



Cycle Logistique/Industrie

De l'entrepôt XXL à l'entrepôt XXS : le parcours du colis depuis la commande jusqu'à la livraison

Judi 6 décembre 2018 - 10h30 - 12h00

Débat animé par **Jean-Philippe GUILLAUME**- Journaliste, co-fondateur - SUPPLY CHAIN MAGAZINE

Intervenants :

- **Dominique ALBA** -Directrice Générale- APUR¹
- **Emmanuel GRILLO** – Directeur du développement – MEUBLES IKEA France SNC²
- **Jean-Paul RIVAL**– Directeur Général – CONCERTO³
- **Jonathan SEBBANE** – Directeur Général – SOGARIS⁴

¹ **Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR)**. Association régie par la loi 1901 qui a été créé le 3 juillet 1967 par le Conseil de Paris à l'issue des lois sur l'orientation foncière. L'atelier assume un rôle d'accompagnement des collectivités dans la prospective et la mise en place des politiques publiques aux échelles parisiennes et métropolitaines. L'APUR constitue une plateforme d'échange, de diffusion et de construction communes auprès de tous les acteurs de Paris et de la Métropole du Grand Paris, syndicats techniques, établissements publics, collectivités et citoyens (source : <https://www.apur.org/fr/atelier>).

² **IKEA** est une entreprise néerlandaise d'origine suédoise dont le siège social se trouve à Delft aux Pays-Bas, spécialisée dans la conception et la vente de détail de mobilier et objets de décoration prêts à poser ou à monter en kit. L'enseigne compte 33 magasins en France générant un chiffre d'affaire de près de 2 800 000 euros.

³ **CONCERTO** Expert en ingénierie logistique et foncière, filiale du groupe Kaufman & Board disposant d'un patrimoine de 1 milliard d'euros, Concerto développe des opérations immobilières industrielles destinées à la logistique d'entreposage, de préparation et de distribution à l'échelle européenne (source : <https://www.kaufmanbroad.fr/concerto>).

⁴ **SOGARIS** Pionnier de l'immobilier logistique, Sogaris réintègre la logistique en ville et concilie ainsi respect de l'environnement et efficacité économique. Doté d'un patrimoine de 560 000 m² d'entrepôts, le Groupe accompagne la révolution de la logistique des derniers kilomètres, enjeu essentiel de l'attractivité des territoires et nouveau levier pour les entreprises. Le groupe est notamment détenu au titre syndical par la Ville de Paris (49%), par les Départements des Hauts-de-Seine, de la Seine Saint Denis et du Val-de-Marne (respectivement 10.2, 6 et 5 %) et par la Caisse des Dépôts et Consignations (source : <http://www.sogaris.fr/le-groupe/gouvernance/>).

Préambule

En introduction, le nouveau record de surface établi par la plate-forme de Castorama à Tournan-en-Brie⁵ est présenté en illustration emblématique de l'actuelle tendance d'implantation de plateformes logistiques « XXL ». Cette conférence a pour objet de s'interroger sur les causes et conséquences de ce gigantisme et d'examiner les nouvelles stratégies d'acheminement et de stockage des marchandises qui doivent s'envisager au-delà d'une considération de stockage ponctuel, pour être incluses dans une pensée globale de flux, voire d'aménagement du territoire.

Le caractère essentiel de la prise en compte des enjeux du multicanal par une refonte des modèles existants sera évoqué par l'ensemble des participants.

Les risques doivent désormais être examinés à l'aune de l'avènement et du développement du e-commerce et de la livraison directe chez le particulier, des nécessités de souplesse intrinsèques aux nouveaux besoins clients.

La course au gigantisme

Jean-Philippe GUILLAUME- Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE

L'évocation de la plate-forme CONFORAMA nous interroge sur les causes et les conséquences de ce gigantisme...

Jean-Paul RIVAL- Directeur Général – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER

La tendance actuelle au gigantisme doit être examinée selon plusieurs critères. Le changement d'échelle(s) dans l'implantation d'entrepôts peut en premier lieu s'expliquer par la prise en compte d'enjeux émergents, par le traitement de contraintes nouvelles, qui sont induits par une mutation des usages et des pratiques.

Si ce constat nous interroge sur la question du « gigantisme », il faut considérer notamment l'émergence d'une pluralité nouvelle dans les canaux de distribution⁶. Le principal enjeu pour un distributeur est désormais de parvenir à concilier les exigences de livraison des différents circuits (boutiques, relais, particuliers, grande surface...). Il est malaisé pour un distributeur d'anticiper la destination finale du produit, et donc de caractériser l'entrepôt en fonction du canal et de ses contraintes spécifiques. Une nouvelle pondération liée à l'exigence de souplesse doit donc prendre en compte les paramètres de coût liés à l'immobilisation de produits dormants dans un espace de stockage.

L'entrepôt géant est un outil qui permet une plus grande flexibilité dans la gestion de l'approvisionnement de ces différents canaux. Si la massification des stockages permet des économies d'échelle, elle trouve nécessairement assise sur des mutations d'usage et de

⁵ NDLR : **entrepôt de 177 000 m² (800 mètres de long sur 250 mètres de large)**, capacité de stockage de 270 000 palettes avec 187 portes à quai, le tout sur une emprise foncière de 33 ha.

⁶ Cross canal, multicanal, et désormais omnicanal.

technologie liées à l'automatisation des process, de la rationalisation des flux de transports jusqu'à l'automatisation des entrepôts.

Cette course aux records et au gigantisme doit également être considérée au regard de ressource foncière qu'elle consomme, et notamment des terres arables. Cette donnée foncière peut être envisagée comme une limite au développement de supers entrepôts : il y a cinq ans, CONCERTO soumettait à l'instruction le permis de construire du plus gros entrepôt en France : 117 000m². Ce record est désormais dépassé et cet entrepôt alors gigantesque s'inscrit désormais dans un parc d'offre de produits équivalents. Le super entrepôt d'alors est devenu « un parmi d'autres ». Une limite de développement est fixée par l'usage et la nécessité : un volume de marchandises est requis pour justifier l'investissement dans un magasin de 100 000m².

Jean-Philippe GUILLAUME- Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE

La mutation des pratiques est soulignée. Elle implique un besoin de massification qui induit une nécessité d'automatisation de la chaîne logistique. Cette mutation s'accompagne également d'une refonte des schémas de transports qui conduit à des arbitrages pour orienter les stratégies vers des entrepôts de taille plus importante. Il s'agit de la stratégie retenue par IKEA.

IKEA : un modèle qui reste emblématique

Emmanuel GRILLO – Directeur du développement – MEUBLES IKEA France SNC

Les choix doivent être replacés dans un contexte historique. Ils sont intrinsèquement liés au type de distributeur, au type d'activité et surtout au maillage de distribution. Le distributeur IKEA dispose de 33 points de vente de périphérie de ville dans toute la France, et le schéma en vigueur s'appuie donc sur une implantation de magasins à rayonnement régional dans un maillage national peu dense. Ce système de distribution « IKEA classique » s'organise actuellement autour de deux entrepôts XXL (METZ et LYON) de 90 000 m² environ.

Depuis plusieurs décennies, le groupe IKEA s'est positionné en précurseur en matière de définition des stratégies de développement des entrepôts innovants. Le groupe a notamment grandement contribué à définir les assises des postulats d'implantation et d'exploitation de la première génération d'entrepôts « XXL ». Ces logiques s'articulent autour de deux contraintes principales : la logique de production et la logique de distribution.

La logique de production : les entrepôts dimensionnés et implantés opportunément constituent pour le groupe IKEA des points de consolidation permettant d'articuler les livraisons de marchandise de milliers de fournisseurs implantés dans le monde entier.

La logique de distribution : la stratégie est liée au mode de distribution retenu par IKEA pour distribuer ses produits (e-commerce/vente en directe).

Aucune panacée ne peut être dégagée, chaque système doit être inscrit dans la prise en compte d'une stratégie de gestion des flux entrant et d'un maillage. De fait l'exemple CONFORMA doit être remis en perspective : la stratégie de ce groupe diffère de celle d'IKEA au sens où le groupe CONFORAMA comprend un maillage dense de 130 magasins sur le territoire français.

Par ailleurs, les entrepôts IKEA première génération ont évolué, ils se sont par exemple automatisés progressivement : semi-automatisation, automatisation, silo. L'avènement du e-commerce a confronté IKEA à de nouveaux enjeux, imposant au groupe de faire évoluer ses stratégies pour s'adapter aux nouvelles logiques de distribution (entrepôts magasins et entrepôts livraison).

Jean-Philippe GUILLAUME- Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE

L'origine du gigantisme peut être attribué à l'avènement du e-commerce qui nécessite de traiter sur un même site des flux classiques, mais aussi la préparation de détail. Quelles contraintes pour la cohabitation des flux magasins et des flux B to C?

Emmanuel GRILLO – Directeur du développement – MEUBLES IKEA France SNC

Les stratégies diffèrent selon les contraintes. Le parc IKEA compte plusieurs types d'entrepôts.

En premier lieu, il faut considérer les centres de distribution classiques qui distribuent les 33 magasins : ils constituent les supports de la vente en directe. En second lieu, les CdC (centres de distribution client « CdC »), au nombre de 2 en France, sont dédiés à la livraison et ne comprennent pas d'interface clientèle. Un troisième sera bientôt mis en service à GENNEVILLIERS.

Il est mis en exergue que la vente directe et la vente en ligne constituent deux activités très distinctes. Elles sont régies par des règles métiers et de développement soumises à des enjeux logistiques spécifiques, nécessitant des outils dédiés. Un enjeu majeur des acteurs logistiques à court, moyen et long terme est le traitement d'une pluralité de canaux de distribution soumis chacun à des nécessités propres d'un bout à l'autre de la chaîne.

Au début du XXIème siècle (2003) les débuts de la vente en ligne marquent la nécessité pour IKEA de développer sa première plateforme. Un nouveau type d'entrepôt apparaît alors dans le parc IKEA. Obéissant à une autre logique, une logique de proximité accrue entre le stock et le client, les entrepôts dédiés au e-commerce sont de taille plus réduite (30 000, 40 000, 50 000m²). Les 3 dernières plateformes d'IKEA répondent à cette nécessité d'adaptation aux nouveaux paramètres du e-commerce qui visent notamment à rapprocher le stock du client : ces nouveaux outils sont de taille plus réduite, plus proche des villes, et donc des lieux de livraison.

Enjeux d'un maillage territorial par différents types d'actifs

Jean-Philippe GUILLAUME- Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE

Comment la SOGARIS s'inscrit-elle dans cette stratégie de grands entrepôts ?

Jonathan SEBBANE – Directeur Général – SOGARIS

Il est primordial de contextualiser géographiquement l'échelle de l'entrepôt : un entrepôt de 30 000 m² ne peut être considéré avec la même grille de critères pour être apprécié selon qu'il se trouve implanté au droit de l'autoroute d'A86, où il sera considéré comme un petit gabarit, ou en ville, où une telle surface est considérée gigantesque. Si le paramètre d'implantation reste stratégiquement primordial pour surmonter les nouveaux enjeux logistiques sous-tendus par le développement du e-commerce, la stratégie de la SOGARIS s'inscrit dans la constitution d'un

maillage de différents types d'actifs d'échelle panachée. Une appétence forte des investisseurs est structurellement observée pour cette classe d'actifs.

L'activité de la SOGARIS permet de confirmer l'émergence de deux tendances d'implantation d'entrepôts, typologiquement différentes.

En premier lieu, la course au gigantesque et aux très grandes capacités en proximité des grandes villes en périphérie des grandes villes. La considération de ce seul phénomène reste cependant réductrice, et il faut envisager également son contrepoint qui est le développement des sites de logistiques bien positionnés en contexte plus urbain, à vocation très explicite d'optimisation des flux. La clef véritable de la logistique urbaine est donc alors la capacité de pouvoir construire des espaces immobiliers qui vont contribuer à optimiser structurellement la distribution des marchandises. Les apports principaux de cette prise en compte sont une plus-value économique pour les chargeurs et les acteurs de la distribution, mais également une réponse apportée aux problématiques de lutte contre le dérèglement climatique. L'enjeu d'une réponse opportune est donc une amélioration de l'environnement au sens large.

Le projet de SOGARIS est donc la constitution d'un réseau à l'échelle de son territoire par la mise en place d'un maillage de différent type d'actifs.

Pour illustrer cette volonté de panachage, le portefeuille de la SOGARIS comprend notamment la plate-forme de RUNGIS⁷, ainsi que la plateforme de fret de ROISSY. Le projet d'« Hôtel logistique » à VITRY-sur-SEINE⁸ a également permis à la SOGARIS de s'inscrire dans le développement de la Z.A.C⁹ des Ardoines en relevant le défi d'insertion urbaine d'un entrepôt au sein d'un espace de vie. Il est de la responsabilité des acteurs et notamment de SOGARIS de faire vivre ce type de programme dans une trame de vie (riverains). Un échelon supplémentaire est constitué par les entrepôts de proximité (de 2 000 à 5 000 m²) qui complètent ce maillage en centre-ville. Ces structures sont amenées au jouer un rôle prépondérant dans les stratégies de livraison du dernier kilomètre.

Les enjeux de gestion optimale des flux de marchandises et d'implantation de stockages adaptés de marchandises peuvent être corrélés et convergents avec les enjeux environnementaux de limitation du trafic. Cette convergence, et la conscience de cette nécessité de convergence, ne sont pas toujours observées dans la pratique.

⁷ **RUNGIS** : « Inaugurée en 1967, la plateforme logistique de Rungis propose 203 000 m² d'entrepôts, de quais de transit et de bureaux à la location. Au Sud du Grand Paris, ce sont près de 80 entreprises de toutes tailles qui y sont installées : transporteurs, prestataires logistiques, transitaires, sociétés industrielles, exportateurs/importateurs et distributeurs. » (source : <http://www.sogaris.fr/plateforme/rungis/>)

⁸ **VITRY-SUR-SEINE** : « L'hôtel logistique de 39 000 m² conçu par Sogaris bénéficiera d'un accès immédiat à l'A86 ; il sera l'une des premières livraisons de la gare Zac Gare Ardoines, qui verra l'arrivée du Grand Paris Express en 2022. Située à moins de 10 minutes de Paris, la Zac Gare Ardoines développera autour de son pôle de transports métropolitain (RER C, ligne 15, T Zen 5, bus) un quartier tertiaire de grande envergure, doté de nouvelles aménités urbaines : espaces publics, commerces et services, équipements et transports en commun performants. » (source : <http://www.sogaris.fr/un-hotel-logistique-de-39-000-m2-verra-le-jour-en-2019-dans-la-zac-gare-ardoines-a-vitry-sur-seine/>)

⁹ **Z.A.C** : Zone d'Aménagement Concertée. « La zone d'aménagement concerté (ZAC) est une procédure d'urbanisme opérationnel, qui permet à une collectivité publique ou un établissement public y ayant vocation, de réaliser ou de faire réaliser l'aménagement et l'équipement de terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés. » Art. L311-1 du Code de l'Urbanisme.

Dominique ALBA - Directrice Générale- APUR

L'échelle de travail de l'APUR s'inscrit dans un contexte métropolitain, et la métropole est documentée à la parcelle. L'expertise de l'APUR a pour objectif de fournir aux territoires des outils de définition et de mise en place de politiques publiques (l'étude logistique nécessite d'examiner également les circuits d'approvisionnement en énergie, d'évacuation des déchets...). A l'échelle métropolitaine, les emprises logistiques évoquent une « ville invisible », jusqu'à présent peu considérée, voir niée, dans les documents d'urbanisme. Leurs nécessités sont de facto peu intégrées aux planifications urbaines générales.

L'objectif de l'APUR est d'inscrire la logistique en service urbain protégé : les travaux de l'Atelier ont par exemple permis l'intégration des réserves logistiques au Plan Local d'Urbanisme de la Ville de Paris. Les règles fixées deviennent alors inaliénables.

L'APUR distingue plusieurs catégories d'entrepôt, par tailles et localisation : XXL – Entrepôts intermédiaires (pouvant être intégrés aux opérations immobilières comme l'opération de SOGARIS à La Chapelle) et espace de logistique (d'environ 500, intégrés aux opérations immobilières) – XXS (ex : concierge, boîtes aux lettres...).

Logistique urbaine

Jean-Philippe GUILLAUME- Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE

Comment le groupe IKEA s'inscrit-il dans ces nécessités?

Emmanuel GRILLO – Directeur du développement – MEUBLES IKEA France SNC

A 7 km de Paris par l'Autoroute A86, l'entrepôt IKEA de GENNEVILLIERS constitue une exception à plusieurs titres. En premier lieu, habituellement propriétaire, le groupe est locataire de cet entrepôt qui a été développé par VEOLOG¹⁰. Ce bassin de population représente pour IKEA, 2 millions de clients potentiels, non motorisés, pour lesquels les magasins IKEA de périphérie demeurent difficilement accessibles.

L'entrepôt de GENNEVILLIERS constitue un pari de logistique verticale, le stockage et l'exploitation s'y réalisant sur 2 niveaux, disposition peu standard en Europe. Ce dispositif permet de limiter l'emprise foncière du bâtiment (il est spécifié que le premier étage est lui aussi accessible aux camions). Après préparation des commandes dans l'entrepôt de GENNEVILLIERS, le client est livré depuis l'entrepôt en véhicule électrique ou en multimodal (Seine). Les livraisons sont assurées en entrant et en sortant. En système traditionnel, un ré- éclatement des marchandises serait mis en œuvre avant l'entrée en ville. Les délais de livraisons s'en trouvent ainsi raccourcis, la prestation gagne en qualité, et permet d'offrir aux clients des plages de livraison très flexibles.

Fait notable également, IKEA s'inscrit en « colocation » de l'entrepôt du fait que l'espace est partagé avec LEROY-MERLIN (10 000 m²), ce qui au-delà de la mutualisation logistique, permet une mutualisation des camions.

¹⁰ VEOLOG : « spécialiste de la logistique durable, propose un accompagnement sur l'ensemble de la chaîne logistique et développe des concepts sur-mesure. » (source : <https://www.veolog.fr/>)

Jean-Paul RIVAL – Directeur Général – *CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER*

Le caractère doublement exemplaire du projet IKEA est souligné car il a su dépasser le contexte réglementaire en s'implantant sur deux niveaux, tout en proposant une réponse à la mutualisation des ressources et au traitement de la logistique comme centre de coût.

Il est souligné que beaucoup d'initiatives de mutualisations d'équipements logistiques de ce type avortent, faute de résolution de l'équation économique qui est le premier préalable (ex : il n'y a aucune plus-value logistique pour le moment à livrer les marchandises en véhicule électrique, et l'équation économique de répercussion du surcoût sur le client, et l'acceptation du surcoût par ce dernier, n'est pas résolue).

Au-delà du coût d'investissement de recherche et développement, le second préalable à la mutualisation efficace est une prise en compte de l'aléa par des systèmes d'information qui doivent permettre un traitement et une optimisation des données en temps réel. Cette mutation profonde des pratiques et des outils sollicite une intelligence artificielle (big data, optimisation dynamique) qui, au-delà du fait qu'elle n'est rendue opportune qu'au-delà d'un certain volume de marchandise, n'est pas encore à la portée de tous les acteurs de la chaîne. Il s'agit par exemple d'un point actuellement stratégique pour Amazon. Le process est la clef de la pérennisation immobilière de la logistique et, de fait, l'intégration du flux doit également être traduite dans la proposition « bâtimentaire ». En conclusion de ce constat, il paraît difficile de proposer des enveloppes immobilières appropriées sans définition de la logistique urbaine en amont.

Le traitement des données en temps réel implique également un partage des données entre acteurs qui s'inscrit dans une rupture de confidentialité encore rédhibitoire pour d'éventuels partenaires alors même que le paysage de la sous-traitance dans ces métiers est encore hétérogène et morcelé. La mutualisation des entrepôts telle qu'elle est proposée par IKEA à GENNEVILLIERS nécessite donc de nombreux préalables : un investissement en recherche et développement, un volume de marchandises suffisant à l'amortissement du service, un protocole de partage d'information entre les partenaires.

Il faut envisager le bâtiment logistique constitue désormais une enveloppe autour d'un process, et que l'intégration du process est la clef de la pérennité immobilière.

Jonathan SEBBANE – Directeur Général – *SOGARIS*

Le caractère remarquable de cette période de changement de paradigme est également précisé par SOGARIS.

Le constat précédant est augmenté d'une nécessité de prise en compte du process au-delà du bâtiment. Les innovations techniques et technologiques qui constituent des supports de révolution économique à moyen terme doivent être anticipées pour être intégrés à chaque stade de réflexion de logistique urbaine (ex : Block Chain). Ils doivent également être abordés par la recherche et développement sur un mode pragmatique (ex : comment adapter un bâtiment à un véhicule autonome ? zone d'approche, sécurisation, réglementation...).

Le bâtiment logistique, qui constituait un simple centre de coût sans valeur ajoutée, peut ainsi se trouver valorisé sur de nombreux plans supplémentaires, économiques, urbains et s'affirmer

en enjeu de compétitivité majeur pour un territoire. Le e-commerce a en effet repositionné cette problématique de distribution de la marchandise en enjeu de compétitivité majeur, soit sous la forme de la livraison, soit sous la forme de la distribution sécurisée. Au-delà, du modèle économique d'Amazon, basé sur l'écrasement du coût du transport, toutes les entreprises qui refusent de prendre le virage de l'omnicanalité, c'est-à-dire la capacité à gérer le commerce physique et le e-commerce, se trouvent désormais en difficulté. Le problème de coût n'est plus le seul paramètre à prendre en compte du fait qu'une nouvelle valeur ajoutée est à conquérir.

L'intégration des nouveaux canaux est un enjeu majeur de qualité environnementale et de qualité urbaine pour les territoires. En effet, la logistique urbaine sous-tend un enjeu d'emploi qui constitue un prix socialement important. Génératrice d'externalités positives, elle constitue également un catalyseur qui permet de maintenir ou de développer l'activité sur le territoire considéré. Si elle est contractualisée avec les riverains et les élus, la fonction logistique peut se trouver parfaitement intégrée et participer ainsi à la protection de l'environnement et même proposer un bénéfice. Au-delà du process inscrit dans un bâtiment, il est de la responsabilité des acteurs d'être en capacité de construire une valeur ajoutée différente. Ces leviers de valeur ajoutée, et l'avènement de la logistique urbaine en marché, se trouvent dans les services et dans le positionnement de chaînes de valeurs.

Cité en illustration de ce nouveau paradigme, le projet SOGARIS-PARIS XVIII-CHAPPELLE INTERNATIONAL propose un programme mixte de 45 000 m² sur 2 niveaux (entrepôts, équipements, Data Center...) et réinscrit une logistique à forte valeur ajoutée dans Paris *intra-muros*. Le projet répond également à des enjeux de mutualisation des espaces et propose une desserte multimodale, 15 000 m² de zones logistiques sont desservies par le fret ferroviaire. L'entrepôt de La Chapelle représente le plus gros bail européen de son utilisateur ce qui interroge sur le prix à payer pour assurer la proximité avec le client et sur la nature des réponses économiques auxquelles il faut souscrire.

La SOGARIS se trouve acteur et témoin privilégié de la mutation des activités de stockage et d'acheminement des marchandises en doctrine de marché : la logistique urbaine acquiert une valeur ajoutée, qui s'inscrit dans une courbe de croissance.

Dominique ALBA -Directrice Générale- APUR

La valeur véritable est un produit de l'action combinée d'une chaîne de valeur associée particulièrement à une plate-forme de consolidation pertinente, et se trouve donc caractérisée par plusieurs composantes : par la chaîne de valeurs associées, par la valeur de production, par l'offre de service. L'enjeu majeur est de parvenir à créer des plateformes de conciliation pour faire converger les composantes de la valeur en fonction des acteurs concernés.

Il est exposé que 750 000 mouvements par jour sont réalisées en Ile-de-France. 200 000 mouvements sont réalisés chaque jour à Paris¹¹ qui se trouve ainsi congestionnée par la logistique et les trop nombreux mouvements. La majorité de ces mouvements est réalisée sans consolidation, et seuls 10% sont réalisées en tournée.

¹¹ Paris représente 1% du territoire métropolitain.

A l'encontre des idées reçues, les bureaux génèrent autant de mouvements logistiques que les commerces. En vue d'apporter une mixité au programme, il reste à inventer un « produit immobilier » intégrant la chaîne de valeurs logistique dans un « dispositif bureaux » (2 000 à 3 000 m²). Certains projets immobiliers doivent générer des emprises logistiques pour limiter les mouvements de camions, générer des économies et donc de nouvelles chaînes de valeurs.

L'entrepôt ne peut être envisagé sur un mode isolé dans la chaîne de valeur, comme un objet indépendant. L'entrepôt constitue une position foncière qui ne génère pas de nuisances et il faut bien garder à l'esprit que les nuisances sont provoquées par les mouvements que l'entrepôt suscite (ex : bruits routiers, pollution atmosphérique, conflits sur l'espace publics...).

En considération « foncière inversée », l'entrepôt et les objets logistiques constituent une réserve qui est rarement mutualisée (ex : emprises SNCF, ports autonomes, autoroutes...). Si cette réserve est constituée, elle n'est pas encore pleinement considérée et la ville vertueuse nécessite une mobilisation de ces emprises pour qu'elles soient partagées et expriment tout leur potentiel en multiservices. Ce travail a débuté au-delà de la perception réglementaire entre acteurs publics et privés (ex : « *Pacte pour une logistique métropolitaine* », volet logistique de l'« *Atlas des grandes fonctions métropolitaines* » ...).

Ces thèmes globaux d'intégration des contraintes logistiques sont encore peu fédérateurs pour les acteurs de l'immobilier, qui peinent encore à placer les systèmes dynamiques d'intégration logistique en contrainte de projet. L'entrepôt devrait être traité en produit immobilier multiservices, et l'expérience de l'APUR témoigne de la lenteur des évolutions sur ce thème. Les innovations « chaîne de valeur » ont par exemple nécessité 10 ans de concertation avant d'être intégrées au nouveau SCOT métropolitain. L'opération de La Chapelle n'aurait pu voir le jour sans cet apport.

Jonathan SEBBANE – Directeur Général – SOGARIS

Le constat est dressé qu'un marché est en construction. Il est fondamental de considérer que le besoin économique, la demande forte, sont à la source de la nécessité de développement de la logistique urbaine. Il y a une décennie, la logistique urbaine consistait à des expérimentations subventionnées, tandis que les locataires et les prospects ont désormais des besoins identifiés auxquels SOGARIS souscrit.

Le positionnement de la puissance publique reste néanmoins indispensable dans l'aménagement du territoire dont elle a la responsabilité. Souvent l'oubli de cette nécessité d'aménagement de l'intégration de la chaîne de valeur logistique, « sujet invisible », est à la source même de la production des nuisances. Ceci s'explique par le fait que le manque d'organisation accroît les flux, ne permet pas l'intermodalité, empêche l'application des contraintes coercitives qui imposent la modernisation des flottes. Les nuisances sont principalement conséquences de la désorganisation entre les acteurs et d'une carence de maîtrise de la chaîne.

Aucune doctrine publique ne s'applique actuellement. Et, si l'acteur public peut identifier une emprise de zonage, les initiatives et les émergences de projet sont essentiellement issues de l'impulsion d'un partenariat avec les acteurs privés. L'opération de La Chapelle répond par ailleurs à un besoin exprimé par les clients et les prospects. Si cette opération ne pouvait être

envisagée sans concours de la puissance publique il y a dix ans, elle pourrait être aujourd'hui issue de la seule initiative privée. Son programme et son montage témoignent que les besoins évoluent.

Jean-Paul RIVAL – *Directeur Général – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER*

Tout peut être envisagé dans le partage, mais il est nécessaire de considérer le blocage de valeur d'un point de vue pragmatique : le monde du transport est fragmenté, l'organisation de la sous-traitance est difficile et les évolutions technologiques sont coûteuses. Pour le moment le coût du transport reste prédominant dans le cycle logistique. L'équation économique d'intégration (ex : foncier, agriculture urbaine...) est alimentée par une logique de flux permettant de rémunérer les opérateurs. L'organisation en silo bloque de la valeur et engendre une précarité économique pour les différents transporteurs. Les flux sont actuellement cloisonnés, étanches, il faut repenser le modèle à la base (permettre la mutualisation de flux, retours, concierges...).

La mutualisation semble difficilement envisageable si elle est imposée sur un mode autoritaire et coercitif. Le modèle doit attirer le monde privé.

Le centre-ville

Jonathan SEBBANE – *Directeur Général – SOGARIS*

L'existence d'une activité de logistique urbaine ne peut être niée, elle peut s'inscrire dans un modèle économique opérationnel. La clef de voute de ce fonctionnement est la localisation des zones d'entrepôts.

La demande tend à se concentrer dans les grands centres urbains et, de facto, des stratégies se mettent en place structurellement dans les zones où les consommations sont les plus importantes. Ce constat marque le point de départ de projets aujourd'hui complexes de programme mixte logistiques/activités/bureaux, qui constituent une nécessité pour le développement du fret express. Le problème de la livraison devient intrinsèque à l'idée même de commercialité, et la complexité sera amenée à évoluer au fur et à mesure que la capacité à traiter ces contraintes sera acquise.

La ville se trouve désormais confrontée aux problématiques d'intégration des flux de livraisons des colis du e-commerce qui augmentent de 15% en France tous les ans. Il est souligné également que la taille des colis tend à diminuer tandis que le flux grossit, les acteurs se trouvent donc en grande demande (les loyers SOGARIS ont doublé depuis 2013 à Paris). Cette demande devenant structurelle, il faut donc y répondre sur un mode structuré en adéquation avec les attentes des grands bassins de consommation.

Jean-Philippe GUILLAUME – *Journaliste- SUPPLY CHAIN MAGAZINE*

Quels aspects stratégiques pour IKEA à gagner les centres villes?

Emmanuel GRILLO – *Directeur du développement – MEUBLES IKEA France SNC*

La première étape d'implantation de la plate-forme parisienne d'IKEA fut la recherche de site. Si l'exploitation verticale sur deux niveaux a permis de circonscrire la dépense foncière, et il est rapidement apparu que le gain de loyer associé à un entrepôt éloigné du bassin de clientèle se trouvait absorbé par le coût du transport associé à cet éloignement.

Si la « logique du bas de ligne » prévaut encore pour un distributeur, la stratégie retenue pour l'implantation de cet entrepôt en proximité de Paris, en plus de limiter les coûts liés aux transports, assure souplesse pour le groupe et augmentation de la qualité de service au client.

Cette progression de la qualité de service génère une image de fiabilité et de confiance renforcée auprès de la clientèle d'IKEA. Cette chaîne vertueuse encourage les acteurs de périphérie à se développer au centre-ville où ils visent notamment la conquête d'une clientèle dépourvue de véhicule qui ne se déplace pas en périphérie. L'action combinée des gains de valeur générés par cette nouvelle proximité, poussent même les pure-players à gagner le centre-ville. De même, les magasins IKEA de périphérie restent difficilement accessibles à certains clients potentiels. La solution pour IKEA est donc de développer un outil logistique adapté, cristallisé dans son nouveau magasin IKEA de La Madeleine (5 000 m²) qui permettra un accès à l'ensemble du référencement, références à emporter par le client directement pour partie ou à livrer à son domicile. Ce mouvement est en marche depuis deux ans déjà : l'enseigne a ouvert 2 magasins à Madrid, 2 magasins à Londres, la prochaine ouverture se réalisera à Varsovie en attendant la Madeleine.

Jean-Paul RIVAL – Directeur Général – *CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER*

Il s'agit d'un modèle fabuleux pour les pure-players proposé par IKEA, et permettant de mutualiser les flux pour limiter le nombre de véhicules. Cette mutualisation est également un enjeu véritable pour les petites enseignes : c'est à ce carrefour que se joue la pollution du cœur de ville.

Jean-Philippe GUILLAUME - Journaliste - *SUPPLY CHAIN MAGAZINE*

Qu'en est-il des E.L.U¹²?

Dominique ALBA -Directrice Générale- *APUR*

Les centres villes souffrent d'un problème d'occupation de l'espace public, et les chaussées des villes sont actuellement le théâtre de luttes d'occupation entre usagers. L'enjeu majeur de la logistique urbaine est d'organiser un maillage de stockages intermédiaires de 500 m² environ dans cet espace de conflit. Il est nécessaire d'envisager de nouveaux modes d'occupation de l'espace public, où le stationnement de la voiture privée particulière serait réalisé « en ouvrage » pour permettre d'envisager de nouveaux usages sur les emprises ainsi libérées en surface. Il s'agirait par exemple de mettre en place des systèmes de consignes qui constitueraient des produits immobiliers de plusieurs catégories, de l'échelle du colis particuliers (dont les tailles peuvent être harmonisées) à celle du conteneur posé directement dans la rue. L'enjeu est de développer les entrepôts de 500 m² sur une trame maillée opportunément.

Les plateformes sont le seul rempart contre les mouvements anarchiques, et l'objectif est de développer des structures de 500 m² selon un maillage ordonné. Les mouvements occasionnés par le domaine du BTP sont de loin les plus importants de la métropole, les plateformes

¹² Un espace logistique urbain (E.L.U) est une interface permettant de réaliser l'interface entre la voirie et le lieu d'exploitation, entre la ville et sa périphérie (plus ou moins lointaine). Plus généralement il faut considérer une zone logistique destinée au transfert de marchandises entre deux véhicules et offrant les outils et espaces de manutention. Pour une définition complète il est possible de se référer à la brochure « *Insérer des espaces logistiques dans le tissu dense* », L'espace logistique urbain, APUR Atelier parisien d'urbanisme, février 2016 p15-20.

permettent de faire baisser radicalement le nombre de camions tout en optimisant le temps de chantier : il s'agit d'une double création de valeur.

Jean-Paul RIVAL – Directeur Général – *CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER*

Apporter l'entrepôt au consommateur comme un camion et concevoir le stockage comme mobile favoriseraient la distribution directe. Ce procédé nécessite néanmoins de mutualiser et d'organiser les flux en amont. Le traitement des stationnements, et de ce fait l'occupation de la voie publique, constitue un enjeu majeur pour les politiques publiques.

Jonathan SEBBANE – Directeur Général – *SOGARIS*

Le camion ne peut constituer une alternative universelle. La logistique urbaine constitue de plus une source d'externalité très positive, et son lien avec le commerce tend à s'amenuiser de plus en plus. Le caractère nécessairement hybride des besoins de stockage doit être pris en compte (ex : e-commerce, grande distribution –alimentaire...). Les sites de ville doivent être considérés comme des magasins dont la vitrine est internet. Le travail d'intégration urbaine de ces espaces est une source d'emploi, mais aussi un support de projets lorsqu'ils sont bien positionnés. Ikea n'est pas un acteur isolé dans sa capacité à jumeler des entrepôts intermédiaires, de grands entrepôts et le commerce physique.

Les locataires de ces grands sites logistiques sont à la recherche de modèles alternatifs et se trouvent aujourd'hui en capacité de pouvoir développer les futurs modèles d'évolution et d'amélioration des circuits commerciaux logistique. L'objectif de la SOGARIS est de développer un réseau de site adapté aux échelles et aux natures des besoins, à l'échelle de son bassin d'investissement du Grand Paris. Des exemples emblématiques tels que le projet de la ZAC des Ardoines ou l'Hôtel logistique à Bercy¹³ de 20000 m² sollicitent l'intelligence collective comme ressource nécessaire pour accompagner ces évolutions. Les nouveaux enjeux de logistique urbaine font donc émerger un besoin d'organisation des acteurs en régie, et permettent donc peut-être d'identifier un nouveau service public.

Dominique ALBA -Directrice Générale- *APUR*

Les propositions de « Réinventer Paris 2 », en phase finale de concours, témoignent que le sujet logistique, qui prend source dans les sous-sols de Paris, se trouve désormais au cœur des réflexions. Les opérateurs e-commerce ont un rôle à jouer. De plus, réinscrire les commerces à l'échelle du piéton permettrait une réaffirmation de la vocation d'échanges et d'interface des rez-de-chaussée. La puissance publique a saisi l'importance du commerce dans les villes pour créer une externalité positive, qui constituerait notamment une réponse aux problématiques de sécurité des cheminements piétons. En effet l'occupation commerciale des rez-de-chaussée renforce le sentiment de sécurité, notamment nocturne, ressenti par un piéton dans l'espace public par les présences, les lumières et l'activité qu'elle induit.

¹³ Il s'agit du Projet « Symbiose » conçu avec Icade et Poste Immo. « Il s'agira d'un hôtel logistique trimodal (fer, route, tram) représentant plus de 17 000m² de surfaces de plancher avec une réversibilité des surfaces proposées afin d'anticiper les évolutions des mobilités » 170 000 t annuelles de marchandises seront traités dans l'enceinte de l'Hôtel, ce qui occasionnerait une diminution de « 82 % des émissions de CO2 sur les chaînes de logistique concernées ». De nombreux programmes complémentaires s'insèrent dans ce projet urbain incluant « des équipements sportifs gérés par l'UCPA, un programme hôtelier, un hôtel d'activités, une conciergerie solidaire et des commerces-restaurants ». Un aménagement paysager de 5000 m² permettra de proposer « un nouveau lieu de biodiversité fondé sur un écosystème complet permettant de lutter contre le phénomène des îlots de chaleur ». source : <https://www.lejournaldugrandparis.fr/bercy-charenton-sogaris-laureat-de-lhotel-logistique/>.

Question du public : quid de l'alimentaire frais, de la chaîne du froid, et de l'ELU adapté?

Dominique ALBA -Directrice Générale- APUR

Un déficit d'entrepôts froid est actuellement observé.

Jean-Paul RIVAL– Directeur Général – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER

La chaîne du froid peut être entièrement assumée par des conteneurs spécialisés, qui pourraient par ailleurs constituer des relais sans rupture de la chaîne. La problématique sous-jacente est une problématique logistique de filière, les filières « frais » et « surgelés » obéissant en effet à leur propre logique. Cette spécialisation par filière constitue une limite à la mutualisation de l'acheminement des produits « froids ».

Question du public : quid du transport de marchandise en régie sur le dernier kilomètre ?

Dominique ALBA -Directrice Générale- APUR

Une réflexion est actuellement en cours pour qu'une partie des wagons du GPE¹⁴ puissent être dédiés au transport logistique. Il s'agit d'un mélange de genre car jusqu'à présent les wagons logistiques constituaient de simples ajouts aux convois voyageurs, ou s'organisaient en convois de fret complets. Le problème de l'organisation de la rupture de charge n'est aujourd'hui toujours pas surmonté, et le franchissement du dernier kilomètre reste toujours d'une multitude d'acteurs. D'autres pistes sont également explorées, et les réflexions sur la création d'un réseau de transport pour les gros flux ne paraissent pas absurdes. Le port Franprix¹⁵ témoigne également qu'il est possible d'envisager le transport fluvial de marchandises sur la Seine. Un atelier sur ce thème sera par ailleurs bientôt organisé par l'APUR. Le fret ferroviaire nécessite toujours quant à lui l'utilisation d'infrastructures publiques.

Jonathan SEBBANE – Directeur Général – SOGARIS

La constitution d'une régie implique une délégation de service public qui présuppose elle-même une identification préalable d'un service public. Le transport de marchandises, et la logistique dans son ensemble, obéissent à une loi de marché du fait que la sphère publique n'a pas encore identifié son intérêt à se positionner en acteur principal. Actuellement, on observe une très forte concurrence entre acteurs pour se positionner aux abords de la grande agglomération. Au-delà de cet effet de marché, se dessinent des enjeux nationaux et internationaux : à quel moment la question de la sécurisation de l'infrastructure de distribution des marchandises gagne-t-elle le champ de la donnée d'intérêt général ? Il y a 50 ans la plate-forme de RUNGIS avait pourtant été conçue dans une exigence d'intérêt général, il s'agissait alors de sécuriser l'approvisionnement de l'Île-de-France en produits frais. Ce raisonnement peut désormais s'étendre à tous les produits. Les missions de service public pourront être identifiées le jour où cette question se posera de manière plus pressante.

¹⁴ **GPE Grand Paris Express**. Le grand Paris Express est un réseau de transport ferré irriguant la métropole parisienne de 4 nouvelles lignes de métro automatiques développées sur près de 200 km. Le projet sera livré par tranches jusqu'en 2030. Il s'agit d'une assise de développement majeure pour la métropole.

¹⁵ Le « **projet Franprix** » consiste en l'aménagement d'un port sur le quai de la Bourdonnais dans le 7^{ème} arrondissement de Paris en vue d'assurer l'approvisionnement à près de 80 magasins dans la capitale situés dans les 1^e, 2^e, 4^e, 7^e, 8^e, 15^e et 16^e arrondissements de Paris.

Désormais, la plateforme de la Chapelle permet d'acheminer des marchandises par le train jusque dans Paris. Ce dispositif nécessite une bonne compréhension de la chaîne logistique. En effet, une comparaison stricte du coût transport train/camion n'est pas favorable au transport ferroviaire, mais le coût global de la chaîne doit être considéré de l'amont, jusqu'à l'aval : coût transport, coût industriel (ex : enjeu « cut-off »). Le train a la capacité d'apporter une valeur si cette dernière est bien qualifiée.

Question du public : quid de la mutualisation, rôle et intérêt des opérateurs à s'engager dans le process ?

Jean-Paul RIVAL – Directeur Général – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER

Au-delà de l'appétence actuelle des prestataires actuels pour les structures de proximité, la logistique constitue un monde très fragmenté qui s'inscrit dans le monde du « coût à la prestation ». Aucun acteur n'est suffisamment puissant pour le moment pour justifier une plateforme et les structures de mutualisation observées actuellement se développent en interne, par mutualisation des flux de leurs clients. Un opérateur de mutualisation extérieur pourrait s'inscrire en garant de la sécurité de chacun. Un modèle nouveau est attendu

Synthèse écrite établie par Lise CAJELOT, du DESUP IMMOBILIER D'ENTREPRISE de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne