

Cycle

Logistique/ Industrie

Ces Nouveaux drivers du marché de la logistique : e-commerce, supply-chain de la grande distribution, logistique de proximité...

Jeudi 7 décembre de 10h30 à 12h00.

Débat animé par **Jean-Philippe Guillaume** – Président – Supply Chain Magazine

Intervenants :

- **Rémi GOLEGER** – Directeur Immobilier Supply Chain – CARREFOUR PROPERTY
- **Patrick REMORDS** – Directeur Supply Chain Consulting – JLL
- **Jean-Paul RIVAL** – Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER
- **Rémy VERTUPIER** – Fund Manager LOGISTIS - AEW

« Le jeu est très complexe, il faut arriver à répondre à cette sophistication croissante de la logistique en améliorant le service, tout en maintenant l'équation économique »

1. Comment se porte le marché de la logistique en Ile-de-France ?

D'après **Rémy VERTUPIER** – Fund Manager LOGISTIS - AEW, le marché de la logistique connaît une période faste. Le marché est dynamique notamment porté par une

demande placée record qui progresse année après année, dans la majeure partie des pays Européens tels que la France, l'Allemagne, la Pologne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. La production de nouveaux bâtiments est non négligeable. Le taux d'occupation atteint 96%, seuil difficilement dépassable compte tenu d'une vacance pouvant être considérée comme structurelle au-delà.

En France, le taux d'occupation s'établit à plus de 95% sur les principales agglomérations telles que Paris, Lyon, Lille, Marseille, villes qui constituent la dorsale Française. Concernant les valeurs locatives Rémy VERTUPIER dit : « *Enfin, les valeurs locatives se maintiennent. Elles ne progressent pas en dépit de ce dynamisme car tant que l'on va s'amuser à baisser les taux de capitalisation, il n'y aura pas de croissance de valeurs locatives. Le promoteur peut lui garder le même niveau de profit en baissant le loyer donc dans un marché compétitif, c'est ce qu'il fait. Néanmoins, je pense qu'avec tous ces facteurs positifs sur la demande placée, il y aura des croissances de loyer. Il y en a au Royaume-Uni aujourd'hui et cela arrivera en Europe continentale sur les sites les plus stratégiques* ».

L'investissement en logistique est tendu en France. Des sociétés telles qu'AEW, privilégient une stratégie d'investissement portée sur la prise de risque plus que sur l'achat d'un bail long terme. Pour Rémy VERTUPIER, la logistique est une classe d'actif qui n'a plus rien d'une classe alternative. Elle s'inscrit parfaitement dans une stratégie d'optimisation de portefeuille pour un investisseur, avec l'amélioration du couple rendement/risque, en diversifiant la stratégie de ce dernier sans investir uniquement dans les classes d'actifs plus traditionnels tels que les bureaux, commerces ou résidentiel.

2. La logistique faisait office de parent pauvre de l'immobilier il y a quelques années, est-ce toujours le cas ?

Les mœurs en matière d'immobilier logistique changent. Selon Rémy VERTUPIER, la logistique est un actif plus facilement répliquable que le bureau ou le commerce car le développement en centre-ville est impossible.

Il est normal qu'il y ait une prime sur la logistique par rapport au prime constatée en bureau ou en commerce mais elle ne doit pas être de 200 points de bases lorsque l'on sait que le taux d'occupation est de plus de 95%. « *Néanmoins, on ne fera jamais de la logistique place de l'Opéra, il faut donc savoir en tenir compte* » précise Rémy VERTUPIER.

3. Le regain de confiance dans l'économie est-il le principal facteur de la bonne performance du marché de l'immobilier logistique ?

Pour les utilisateurs, l'impact est évident car il s'engage sur des baux longs termes. La vision qu'ils ont de leur activité est de ce fait, forcément positive. La demande placée qui

augmente chaque année, est l'illustration parfaite, traduisant cette confiance des utilisateurs.

Il est important et même fondamental pour les acteurs de la logistique, de ne pas rater le tournant de la digitalisation des entrepôts qui entraîne et qui va entraîner dans les années à venir un gain de productivité/efficacité très important sur le marché. Cette digitalisation est la pure résultante des changements de consommation des consommateurs, ceux qui ne parviendront pas à s'adapter en suivant ce changement de cap se verront fortement affaiblis.

4. Quels sont les facteurs expliquant la forte croissance du marché de la logistique ?

Le jeu a changé avec l'arrivée du e-commerce, les modes de consommation changent et les acteurs de la logistique doivent s'adapter dans le but d'être toujours plus performants dans la livraison au consommateur. Cette performance se traduit par la rapidité à laquelle l'utilisateur va pouvoir livrer le client final. L'entreprise Amazon impose la cadence et les autres acteurs doivent suivre et s'adapter ou bien disparaître.

Dans cette quête de la rapidité, tous les secteurs sont challengés et notamment le « retail ». La grande distribution cherche à rapprocher ses entrepôts, des grands bassins de consommation, changer leur taille, leur manière de fonctionner... Aujourd'hui, les entreprises ont des départements internes dont le but unique est d'améliorer la performance des réseaux de distribution. Il y a quelques années, la stratégie immobilière n'était revue que tous les 5 ans.

Amazon est l'un des grands drivers du marché, sans cesse l'entreprise cherche à améliorer l'efficacité de ses « fulfillment centers¹ ». L'entreprise crée par ce biais un nouveau maillage du territoire.

D'après Rémi GOLEGER, Directeur Immobilier Supply Chain chez CARREFOUR PROPERTY, l'entreprise exploite plus de 2 millions de mètres carrés. C'est l'un des plus gros utilisateurs, qui peut être considéré comme unique Français et son périmètre d'activité est vaste. Depuis 3 ans, CARREFOUR entreprend un programme massif de redéploiement de ses surfaces logistiques pour accompagner la croissance de son activité. Le marché est en pleine mutation liée à l'apparition du e-commerce.

Dans le domaine du B to B², les clients parlent sans cesse de réduction des coûts mais l'aspect d'être livré plus vite rentre aussi et de plus en plus, en considération. En effet, le professionnel ne comprend pas pourquoi dans sa vie de consommateur « lambda » il pourrait être livré en une heure et a contrario, que ce ne soit pas possible dans sa vie professionnelle.

Le besoin de rationaliser est désormais primordial. Il y a quelques années, tous les acteurs souhaitaient avoir un entrepôt à Orléans. La ville était considérée comme le

¹ fulfillment centers : entrepôts de préparation de commande

² B to B: Business to Business

centre de la France, voire de l'Europe. Aujourd'hui, avec l'inflation des coûts de transports et la prolifération de lois règlementant l'activité, la logistique tend à privilégier la proximité des bassins de consommation plutôt qu'une ville comme Orléans.

Le consommateur doit avoir une prise de conscience et se rendre compte de ce qu'une livraison en une heure implique. En effet, le consommateur cherche toujours plus d'efficacité quand en même temps, le citoyen cherche à réduire les flux pour réduire la pollution sonore, le CO2... Le e-commerce est avant tout, une histoire de « lead-time³ ». Cette livraison en une heure représente aujourd'hui 9 à 10% de l'activité. Ce sera 20% à terme.

5. Quels impacts ont ces nouveaux modes de consommation sur l'architecture, la localisation, l'emploi et les stratégies d'investissements dans le secteur de la logistique ?

a. Architecture & urbanisme

Pour Rémi GOLEGER dont la fonction le place côté utilisateur, il est important de rester sur des bâtiments standards et évolutifs d'un point de vue technique. Le cycle de vie d'un immeuble est de 30 à 50 ans, plus long que celui d'un cycle économique 10 à 15 ans. Le e-commerce ne fera pas défaut à cette règle et, à ce titre, de nombreux grands acteurs du marché se méfient des ensembles trop spécifiques comme les « plateformes à étages » d'Amazon, desquelles on ne saura pas quoi faire d'ici 15 à 20 ans. De plus, présenter un immeuble de 30 à 40 mètres de haut, c'est un processus long et difficile, d'un point de vue administratif, qui ne va pas dans le sens d'un aménagement intelligent du territoire et qui est accessible que par les mastodontes du e-commerce comme Amazon.

Cependant, les « plateformes à étages » répondent à un problème majeur qui est la raréfaction du foncier. L'une des réponses à cette pénurie du foncier, est le redéveloppement des immeubles existants en fin de cycle. Cette solution est très bonne dans une optique de réaménagement du territoire bien qu'elle soit plus coûteuse.

b. Emploi

Amazon est considérée par les collectivités locales comme un apporteur d'emplois considérable. C'est l'unique raison pour laquelle ce géant du e-commerce arrive à avoir des autorisations spécifiques, comme pour le site d'Amiens.

D'après Rémi GOLEGER : « *Après, construire un entrepôt de 100 000 m² qui n'est pas autorisé au sens ICPE du terme, là pour le coup ça pose un vrai problème de réutilisation de l'actif en éventuelle seconde vie. Quand j'entends l'emploi c'est le fer de lance d'Amazon pour s'inscrire dans les territoires, ça me fait « friser les moustaches » parce*

³ Lead time : temps de réalisation, temps nécessaire à la réalisation d'une action

que oui, moi j'ai la faiblesse de penser que ça c'était avant, et que maintenant la majorité des territoires qui prennent conscience de cette posture, on est sur des emplois qui sont quand même assez précaires. Dans le domaine de l'exploitation logistique qui n'est pas tout à fait le thème de cette table ronde, on constate que, à chaque fois qu'une plateforme Amazon s'implante sur un territoire, il y a une espèce de lame de fond qui se crée, qui vide les entrepôts de leur population et qui nous met, nous les premiers, et nos partenaires prestataires logistiques, en difficulté et que 2/3/4/6 mois après tout le monde rentre au bercail, puisque finalement on est allé voir à droite si l'herbe était plus verte et qu'en fait, on n'est pas si mal chez soi. L'idée n'est pas de dire qu'Amazon c'est bien ou pas bien. On en a tous besoin en tant qu'utilisateur, il faut juste remettre l'église au cœur du village et avoir à l'esprit que la pérennité d'un emploi qui fait du e-commerce n'est pas de la même qualité que celle d'un emploi lié à un tissu industriel ».

c. Localisation & nouveaux concepts

Par ailleurs, la logistique devient multiple, il est nécessaire de mailler le territoire. Les collectivités territoriales doivent prendre conscience que la logistique se déploie auprès des bassins de consommation, quelques entrepôts entre Lille et Marseille ne suffisent plus pour être efficient.

Il est nécessaire de développer un foncier proche des grandes agglomérations. Cette urbanisation du territoire et des terres agricoles relève donc d'une responsabilité sociétale et environnementale. Cette insertion dans le paysage ne doit pas se faire dans n'importe quelle condition. Les collectivités territoriales doivent se poser la question de savoir comment elles veulent que soient organisés leur péri-urbain, leur proche centre-ville et leur centre-ville ? Utilisateurs, investisseurs et territoires doivent inventer un nouveau modèle. Ce nouveau modèle, en cours d'élaboration, ressemblerait au schéma suivant : très grands entrepôts en dehors des villes (>100 000m²) ; un proche urbain composé d'entrepôt plus petit, de type messagerie (30 000 à 60 000m²) ; et un urbain, composé de bâtiments tels que celui créé Porte de la Chapelle.

Le projet de la Porte de la Chapelle doit être encore « performé » et réadapté dans le but de le dupliquer car celui-ci ne correspond qu'à très peu de types d'utilisation. Il n'apporte pas toutes les réponses aux différents acteurs de la chaîne logistique.

Pour faire de l'emploi durable, Rémy VERTUPIER – Fund Manager LOGISTIS - AEW avance le concept des campus comme le « Parc Delta III » à Lille. Le concept de construction des « boîtes » avec des portes et des mètres carrés ne fonctionne plus, il faut sans cesse innover pour attirer les utilisateurs et créer des réels bassins d'emplois durables. L'investisseur doit avoir une prise de conscience dans le but d'améliorer le cadre de vie des salariés de ses clients utilisateurs. Pour cela, le « Parc Delta III » propose de la « multi-modalité », un centre de formation, un centre pour réparer les camions, des hôtels pour les chauffeurs...

Pour Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER, il faut rendre flexible les « plateformes à étages » type Amazon dans le but de relouer plus

facilement ces bâtiments. Il est important de faire le pont entre investisseur et utilisateur. La banalisation et la réutilisation des systèmes de mécanisation sont les questions de fond qui permettront de rendre plus liquides ces actifs.

d. Stratégie d'investissement

Chez « LOGISTIS » fonds logistique d'AEW, côté investisseur, on est parfaitement d'accord : le driver, c'est la performance de long terme. La logique du « long terme » implique une relocation facile. Leurs critères d'investissement sont donc avant tout, portés sur l'emplacement du site et ensuite la qualité de l'immeuble qu'ils achètent, que sur un bail. Le bail ne fait pas une décision d'investissement pour eux, c'est tout au mieux un facteur d'ajustement du prix.

En tant qu'investisseur, si la demande est faible et elle sera faible sur des ensembles tels que ceux d'Amazon, l'Asset Manager qui devra renégocier les baux aura du mal à maintenir son niveau de loyer et donc garder la rentabilité.

Pour Amazon, l'horizontalité est un frein à la compétitivité/productivité et à l'efficacité des circulations de produits. Il est possible de privilégier la verticalité mais dans les secteurs où il est très dur de trouver du foncier.

Amazon est locataire de ses entités, les fonds propriétaires ont une stratégie opportuniste, plus opportuniste que le fonds « LOGISTIS ».

Avec un œil industriel, certains acteurs en Allemagne commencent à être intéressés par ce type de projet. Cet intérêt arrivera progressivement en France.

6. Immobilier logistique : Centre de coût obligatoire ou éléments de productivité et de compétitivité pour les entreprises ?

Pour Jean-Paul Rival, la logistique est un centre de coût qu'il faut chercher à minimiser. L'équation est d'être plus rapide dans la livraison tout en gardant le même budget, dont la logistique bénéficiait avant.

Rémi GOLEGER n'est pas d'accord. Pour lui, la logistique n'est plus un centre de coût mais un facteur de **productivité, compétitivité, stratégie** : « *les directeurs de Supply Chain sont désormais de plus en plus aux « C-levels » et de plus en plus, deviennent PDG* ».

Il est très difficile de dire ce à quoi le bâtiment de demain ressemblera car le processus est en cours d'élaboration et pas encore maîtrisé puisqu'il est là pour accueillir un processus qui n'est pas encore clair, on est dans une période de transition. Plus on se rapproche de la ville plus la nécessité de mutualisation est indispensable.

7. Qu'est-ce que les acteurs comme vous attendent du monde politique, concernant l'aménagement du territoire ?

Les politiques d'aménagements sont différentes d'un pays à l'autre. Toutefois, en France, les politiques ont été bien menées avec la mise en place d'un schéma directeur pour le territoire entier. Nous avons mené une politique d'accès au terrain intéressante, qui a permis le développement harmonieux des sites logistiques. A contrario, certains pays européens comme l'Allemagne n'ont pas eu de schéma directeur commun sur les zones d'implantations logistiques. Les villes repoussaient hors de ces territoires, les plateformes logistiques pour limiter le passage des camions dans les villes. Ainsi, on retrouve diverses plateformes disséminées sur tout le territoire allemand. De plus, en France, l'acquisition de terrains avec option d'achat est possible, ce qui procure cette capacité de faire des plateformes logistiques performantes et qualitatives.

Il est vrai que certains territoires, comme les grandes agglomérations : axe Lille, Paris, Lyon, Marseille, qui ont fait le choix d'être de vrais sites logistiques, ont mis en œuvre les moyens nécessaires pour accueillir les entreprises. Cependant, en dehors de ces territoires, les besoins en logistiques restent importants. Il faut une prise de conscience des territoires pour développer des pôles logistiques hors de cet axe. En effet, de nombreuses régions ne sont pas en mesure de proposer du foncier de grande superficie, destiné à la logistique.

8. Qu'est-ce qu'il faudrait amorcer pour une avancée significative ? Un schéma directeur au niveau national ?

Il faudrait simplifier l'obtention des autorisations administratives. En effet, l'obtention d'un permis de construire en Allemagne est nettement plus simple et plus rapide qu'en France. C'est un frein au développement de la logistique, accentué par une réglementation très contraignante. Cependant, le chantier de la simplification administrative semble faire partie des intentions gouvernementales.

De plus, il faudrait également une prise de conscience du gouvernement sur l'attractivité du secteur logistique pour maintenir de l'emploi qui ne peut être délocalisé. De par notre géographie, on devrait être une terre logistique pour l'Europe. Nous disposons de grandes infrastructures portuaires comme le port du Havre, celui de Marseille... Cependant, nous constatons que divers porte-conteneurs passent et s'arrêtent à Anvers ou Rotterdam, pour ensuite acheminer en France, les marchandises par voie terrestre.

Pour faciliter ou tirer profit de notre environnement réglementaire, une des solutions identifiées, qui ne permet pas toutefois d'obtenir des autorisations en 15 jours, est de présenter des projets irréprochables. La lourdeur administrative ou la défiance des services de l'état dans l'obtention des autorisations administratives, découle en partie d'opérations, menées par le passé sur le territoire et qui ont été un échec. Il faut donc présenter des projets vertueux aux autorités.

9. Est-ce qu'on peut s'attendre dans les mois/années à venir, à des contraintes réglementaires drastiques pour limiter l'accès dans les centres villes ? Entraînant une recomposition du paysage logistique urbain

« Ce qui se passe actuellement à Londres, va se passer à Paris et dans les autres capitales européennes », c'est-à-dire, qu'il y aura des péages pour rentrer dans les villes, et le tarif sera indexé à la nuisance engendrée par son entrée dans la ville. Le secteur logistique devrait ainsi s'adapter, afin de réduire tous les flux de camions et réduire le coût d'approvisionnement. Ainsi, la création d'espaces de stockage dans les villes sera nécessaire.

Les consommateurs souhaitent être livrés le plus rapidement possible. Les entreprises, notamment du e-commerce, se sont lancées dans une guerre à la livraison rapide. Pour s'adapter à cette attente du consommateur toujours croissante, les entreprises ne peuvent pas le faire en tant que propriétaire. Une des solutions pour gagner en rapidité et réactivité sur le marché, est de mutualiser les espaces logistiques. En effet, mutualiser les centres logistiques permet de développer rapidement ses espaces de stockage, tout en garantissant un maillage sur tout le territoire.

10. Le concept d'hôtel logistique va-t-il se développer dans les années à venir ?

Le concept d'hôtel logistique est en plein développement car il rejoint le discours politique autour de l'aménagement de la ville, et c'est ce qu'on souhaite avoir comme espace urbain. Le concept d'hôtel logistique multimodal en zone urbaine dense, consiste à associer dans un même bâtiment, des activités de livraisons urbaines, d'artisanat et de bureaux permettant de limiter son coût d'exploitation. SOGARIS, spécialiste de l'immobilier logistique, a enfin lancé son premier projet d'hôtel logistique en France, comprenant une future base de fret multimodal. Il s'inscrit dans le cadre de l'aménagement du quartier « Chapelle International » dans le 18^e arrondissement de Paris, où Espaces Ferroviaires, filiale de la SNCF, la Mairie de Paris et la SNCF entendent développer un nouveau quartier situé sur l'ancienne gare ferroviaire de Chapelle International, le long du réseau de chemin de fer Nord.

11. Est-ce que le digital est de nature à changer la conception de l'entrepôt ? On commence à parler d'entrepôt intelligent...

Avec l'arrivée des véhicules autonomes, les centres logistiques devront s'adapter pour les accueillir. Il sera nécessaire de moderniser les entrepôts et mettre en place des infrastructures nouvelles. Les Etats Unis sont précurseurs dans l'utilisation de véhicule

autonome dans les centres logistiques et disposent de centres logistiques automatisés. A ce jour, seule la mise à quai nécessite encore la main de l'homme.

Néanmoins, avec toutes ces avancées technologiques, il convient de replacer le capital humain dans l'entrepôt. En effet, malgré toutes ces évolutions technologiques, on se rend compte qu'aujourd'hui, dans les centres logistiques, l'homme est le plus maltraité. En Asie, la construction des centres logistiques est tournée vers l'homme. On met l'homme au cœur de l'entrepôt, c'est-à-dire que, dans les centres logistiques seront créés des locaux sociaux, afin d'améliorer les conditions de travail, l'objectif étant d'accroître la performance et surtout fidéliser les employés.

En France, les grandes sociétés qui gèrent des plateformes logistiques semblent se diriger sur cette voie. Les entreprises cherchent de plus en plus à fidéliser leurs employés, outre la volonté de les accompagner socialement. En effet, un turnover élevé des employés est contre-productif et génère un coût important pour l'entreprise. Ainsi, indépendamment de l'aspect pécunier, le lieu et les conditions de travail sont essentiels pour un collaborateur qui exerce dans un centre logistique.

12. Où en est l'« ubérisation » des entrepôts ?

Le mouvement est en marche, avec notamment des start up (Flex,...) qui se sont positionnés sur ce marché. Aujourd'hui, il y a plus d'offres d'espaces que de demandeurs d'utilisation, car la question fondamentale n'est pas tant de mettre l'espace à disposition, mais la responsabilité. La gestion du risque est un frein majeur au développement de ce marché.

Synthèse écrite établie par Nicolas CASSAGNE, et Yannis NAMRIT, étudiants au DESUP IMMOBILIER D'ENTREPRISE de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne