

BRUXELLES
FORMATION

Dossier d'opportunité

Responsable logistique

Service Études et Statistiques

Septembre 2012

www.bruxellesformation.be



BRUXELLES
FORMATION

Table des matières

Table des matières	2
I. Introduction	3
II. Etude de l'opportunité du Responsable logistique	4
A. L'opportunité par rapport à l'offre de formation existante	5
1. Cohérence avec les politiques régionales.....	5
2. L'offre de formation.....	5
3. Concurrence ou complémentarité.....	5
4. Possibilité de filière.....	5
B. L'opportunité par rapport à la demande de formation	6
1. Mesure de l'attractivité du métier	6
2. Mesure des viviers potentiels de recrutement.....	6
3. Mesure de la proximité	6
C. L'opportunité par rapport à la demande économique.....	7
1. Entreprises actives dans le secteur	7
2. Le volume de l'emploi dans le secteur.....	7
3. Entreprises actives dans le métier.....	8
4. Volume d'emploi dans le métier.....	8
5. Perspectives.....	8
6. Les offres d'emploi	9
7. Etat de la pénurie	11
D. Conclusion	13
Bibliographie	14

I. Introduction

Le dossier d'opportunité a pour objectif d'aider à la prise de décision concernant l'opportunité de mettre en place une nouvelle formation, de maintenir une formation existante ou de restructurer une offre de formation. Cette information peut être utile notamment en vue d'une décision lors de la préparation des discussions budgétaires, du développement de produits modulaires ou lors de la préparation de notes au Comité de gestion.

Un dossier d'opportunité concerne un métier (ou un groupe de métiers proches) inscrit dans un secteur particulier. Il est réalisé sur base d'une demande précise qui est discutée préalablement. Ce dossier concerne le métier de Responsable Logistique à Bruxelles. L'information présentée dans ce document concerne, sauf mention contraire, la Région bruxelloise et lorsque c'est possible son hinterland brabançon.

La question de départ est de savoir s'il faut créer une offre de formation pour le métier de Responsable logistique dans l'offre de formation de BRUXELLES FORMATION.

Afin de bien comprendre la situation actuelle de ce métier, nous entrerons dans la question de l'opportunité selon trois axes : un axe formation (formations existantes, concurrentes...), un axe demande sociale (analyse de la réserve de main d'œuvre...) et un axe économique. Dans ce dossier, nous ne nous concentrerons pas sur l'évolution du secteur Transport et Logistique dont nous avons déjà fait état dans le dossier dispatcheur sorti en Avril 2012. Nous vous renvoyons donc vers ce dernier pour de plus amples informations, les tendances sectorielles décrites dans ce dossier étant également applicables au Responsable logistique. Nous nous concentrerons donc uniquement sur l'analyse d'opportunité dans laquelle nous remettrons à jour les informations sectorielles contenues dans les précédents rapports.

II. Etude de l'opportunité du Responsable logistique

Concevoir, organiser et contrôler la gestion des flux de matières premières et de produits depuis l'approvisionnement par les fournisseurs jusqu'à la livraison chez le client, en passant par la production, l'emballage ou le stockage ; le tout en animant et coordonnant une équipe logistique, tel est le quotidien d'un Responsable logistique. On peut donc dire qu'il conçoit et organise la stratégie logistique la plus rationnelle possible afin d'assurer au tarif le plus avantageux le transport d'un produit de son lieu d'origine vers sa destination finale. Il doit pour cela encadrer et coordonner plusieurs fonctions au sein de l'entreprise que l'on peut présenter en 4 grands domaines¹:

- **responsable d'exploitation** : dispatcheur, traffic/fleet manager, planificateur, etc.
- **organisateur de transport** : affréteur, expéditionnaire, commissionnaire, auxiliaire, agent, etc.
- **employé de la chaîne logistique** : assistant logisticien, superviseur, employé en gestion des achats et des approvisionnements, etc.
- **gestionnaire d'entrepôt/de magasin** : responsable d'un entrepôt, de la gestion des stocks, de la préparation des commandes, magasinier, etc.

Cette profession et celles dont il est responsable peuvent être exercées dans de nombreux secteurs :

- transport et logistique (expédition, stockage, entreposage, distribution; etc.)
- industrie manufacturière : tous domaines
- secteur non marchand et humanitaire : ONG, hôpitaux, etc.
- grande distribution

¹ Ces domaines ne sont pas issus d'une classification officielle. Nous les avons repris de la présentation de la formation de bachelier en gestion des transports et logistique d'entreprise des hautes écoles de la province de liège (<http://haute-ecole.provincedeliege.be>) car ils nous semblaient être les plus pertinents dans le cadre de ce dossier.

A. L'opportunité par rapport à l'offre de formation existante

Il s'agit de voir comment le projet vient modifier les équilibres de l'offre sur le territoire :

1. Cohérence avec les politiques régionales

Un tel projet de formation nous semble plutôt en accord avec les politiques régionales. La Région a notamment investi pas mal de moyens pour permettre le redéploiement du port de Bruxelles car on a tendance à l'oublier mais Bruxelles est bien une ville portuaire. Pour la Région bruxelloise, le Port, avec ses 24 millions de tonnes de marchandises transitées chaque année, est un atout de premier plan, tant au niveau économique que de l'emploi. Un plan d'action pour le port de Bruxelles a d'ailleurs été mis en place entre 2005 et 2009. Les politiques régionales portent également une attention particulière au développement des transports en commun.

2. L'offre de formation

L'offre de formation dans ce métier est inexistante à Bruxelles. Nous souhaitons toutefois attirer l'attention sur l'offre proposée par : Forem Formation logistique (Estaimpuis) et les centres de compétence logistique situés à La Louvière et Liège. Ces centres proposent des formations en gestion de la logistique qui portent sur des fonctions très intéressantes et d'un niveau peut-être plus directement accessible pour nos stagiaires :

- Assistant du responsable logistique
- Collaborateur logistique et environnement
- Employé logistique
- Gestionnaire de la chaîne logistique
- Perfectionnement logistique: production & management
- Planificateur coordinateur de la chaîne logistique
- Supply Chain – Etude de cas
- Technicien logistique en industrie alimentaire

De plus, nous avons également identifié, en province de Liège, un Bachelor en **Gestion des transports et Logistique d'entreprise**.

3. Concurrence ou complémentarité

Aucune concurrence n'est à signaler puisque l'offre en formation professionnelle à Bruxelles est inexistante. Par contre, des complémentarités pourraient être établies avec certains produits des centres MMTIC notamment celles organisées dans le cadre de la gestion et l'organisation de la production.

4. Possibilité de filière

Nous n'avons pas identifié de filières possibles actuellement mais la mise en place d'une formation de responsable logistique devra inévitablement comporter un volet en gestion de la logistique ; ce qui nous amène à penser qu'une collaboration étroite sur ce type de fonction entre les centres logistiques et MMTIC est indispensable.

B. L'opportunité par rapport à la demande de formation

Il s'agit de mesurer le potentiel de recrutement de la formation, c'est-à-dire la faisabilité d'avoir un nombre donné d'inscrits.

1. Mesure de l'attractivité du métier

Globalement, les métiers du secteur de la logistique ne sont pas parmi les plus attractifs. Nous pensons également que les horaires de travail et l'exposition au stress sont des handicaps de taille à l'attractivité de ce métier. De plus, nous n'avons identifié aucune initiative sectorielle visant à améliorer l'attractivité de ce métier. Nous pensons donc que son attractivité est assez limitée.

2. Mesure des viviers potentiels de recrutement

Les viviers de recrutement sont relativement faibles mais pourraient également s'appuyer sur des personnes inscrites chez Actiris sous d'autres intitulés de « responsable » et désireuses de se réorienter vers le métier de responsable logistique :

Responsable logistique	RMO
2008	57
2009	72
2010	120
2011	133

Tableau 1 : Evolution de la réserve de main d'œuvre (Observatoire)

La réserve de main d'œuvre d'Actiris se compose de 133 personnes en 2011 et est en augmentation constante depuis 2008. Elle a plus que doublé en 4 ans (+133,33%) et a augmenté de 10,83% entre 2010 et 2011.

Fonctions	Faible	Moyen	Haut	Autres	RMO
Responsable logistique	20	27	50	36	133
Total	44	42	71	67	224

Tableau 2: Réserve de main d'œuvre 2011 par niveau de qualification(Observatoire)

En 2011, cette main d'œuvre était hautement qualifiée dans 37,59% des cas et moyennement qualifiée dans 20,30%. Signalons également qu'une partie de cette main d'œuvre (27,07%) est considérée comme ayant un niveau de qualification indéterminée.

3. Mesure de la proximité

Nous pensons que la mesure de proximité est favorable car le centre de formation est proche des chercheurs d'emploi potentiels et proche des entreprises concernées par ce type de profil. Toutefois, un nombre important d'emplois est situé en Flandre ; ce qui signifie que les stagiaires sortant d'une formation de ce type peuvent compter sur un vivier d'emplois important à condition **d'être mobile et de parler suffisamment le néerlandais.**

C. L'opportunité par rapport à la demande économique

Il s'agit de mesurer le potentiel d'emplois disponibles.

1. Entreprises actives dans le secteur

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL (2008)	REGION DE BRUXELLES-CAPITALE			
	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS			
	2007	2008	2009	2010
Transport et entreposage	1.018	996	1.037	1.041
Total établissements à BXL	34.151	34.144	34.428	34.462

Tableau 3: Evolution du nombre d'établissements (ONSS)

Entre 2007 et 2009, le nombre d'établissements a augmenté de 1,9% et ce, malgré une diminution de 2,2% entre 2007 et 2008. Cette tendance suit la tendance générale du nombre d'établissements à Bruxelles même si l'augmentation entre 2008 et 2009 du nombre d'établissements est légèrement plus forte en logistique (1,9% contre 0,8% pour l'ensemble des établissements bruxellois). Entre 2009-2010 l'évolution du secteur est stable. Le secteur représente 3,0% des établissements bruxellois en 2010.

Si on exclut B-Post et les sociétés de transport public et de personnes, les principales entreprises de ce secteur sont, selon le site Trends-Top :

- 1- **Xpedys** : Transport intégré de marchandises par rail-route et voie d'eau. Cette entreprise est membre de la SNCB logistics.
- 2- **Ziegler** : Le Groupe ZIEGLER développe une offre GLOBALE de services à valeur ajoutée dans l'univers de la LOGISTIQUE MULTI-MODALE de PROXIMITE.
- 3- **GLS Belgium et GLS Belgium Distribution** sont des filiales de General Logistics Systems B.V., Amsterdam (GLS). Le groupe est actif dans la distribution de colis.
- 4- **T.R.W.** est spécialisé dans le transport par rail et membre du groupe SNCB Logistics
- 5- **Universal Express** est membre du groupe Ziegler
- 6- **Europa Belgium** qui offre un service de livraison routier quotidien à destination des principales villes européennes
- 7- **A.T.U transport** : Spécialiste du transport par route
- 8- **Norbert Dentressangle** : Transport et Logistique
- 9- **Transnubel** : Société belge de transport nucléaire
- 10- **Denis-Buxant transport** : Transport routier

2. Le volume de l'emploi dans le secteur

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL	REGION DE BRUXELLES-CAPITALE			
	NOMBRE DE TRAVAILLEURS			
	2007	2008	2009	2010
Transport et entreposage	30.026	29.448	27.851	28.360
Total travailleurs à Bruxelles	620.913	621.483	620.875	628.728

Tableau 4: Evolution du nombre de poste (ONSS)

Le secteur a perdu 7,2% de ses travailleurs sur la période 2007 et 2009. On note sur l'année 2010 une légère augmentation de 1,39% du nombre de travailleurs résidant à Bruxelles et une augmentation de 1,83% du nombre de postes de travailleurs salariés à Bruxelles.

Le nombre moyen de travailleurs par établissement est donc logiquement en baisse passant de 29,5 en 2007 à 27,2 en 2010 ; notons toutefois une légère augmentation par rapport à 2009 (26,9%).

Signalons encore que fin 2010, le secteur représentait : 4,51% des postes de travail salarié à Bruxelles et 5,32% des travailleurs résidant à Bruxelles étaient actifs dans le secteur du transport et de la logistique.

3. Entreprises actives dans le métier

Le métier est transversal c'est-à-dire qu'il peut s'exercer dans différents secteurs. Il n'est donc pas possible de lister précisément le nombre d'établissements susceptibles de recruter ce type de travailleurs.

Nous avons, toutefois, référencé plusieurs domaines d'activités différentes où le métier peut s'exercer :

- Transport et logistique (expédition, stockage, entreposage, distribution; etc.)
- Industrie manufacturière : tous domaines
- secteur non marchand et humanitaire : ONG, hôpitaux, etc.
- grande distribution

Notons tout de même que le métier de responsable logistique nous semble davantage lié au secteur « transport et logistique » que le dispatcheur.

4. Volume d'emploi dans le métier

Il est particulièrement difficile d'évaluer le nombre d'entreprises et de personnes actives dans ce métier à Bruxelles. Toutefois, comme pour tous les métiers transversaux, on peut supposer que son volume est lié aux fluctuations de l'activité économique globale de la Région. En cette période de crise, la tendance est donc plutôt négative.

5. Perspectives

Fondamentalement, l'objectif de la logistique opérationnelle ne change pas, il s'agit bien de livrer ses clients en respectant les engagements pris lors de leurs commandes (produit, délai, prix, lieu de livraison, quantité, etc.). Les enjeux de la distribution, la mondialisation des échanges, le respect de l'environnement et la qualité de service exigée par le consommateur créent toutefois, un contexte de plus en plus complexe au sein duquel les logisticiens doivent sans cesse s'adapter. Il faut ainsi atteindre l'optimum entre le service rendu au client et la maîtrise économique des coûts de distribution. L'organisation en **chaîne logistique** (supply chain) s'est ainsi imposée.

Elle prend en compte l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement (achats, gestion des stocks, manutention, stockage etc.) On peut distinguer 2 types de chaîne logistique. Celle dans l'entreprise, et la chaîne logistique étendue à l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.

Entre les partenaires, qui composent la chaîne circulent trois catégories de flux :

- des flux de marchandises (qui vont de l'amont vers l'aval),
- des flux financiers (qui vont en sens inverse),
- des flux d'information (qui vont dans les deux sens)

La gestion de cette chaîne logistique (supply chain management) est ainsi devenue un enjeu central voir vital pour bon nombre d'entreprises car gérer la chaîne logistique, c'est fluidifier les flux en optimisant autant que possible les coûts. Le responsable logistique est donc aujourd'hui amené à gérer cette chaîne logistique et les maillons qui la composent.

Etant donné que cette gestion intègre tous les outils développés par les entreprises, il doit pour ce faire être capable d'utiliser un nombre très important de logiciels spécialisés qui contribuent à l'optimisation des coûts logistiques (possession des stocks, surface, manutention, distribution, transport).

On peut donc dire que le métier de responsable logistique a peu évolué au niveau des tâches à effectuer mais les outils indispensables à l'exercice de cette fonction ont, eux, beaucoup changé. De plus en plus, le responsable logistique doit pouvoir utiliser toute une série de logiciels qui tendent à devenir indispensables.

Outre les WMS² et TMS³, on trouve parmi ces logiciels les différents ERP et les EDI (Echange de Données Informatiques) mais également des logiciels de « tracking and tracing » qui permettent de suivre en temps réel le positionnement d'un colis et de suivre ses déplacements. Ces logiciels font déjà partie des compétences nécessaires aux responsables logistique et ils devraient occuper une place de plus en plus centrale dans les activités d'un responsable logistique.

6. Les offres d'emploi

a) Offres dans ce métier parues chez Actiris et taux de satisfaction

Profession	2009	2010	2011	Reçues
Responsable logistique	14	36	49	136

Tableau 5: Offres d'emploi reçues par Actiris (Observatoire)

L'observatoire signale 136 offres sur les 4 dernières années pour la fonction de responsable logistique. On remarque que la tendance est nettement à la hausse depuis 2009 (+250%). Les offres pour les responsables en logistique ont donc plus que triplé en 2 ans.

Taux de satisfaction en 2011

Fonctions	%
Responsable logistique	42,9
Total	44,1

Tableau 6: Taux de satisfaction (Observatoire)

Ces offres avaient un taux de satisfaction de 42,9% en 2011; ce qui est relativement faible, comparé au taux de satisfaction pour l'ensemble des professions qui était en 2010 de 68,0 % et est assez stable d'année en année.

² Warehouse Management System (gestion informatique de l'entrepôt)

³ Transport Management System (optimisation des moyens de transport)

b) Offres parues récemment dans les principaux journaux et sites internet.

	Brabant flamand	Brabant wallon	Bruxelles Capitale	total
Nombre de postes	2	6	10	18
Intérim	0	1	1	2
%	0	16,7	10	11,1

Tableau 7: Offres d'emploi parues (presse)

Avant de commencer l'analyse de ces 19 postes, nous tenons à rappeler que cette analyse d'offres porte sur les mois de juin-juillet et août, soit des mois relativement creux en matière d'emploi. Nous pensons donc que cette analyse doit être lue comme illustratrice et qu'une nouvelle analyse d'offres devra être réalisée afin de donner des indications plus précises. Toutefois, parmi les offres étudiées, 2 proposaient un poste en intérim ; nous avons aussi identifié 1 poste proposé par une société de recrutement. Parmi ces offres, 6 émanent du secteur de « l'industrie manufacturière », 5 du secteur « commerce et distribution », 4 du secteur transport et logistique, 2 du secteur non-marchand et 1 de l'Horeca (service traiteur).

c) Profils demandés par les employeurs via l'analyse des offres (journaux et Internet)

Connaissances techniques complémentaires demandées	Nombre de postes	%
Planification et organisation du transport	9	50,00
Gestion de planning et de stock	12	66,67
Gestion d'équipe	14	77,78
Gestion financière (rentabilité)	6	33,33
Gestion des commandes	12	66,67
Gestion des achats	4	22,22
Gestion de la production	4	22,22
Gestion d'entrepôt	4	22,22
Gestion administrative	5	27,78
Gestion de la qualité/hygiène/sécurité	5	27,78
Gestion du recyclage	1	5,56
Dispatching	2	11,11
Informatique (suite office et base de données)	14	77,78
Connaissance de logiciel spécifique (Winboock, crm efficy)	4	22,22
ERP (SAP)	7	38,89
Compréhension et gestion de la chaîne logistique	4	22,22
Connaissance en GMAO ⁴	1	5,56
Chariot élévateur	1	5,56
Déchargement	1	5,56
Nombre total de postes disponibles	18	100,00

Tableau 8 : Répartition des compétences techniques (Offres d'emploi)

Les connaissances les plus demandées portent sur une bonne connaissance en informatique soit principalement la suite Office et l'ERP. Cette exigence est à mettre en lien avec l'exigence de connaissance en matière administrative, la connaissance de certains logiciels spécifiques et la gestion de la chaîne logistique. Si cette exigence est explicitement formulée dans 77,78% des offres, elle apparaît importante pour tous les postes étudiés mais à des degrés divers en fonction du secteur dans lequel le responsable logistique doit exercer

⁴ La gestion de maintenance assistée par ordinateur.

sa profession. Les connaissances en gestion de stock, gestion d'équipe et gestion des commandes sont primordiales sur base des offres étudiées, elles sont souvent à mettre en lien avec la gestion d'entrepôt. Des compétences en planification et organisation du transport sont également très souvent demandées par les employeurs.

Compétences et expérience demandées	Nombre de postes	%
2 années d'expérience minimum	12	66,67
5 années d'expérience minimum	4	22,22
Min Diplôme sec supérieur	1	5,56
Min bachelor	7	38,89
Min Master	3	16,67
Permis B	1	5,56
Véhicule	1	5,56
Min connaissance du français et du néerlandais	5	27,78
Anglais	8	44,44
Allemand	1	5,56
Autonomie	3	16,67
Dynamisme/proactif/motivé/volontaire	6	33,33
Sociabilité/esprit d'équipe	6	33,33
Flexibilité (horaire, travail à pause)	3	16,67
Organisé	8	44,44
Rigoureux	9	50,00
Esprit d'analyse/recherche de solution	7	38,89
Résistance au stress	2	11,11
Présentation	1	5,56
Bon contact client/fournisseur	8	44,44
Nombre total de postes disponibles	18	100

Tableau9: Répartition des exigences (offres d'emploi)

Les employeurs ayant rédigé les offres que nous avons analysées recherchent des candidats expérimentés voire très expérimentés. Les candidats ayant des connaissances en langues -surtout en anglais- et dans une moindre mesure en néerlandais sont attendus. La possession d'un diplôme de type bachelor ou master semble être un avantage apprécié mais l'expérience est clairement privilégiée. Le responsable logistique est parfois en contact direct avec la clientèle et les fournisseurs et doit savoir adopter le comportement adéquat. Il doit également être organisé, sociable, rigoureux et avoir un bon esprit d'analyse.

7. Etat de la pénurie

Secteur	Fonctions critiques	2007	2008	2009	2010
Logistique	Responsable logistique	X	X		X

Tableau10: Fonctions critiques (offres d'emploi)

Cette fonction a été reprise 3 fois en 4 ans dans la liste des fonctions critiques de l'Observatoire de l'emploi. La raison de cette « pénurie » est d'ordre qualitatif. Ce qui signifie que la difficulté de recrutement s'explique le plus souvent par une inadéquation entre les exigences des employeurs et le profil des candidats au poste. Cette inadéquation est principalement due à un manque d'expérience et un manque de connaissance spécifique de la part des candidats. En effet, selon l'Observatoire, le responsable logistique doit être

familiarisé avec des domaines divers tels que l'entreposage et le transport de marchandise, la politique des prix et leur négociation, l'évolution du marché, les règles de douane ainsi que la législation relative au transport. L'exercice de cette profession requiert donc la connaissance active des deux langues nationales (souvent en plus de l'anglais) et la maîtrise de l'informatique est indispensable tant celle-ci fait aujourd'hui partie intégrante de la fonction. Il est également attendu du candidat qu'il ait de réelles aptitudes relationnelles, un sens aigu de l'organisation, une bonne résistance au stress ainsi que des aptitudes en management et en gestion d'équipe.

D. Conclusion

Mesures d'opportunité	évaluation positive	évaluation négative	Total
Cohérence avec les politiques régionales	+	-	+/-
Renforcement de l'offre de formation	++		++
Concurrence ou complémentarité	++		++
Possibilité de filière		-	-
Mesure de l'attractivité du métier		-	-
Mesure des viviers potentiels de recrutement	+	-	+/-
Mesure de la proximité	+		+
Le volume d'emploi dans le secteur	+	-	+/-
Entreprises actives dans le secteur	+		+
Entreprises actives dans le métier	+	-	+/-
Volume d'emploi dans le métier	+	-	+/-
Perspectives	+		+
Les offres d'emploi	+	--	+/--
Etat de la pénurie	+	-	+/-
Total	13	9	4

Nous avons identifié peu de formations dans le domaine à Bruxelles et il y a donc là une place à prendre dans **un métier résolument tourné vers l'avenir** et aux **nombreuses opportunités d'emplois** dans et en dehors du secteur de la logistique.

De même que pour le dispatcheur, un responsable logistique bien formé trouvera toujours un emploi.

Toutefois, pour relever le défi d'une telle formation, il convient de garder à l'esprit **plusieurs points d'attention spécifiques**. Tout d'abord, il faut parvenir à trouver des candidats capables d'exercer ce métier et parvenir à les hisser au niveau voulu par les employeurs. Au vu du niveau à atteindre et de l'expérience nécessaire pour exercer cette fonction, ceci nous paraît compliqué. **La mise en place d'une formation de responsable logistique visant un exercice direct de cette fonction sur le marché du travail ne nous semble pas la plus simple à mettre en place dans le cadre de la formation professionnelle**. Deuxièmement **l'exigence d'expérience** est pour cette fonction très importante et ne nous semble pas pouvoir se combler via des stages. C'est pourquoi nous pensons qu'il est nécessaire de sortir du cadre stricte de cette fonction.

Nous pensons donc que la mise en place d'une formation spécifique à la fonction de responsable logistique **n'est pas tout à fait opportune (sauf pour des travailleurs)** et ce, en raison du profil très élevé que devrait viser une telle formation. Toutefois, nous pensons **qu'une (ou plusieurs) formation(s) plus transversale(s)**, par exemple, en « gestion de la chaîne logistique » qui permettraient des débouchés plus nombreux et moins élevés (planificateur, assistant logisticien, affréteur, superviseur, employé en gestion des achats et des approvisionnements, etc.) seraient tout à fait pertinentes et opportunes.

Nous pensons également que des liens importants existent avec le métier de dispatcheur étudié précédemment. Il est donc important de réfléchir aux articulations possibles entre ces profils. Cette réflexion devrait idéalement se mener en collaboration avec le centre MMTIC afin d'intégrer au mieux les aspects de gestion et de management propres à ces fonctions.

Bibliographie

Dossiers et Rapports

- L. VAN CAPPELLEN - B.I.T.O, « analyse socioéconomique du secteur des organisateurs de transport », Bruxelles, 2011.
- T. G. CRAINIC ET K. HWAN KIM, « *Intermodal Transportation* », 2005.
- GOUVERNEMENT DE LA REGION DE BRUXELLES CAPITAL, « *Plan d'action pour le port de Bruxelles* », Bruxelles, 2005.
- RANDSTADT, « *Etude du marché de l'emploi 2011 : L'attractivité des professions en Belgique* », Bruxelles, 2011.
- L. VAN BELLEGHEM & F. BOURGEOIS, « *Le métier de coursier et ses pratiques de prévention* », Frances, 2004.
- CCFEE, « *Etat des lieux de la formation professionnelle à Bruxelles 2005-2006* », Bruxelles, 2007
- REGION DE BRUXELLES-CAPITALE, LE CABINET DU MINISTRE PRESIDENT, « *Radioscopie sectorielle de l'emploi à Bruxelles* », Bruxelles, 1993
- IBSA, cellule statistique, « *indicateurs statistiques de la région de Bruxelles-Capitale* », Bruxelles, 2007
- FEDERGON, « *Radiographie de la politique de recrutement et des flux de travailleurs* », Bruxelles, 2006
- ACTIRIS, OBSERVATOIRE BRUXELLOIS DU MARCHE DU TRAVAIL, « *analyse des fonctions critiques en région de Bruxelles-Capitale en 2010* », Bruxelles, 2011 disponible sur www.actiris.be
- ACTIRIS, OBSERVATOIRE BRUXELLOIS DU MARCHE DU TRAVAIL ET DES QUALIFICATIONS, « *liste des fonctions critiques en région de Bruxelles-Capitale en 2009* », Bruxelles, 2010 disponible sur www.actiris.be
- ACTIRIS, « *rapport statistique 2010* », Bruxelles, 2011 disponible sur www.actiris.be
- DULBEA, J. MALEK MANSOUR, A. PLASMAN, R. PLASMAN, « *Objectivation des pénuries sur le marché de l'emploi, rapport final* », Bruxelles, 2006
- C. GENTHON, « *analyse sectorielle : Méthodologie et application aux technologies de l'information* », l'Harmattan, Paris, 2004
- FOREM, « *Fonctions critiques en région wallonne 2010* », Charleroi, 2011 disponible sur www.forem.be
- VDAB, « *Lijst KNELPUNTBEROEPEN 2010* », Bruxelles, 2011 disponible sur www.vdab.be

Articles

- B. JULY, « La pénurie de talents frappe à l'échelle mondiale », dans *référence*, semaine 23/2008, p7, 2008
- S. PHLIX, « Plus grand, plus vert » dans **Truck& Business** n°204, P29
- M. LETHE, « Le Port de Bruxelles, vecteur d'emplois et de croissance », 2007.
- J-M DAMRY, « Entre le Tarmac et les rails » dans *le Trends* du 29 mars 2012, p42-44, 2012.

Pages de Sites Internet et bases de données consultées

- *Observatoire régional des métiers Provence, alpes, côte d'Azur*, « 3 questions d'opportunité » disponible sur www.orm-paca.org/out_serv02.html
- *Base de données de BRUXELLES FORMATION* concernant la formation pour adulte à Bruxelles (Droifor) disponible sur www.droifor.be
- *Base de données Ethic* relative à l'enseignement en communauté française disponible sur www.statistiques.cfwb.be
- *Information métier* sur www.imt-b.actiris.be
- *Statistique ONSS* disponible sur www.onss.be
- *Statistique de la région bruxelloise* sur www.bruxelles.irisnet.be
- *Sources Annonces* : www.forem.be, www.vdab.be, www.actiris.be, www.vlan.be, www.optioncarriere.be
- *Source BITO* sur www.bitto-ibot.be