIONS LOGISTIQUES*

- Les organisations logistiques fonctionnent de plus en plus en flux tendus (produits prêts à consommation).
- Des chaînes spécialisées apparaissent (produits importés, froid "positif et négatif", ...) avec externalisation des moyens.
- Une double polarisation des investissements agro-logistiques guidés par la production (agrandissement des aires d'influence) et/ou la consommation (centralisation des marchés).

❖ *POSITIONNEMENT REGIONAL*

- Lyon : une position nationale intermédiaire entre le pôle agro-logistique d'Avignon et le pôle de distribution de Rungis.
- Peu d'interférences avec le Nord de l'Italie (cet espace recherche des complémentarités avec des régions plus éloignées, telle l'Ile de France).

e) **FILIERE GRANDE DISTRIBUTION**

❖ **OPTIONS STRATEGIQUES**

- Un marché national désormais "verrouillé".
Le parc des Grandes et Moyennes Surfaces, qu'il s'agisse d'hypermarchés ou de supermarchés, a atteint ses limites sur le territoire national. Une dizaine de centrales d'achats seulement concentre l'offre commerciale du marché français.
- Une offre commerciale et une assise élargies : taille critique oblige !
En couvrant la plupart des segments du commerce de détail (alimentaire, habillement, loisirs, etc.) et en élargissant la gamme de leurs équipements commerciaux (hypers, supers, supérettes), les distributeurs cherchent à atteindre une taille critique nationale. Ils peuvent ainsi cautionner leurs implantations sur des marchés internationaux plus prometteurs et jouer à armes égales avec des concurrents déjà très concentrés.
- Concentration et internationalisation : seuls moteurs de croissance disponibles.
Confrontée à un taux de croissance annuel moyen en forte diminution et à un contexte réglementaire limitant la création de points de vente, la Grande Distribution multiplie les rachats, les fusions et les alliances. Parallèlement à ce mouvement de croissance externe engagé au plan national, les grands groupes intensifient leurs implantations en Europe (du Sud et de l'Est) et à l'international (Amérique du Sud, Asie).

❖ **ORGANISATIONS LOGISTIQUES**

- Des organisations logistiques actuellement dimensionnées pour couvrir le territoire national (pour les formes classiques de vente).
- Une européanisation en marche pour la distribution dite "spécialisée" (sport, hi-fi, bricolage, ...).
- Des choix d'intégration ou d'externalisation des moyens logistiques qui cohabitent, mais qui ont tendance à se rapprocher.
- Rachats et concentration commerciale favorisent la rationalisation et les synergies logistiques.

❖ **POSITIONNEMENT REGIONAL**

- Un bassin de consommation fort de 2,5 millions d'habitants.
Il favorise les implantations d'équipements logistiques dédiés à la Grande Distribution (intégrés ou sous-traités) dans le Grand Lyon.
- Lyon : une "tête de pont" logistique pour investir un marché italien prometteur.
L'approvisionnement des premières implantations de magasins à enseigne nationale en Italie du Nord peut s'envisager à partir des bases logistiques lyonnaises (diverting).

4. DES INFRASTRUCTURES POUR AFFIRMER UNE POLITIQUE.

Face aux grandes infrastructures envisagées en Rhône-Alpes, **les professionnels de la circulation des marchandises sont en position d'attente - avec impatience pour certains, avec perplexité pour d'autres -**. Aucune critique, ni aucun enthousiasme sur l'intérêt des projets (ferrés ou routiers) n'est véritablement formulé ; le rapprochement des territoires est considéré comme une obligation incontournable même s'il porte en germe une exacerbation des concurrences.

Les options stratégiques des opérateurs se dessinent pour les 10 années à venir. **Nul doute que la fiabilité, l'environnement seront présents dans les orientations prises.** De même, les mécanismes qui conduisent au rassemblement des investissements logistiques sont probablement amenés à se renforcer sauf s'il intervenait une modification radicale les règles qui régissent les pratiques actuelles (augmentation forte du coût des transports, directives très précises sur les installations ou encore l'usage des modes, ...).

La situation géo-économique de Lyon a fait émerger un ensemble logistique puissant, équilibré, dynamique. Les acteurs institutionnels sont conscients des enjeux qui se rattachent à la maîtrise des flux et aux impératifs liés en matière d'organisation de l'espace ou de réalisation d'infrastructures.

C'est donc dans un contexte particulièrement favorable que s'inscrit la voie nouvelle Lyon-Turin. Cette liaison articulera deux territoires dynamiques qui semblent encore trop s'ignorer : l'Italie du Nord est d'abord tournée vers l'Allemagne, Rhône-Alpes affiche ses complémentarités avec la Catalogne et le Bénélux. Le challenge est d'importance, il faut le préparer.