

**24 septembre**St Martin de Crau  
2<sup>e</sup> étape du Tour de France Afilog  
de la Logistique**22 Octobre**Toulouse  
3<sup>e</sup> étape du Tour de France Afilog  
de la Logistique**5 Novembre**

Petit-déjeuner Business Immo



# EXPRESS

JUILLET 2015

SPÉCIAL TOUR DE FRANCE  
AFILOG DE LA LOGISTIQUE

## L'ÉDITO DE CLAUDE SAMSON, PRÉSIDENT D'AFILOG



Afilog est en première ligne pour s'impliquer dans cette Conférence Nationale de la Logistique que nous appelions de nos vœux depuis fort longtemps. Et ce pour plusieurs raisons.

Parce qu'elle révèle la prise de conscience des pouvoirs publics de l'importance de notre secteur pour la dynamique économique du pays.

Parce que, pour être suivie d'effets et de décisions porteuses d'avenir, elle doit bénéficier du soutien le plus large.

Parce qu'enfin, nous ayant fait l'honneur dans ses travaux préparatoires, de reprendre bon nombre de nos analyses, nous souhaitons, à cette occasion, mettre maintenant en avant nos propositions pour rendre économiquement et socialement plus compétitif un secteur en très forte mutation.

Pour enrichir la réflexion des experts de la conférence, nous soutiendrons cinq idées de progrès rapides, simples et économiques.

Des pistes d'actions qui seraient fondatrices de ce "schéma directeur national de la logistique" que François-Michel Lambert évoquait lors du dernier petit déjeuner Afilog/Business Immo.

La première de ces clés de progrès propose **la création d'une délégation interministérielle**.

Une décision politique symbolique et

### APRÈS LE TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE FAISONS DE LA CONFÉRENCE NATIONALE UNE RÉUSSITE !

forte pour offrir aux professionnels un interlocuteur unique à la croisée des enjeux d'aménagement du territoire, du transport, de l'emploi, d'un développement équilibré et durable.

Notre deuxième clé de progrès rebondit sur le constat fait par le rapport du comité scientifique qui reconnaît « qu'il n'a pas été possible, dans le cadre de ses travaux, de dresser un état des lieux précis de l'offre d'espaces logistiques, ni de l'effet des implantations logistiques sur l'attractivité du système logistique français, ni des impacts environnementaux et territoriaux ».

**Le lancement d'un observatoire précis de l'existant** permettant cette définition des besoins logistiques, de leur localisation, des surfaces nécessaires, et de l'emploi associé, indispensable pour apporter des réponses à ces questions évidentes :

- Ou devons-nous prévoir du foncier pour répondre aux grands enjeux de chaque nouvelle région ?
- Quelles synergies multimodales sont possibles territoire par territoire ?
- Comment planifier la logistique urbaine pour que son coût et son impact environnemental soient suffisamment réduits pour la rendre acceptable, efficace, adaptée ?
- Quels sont les territoires sous-équipés, suréquipés, équilibrés pour définir les priorités ?
- Quels sont les freins faciles à lever ?

La troisième clé de progrès repose sur une **grande campagne médiatique de promotion et de valorisation du secteur logistique** à l'initiative de l'État. L'enjeu serait de lever les idées reçues que

cette activité suscite en expliquant aux consommateurs citoyens et aux élus, son apport quotidien, son poids économique et social, ses métiers...

La quatrième clé de progrès prolonge aussi un constat fait par le comité scientifique « l'insécurité législative et réglementaire française ».

Afilog plaide ici pour une **homogénéisation et une simplification des réglementations constructives au niveau européen** qui favorisent un renforcement des investissements en écartant toute insécurité juridique.

Nous tenons à la disposition des membres de la conférence l'ensemble des points à relayer pour que les opérateurs français puissent affronter le jeu de la concurrence sur un pied d'égalité avec leurs voisins européens.

La cinquième clé de progrès vise à offrir à la dynamique française la même visibilité fiscale que celle qui règne dans les pays voisins. Il est donc indispensable de **stabiliser la fiscalité liée à l'immobilier logistique** afin de ré-attirer les investisseurs étrangers. L'idée n'est pas de céder à des revendications corporatistes mais bien de ne pas annihiler les extraordinaires atouts de notre pays par un contexte fiscal qui a pour inconvénient de rendre impossible toutes prévisions de rentabilité dans le temps.

C'est pour défendre ces propositions que notre adhésion à cette conférence est pleine et entière. Rendez-vous est pris dans quelques mois pour tirer ensemble les enseignements que cet engagement des pouvoirs publics laisse espérer.



## ACTUALITÉS



**François-Michel Lambert, député des Bouches-du-Rhône et président de la conférence nationale de la logistique, lors de son intervention**

« Les parcs logistiques intègrent et coordonnent un grand nombre de mutations et vont au-delà des seules fonctions de stockage et transport, contrairement à un bâtiment isolé. C'est pourquoi les campus logistiques sont des espaces qui créent des valeurs ajoutées économiques, sociales et d'intérêt collectif: c'est la voie vers laquelle nous devons aller. Afilog est invitée à affiner ce concept, pour y intégrer davantage de services (espaces de vie) et partager les surcoûts afin que les parcs fassent partie d'une démarche globale de développement du territoire. »

### LES GRANDS RENDEZ-VOUS DE LA LOGISTIQUE BY AFILOG PARCS LOGISTIQUES ET CRÉATION DE VALEUR : AFILOG OUVRE LE DÉBAT

Introduisant ce nouveau Grand Rendez-vous de la Logistique organisé en partenariat avec Business Immo, Claude Samson, président d'Afilog, rappelait combien l'association se mobilise pour alimenter la réflexion sur la performance économique des territoires. C'est à ce titre qu'Afilog a lancé en 2014 deux initiatives pour mettre en perspective les atouts de la logistique pour la croissance locale :

- le premier Tour de France de la logistique, avec une première étape à Lyon où les entreprises régionales du secteur ont pu échanger de manière constructive avec les élus locaux et poursuivre leur dialogue lors d'une visite de sites exemplaires ;
- la conception d'un observatoire de l'emploi logistique, dont l'objectif sera de faire un état des lieux de l'emploi dans le secteur afin de définir ses besoins continus de compétences et ainsi démontrer

combien la logistique est pourvoyeuse d'emplois sur le long terme au cœur des territoires.

#### AFILOG AU CŒUR DES RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

« La logistique souffre encore d'idées reçues et d'un manque de visibilité alors qu'elle est un véritable vecteur de croissance pour les territoires qui méritent d'être valorisés » souligne Claude Samson. « C'est pourquoi Afilog multiplie les initiatives pour porter la voix des professionnels du secteur, notamment auprès de la Conférence Nationale de la Logistique en ce moment même. »

Les Grands Rendez-vous de la Logistique sont aussi l'occasion d'échanger sur des solutions logistiques innovantes, dont les parcs logistiques : Comment les définir ?

Quels sont leurs atouts ? Quels sont les bénéfices apportés à toutes les parties prenantes ? Regards croisés d'un investisseur, d'utilisateurs et d'élus locaux sur cette solution logistique d'avenir.

« La logistique souffre encore d'idées reçues et d'un manque de visibilité alors qu'elle est un véritable vecteur de croissance pour les territoires qui méritent d'être valorisés » Claude Samson, président d'Afilog

### COMMENT DÉFINIR UN PARC LOGISTIQUE ?

« Le parc logistique est une zone fermée, privée, gardiennée avec plusieurs entrepôts et aménagée et développée par une seule entité » propose en préliminaire Claude Samson. Stéphane Cassagne, secrétaire général du groupe en charge des affaires juridiques, assurances, activités immobilières et douane – GEODIS, parle, quant à lui, d'un campus logistique, un parc fermé et gardienné de plusieurs entrepôts rassemblés dans une logique de mutualisation de moyens et de risques.

### LA MUTUALISATION DES RISQUES EST-ELLE UN GAGE DE SUCCÈS ?

« Exploiter un campus logistique est un gage de sécurité, puisque lorsque vous perdez un client, il est plus facile de réaffecter les moyens et les emplois sur les autres contrats », reprend Stéphane Cassagne. « D'ailleurs, notre politique d'entreprise est clairement d'éviter de prendre un bail d'entrepôt unique dans des zones qui sont dites non primes. » Une vision de prestataire logistique qui diffère du positionnement de Carrefour, utilisateur final, comme en témoigne Rémi Goleger, directeur projets immobiliers & appels d'offres de Carrefour Supply chain France : « Nous privilégions nos études par rapport à la localisation géographique car nous avons besoin d'un maillage du territoire qui soit dense. On considère les parcs logistiques comme des solutions foncières parmi d'autres,

sachant que nos entrepôts sont souvent en dehors des emplacements « prime », dans des zones pauvres en parcs logistiques de grandes tailles capables d'héberger nos réseaux. »

### LES PARCS LOGISTIQUES SONT-ILS VECTEURS D'ÉCONOMIES ?

Si d'un côté les parcs permettent de mutualiser des charges comme les frais de gardiennage, ils sont parfois compensés par des frais de gestion supérieurs à un parc isolé. « Ce qui intéresse les utilisateurs, c'est le coût immobilier total : sur le parc, on sait optimiser ce coût total en le louant au même prix mais en optimisant les charges de fonctionnement », souligne Rémy Vertupier, fund manager - AEW EUROPE. « La différence est de seulement 4 à 5 euros par an en termes de charges de fonctionnement entre un parc logistique et un bâtiment indépendant : c'est pourquoi les taux d'occupation en parc sont meilleurs. »

### QUELS AVANTAGES OFFRENT LES PARCS LOGISTIQUES POUR LES UTILISATEURS ET INVESTISSEURS ?

« Pour les utilisateurs en croissance, les parcs permettent d'accompagner les besoins en m<sup>2</sup> supplémentaires sans avoir à déménager », rappelle Rémy Vertupier. « Les circulations et accès sont pensés à l'origine du projet, les flux sont donc plus fluides. » Cette fluidité n'est pourtant pas

toujours suffisante pour des flux massifs comme ceux de la grande distribution, comme l'a rappelé Rémi Goleger. Mais utilisateurs comme investisseurs sont d'accord sur le gain de temps d'installation offert par les parcs logistiques grâce à l'anticipation de toutes les demandes d'autorisations et les procédures administratives. Un vrai gage de sécurisation des calendriers.

### LES TERRITOIRES SONT-ILS GAGNANTS AVEC LES PARCS LOGISTIQUES ?

« Les parcs logistiques intéressent les collectivités locales qui n'ont pas les moyens techniques et financiers d'aménager des zones d'activités importantes », détaille Claude Samson. « Les parcs limitent également le mitage des territoires ainsi que les nuisances liées aux transports. » Pour Michel Bisson, élu de la commune de Sénart qui dispose d'1,8 million de m<sup>2</sup> dédiés à la logistique, « la construction de bâtiments isolés a été une erreur d'aménagement qui ne satisfait ni les résidents, ni les entreprises, ni les élus. Les parcs dédiés fonctionnent correctement et par la coopération entre les différentes activités et services, ils engendrent près de 6 000 emplois directs et indirects sur les 40 000 que compte la commune. »

### QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS D'AMÉLIORATION DES PARCS LOGISTIQUES ?

« Les parcs logistiques n'intègrent pas suffisamment de services, comme les crèches ou les restaurants », regrette Stéphane Cassagne. C'est une voie d'amélioration à suivre même si l'apport de nouveaux services « non logistiques » se heurte à la hausse des charges du parc. Certains parcs ou campus, comme Delta 3, sont parvenus à un équilibre avec succès.



## BAROMÈTRE AFILOG DE LA LOGISTIQUE

ARRÊT SUR IMAGE DES CINQ PREMIERS MOIS DE 2015, le baromètre de la logistique, véritable météo du secteur pour les marchés "Utilisateurs" et "Investisseurs" respectivement présenté par Laurent Sabatucci d'EOL et Magali Barton de DTZ.

### MARCHÉ UTILISATEUR : DYNAMIQUE

Sur les cinq premiers mois de 2015, le marché utilisateur s'améliore nettement (650 000 m<sup>2</sup> de bâtiments de plus de 10 000 m<sup>2</sup> sur la dorsale Nord/Sud qui permet de tabler sur un volume de plus de 1,2 million en fin d'année et déjà 336 000 m<sup>2</sup> sur l'Île-de-France soit aussi bien qu'en 2011.

- Sur l'Île-de-France, qui compte environ 520 bâtiments de plus de 10 000 m<sup>2</sup>, seuls 40 seraient disponibles, démontrant que l'offre baisse sensiblement avec l'impact prévisible sur les prix de loyer.
- Même si c'est légèrement plus compliqué pour le Nord-Pas-de-Calais, il y a aussi très peu d'offres et donc des loyers soutenus.
- Sur la région lyonnaise le marché est en ligne avec l'année 2014, et EOL a pu traiter un bâtiment à 45 € du mètre ce qui est significatif de cette tendance haussière sur les loyers.
- Marseille reste atypique avec un secteur où le peu de vacances implique des loyers stables et des poches où la diversité de l'offre révèle un marché à deux vitesses.

- Enfin un contexte qui révèle que la part du clé en mains est porteur (jusqu'à 40 % du marché).

### MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT : UN ACTIF QUI RESTE UNE ALTERNATIVE

Un marché qui démontre que la logistique reste un actif alternatif en France, dotée d'une dynamique comparable à celle du tertiaire et portée par la recherche de gros volumes notamment par les fonds d'investissements.

- Plus de 25 milliards d'euros d'investissements en France en 2015, dont plus d'un milliard en logistique.
- Le poids des entrepôts par rapport à l'ensemble des allocations d'actifs est de 4 % à comparer au 6 % lors du pic de 2007.
- Peu de produits disponibles : 40 opérations en 2014 versus 100 en 2007.
- Une diversification des profils d'investisseurs (players historiques, nouveaux modes de détention, consolidation européenne).
- Une compression des taux de 25 à 50 points de base qui laisse intacte son attractivité.



CONFÉRENCE NATIONALE DE LA LOGISTIQUE :

### « DÉFINIR UNE POLITIQUE QUI PERMET À LA LOGISTIQUE D'ASSURER SA MISSION DE LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE »

*Extraits de l'intervention de François-Michel Lambert, député des Bouches-du-Rhône et président de la Conférence Nationale de la Logistique lors du petit déjeuner Afilog-Business Immo du 19 mai dernier.*

« En termes de performance économique logistique, la France se classe au 13<sup>e</sup> rang dans le monde et au 8<sup>e</sup> en Europe, ce qui n'est pas digne d'un pays comme le nôtre. Il est donc prioritaire de hisser la France parmi l'excellence logistique et bénéficier de marges de performances significatives, évaluées entre 20 et 60 milliards d'euros. »

« Les pays plus performants comme l'Allemagne ou l'Espagne s'appuient sur des « master plans » et autres stratégies nationales. Nous devons donner une vraie dimension politique à la logistique en France et créer une stratégie nationale. Pour élaborer ce schéma directeur national, nous avons créé une dynamique depuis 18 mois avec la remise du rapport du comité

scientifique présidé par Michel Savy, suivi de la Conférence Nationale de la Logistique qui aboutira en juillet 2015 à une journée de bilan de la démarche, socle de la stratégie nationale. »

« La conférence a dressé les grands enjeux, tels que la révolution numérique, l'affirmation des exigences sociétales, le circuit court, etc. puis se décline en quatre ateliers : logistique – compétences – formation, performance logistique, logistique – territoire, innovation et logistique. Toutes les parties prenantes, dont Afilog, sont amenées à être force de propositions pour définir une politique pilotée de la logistique, véritable levier de performance économique. »



## DOSSIER SPÉCIAL TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE

### ENTREPRISES ET TERRITOIRES : INVENTER ENSEMBLE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

La première étape du Tour de France de la Logistique organisé par Afilog s'est tenue le 9 avril à Lyon, à l'Hôtel de la Métropole. Deux tables rondes sur la performance structuraient cette matinée afin que les échanges instaurent des synergies intelligentes pour trouver ensemble des solutions innovantes.

- En quoi la fonction logistique dans toutes ses composantes – flux physiques, financiers, informatifs – intervient-elle comme un levier stratégique pour soutenir le développement de l'entreprise pour laquelle elle opère ?
- En quoi le territoire apporte-t-il à l'entreprise l'appui nécessaire aux nouvelles mutations imposées par le marché ?



Laurent Lamatière, président du PIL'ES et consultant chez JLL a tenu à remercier Afilog, « notre partenaire » pour cette journée d'échanges organisée à Lyon. « C'est sur ce territoire, avec ses entreprises et les acteurs locaux (CCI, CAPI, etc.) que s'est créée cette grappe d'entreprises il y a dix

ans. Aujourd'hui, avec plus de 100 membres, 80 rendez-vous ou manifestations annuelles, le Pil'es est devenu le référent incontournable de la filière logistique, dans toutes ses composantes – technologiques, environnementales, promotion du territoire – au service de l'emploi et de l'humain. Car, ne l'oublions pas, l'homme est au centre de l'usine logistique. »

Nous tenons à remercier particulièrement tous les intervenants aux Tables Rondes, mais aussi nos deux adhérents, la Métropole de Lyon pour son accueil et sa disponibilité, le Pil'es pour sa collaboration étroite et fructueuse, ainsi que tous nos partenaires membres d'Afilog (ALL – JLL – Groupe Panhard) qui nous ont aidé à ce que cette première étape du Tour de France de la Logistique soit une réussite.





## SPÉCIAL TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE

### INTRODUCTION DE YANNICK MATHIEU, DIRECTEUR ADJOINT DE LA DREAL RHÔNE-ALPES

Représentant le préfet Michel Delpuech, récemment nommé sur Lyon, Yannick Mathieu, directeur adjoint de la DREAL Rhône-Alpes avait accepté d'ouvrir cette première étape par une intervention rappelant les enjeux de l'engagement de l'État au côté des acteurs de la logistique

Pourquoi est-il important que l'État participe à cette rencontre ? Sûrement pas pour apporter des solutions toutes faites. Mais je vois au moins quatre raisons d'être là.

#### **1 D'abord pour vous assurer que les services de l'État s'intéressent de très près à la logistique.**

Nous cherchons à avoir une vision globale de la logistique, qui ne se réduit pas à des questions d'entrepôts ou de camions mais qui touche toute la chaîne de production de biens et de consommation, en relation avec nos modes de vie, et en lien avec nos territoires. Et nous voyons bien que la logistique est un domaine en pleine croissance, qui crée des emplois et des emplois de plus en plus qualifiés ; et puis, comme vous le savez, la DREAL en particulier s'intéresse de près aux questions réglementaires, d'urbanisme, d'installations classées, de contrôle des transports, de façon à réguler une activité qui s'exerce dans l'espace public.

#### **2 La deuxième raison pour laquelle il est important que l'État soit présent, c'est pour vous écouter, vous les professionnels de la logistique.**

La première déclaration du préfet Delpuech en arrivant a été pour rappeler son rôle de facilitateur. Pour jouer ce rôle, il est essentiel d'avoir bien compris les problèmes. Pour cela, nous avons également dans nos objectifs

l'organisation d'autres lieux d'échanges sur les questions de mobilité.

**3 La troisième raison, c'est aussi pour vous interpeller sur un certain nombre de questions.** Par exemple, le report modal, comment mieux utiliser le mode ferroviaire ou le fluvial ? Ou la logistique urbaine, comment s'adapter aux nouveaux modes de consommation, le e-commerce... ? Même si ce n'est pas l'objet de cette rencontre de répondre en détail à de telles questions, qui sont vastes, il me paraît important de les garder à l'esprit, lorsque nous réfléchissons ensemble à l'image de la logistique auprès de nos concitoyens, ou auprès des élus.

**4 La quatrième et dernière raison est bien résumée dans la posture que porte l'État sur le territoire de la Plaine de Saint-Exupéry et des exigences qu'il affiche sur ce territoire précieux** qui représente à lui seul 50 % du foncier disponible sur la région urbaine de Lyon, à savoir :

- un formidable réservoir d'eau qui alimente les captages de Crépieux-Charmy ;
- un espace agricole hors norme ;
- une réserve foncière pour les activités économiques de la logistique certes mais aussi pour les carrières ;
- des opportunités de développement de l'aéroport lui-même ;
- une facilité de maillage des infras-

tructures de transport sans oublier les trames vertes et bleues et les corridors biologiques associés.

Pour conclure sur ce territoire, j'insisterais sur l'importance d'une gouvernance robuste sans laquelle le projet intégré ne verra pas le jour et rendra sans intérêt la modification de la DTA en cours.

L'esprit, qui anime le discours et l'intervention de l'État local, est le suivant :

- le territoire est un bien commun ;
- le territoire doit être partagé dans l'usage ;
- tout aménagement du territoire doit être réversible et adaptable ;
- les acteurs du territoire doivent être respectueux de toutes les contraintes dans l'intérêt du présent et du futur.

Encore merci pour l'organisation de cette rencontre et bon travail à tous.

Yannick Mathieu



**1<sup>RE</sup> TABLE RONDE**

## **ENTREPRISE ET LOGISTIQUE : COMMENT GAGNER DES POINTS DE COMPÉTITIVITÉ ?**

La logistique joue un rôle décisif dans la performance de l'entreprise. Les acteurs de l'industrie, du commerce et de la prestation logistique ont témoigné des initiatives menées dans leur entreprise en termes de service client, de conquêtes territoriales, de nouvelles opportunités de développement.

À l'heure de la mondialisation de l'économie et de la montée en puissance du e-commerce, la logistique affûte ses armes et permet à l'entreprise de gagner des points de compétitivité et de rentabilité.

Soutenue par une situation géographique porteuse, le territoire lyonnais s'est, très tôt, inscrit dans une dynamique logistique forte.

Placée sur la dorsale Lille/Paris/Lyon/Marseille, la région s'appuie sur les axes majeurs de l'économie européenne, avec une grande richesse d'infrastructures routières, ferroviaires, mais également aéroportuaires, lui permettant de se projeter à l'international. Son bassin industriel et de consommation en font un terreau de développement logistique particulièrement riche.

C'est surtout à la fin des années 90 que va être impulsé un vaste mouvement de création logistique avec notamment la construction du Parc de Chesnes, à l'Isle d'Abeau qui fait figure de précurseur en

France en tant que zone spécifiquement dédiée à ce secteur. Avec deux millions de m<sup>2</sup> d'entrepôts construits, ce site occupe la première place de sa catégorie dans l'Hexagone. Trois autres ensembles structurent le territoire : le parc de la Plaine de l'Ain, plutôt mixte, la zone de la rocade Est, avec les sites de Venissieux, Corbas, St Priest, Mions, dans le cadre d'opérations initiées par le Grand Lyon, et enfin, le pôle agroalimentaire de Lyon Corbas.

À ces données, livrées par Laurent Lamatière, président du Pôle d'intelligence logistique et responsable du développement pour la région Sud de Arthur Loyd Logistique, il faut ajouter les emplois générés par les activités logistiques stricto sensu dans la région « Les cinq millions d'usines logistiques, terme privilégié par

Laurent Lamatière pour désigner les entrepôts, totalisent 75 000 emplois ».

### **FAVORISER L'ANCRAGE LOCAL**

Ce n'est donc pas un hasard si la région a su attirer les grands faiseurs de la prestation logistique, mais également des logisticiens locaux de proximité. L'Aderly s'appuie sur ce socle pour inciter les entreprises françaises et étrangères à s'y fixer. « Le tissu logistique est, pour tout nouvel arrivant, un prérequis indispensable à son ancrage territorial. Nous jouons un rôle de facilitateur en mettant en contact les entreprises industrielles avec des opérateurs logistiques », précise Aymeric de Mollerat, directeur adjoint de



## SPÉCIAL TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE

l'Ardely. Ce fut le cas, récemment pour une entreprise espagnole désireuse de créer une filiale française de sa division éclairage et qui recherchait un partenaire pour stocker et distribuer ses produits sur l'Hexagone.

### LA LOGISTIQUE, ARME DE CONQUÊTE COMMERCIALE

Qu'ils appartiennent à la grande distribution comme Conforama ou Intermarché, à l'industrie comme Renault ou bien encore à la prestation logistique comme City Logistics, chacun d'entre eux a tenu à témoigner du rôle primordial joué par la fonction supply chain dans la performance de l'entreprise et de la valeur ajoutée qu'elle permet de dégager.

Pour Conforama, elle est avant tout un levier de conquête commerciale. « La logistique est au cœur du programme "Appli Client" que notre groupe a lancé », a précisé Thomas Daudré-Vignier, directeur du site logistique Conforama à St Priest. « Notre activité est tendue vers la satisfaction du consommateur final. » Afin d'obtenir une disponibilité optimale des articles en magasin, l'enseigne a mis en place une livraison quasi quotidienne de ses points de vente contre deux navettes par semaine auparavant.

La même volonté d'optimisation logistique anime City Logistics. Tout nouvellement créée, la start-up compte apporter de la performance aux commerçants et artisans du centre ville, en prenant appui sur un CDU (centre de distribution urbaine) basé à Vaulx-en-Velin et des ELU (espaces de livraison urbaine) dont deux fonctionnent à ce jour. « Nous allons proposer plusieurs niveaux de services : possibilité de venir chercher la marchandise dans des points relais, accès à des espaces de stockage intermédiaire de proximité permettant une disponibilité des produits lors de campagnes de promotion nationale, par exemple, livraison avec des véhicules électriques dans des zones

denses ; enfin répondre aux besoins du e-commerce avec la mise à disposition de consignes automatiques », a résumé Yves Guyon, président de City Logistics.

Du côté de Transgourmet, grossiste pour les professionnels de l'alimentaire, l'objectif de satisfaction client est aussi un leit-motiv. En fait, il s'agit de trouver le bon compromis entre niveau de service et rentabilité économique. Pour faire la chasse aux transports redondants, donc coûteux, le groupe a notamment mis en œuvre des véhicules tri-températures. « Nous livrons en une seule fois l'ensemble de nos produits au client final. Cela nous permet d'optimiser la valeur moyenne de chaque livraison, soit 500 euros visés par camion contre 200 à l'heure actuelle », témoigne Bernard Ragot, directeur d'établissement de Transgourmet Rhône. Si ce principe de commande groupée implique pour le client une nouvelle discipline, « de notre côté, nous faisons un effort pour élargir la gamme des produits proposés et réduire les délais de livraison, avant 11 heures le matin pour une commande passée la veille ». Ce dispositif permet aux destinataires de tirer parti de l'optimisation des dates de péremption et de bénéficier d'une plage de commercialisation plus longue.

### CONCILIER SERVICE CLIENT ET RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

Parfois, au-delà d'ajustements ponctuels ou de modifications locales, des refontes beaucoup plus profondes de toute la supply chain s'avèrent nécessaires. C'est le cas d'Intermarché qui a engagé en 2012 un vaste plan de transformation logistique. « Notre objectif est de proposer une livraison « tout dans le même camion », le frais, le sec, le surgelé, pour une simplification des réceptions aux points de vente et une facilité de mise en rayon renforcée. Avec, au bout du compte, une

baisse de nos coûts logistiques, une amélioration de notre positionnement en termes de prix et une compétitivité dynamisée par rapport à nos concurrents », souligna Fabrice Cornuau, directeur logistique région Centre Est. Conséquence : le distributeur a mis en place un processus de rationalisation du réseau de stockage et de distribution (35 sites) qui passe par la fermeture d'une dizaine d'entrepôts monoproduits obsolètes et la création de 10 plates-formes logistiques mixtes. Pour Intermarché le déploiement de nouveaux sites générera la création de postes (241 prévus, sans compter les transferts éventuels) et la construction de bâtiments flambant neufs.

### S'ADAPTER AUX RÉALITÉS DU MARCHÉ

Dans la logistique, toute adaptation aux réalités du marché implique des allocations de ressources évolutives. Renault n'échappe pas à la règle, comme devait le rappeler Robert Wittenberg, de la direction de la stratégie et des montages immobiliers du groupe. « Il y a 30 ans, les constructeurs travaillaient sur la base de 6 à 8 gammes de voitures ; aujourd'hui, ils en produisent 45 au moins. Sur la même période, la durée de vie d'un véhicule est passée de 8/9 ans à 3/4 ans. » La crise financière de 2008 en Europe a également bousculé la donne du marché de l'automobile. La logistique a dû être fortement sollicitée pour dégager des solutions : plus grande synergie entre les sites Nissan et Renault à l'échelle mondiale, redimensionnement des plates-formes, baisse des stocks. Résultat : en cinq ans l'activité logistique pièces détachées de Renault a baissé de 2/3 le niveau de ses stocks. Et le constructeur s'est engagé à livrer les pièces aux concessionnaires 24 h après passation de leurs commandes. L'année dernière Renault a réalisé une marge opérationnelle de 3,9 %. Ce résultat, auquel la logistique



a apporté sa part de contribution, est à mettre au crédit d'une vision globale et mondiale de la stratégie du groupe qui continue son développement à l'international.

### **INTERNATIONALISATION DES FLUX**

De plus en plus, l'entreprise s'inscrit dans une logique de mondialisation de l'économie. Raisonner à l'échelle purement hexagonale ne peut être suffisant. C'est le cas de Conforama. Récemment, l'enseigne a revu son schéma mondial d'approvisionnement. « Les navires porte-conteneurs mis à disposition en direction des pays européens sont de plus grosses tailles que ceux utilisés sur les marchés locaux asiatiques », expliqua Thomas Daudré-Vignier. « Cela nous oblige à disposer à l'arrivée de surfaces de stocks trop importantes. » La décision a donc été prise de rapatrier un tiers du sourcing asiatique sur l'Europe de l'Est. « Cette proximité permet à Conforama de tra-

vailler en flux tendus. » Le temps d'acheminement des produits a été ramené de 6 à 3 semaines, avec, à la clé, une rotation accélérée des gammes et une disponibilité des produits en magasin optimisée.

### **RELEVER LES DÉFIS DU E-COMMERCE**

Cette élasticité géographique et cette contraction du temps sont devenues encore plus stratégiques avec la montée en puissance du e-commerce. Chez Conforama, le commerce en ligne est passé de 1 à 8 % du chiffre d'affaires en deux ans. Côté Transgourmet, ce segment représente 10 % de l'activité globale du groupe. Ces nouveaux modes de consommation et de vente boostent les organisations logistiques. Pour soutenir ce rythme du juste-à-temps, il est de plus en plus nécessaire de disposer de systèmes d'informations agiles. « Nous visons un objectif de 20 % des passations de commandes sur internet par nos clients. Par ailleurs, avec

l'exigence de traçabilité, de gestion de la chaîne du froid et le respect des dates de péremption imposés par nos métiers, nous sommes amenés à gérer une base de données conséquente et complexe », devait faire observer Bernard Ragot. Si les pouvoirs publics ont su doter le territoire d'infrastructures multimodales performantes, ils ne doivent pas oublier d'équiper les zones logistiques de réseaux d'information à haut débit », affirma le patron régional de Transgourmet. À travers les témoignages de ces différents acteurs de l'industrie, de la grande distribution, et de la prestation logistique, il ne fait aucun doute, la logistique est une composante fondamentale de la réussite d'une entreprise. Cachée, mal connue, elle agit pourtant sur plusieurs leviers d'optimisation : les flux physiques, les flux financiers, les flux géographiques et les flux d'informations. Multiforme, la gestion de la supply chain tire ses atouts de cette pluralité de compétences qu'elle met au service d'une entreprise de plus en plus globale.





## SPÉCIAL TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE



### 2<sup>E</sup> TABLE RONDE

## LE TERRITOIRE, LEVIER DE PERFORMANCE POUR LA LOGISTIQUE ?

La région Rhône-Alpes est avant-gardiste en matière d'implantations logistiques, encore faut-il qu'elle maintienne cette longueur d'avance pour satisfaire les besoins des entreprises actuelles et futures. Face au manque de foncier, les acteurs économiques en appellent aux collectivités et à la puissance publique pour trouver des solutions adaptées, rien ne pouvant se faire sans une concertation de toutes les parties prenantes.

Dans la droite ligne des propos échangés en première partie de matinée, les participants de la seconde table ronde ont tous souligné le dynamisme de la région lyonnaise.

En termes d'emplois, « entre 2008 et 2013, les effectifs dans les entreprises spécialisées en transport/messagerie/logistique ont progressé de 1% par an, pour atteindre 33 000 salariés logistiques aujourd'hui, ce qui est plutôt une bonne nouvelle dans le contexte économique actuel », précisa Clarisse Garin-Hameline, chargée d'études à l'Agence d'Urbanisme de Lyon.

Côté immobilier logistique, la même vigueur est constatée. « Il se consomme par an entre 1,7 et 2,2 millions de m<sup>2</sup> en France. Sur 1,9 million enregistré en 2014, la région lyonnaise à elle seule a totalisé 300 000 m<sup>2</sup> commercialisés », précisait Didier Terrier, directeur général d'Arthur Loyd Logistique. « Depuis le début de l'année, le rythme est très soutenu. Le niveau de 150 000 m<sup>2</sup> a été atteint sur le seul premier trimestre. »

### UN TALON D'ACHILLE : LE MANQUE DE FONCIER

Une tonicité du marché qui révèle cependant ses limites. Les différents intervenants ont pointé du doigt le revers de la médaille de cette croissance logistique, « le foncier se fait rare, voire inexistant ».

Pour Jean-Marie Guillet, directeur du département industriel et logistique de JLL : « Le marché est très tendu. La transaction de 100 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts signée par la Socata, centrale d'achat de Leclerc à Pusignan l'année dernière représente à elle seule un tiers des m<sup>2</sup> commercialisés annuellement dans la région ». La pénurie de foncier est d'autant plus cruciale que les nouveaux bâtiments logistiques requièrent des surfaces de 50 000 à 80 000 m<sup>2</sup>, contre 20 000 il y a dix ans.

« La construction de bâtiments XL, imposée par la massification des flux et la recherche de taille critique, vient en effet complexifier la situation », souligna Grégory Walker, directeur du développement de Prologis.

La situation était-elle prévisible ? Pour Didier Terrier, cela ne fait aucun doute. « Dès 2005, nous avons alerté les élus et leurs collaborateurs pour qu'ils anticipent la mise à disposition de nouvelles parcelles, plus grandes. »

En tant qu'aménageur, Christian Breuza, directeur général de la SARA, Société d'Aménagement Rhône-Alpes, est confronté au même problème : « Il est communément dit que le parc logistique de Chesnes représente 2 millions de m<sup>2</sup> d'entrepôts. En termes de densité, il s'agit de 1 000 ha. Or nous sommes sur un COS de 0,2, l'équivalent d'un secteur de maisons individuelles. Avec les zones de captage ou les mesures compensatoires, 80 % de ces surfaces sont inutilisables. Sur ce site, il nous reste aujourd'hui une trentaine de terrains disponibles. Il y a urgence à reconstituer l'offre foncière. » La rareté du foncier a aussi des effets pervers. Et Christian Breuza de citer l'exemple de Conforama, qui, faute de place à Chesnes, a dû s'installer dans la zone logistique de La Fayette, sortie de terre il y a peu de temps et située... en rase



campagne. La conséquence ? Un mitage du territoire que beaucoup redoutent et décrivent comme une plaie écologique et une déviance irrationnelle du système.

## RÉVISION DE LA DTA : UNE AVANCÉE FORTE

Mais, une fois ce constat sur le foncier établi, quelles sont les marges de manœuvre dont disposent les professionnels du secteur pour bénéficier de la mise à disposition de ressources foncières ? Convaincre élus et collectivités locales du bien fondé de la logistique et de la nécessité économique de miser sur ce secteur d'activités pourvoyeur d'emplois et créateur de valeur est un exercice pédagogique délicat. Une sensibilisation qui se heurte bien souvent à des stratégies de priorités, des maires, plus enclins à accueillir de l'habitat et des activités industrielles et tertiaires, plutôt que de la logistique. Heureusement, un certain nombre d'initiatives laissent entrevoir des perspectives nouvelles.

La plus marquante est la procédure de modification de la DTA de l'ère métropolitaine lancée en 2013 par le préfet Jean-François Carencio<sup>(1)</sup> et approuvée le 25 mars 2015<sup>(2)</sup> qui permet la libération de 280 ha<sup>(3)</sup> sur l'espace interdépartemental de Lyon St Exupéry comprenant 20 communes. Cette modification de la DTA implique cependant deux conditions : la mise en place d'une gouvernance partagée par tous les acteurs et la nécessité de préserver une gestion pérenne du foncier avec la mise en place d'un bail emphytéotique et la reprise en mains par les collectivités, à la fin du bail.

## BAIL À CONSTRUCTION, FISCALITÉ INCITATIVE, RÉHABILITATION DE FRICHES : DES PISTES À EXPLORER

Cette étude de bail à construction a fait l'objet de nombreuses discussions dans le cadre de groupes de travail réunissant les représentants de l'État, la DREAL, la RUL, la DDT, la Direction de l'Agriculture ainsi que les opérateurs privés emmenés par le Pile's et Afilog. Pour Grégory Walker, « Prologis a ouvert

tout le champ des possibles concernant le bail à construction. Nous en avons décortiqué l'aspect financier et contractuel. Sachant que dans nos métiers, le locatif représente 80 voire 90 % des transactions, la contractualisation qui peut s'exercer avec un bailleur de la puissance publique et des locataires classiques implique de nouvelles contraintes en termes de délais ». Pour Didier Terrier, le bail à construction n'est pas la panacée, et demande pour le moins des aménagements « Il faut rallonger la durée du bail emphytéotique au-delà de 25 ans ». Quant à Gilles Saubier, directeur immobilier et achats du groupe Stef, sa position est très tranchée : « Le bail à construction est une fausse bonne idée. Je ne crois pas à la gestion étatique du foncier. Nous avons 160 sites en France. À partir du moment où il y a une demande, je n'ai jamais eu de problème pour vendre un entrepôt lorsque le foncier est rare sur une zone. Avoir des terrains propriété de l'État ne fera que freiner le processus économique de notre marché ».

Diana Diziain, chargée de mission Transport et Marchandises à la Métropole de Lyon s'est réjouie de la mise en place de tels groupes de travail. Même si certaines solutions comme le bail à construction font débat, elles ont le mérite d'impulser une dynamique de changement. « Il y a des idées de montage qui méritent d'être partagées. La Métropole travaille sur la préservation des sites fluvio-ferroviaires. Mais au-delà des démarches de sanctuarisation de foncier propres au multimodal, nous regardons aussi de près la manière juridique de conserver des capacités d'accueil y compris pour les plates-formes route-route ». Diana Diziain a également ouvert un autre volet de discussion : « pourquoi ne pas proposer des incitations fiscales pour encourager la réhabilitation des friches ? »

Le thème de la requalification du foncier constitue en effet une alternative intéressante.

Deux dossiers emblématiques de la grande région lyonnaise ont été cités. L'un, évoqué par Jean Guillet, directeur général de l'Epورا, établissement foncier de l'ouest Rhône-Alpes, concerne la future base logistique de 18 000 m<sup>2</sup> de Stef à Lorette, sur

la commune de St Etienne. Le prestataire s'est engagé en 2014 à acquérir un terrain de 5,8 ha, en friche depuis plusieurs années, qui abritait auparavant les fondries Mavilor ainsi que l'entreprise Proplan Adhésifs. L'EPORA est intervenu pour la démolition des bâtiments et la remise en état de la parcelle. La plate-forme, qui se situera à proximité d'un autre site de Stef à Givors, sortira de terre prochainement et emploiera à terme 200 personnes. L'autre dossier de requalification constitue une opération d'envergure. Il s'agit de l'ex-site de Confluent de St Quentin-Fallavier en Isère. Le promoteur italien Vailog s'apprête à détruire deux entrepôts jumeaux datant des années 1970 pour construire à la place, une plate-forme double face de 46 000 m<sup>2</sup> certifiée HQE et BREEAM, sur un terrain de 10,7 ha. La commercialisation est opérée par Arthur Loyd Logistique. Mi-septembre 2014, le permis de construire ainsi que les dossiers de demande ICPE ont été déposés, la livraison étant prévue pour fin 2016.

## VERS UN SCHÉMA PUBLIC/ PRIVÉ ?

On le voit, nombre de leviers peuvent être activés pour tirer parti du moindre m<sup>2</sup> existant.

Mais d'autres voies sont encore à explorer. « Quand la ressource est rare, l'homme sait être créatif. Faisons preuve d'intelligence logistique » devait affirmer Yannick Mathieu, directeur régional de la DREAL. « En milieu urbain, par exemple, nous aurons de plus en plus besoin d'utiliser les sous-sols pour dégager des surfaces supplémentaires, même si cela engendre des surcoûts. » Concernant le foncier dans sa globalité, Yannick Mathieu a tenu à apporter son point de vue : « Nous sommes confrontés au même problème en ce qui concerne l'habitat social locatif, peu prisé par les élus. Ce qui a amené l'État à imposer un quota de 8 % dédié à ce secteur ». Une réflexion qui n'a pas manqué de provoquer quelques réactions, lors des débats avec la salle, à l'issue de la table ronde. « Pourquoi dans ce cas, ne pas imposer un quota logistique dans certains territoires ? », a suggéré Jean-Louis Lazuech, directeur du développement chez Panhard. Il ne fait aucun doute, le débat ne laisse

(1) Jean-François Carasco vient d'être nommé début mars préfet d'île de France. L'ex-préfet d'Aquitaine Michel Delpuech lui succède.

(2) La modification de la DTA a été approuvée par l'arrêté n° 15-084 du 25 mars 2015

(3) 200 ha au maximum pour l'extension du parc international de Chesnes, 40 ha en prolongement du site économique stratégique prévu par la DTA de 2007 au Sud de l'aéroport, et 40 ha en extension d'une zone d'activité existante sur le secteur Pusignan/Janneyrias/Villette-d'Anthon



## SPÉCIAL TOUR DE FRANCE AFILOG DE LA LOGISTIQUE

pas indifférent. Mais, à un moment donné, ne faut-il pas faire bouger significativement les lignes ? Ainsi, pourquoi ne pas envisager des montages public/privé innovants ?

« Les groupes de travail initiés avec le Grand Lyon et Afilog ont eu ce mérite de créer un lieu de dialogue et d'échanges à livre ouvert pour tenter de trouver, ensemble des solutions. L'outil de planification d'urbanisme est détenu par l'État et les collectivités ne peuvent pas tout porter. Le privé peut avoir la capacité d'investissement et donner un coup d'accélérateur aux projets. »

De son côté, Diana Diziain est revenue sur l'importance du Plan Local d'Urbanisme. « La Métropole, en tant que garante du PLU, doit trouver la juste place à chacun. Or nous manquons de chiffres qui quantifient précisément la logistique. En clair : pour couvrir les besoins de telle métropole de tant d'habitants, de combien de

m<sup>2</sup> doit-on disposer ? De quelle logistique parle-t-on : la messagerie, les entrepôts de proximité, les plates-formes centralisatrices ? Nous devons objectiver les besoins des opérateurs et des acteurs économiques pour inclure des données chiffrées très en amont dans le PLU. »

### RAPPROCHER LES TEMPORALITÉS DE CHACUN DES ACTEURS

Tous ces chantiers doivent être menés simultanément si l'on veut des résultats efficaces et rapides. Mais la lourdeur des démarches administratives n'arrange pas les choses.

De toute évidence, la temporalité des collectivités n'est pas la même que celle de l'entreprise. Un des défis majeurs est de réduire cet écart qui les sépare, si l'on veut générer de l'efficacité.

D'autant que le marché n'attend pas. « Dans nos métiers, nous travaillons en flux tendus, c'est la norme imposée par nos clients. Ces derniers exigent des délais de réalisation rapides sur toute la supply chain », a insisté Gilles Saubier. Au risque de voir partir certaines entreprises, pas seulement dans d'autres régions, mais surtout hors de France, ont souligné d'une même voix les experts.

Persévérer dans le dialogue, inciter les élus qui se succèdent à prendre le relais des initiatives engagées avant eux, faire en sorte que les contraintes des acteurs de l'immobilier soient clairement exposées et entendues, tels sont les souhaits exprimés par les intervenants de cette table ronde. C'est certainement à ces conditions que le territoire et les entreprises peuvent écrire, ensemble, la partition de la performance logistique, en toute efficacité.

**Une journée concrétisée par les visites de sites de « Distribution Services Ikea France » et « TransGourmet »**

