

---

ETUDE 2018

# E-COMMERCE : QUELS DÉFIS POUR LA LOGISTIQUE DE DEMAIN ?

---

Colliers International France

---

## INTRODUCTION

---

Avec l'explosion d'internet et l'avènement du digital, les habitudes de consommation et le monde du commerce sont bouleversés. Acheter en un clic depuis son ordinateur, sa tablette ou son smartphone n'a jamais été aussi simple dans un monde de plus en plus connecté.

*Le e-commerce révolutionne non seulement le monde des retailers, mais aussi celui des acteurs de la supply chain avec de nombreux défis à relever : livrer plus de produits, de toute taille, dans des délais plus courts, partout dans le monde. Dans ce contexte de massification des flux, stocker, préparer, expédier et livrer les commandes sont des enjeux clefs, pour lesquels la logistique joue un rôle fondamental.*

Avec l'essor du e-commerce, de nouvelles formes d'entrepôts apparaissent : du mastodonte, l'entrepôt « XXL », implanté dans les zones logistiques périphériques à de petites unités proches des bassins de consommation, les besoins se sont accrus pour faire face à l'augmentation des volumes, ainsi qu'aux problématiques de livraison et de gestion de flux. La filière s'organise et se structure pour répondre aux contraintes et aux exigences du commerce en ligne dans un environnement réglementaire parfois contraignant.

Signe d'un marché porteur, l'activité immobilière sur les actifs logistiques apparaît dynamique avec une demande locative boostée par les besoins du e-commerce et une classe d'actifs qui attire une plus grande diversité d'investisseurs.

# E-COMMERCE QUELS DÉFIS POUR LA LOGISTIQUE DE DEMAIN ?

## SOMMAIRE

### LE E-COMMERCE DANS TOUS SES ÉTATS

A. L'explosion du e-commerce	4
B. Un nouveau standard de consommation	6
C. Les grands gagnants	6
D. La livraison en pleine révolution	8
FOCUS : le développement des marketplaces	9
<i>Interview FNAC-DARTY : stratégie omnicanale, quels impacts sur la logistique ?</i>	<b>10</b>

### L'IMMOBILIER LOGISTIQUE AUJOURD'HUI

A. Un secteur dynamique et stratégique	14
B. Un secteur de plus en plus porté par de grosses opérations	16
C. Une géographie de l'immobilier logistique bien établie mais contrainte	17
D. Un secteur clef conforté par un volume d'investissement remarquable	18
FOCUS : un jeu d'acteurs complexe	20
<i>Interview VIRTUO : essor du e-commerce, quel sera l'entrepôt de demain ?</i>	<b>22</b>

### IMMOBILIER LOGISTIQUE ET E-COMMERCE, DES ÉVOLUTIONS BÂTIMENTAIRES NÉCESSAIRES

A. Massification des flux et multiplication des ruptures de charge : vers une nouvelle logistique ?	26
B. Des typologies d'entrepôts variées	27
C. Faire évoluer l'entrepôt classique pour le e-commerce : quelles solutions pour répondre au mieux aux exigences d'aujourd'hui et de demain ?	29
<i>Interview SOGARIS : logistique urbaine, un modèle au plus près du consommateur</i>	<b>32</b>

### DES ENJEUX D'ÉVOLUTION À UNE PLUS LARGE ÉCHELLE

A. Un secteur délaissé par les pouvoirs publics	36
B. La logistique : un levier de développement ?	38
C. Une législation qui oscille entre assouplissement et pénalisation	39
D. L'évolution de la logistique dans les mains des acteurs privés	40

### CONCLUSION

## LE E-COMMERCE DANS TOUS SES ÉTATS

En 1994 à Philadelphie, la première transaction sécurisée pour l'achat d'un album de Sting marque la naissance du commerce en ligne. 30 ans plus tard, en 2017, le e-commerce représente un chiffre d'affaires de 550 milliards d'euros en Europe, dont 82 milliards (15 %) en France. Il ne cesse de gagner des parts de marché avec une croissance à deux chiffres, qui va rapidement faire grimper le poids qu'il représente aujourd'hui (8,5 %) dans le commerce de détail en France.

### A. L'EXPLOSION DU E-COMMERCE

Le e-commerce suit une trajectoire exponentielle : le chiffre d'affaires atteint 81,7 milliards d'euros en France en 2017, soit une augmentation de près de 14 % sur un an. D'après la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) et

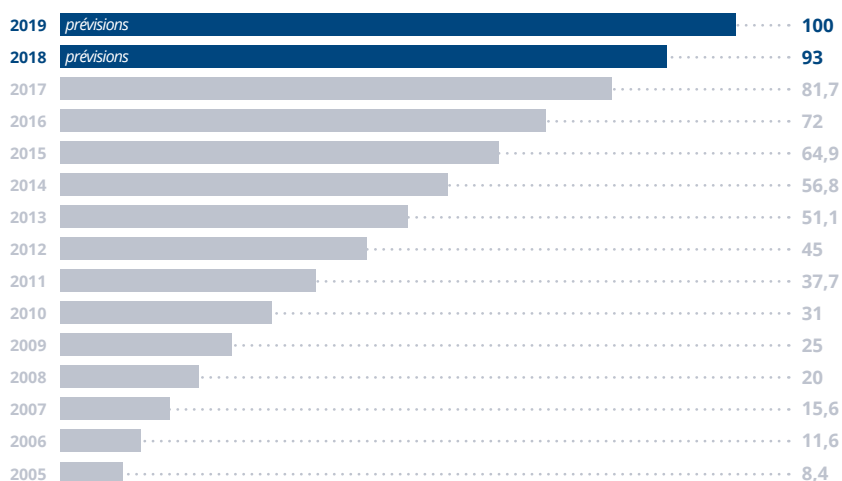
*Médiamétrie*, ce chiffre devrait continuer de progresser pour atteindre 93 milliards en

*La fréquence d'achat ne cesse d'augmenter, tandis que le panier moyen par transaction diminue.*

2018 et 100 milliards d'euros en 2019.

Le secteur tire sa croissance de l'augmentation du nombre total de transactions électroniques (+ 20 %) qui a atteint 1,2 milliard en 2017 et du montant annuel déboursé par chaque e-client qui est passé à 2 200 € fin 2017 (+ 200 € en un an). Si le nombre de transactions par consommateur augmente (33 en 2017 contre 28 en 2016), le panier moyen unitaire diminue (65,5 € en 2017 contre 70 € en 2016).

Chiffre d'affaires du e-commerce en France depuis 2005 (en milliards €)



Source : FEVAD

**“ En 10 ans, le panier moyen annuel par e-client est passé de 763 € à 2 200 €, soit une hausse de 188 %.**



## B. UN NOUVEAU STANDARD DE CONSOMMATION

Le commerce en ligne s'impose progressivement comme une norme de consommation qui complète l'offre existante des commerces physiques.

En 2017, la barre des 85 % d'internautes français achetant en ligne a été dépassée, et cette tendance devrait se confirmer.

65 % des e-clients ont commandé en ligne au moins une fois par mois, soit 7 points de plus qu'en 2016 et 34 points de plus qu'en 2013. Cette tendance est plus significative pour une partie de la population : les 25-34 ans sont des clients très réguliers (74 %), les CSP+ également (74 %) et enfin les habitants de la région parisienne (68 %).

### Le m-commerce<sup>1</sup>, où comment acheter partout à toute heure

Le commerce électronique ne se limite plus à l'ordinateur, les tablettes et smartphones sont aussi des équipements prisés pour acheter en ligne.

*65 % des ménages français disposaient d'un smartphone en 2016. (source : XERFI)*

Cette évolution de consommation s'inscrit pleinement dans celle des ventes de smartphones qui ont connu un boom entre 2010 et 2016 : les ventes (en million d'unités) ont été multipliées par 3 en France pour atteindre plus de 20 millions de ventes de téléphones<sup>2</sup>.

Les ventes via les terminaux mobiles explosent avec une progression de 38 % entre 2016 et 2017. Et cette tendance devrait s'accroître en 2018 : le premier trimestre a enregistré une hausse de 25 % des ventes sur terminaux mobiles (par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2017). En 4 ans, le chiffre d'affaires du m-commerce est passé de 1,1 milliard d'euros en 2012 à près de 11,2 milliards d'euros en 2016.

*21 % de ventes en ligne ont été réalisées via des terminaux mobiles.*

Quasiment tous les sites marchands (94 %) proposent leur version mobile et la part des ventes sur terminaux mobiles oscille entre 20 % et 30 % des ventes en fonction de la taille des sites.

## C. LES GRANDS GAGNANTS

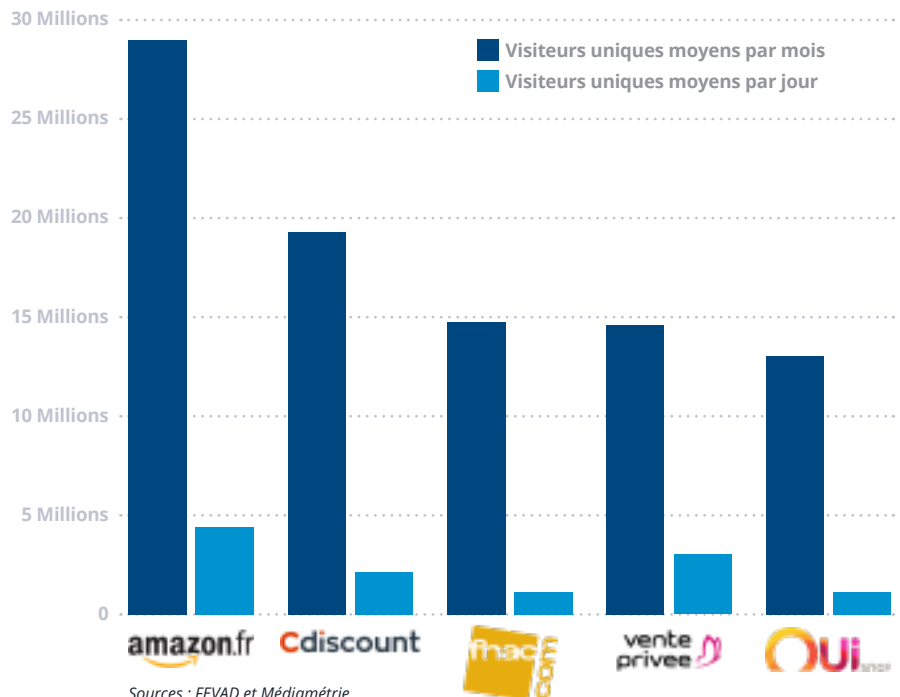
### Les principaux acteurs en France

Comme le reste des chiffres du e-commerce, le nombre de sites marchands actifs en France croît d'année en année. La FEVAD en dénombrait 173 000 fin 2017, soit une augmentation de 10 % en un an. Malgré cet accroissement, le marché est préempté par un nombre limité de sites.

*En 2017, seulement 5 % des sites marchands actifs en France ont réalisé 87 % du chiffre d'affaires du e-commerce.*

Parmi eux, des sites leaders se démarquent avec dans le peloton de tête des sites les plus visités, Amazon, Cdiscount, Fnac.com, Vente-privée et Oui SNCF. Amazon dispose d'une longueur d'avance avec en moyenne près de 29 millions de visiteurs uniques par mois<sup>3</sup> en France, soit une couverture moyenne de 55 % de la population internet. Loin derrière, la filiale du groupe Casino, Cdiscount, est visitée par plus de 19 millions d'internautes uniques chaque mois en moyenne.

TOP 5 des sites marchands les plus visités au T1 2018 en France



<sup>(1)</sup> Le m-commerce se base sur l'indice iCM de la FEVAD qui calcule les ventes sur l'internet mobile via smartphones, tablettes, sites mobiles et applications hors téléchargements d'applications et hors ventes sur places de marché.

<sup>(2)</sup> source : IDC France.

<sup>(3)</sup> chiffres du premier trimestre 2018 d'après la FEVAD et Médiamétrie



### Des acteurs qui changent d'échelle géographique

Par ailleurs, le e-commerce se mondialise, plus de la moitié des sites marchands français vend à l'international.

La proximité géographique reste néanmoins un paramètre important corrélé à l'organisation des flux transfrontaliers. Ainsi, de nombreux sites marchands faisant partie du panel de la FEVAD sont également présents en Belgique, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie. Parmi ces sites, on retrouve de grands acteurs français tels que *Fnac.com*, *Vente-privée* ou *Cdiscount* plus récemment, qui ont élargi leur offre à l'échelle européenne afin d'accroître leur potentiel de croissance.

TOP 5 des pays accueillant les entreprises FEVAD\*



Source : FEVAD

\* Sites marchands présents en France et diversifiant leur activité dans d'autres pays européens

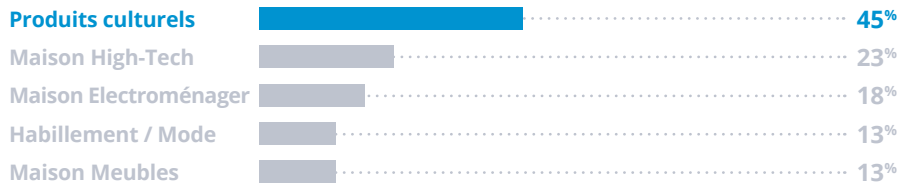
### Les principaux secteurs d'activités

Le e-commerce concerne tous types de produits. Le secteur des produits culturels est certainement le plus impacté par la consommation sur internet dans la mesure où l'ensemble des produits existe dorénavant de façon dématérialisée (services de streaming et de livres numériques). Ainsi, le secteur réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires sur internet, soit 3,8 milliards d'euros.

Les ventes en ligne représentent également une part remarquable du chiffre d'affaires des secteurs high-tech et électroménager, avec environ 20 %. En revanche, la part de marché réalisée via le e-commerce reste faible pour le secteur de l'habillement (13 %), qui continue d'attirer dans les magasins physiques. Il est cependant le produit acheté par le plus grand nombre sur le net en 2017 (66 % de e-clients en ont acheté).

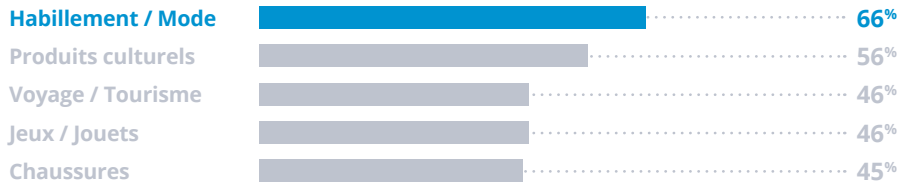
Le secteur du tourisme profite également de l'essor du e-commerce : près de la moitié des e-clients ont acheté ces services sur le net. La croissance des réservations en ligne, de 8,5 % entre 2016 et 2017, dessine une tendance de fond pour un secteur sans cesse en mouvement.

Marchés majeurs des e-commerçants français en 2017 (en part du chiffre d'affaires total)



Source : FEVAD

Top 5 des produits et services achetés sur internet en 2017 (en % des e-acheteurs)



Source : FEVAD

### D. LA LIVRAISON EN PLEINE ÉVOLUTION

La croissance du e-commerce et l'augmentation du nombre de colis engendrent de facto un accroissement des flux de livraison. Si les livraisons à domicile et en point relais sont plébiscitées à plus de 80 % par les e-acheteurs, d'autres formes se développent.

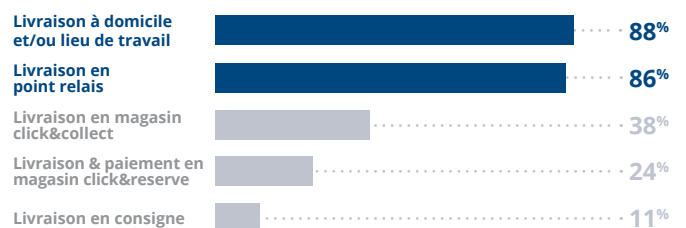
Les livraisons et retours en magasin prennent une place de plus en plus importante pour les enseignes traditionnelles, qui voient dans ce nouveau mode de gestion des flux un moyen, d'une part, de réduire les coûts et, d'autre part, une aubaine pour doper la fréquentation en magasin. Ainsi, la FEVAD estime que le "click & collect" favorise les ventes additionnelles, puisque 33 % des e-acheteurs qui ont utilisé ce mode de livraison en 2017 (en magasin ou point relais) ont acheté d'autres produits au moment du retrait du colis.

Parmi les enseignes, Fnac-Darty par exemple, a totalement repensé son organisation pour développer une stratégie omnicanale et intégrer les flux du e-commerce à la gestion des flux magasins (cf. interview Fnac-Darty).

#### Imbrication du commerce en ligne avec le commerce physique

- Le **click & collect** permet de commander en ligne et de retirer en magasin.
- Le **click & reserve** offre la possibilité de réserver un produit disponible en magasin.
- Le **retour magasin** permet de retourner un produit acheté en ligne directement en magasin sans payer de frais de livraison.

Taux de pénétration des modes de livraison lors d'un achat en ligne en France en 2017



Sources : FEVAD / CSA



## LE DÉVELOPPEMENT DES MARKETPLACES

Une marketplace, ou place de marché, était à l'origine un site internet de mise en relation entre des acheteurs et des fournisseurs professionnels. Le développement du commerce électronique a fait évoluer le modèle : aujourd'hui la marketplace met en relation des vendeurs et des acheteurs, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

Il existe deux types de marketplace :

- les sites marchands proposant uniquement des produits de vendeurs tiers en prélevant une commission comme *Ebay* et *Etsy* ;
- les sites qui revendent et proposent également des produits de vendeurs tiers comme *Amazon*, *Cdiscount*, *Fnac-Darty* ou *Rueducommerce*.

Très en vogue ces dernières années, les marketplaces occupent une place de plus en plus importante au sein du commerce électronique. En 2017, les marketplaces intégrées représentaient 29 % du volume d'affaires total des sites qui les hébergent, soit une augmentation de 15 % en un an. De nouvelles places de marché dites "collaboratives" ont fait leur apparition.

*Parmi les grands acteurs du e-commerce, les places de marché d'Amazon et Cdiscount figurent dans la liste des plus importantes.*

Elles sont davantage spécialisées et centrées sur la relation avec des petites entreprises et producteurs, leur offrant ainsi une plus grande visibilité et une "aire de chalandise" plus large. C'est par exemple le cas du site *Etsy*, qui permet aux vendeurs de produits artisanaux de

vendre à l'international, ou du site *Slowcosmétique* dont les vendeurs composés d'entreprises artisanales proposent des produits cosmétiques naturels et écologiques.

Les start-up investissent également le monde de la marketplace, l'idée étant d'innover et de proposer des produits et offres qui diffèrent des marketplaces « classiques ». Le site *Les Pépites Tech* recense les start-up françaises et notamment quelques 200 places de marché. Parmi ces dernières, de nombreuses jeunes entreprises innoveront dans les secteurs d'activités phares du e-commerce avec par exemple *Booxup* qui propose la vente de livres d'occasion entre particuliers ou encore *The Sole House* qui met en relation les passionnés de sneakers.

### À RETENIR

Le commerce électronique ne cesse de gagner des parts de marché en France et l'année 2017 signe un nouveau record de plus de 81 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Si la part du e-commerce n'a pas encore dépassé les 10 % du commerce de détail, cette nouvelle donne interroge néanmoins sur les façons de consommer. Le commerce subit une évolution majeure marquée par un besoin de renouveau auquel les spécialistes tentent de répondre à travers l'interaction croissante du commerce physique et

du digital. Cette tendance accentue les flux de marchandises, qu'ils proviennent uniquement du e-commerce ou du développement de l'omnicanalité.

*La logistique et la gestion de la supply chain deviennent dès lors des éléments clefs dans la stratégie commerciale d'une enseigne et doivent répondre aux enjeux de satisfaction client et d'instantanéité dans un contexte concurrentiel très vif.*

# STRATÉGIE OMNISCANALE QUELS IMPACTS SUR LA LOGISTIQUE ?

Découvrez la vision de Dan Ohnona, Directeur du Patrimoine et de l'Expansion du groupe Fnac-Darty.

### *Quels ont été les impacts de la fusion de ces deux enseignes emblématiques ?*

L'impact majeur est certainement la création de valeur sur l'ensemble de la chaîne de distribution, puisque la fusion des deux enseignes a permis de réunir deux savoir-faire reconnus : le conseil de la *Fnac* (L'Agitateur Culturel) et le service après-vente de *Darty* (Le Contrat de Confiance). Aujourd'hui, cette complémentarité fonctionne très bien.

Nous poussons même la complémentarité dans certains magasins où les concepts commerciaux ont fusionné. Par exemple, le magasin *Fnac* du centre-ville de Lille accueille *Darty* sur une partie des surfaces. Cependant, nous tenons à ce que la distinction entre les deux enseignes soit faite : il ne s'agit pas de fusionner les deux concepts mais bien de jouer sur la complémentarité de chacun.

Celle-ci s'opère également sur le plan géographique. La *Fnac* est surtout présente en centre-ville alors que *Darty* est essentiellement implanté en périphérie, d'où un maillage territorial plus fin, les deux enseignes totalisant plus de 700 magasins, et une plus grande proximité avec les consommateurs. Nos clients ont ainsi la possibilité de retirer leurs colis *Fnac* dans les magasins *Darty*, dont le nombre est plus important.

### *Que représente le e-commerce dans l'activité de votre groupe ?*

L'activité e-commerce représente aujourd'hui 18 % du chiffre d'affaires de *Fnac-Darty*. L'audience cumulée de nos sites commerciaux font de *Fnac-Darty* le deuxième acteur du e-commerce en France, avec une importance croissante des ventes sur mobile.

La naissance d'*Amazon* en 1995 aux Etats-Unis qui a attaqué notre modèle économique en vendant les mêmes produits que la *Fnac* (livres, CD, DVD) a conduit la *Fnac* à investir sur Internet dès 1999 avec le site *fnac.com*, uniquement informationnel à l'origine, puis transactionnel pour répondre à cette offensive. Afin d'enrichir notre catalogue, nous avons ouvert en 2008 notre marketplace en intégrant sur notre site *Fnac.com* les produits de vendeurs tiers, permettant de proposer plus de 25 millions d'offres en ligne. Avec la fusion, nous avons également intégré tout le catalogue *Darty* sur *Fnac.com*.

### *Quel(s) mode(s) de gestion avez-vous choisi(s) pour piloter vos flux e-commerce et de vos flux magasins ?*

Que cela soit sur internet ou en magasin physique, notre maître mot est la satisfaction client. Afin d'y répondre, nous avons opté pour une stratégie omniscanale : dès 2011 le groupe a créé une organisation entièrement tournée

# FNAC DARTY



### **Dan Ohnona, Directeur du Patrimoine et de l'Expansion du groupe FNAC-DARTY**

FNAC-DARTY est l'union de deux enseignes historiques françaises. La première est le "premier libraire et disquaire de France", la seconde est incontournable pour l'électroménager. Cette fusion, qui date de 2016, n'est pas anodine : les deux entreprises sont similaires dans leur histoire, leur culture et leur performance opérationnelle avec un poids entre 3,5 et 4 milliards d'euros de chiffres d'affaires.

Le groupe consolidé est coté à la Bourse de Paris et a dégagé un chiffre d'affaires de 7,4 milliards d'euros en 2017, il couvre trois grands marchés : la distribution des produits culturels dits "éditoriaux" (livres, CD, DVD et jeux vidéos), des produits techniques dits "gris" (informatique, son, téléphonie) et des produits "blanc" (gros et petit électroménager).

Le groupe est présent dans 11 pays principalement européens, mais également dans les territoires ultramarins, en Afrique et nous démarrons notre activité au Moyen-Orient.

autour de l'omnicanalité. Avant nous avons deux entreprises : *Fnac* (pour les magasins) et *Fnac.com*. *Fnac* magasin voyait son chiffre d'affaires baisser, *Fnac.com* son chiffre d'affaires et son résultat progresser à deux chiffres tous les ans. Les deux entreprises ont été regroupées avec une Direction Générale unique, une vision physique et digitale unique, une seule politique d'animation commerciale et une politique tarifaire unique entre internet et les magasins.

En termes de stratégie de développement, le e-commerce est un élément essentiel, qui aujourd'hui nécessite énormément d'investissements, en IT et en logistique. Nous sommes concurrencés par des pure-players qui imposent des standards d'excellence en termes de services, de réactivité et en termes de connaissance clients, ce qui implique des investissements réguliers et importants.

Aujourd'hui 47 % du volume d'affaire de *Fnac.com* est omnicanal et nos canaux de vente sont interconnectés. Par exemple, lorsqu'un client se rend en magasin mais ne trouve pas le produit recherché, nous ne lui répondons pas qu'il n'est pas disponible mais que nous pouvons le commander depuis le magasin pour le livrer dès le lendemain.

### **Pouvez-vous nous détailler votre organisation logistique ?**

Suite à la fusion *Fnac-Darty*, nous avons mis en place un schéma directeur logistique et avons conçu et organisé tous nos sites pour traiter les flux omnicanaux, afin de gagner des gains de productivité grâce à la massification des flux logistiques. Ainsi, colis magasins et colis e-commerce sont gérés au sein d'un même entrepôt. Nous ne spécialisons pas nos sites logistiques par canaux de vente mais selon la volumétrie des produits : petits, moyens et gros. Selon cette taille, les besoins et la configuration des entrepôts diffèrent.

La logistique est un des actifs clef dans notre stratégie groupe. En France notre logistique est complètement internalisée. Nous faisons appel à des prestataires externes pour les périodes de débord : rentrée scolaire, Noël et les soldes.

Notre parc logistique représente 300 000 m<sup>2</sup> en France et l'activité logistique emploie 1 300 collaborateurs. Nous disposons de six entrepôts situés en Ile-de-France et à Satolas près de Lyon, ainsi que 72 plateformes de livraison et d'éclatement réparties sur tout le territoire. A ces actifs purement logistiques s'ajoutent une centaine de bases techniques SAV, situées à 80 km maximum des clients. Ce maillage répond à une logique de proximité avec les bassins de vie. Notre enjeu est également la proximité avec les grands hubs de transporteurs, les aéroports et les grands axes routiers, afin de générer des économies d'échelle sur les coûts de transport. Cette organisation logistique et notre mode de fonctionnement omnicanal favorisent la rapidité dans le traitement des colis et des envois. Nous gagnons ainsi du délai et de la performance opérationnelle, donc de la satisfaction client.

Concernant les vendeurs tiers présents sur la marketplace, *Fnac-Darty* assure la gestion internet, le service web et le service après-vente, mais n'assure pas le stockage ni la livraison des produits, ou à de rares exceptions. Dans le cadre de notre plan stratégique, nous visons à héberger certains acteurs de notre marketplace dans nos entrepôts, ce qui nous permettra d'être encore plus performants en termes de traitement des colis pour nos clients.

### **Sur quels éléments portent vos investissements en logistique ?**

Nous avons beaucoup investi dans nos entrepôts et particulièrement dans leur mécanisation, poussés par la croissance de nos flux omnicanaux et de notre volume d'affaires internet. La course au délai est devenue un enjeu crucial avec des clients de plus en plus exigeants et une concurrence forte. Dans nos entrepôts nous montons de plus en plus en hauteur pour exploiter les volumes et nous mécanisons nos process logistiques de manière à gagner en efficacité opérationnelle. Plus les produits sont petits, plus la supply chain est mécanisée et plus ils sont gros, plus elle est manuelle.





### Comment gérez-vous les livraisons ?

L'ensemble de la supply chain est omnicanal. Le groupe propose quatre types de livraison :

- La livraison magasin : nos camions quittent les entrepôts et livrent les magasins en produits destinés au réassort des magasins et en colis e-commerce pour le "click & collect".
- Le "livré" qui correspond à la livraison directe au client : nous sous-traitons le premier "mile" et ensuite la flotte du groupe reprend le transport, avec les fameux camions *Darty*.
- "L'expédié" : la livraison directe aux clients pour les petits colis est assurée par des transporteurs spécialisés (*la Poste, DHL, FedEx...*).
- Le départ magasin en 2H chrono : il est géré le plus souvent par des start-up locales dédiées à la logistique du dernier kilomètre.

La livraison "click & collect" fonctionne très bien, grâce à notre maillage territorial de magasins qui servent ainsi d'entrepôts de proximité et permettent une instantanéité. Elle est d'autant plus avantageuse qu'elle permet de financer la livraison directe chez le client dans la mesure où le retrait en magasin coûte 4 fois moins cher. Par ailleurs, cela génère 1 fois sur 3 une vente additionnelle.

### Comment gérez-vous les retours ?

La gestion des retours se fait de deux manières : soit directement en magasin auprès du service après-vente, soit avec un retour à l'entrepôt. Nous disposons d'une plateforme spécialisée pour les retours, qui concernent surtout les produits techniques. Finalement, peu de produits sont retournés ; la logistique du retour n'est pas une contrainte pour nous.

### Comment envisagez-vous l'évolution du e-commerce dans votre activité ?

Le e-commerce est devenu incontournable dans notre activité. Il représentait 11 % du chiffre d'affaires en 2010, 18 % aujourd'hui et va certainement continuer de croître. Mais le plus significatif pour nous est la part du volume omnicanal qui croît de manière exponentielle. Bien que les modes de consommation évoluent, le client reste attaché au magasin physique. En 2017, le groupe *Fnac-Darty* a ouvert 72 nouveaux magasins, essentiellement exploités en franchise ; c'est un record. Nous aurons toujours des magasins qui sont indispensables à l'expérience client. L'évolution du commerce ne se fera qu'en imbriquant les modes de consommation. Et notre stratégie omnicanale y répond pleinement.



“

***Le e-commerce est devenu incontournable dans notre activité. Mais le plus significatif pour nous est la part du volume omnicanal qui croit de manière exponentielle.***

***Dan Ohnona, FNAC-DARTY***

Aujourd'hui les grands acteurs du e-commerce investissent le monde physique en rachetant ou en s'associant à des réseaux et en créant de nouveaux concepts. Cette tendance est bien la preuve que la relation physique consommateurs-produits est un élément essentiel de l'expérience client.

Pour nous, l'enjeu du e-commerce reste l'instantanéité, donc la réduction du temps de livraison. Pour répondre à cette problématique, nous allons continuer à investir massivement dans l'IT et la logistique, à travers notamment l'automatisation des entrepôts afin d'être plus performants et rapides.

***Pour répondre à cet enjeu, la logistique du dernier kilomètre fait-elle partie de vos préoccupations ?***

La problématique du dernier kilomètre est importante et nous avons déjà des solutions. Nous la pilotons depuis nos magasins, qui, grâce à une très bonne couverture géographique, servent d'entrepôts de proximité. Par ailleurs, nous faisons appel à des start-up spécialisées pour les livraisons en 2 heures.

Cependant, cette question reste épineuse, car investir dans des entrepôts urbains est une solution coûteuse qui se heurte à l'équation financière proposée à nos clients.

## L'IMMOBILIER LOGISTIQUE AUJOURD'HUI

Le secteur de l'immobilier logistique connaît un essor depuis cinq ans et son attractivité ne devrait pas tarir malgré un début d'année 2018 timide. Si la grande distribution portait auparavant ce marché, le e-commerce devient un secteur incontournable de l'activité logistique. Plateformes XXL ou encore construction de messageries pour desservir les bassins de consommation, l'immobilier logistique est un élément clef pour ce nouveau mode de consommation qui génère, rappelons-le, près de 82 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France et croît de plus de 10 % par an.

### A. UN SECTEUR DYNAMIQUE ET STRATÉGIQUE

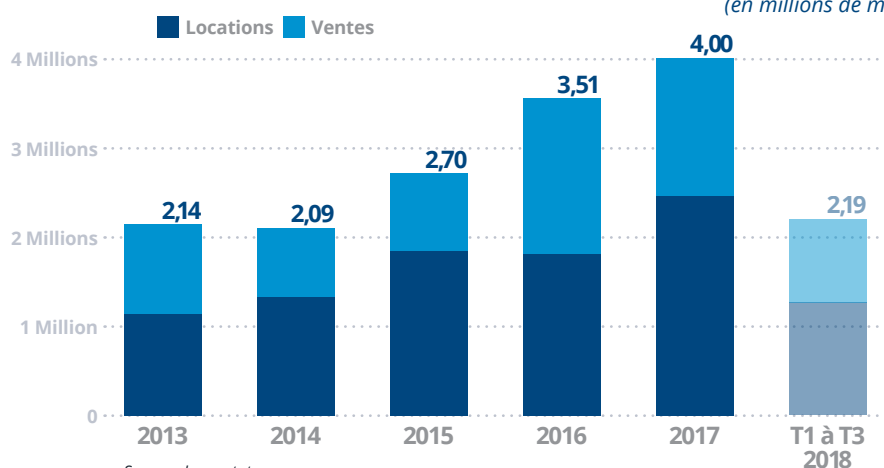
#### Un boom de l'activité transactionnelle

La croissance économique retrouvée et le développement accru du e-commerce ont profité au secteur de l'immobilier logistique qui a atteint un record en 2017 avec près de 4 millions de m<sup>2</sup> transactés en France. En cinq ans, la demande placée a quasiment doublé.

L'activité transactionnelle des neufs premiers mois de 2018 ralentit (- 20 % par rapport aux neufs premiers mois de 2017) mais cette tendance ne devrait cependant pas perdurer : l'e-commerce ne cesse de

gagner des parts de marché et le territoire français reste une localisation stratégique pour desservir les bassins de vie nationaux mais aussi européens.

Evolution de la demande placée des entrepôts de plus de 5 000 m<sup>2</sup> en France  
(en millions de m<sup>2</sup>)



**“ L’immobilier  
logistique a atteint  
un record en 2017  
avec 4 millions de m<sup>2</sup>  
transactés.**

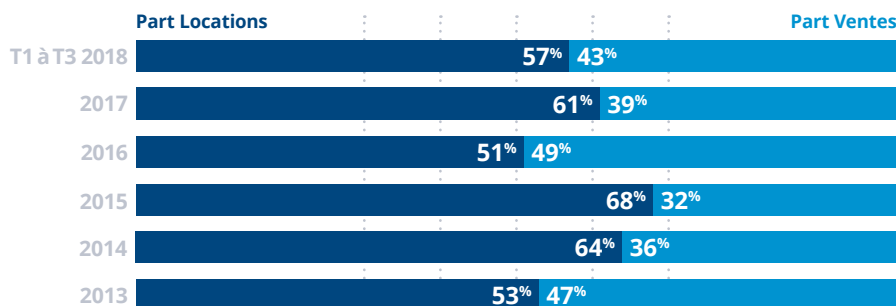


## B. UN SECTEUR DE PLUS EN PLUS PORTÉ PAR DE GROSSES OPÉRATIONS

La logistique en France est largement représentée par les opérations de plus de 10 000 m<sup>2</sup>. L'Ile-de-France est un secteur dynamique qui attire les grandes transactions, puisque depuis cinq ans la demande placée des plus de 10 000 m<sup>2</sup> dépasse systématiquement les 75 % de la demande placée totale de la région.

En 2017, cette part s'est envolée avec près de 90 % de la demande placée (soit 1,6 million de m<sup>2</sup>) et l'année en cours confirme la tendance (80 % de la demande placée francilienne).

Répartition de la demande placée d'entrepôts de plus de 10 000 m<sup>2</sup> en Ile-de-France entre locations et ventes (en %)



Source : Immostat

### Les opération XXL dopent l'activité

Depuis deux ans, le marché de l'immobilier logistique est rythmé par les opérations XXL, correspondant aux entrepôts de plus de 60 000 m<sup>2</sup>. Ce marché est longtemps resté marginal, se contentant d'une, voire deux, grandes transactions. Mais l'année 2016 marque un tournant avec sept opérations XXL, dont l'ouverture d'un entrepôt *Carrefour* à Poupry (Eure et Loire) sur 131 500 m<sup>2</sup> ou encore l'implantation du groupe *Leclerc* à Castelnaudary (Aude) sur 89 000 m<sup>2</sup>.

La grande distribution a toujours été un acteur incontournable de la logistique, mais la croissance du e-commerce redistribue la demande du secteur. Ces deux catégories

d'acteurs ont fortement contribué à l'excellente année 2017, marquée par un record de transactions XXL.

*En 2017, 9 opérations XXL pour un total de près de 877 000 m<sup>2</sup>, soit un quart de la demande placée à l'échelle nationale.*

Près de la moitié de ce volume concerne des entrepôts dédiés à la grande distribution avec par exemple la construction de 177 500 m<sup>2</sup> d'entrepôts pour *Conforama* dans la Seine-et-Marne ou encore l'installation de *Weldom* (groupe *ADEO*, ex *Leroy Merlin*) sur 82 500 m<sup>2</sup> à Breuil-le-Sec dans l'Oise.

Un tiers des surfaces a concerné des entrepôts dédiés au e-commerce. Ainsi, *Amazon* a lancé la construction de sa méga plateforme à Brétigny-sur-Orge (Essonne) pour un total de 142 000 m<sup>2</sup>; *Cdiscount* s'est installé sur le Parc d'activités de l'A5-Sénart sur 62 000 m<sup>2</sup> et *Delticom* (spécialiste de la vente de pneus en ligne) a signé une VEFA sur 100 000 m<sup>2</sup> dans le département du Haut-Rhin.

Les deux acteurs majeurs du secteur, *Amazon* et *Cdiscount*, n'ont pas fini d'élargir leur parc immobilier logistique puisqu'en 2018 le premier a signé un clef en main dans la banlieue lyonnaise de 161 000 m<sup>2</sup> sur trois niveaux et le second a loué 80 000 m<sup>2</sup> toujours sur le secteur de Sénart.





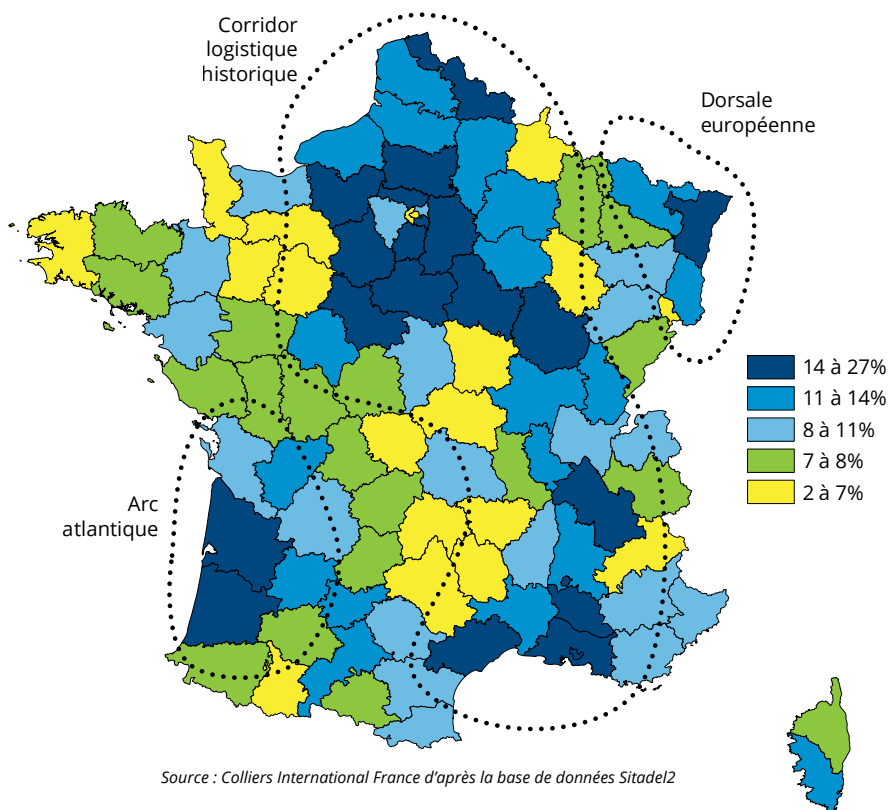
## C. UNE GÉOGRAPHIE DE L'IMMOBILIER LOGISTIQUE BIEN ÉTABLIE MAIS CONTRAINTE

### Le corridor logistique attire toujours

L'activité transactionnelle de l'année 2017 a signé le retour des chargeurs et logisticiens sur la dorsale Lille / Paris / Lyon / Marseille. L'Île-de-France comptabilise près de la moitié de la demande placée nationale. Cet axe logistique est historique et s'explique par l'emplacement stratégique de ces territoires dans l'organisation des flux et la desserte des grands bassins de consommation.

Le corridor concentre une large part de la logistique en France : la part d'entrepôts de plus de 5 000 m<sup>2</sup> dans la construction de locaux d'activités oscille entre 11 % et 27 % en fonction des départements du corridor (évaluation faite entre 1991 et 2015). Le Nord de la France, l'Île-de-France, une partie des régions Centre, Bourgogne, Rhône-Alpes et PACA constituent une bande continue d'implantation logistique. Les régions Aquitaine et Alsace présentent également des parts importantes dans la construction de la logistique. Ces sous-marchés s'expliquent par leur localisation, la première permet une desserte rapide vers l'Espagne et le Portugal, la seconde fait partie de la mégalopole européenne.

Part des entrepôts de plus de 5 000 m<sup>2</sup> dans la construction de locaux d'activités par département (entre 1991 et 2015)



Source : Colliers International France d'après la base de données Sitadel2

### Une inadéquation offre – demande qui pourrait pénaliser le secteur de la logistique

Un recul de l'activité transactionnelle s'observe durant les neuf premiers mois de 2018 (- 20 % par rapport à la même période en 2017). Cette tendance révèle une inadéquation structurelle entre l'offre et la demande qui pourrait poser quelques difficultés à moyen terme.

Bien que l'offre immédiate d'entrepôts se soit contractée en début d'année, les disparités géographiques révèlent une autre tendance. Le corridor logistique souffre d'un manque d'offres efficaces et de foncier. Dans certains sous-secteurs, la vacance augmente du fait de l'obsolescence du parc d'une part, de la difficulté d'adaptation des anciens entrepôts aux nouvelles normes et tendances actuelles d'automatisation et de digitalisation de la supply chain d'autre part. Les chargeurs et logisticiens se sont donc tournés ces deux dernières années vers des clefs-en-main et comptes-propres pour répondre à leurs besoins et cette tendance devrait se poursuivre.

*À court et moyen terme, le secteur de l'immobilier logistique devra répondre rapidement et de manière efficace à la demande croissante d'entrepôts de dernière génération, notamment pour le e-commerce.*

Mais pour y répondre pleinement, la question du manque de foncier disponible dans les secteurs stratégiques du corridor logistique et celle de l'obsolescence du parc devront être résolues. La problématique de reconversion des entrepôts reste secondaire pour le moment, mais des promoteurs commencent à s'interroger sur la nécessité de repenser le parc existant dans un milieu contraint. C'est le cas de *Prologis* ou encore de *Virtuo* qui réalisent des opérations de reconversion d'anciens entrepôts et de revalorisation de friches industrielles.

## D. UN SECTEUR CLEF CONFORTÉ PAR UN VOLUME D'INVESTISSEMENT REMARQUABLE

### Un dynamisme qui attire de nouveaux investisseurs

L'accélération de l'activité transactionnelle du secteur logistique ces deux dernières années a attiré de nombreux investisseurs. Ainsi, l'immobilier logistique devient une classe d'actifs stratégique et détient désormais une place significative dans l'investissement en immobilier d'entreprise.

Les pure players historiques du secteur, tels que *Prologis* ou *Goodman*, ont été rejoints par de nouveaux acteurs et notamment des investisseurs institutionnels. *AEW* a par exemple investi

plus de 255 millions d'euros en immobilier logistique en 2017<sup>1)</sup>, ou encore *Allianz Real Estate France* a dépensé 260 millions d'euros l'année dernière dans cette classe d'actifs. Ce dernier, disposant d'un patrimoine logistique important dans le reste de l'Europe (80 % de son patrimoine), a investi massivement en France et compte poursuivre son activité sur le territoire.

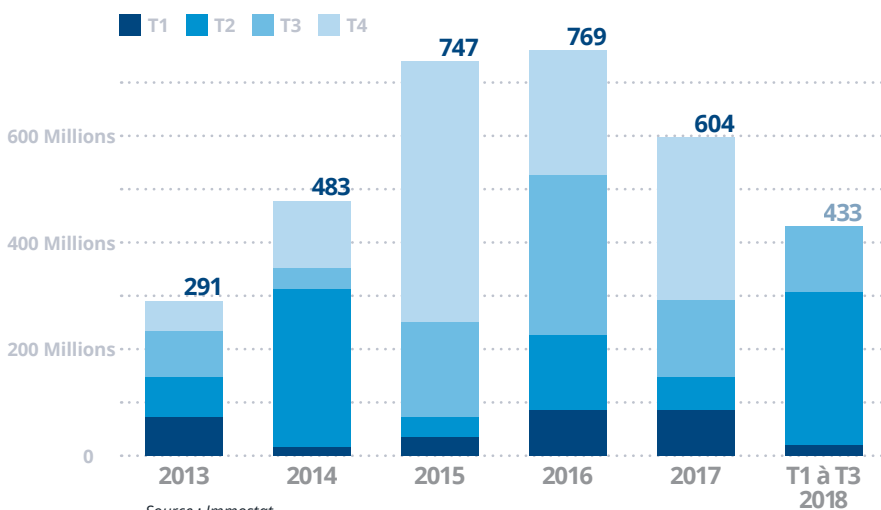
L'intérêt des investisseurs pour l'immobilier logistique se poursuit en 2018 avec des volumes investis encore en hausse durant les neuf premiers mois de l'année.

### Vers un élargissement de la zone d'attractivité

Si en 2016, la région francilienne avait capté près de la moitié des montants investis, cette part tend à se contracter en faveur d'autres secteurs.

En effet, bien que l'immobilier logistique reste une classe d'actifs incontournable dans l'investissement en Ile-de-France, les contraintes d'offres et de foncier sur ce secteur amènent les investisseurs à se positionner sur des actifs en province et notamment sur le corridor logistique.

Evolution des montants investis en immobilier logistique en Ile-de-France (en millions d'euros)



<sup>1)</sup> Données issues du Baromètre de l'investissement en immobilier logistique 2017, Business Immo

**“ Les contraintes d'offres et de foncier en Ile-de-France amènent les investisseurs à se positionner sur des actifs en province et notamment sur le corridor logistique.**



## UN JEU D'ACTEURS COMPLEXE

Si l'immobilier d'entreprise est de manière générale, scindé en trois grandes familles d'acteurs, promoteurs, propriétaires et utilisateurs, l'immobilier logistique est plus complexe. Autour du bâtiment logistique, plusieurs typologies d'acteurs gravitent :

Ils internalisent tout ou une partie de la chaîne logistique, comme *Amazon*. Ils peuvent faire appel à des prestataires pour des parties du processus comme le transport.

Ils ne prennent en charge que le transport.



**PROMOTEURS DÉVELOPPEURS**

Ils construisent un bâtiment en blanc ou pour un utilisateur final.



**INVESTISSEURS**

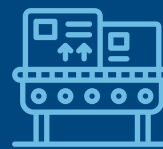
Ils détiennent et gèrent leur parc immobilier.



**ENTREPÔT LOGISTIQUE**



**DISTRIBUTEUR CHARGEUR**



**DISTRIBUTEUR CLASSIQUE**

Ils externalisent leur logistique et font appel à un logisticien. Cette solution permet au distributeur de se concentrer sur son métier et éviter des investissements coûteux en logistique. Parmi les logisticiens, on retrouve différentes segmentations d'externalisation :

- **Third Party Logistics** : consiste à confier la réalisation d'opérations logistiques et la mise en place d'outils, compétences et systèmes nécessaires à un spécialiste.

- **Fourth Party Logistics** : désigne la coordination des différents acteurs intervenants dans la supply chain d'un distributeur. Elle est liée à l'évolution et à l'intégration du numérique dans la chaîne logistique. XPO Logistics est par exemple un spécialiste de la logistique, du simple entreposage à une solution 4PL.



**TRANSPORTEUR**



**PRESTATAIRES colis, emballages ...**



**LOGISTICIEN**

Avec la croissance du e-commerce et la refonte de la supply chain liée à la digitalisation du secteur, le jeu d'acteurs de la logistique se complexifie. De plus en plus d'acteurs offrent des solutions logistiques totalement intégrées. C'est le cas d'*Amazon*, distributeur e-commerce historique, qui propose désormais une multitude de services comme la gestion de la chaîne logistique de toute entreprise à

travers son offre *Fullfilment By Amazon*. L'immobilier logistique concernait auparavant quelques acteurs très spécialisés mais s'élargit au fur et à mesure que le secteur grandit.

Le secteur du e-commerce pourrait encore faire bouger les lignes et les acteurs qui participent à la mise en œuvre de l'immobilier logistique.

## À RETENIR

Le dynamisme de l'immobilier logistique est en grande partie dû aux changements de modes de consommation et à la croissance du e-commerce qui font de cette classe d'actif un secteur clef de toute la chaîne de valeur du commerce. Avec la montée en puissance de ce secteur, l'intérêt d'investisseurs de plus en plus nombreux pour l'immobilier logistique s'accroît et contribue à asseoir cette classe d'actifs dans les patrimoines immobiliers

et à ancrer petit à petit sa place au sein de l'immobilier d'entreprise.

*L'activité du secteur ne devrait pas tarir compte tenu de la demande, notamment des acteurs du e-commerce.*

Cette demande se heurtera néanmoins à quelques difficultés comme le manque de foncier dans certains secteurs tels que l'Île-de-France et également l'obsolescence de

l'offre disponible qui ne répond plus aux normes et tendances actuelles de la supply chain.

*Des évolutions bâtementaires et de maillage territorial sont nécessaires pour l'immobilier logistique.*

Ces évolutions constitueront un levier de performance très fort pour le e-commerce.



# ESSOR DU E-COMMERCE : QUEL SERA L'ENTREPÔT DE DEMAIN ?

Découvrez la vision de Grégory Blouin, Président de VIRTUO.

### *Quels sont vos clients dans le secteur du e-commerce ?*

Virtuo est un partenaire historique d'Amazon en France. Nous avons d'abord accompagné le géant du commerce en ligne en tant qu'AMO, pour la construction du site de Lauwin-Planque. Nous développons actuellement sa nouvelle plateforme de Brétigny-sur-Orge en tant que Maître d'Ouvrage Délégué. Cet entrepôt à étages, le premier en France, totalise 142 000 m<sup>2</sup> et sera livré en septembre après un an de travaux.

Nous travaillons aussi sur des projets de messageries, pour Coliposte par exemple ; le développement de ces actifs étant directement lié à l'essor du e-commerce, avec une montée en puissance des besoins de livraison de colis.

En ce moment, nous travaillons avec VALLOG sur un projet d'entrepôt à étage à Gennevilliers de 63 000 m<sup>2</sup>, précommercialisé par Ikea et Leroy Merlin. Même si elles ne sont pas des majors du e-commerce, le choix de cet entrepôt pour ces enseignes répond à un double besoin : livrer les magasins dans Paris intramuros et en petite couronne, et accompagner le développement de leur activité e-commerce qui génère des besoins de livraison aux clients finaux, d'où la nécessité de plateformes proches des bassins de consommation.

### *L'entrepôt à étages semble une solution qui se développe. Pouvez-vous nous en dire plus ?*

Effectivement nous travaillons sur deux projets d'entrepôts à étages, Gennevilliers et Brétigny, mais qui sont cependant différents. Le premier (c.f. photo) disposera d'un étage avec quais et accès camions. Le second accueillera à l'étage les espaces de stockage.

Au-delà de l'effet de mode, l'entrepôt à étages répond à la problématique de rareté foncière à proximité des bassins de vie. L'entrepôt Amazon de Brétigny de 142 000 m<sup>2</sup> est construit sur 16 hectares de foncier. S'il n'y avait pas eu d'étage, le bâtiment aurait consommé 30 hectares.

Par ailleurs, ce type d'entrepôt est particulièrement avantageux pour le e-commerce et son organisation, puisqu'il permet de segmenter le stockage et l'espace de picking et de s'adapter aux process. Dans le cas Amazon à Brétigny, le process est placé au rez-de-chaussée (sans murs coupe-feu) et le stockage au premier étage avec des robots qui apporteront les marchandises. Autre exemple, dans les entrepôts Zalando, les systèmes de picking sont en mezzanine avec les approvisionnements et les expéditions en partie centrale et le stockage en périphérie, d'où des bâtiments avec des formes différentes de ce qui est habituellement conçu.



### **Grégory Blouin, Président de VIRTUO**

Virtuo est une jeune entreprise, créée en 2010. Elle couvre 3 métiers dédiés à l'immobilier logistique : historiquement Assistant à Maîtrise d'Ouvrage pour des utilisateurs ou investisseurs sur le développement de projets logistiques, VIRTUO accompagne ses clients de la recherche de foncier à la livraison du bâtiment. Elle conseille également ses clients investisseurs ou gestionnaires de portefeuilles d'actifs logistiques sur des audits d'acquisition ou d'ICPE. Enfin, VIRTUO développe le métier de promotion toujours pour des actifs logistiques et investit énormément dans cette branche, à travers des opérations clefs-en-main ou desancements de projets en blanc. Il s'agit d'un marché porteur qui intéresse les investisseurs, mais aussi les utilisateurs, notamment ceux du e-commerce, qui ne peuvent pas attendre la construction de leur bâtiment.

VIRTUO traite également des problématiques d'obsolescence et de reconversion du parc immobilier logistique.

**“ Au-delà de l’effet de mode, l’entrepôt à étages répond à la problématique de rareté foncière à proximité des bassins de vie.**

*Grégory Blouin, VIRTUO*

*Paris Air<sup>2</sup> Logistique :  
entrepôt à étages au coeur  
du port de Gennevilliers.*

### **Quels autres types de bâtiments logistiques retrouvons-nous dans l'univers du e-commerce ?**

Le e-commerce a besoin d'entrepôts qui s'adaptent aux process ; la capacité du secteur logistique à répondre à ces demandes est un enjeu important. L'entrepôt à étages est une réponse mais il en existe d'autres.

Par exemple, l'entrepôt XXL, de 100 000 m<sup>2</sup> de plancher voire plus, se développe en même temps que le e-commerce. C'est une véritable tendance de fond, apportée par *Amazon*, pour stocker le plus de marchandises possibles. Cette typologie de bâtiments est assez peu destinée à livrer le client final, mais à entreposer les produits et préparer les commandes pour certains.

L'autre tendance de fond est une demande très forte pour les plateformes de livraison et les messageries destinées à livrer le client final. Ces actifs plus petits, plus proches des bassins de consommation sont dédiés à la gestion rapide des flux : l'espace de stockage est réduit tandis que l'espace dédié au traitement des livraisons est significatif. Les messageries se développent à proximité des bassins de vie comme à Gennevilliers, Bonneuil-sur-Marne ou encore sur le secteur Garonor. Ces secteurs offrent encore des disponibilités foncières, mais comme pour tout entrepôt destiné à la logistique urbaine, la messagerie se heurte au manque de foncier. D'ailleurs, les acteurs font de plus en plus de concessions sur le bâtiment et rognent sur leurs besoins pour privilégier la localisation à proximité des bassins de vie et des hubs routiers, car avec l'essor du e-commerce une course s'est engagée sur les délais de livraison. Il existe des plateformes de 15 - 20 000 m<sup>2</sup>, mais plus elles sont proches des centres urbains, plus leur taille se réduit autour de 5 - 6 000 m<sup>2</sup>, voire moins.

### **Vous avez évoqué la nécessité d'adaptation des entrepôts aux process du e-commerce. Votre entreprise intervient-elle dans l'automatisation des process logistiques ?**

Aujourd'hui, l'automatisation est essentiellement financée par les utilisateurs eux-mêmes. *Virtuo* n'intervient pas sur ce champ d'action car l'entrepôt tout automatisé, où le process guide la conception du bâtiment, est beaucoup trop spécifique pour être financé par les investisseurs. En effet, il est difficile de retrouver un preneur à la suite du départ de l'utilisateur, car l'organisation de l'entrepôt est liée à une activité en particulier et l'actif perd de sa liquidité.

### **Où en sont les acteurs du e-commerce sur ce sujet ?**

La presse spécialisée le relaie bien souvent : *Amazon* est de toute évidence en avance sur ce sujet. L'entrepôt XXL de Brétigny sera en France le premier entrepôt *Amazon* avec des robots. Le concept permettra des gains de temps considérables puisque les robots apporteront les produits aux collaborateurs pour les préparations de commandes et assureront la mise en stock des produits. Le personnel n'aura plus à se déplacer. Il s'agit là d'un modèle très poussé en termes d'automatisation.

La grande distribution commence à mettre au point des process

d'automatisation et des plateformes logistiques dédiées au e-commerce. Mais ces évolutions sont quelques peu en retard par rapport aux grands leaders du e-commerce.

### **Comment se positionne *Virtuo* sur le marché de la logistique du dernier kilomètre ?**

La logistique urbaine est un marché qui démarre tout juste et qui n'a pas fini d'évoluer. Il ne s'agit pas que de logistique, mais plutôt de mixité fonctionnelle avec des bureaux, voire des commerces. Et nous ne pouvons pour le moment pas nous positionner sur cette typologie d'actifs. Pour l'hôtel logistique de *Chapelle International*, nous avons hésité à participer au concours, mais tous les paramètres ne nous permettaient pas d'y répondre, comme l'intérêt des investisseurs pour ce marché spécifique par exemple. La logistique urbaine doit agglomérer plusieurs expertises pour plus de pertinence.

Les utilisateurs regardent cependant de plus en plus ces actifs, notamment avec l'engouement autour de la livraison du dernier kilomètre. Le sujet n'est pas tant l'actif mais bien les moyens de





mise en œuvre de la livraison urbaine à travers une multimodalité réfléchi. Les Ports de Gennevilliers et de Bonneuil par exemple, sont intéressants puisqu'ils permettent une livraison de Paris intra-muros via la Seine. Se pose malgré tout la question du déchargement, du stockage et de la livraison dans Paris, dont le modèle est en cours d'étude et de définition avec, comme facteur accélérateur, l'explosion du e-commerce.

### **Un mot sur la réglementation ?**

La réglementation a connu une évolution majeure l'année dernière. Auparavant, on ne pouvait construire des entrepôts qu'avec des cellules de 6 000 m<sup>2</sup> maximum entre deux murs coupe-feu. Depuis l'an dernier, la réglementation autorise à construire jusqu'à 12 000 m<sup>2</sup>. Avec des études d'ingénierie il est possible d'aller au-delà. Cette évolution, liée à la croissance du e-commerce, permet une flexibilité autrefois impossible. En effet, un bâtiment dédié au e-commerce nécessite de larges espaces sans murs coupe-feu pour le passage des convoyeurs. En revanche sur le plan des procédures et délais administratifs,

la réglementation pénalise la France par rapport aux autres pays européens. Nous le voyons avec *Amazon*, qui a beaucoup plus de facilités à construire un entrepôt partout ailleurs en Europe qu'en France, du fait des délais d'instruction. Au sein d'*Afilog*, *Virtuo* a participé à des ateliers pour le "choc de simplification". Sur le papier les décisions prises devaient simplifier les procédures, or la pratique nous prouve le contraire. Il existe toujours un empilement de procédures et de délais associés. Ainsi certaines procédures qui n'étaient pas appliquées systématiquement, comme les inventaires faune/flore, le sont désormais, ajoutant des délais à la procédure. En Ile-de-France s'ajoute les demandes d'agrément, avec certains de nos confrères qui ont essuyé des refus, ce qui réduit d'autant plus la capacité des opérateurs à répondre rapidement aux besoins des acteurs.

Le marché français suscite énormément d'intérêt de la part des utilisateurs mais aussi des investisseurs. Or, la complexité administrative freine notre attractivité et génère de nombreuses incertitudes pour tous les acteurs, y compris ceux du e-commerce, qui ont besoin de développer des plates-formes dans des délais réduits pour répondre à la croissance rapide de leur activité.

*Robots logistiques développés par Kiva Systems pour Amazon bientôt en service dans leur entrepôt de Brétigny.*



---

## IMMOBILIER LOGISTIQUE ET E-COMMERCE : DES **ÉVOLUTIONS** BÂTIMENTAIRES NÉCESSAIRES

---

L'explosion de l'activité logistique ces deux dernières années atteste du poids significatif que l'immobilier logistique a pris au sein des stratégies des enseignes commerciales, qu'elles soient des pure players du e-commerce ou des distributeurs omnicanaux. Avec la croissance du e-commerce qui devrait dépasser en 2018 les 90 milliards d'euros de chiffre d'affaires, se pose la question de l'adéquation entre les besoins croissants de ce nouveau mode de consommation et l'offre proposée par l'immobilier logistique. Force est de constater que la mise en place d'une logistique efficiente reste un enjeu : contraintes foncières, contraintes techniques, de stockage et de distribution, les problématiques sont nombreuses et le modèle d'entrepôt unique n'existe pas.

### **A. MASSIFICATION DES FLUX ET MULTIPLICATION DES RUPTURES DE CHARGE : VERS UNE NOUVELLE LOGISTIQUE ?**

Le modèle logistique et la gestion de la supply chain évoluent. La livraison est passée d'un seul canal (entrepôt vers le magasin) à une multitude de canaux pour des destinataires finaux variés : magasins, consommateurs particuliers, consommateurs professionnels ou encore points relais et consignes, phénomène amplifié par l'essor du e-commerce.

En 2017, la FEVAD a enregistré une augmentation de 10,5 % en un an du

nombre de colis envoyés (505 millions de colis). En même temps, le nombre de transactions par consommateur augmente (33 en 2017 contre 28 en 2016) pour un plus petit panier.

*Le nombre de colis augmente et ces derniers deviennent de plus en plus petits.*

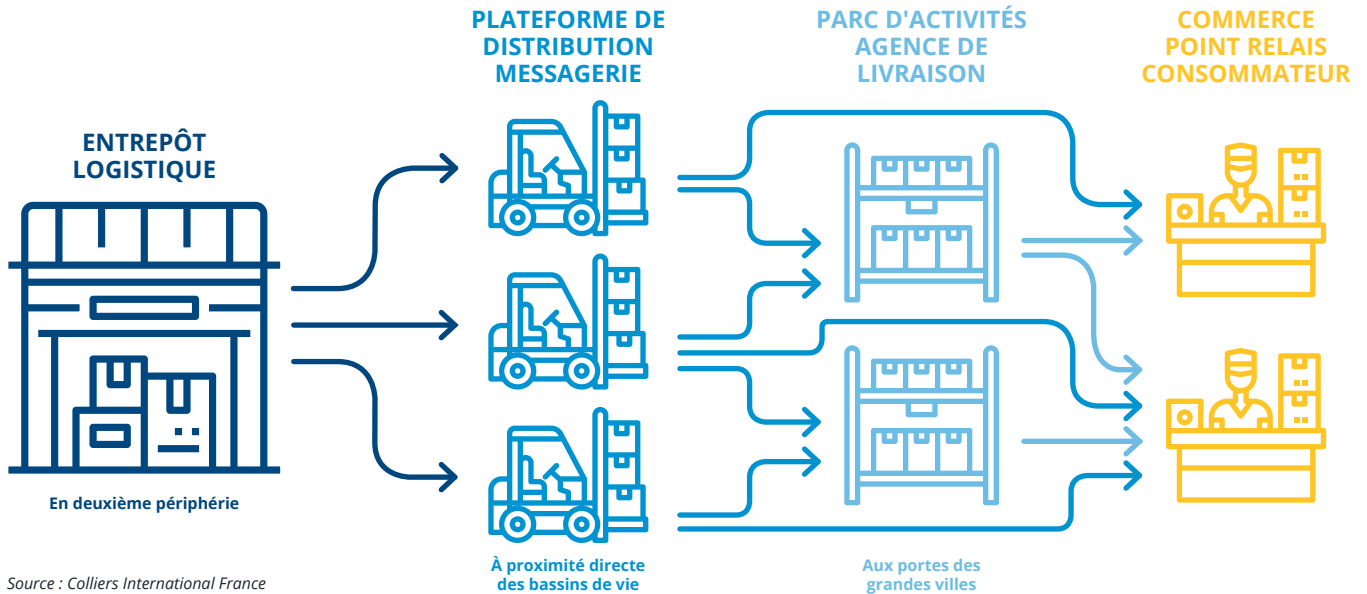
Cette hausse de la consommation sur le net corrélée aux enjeux d'instantanéité

et de satisfaction client a engendré une massification des flux et des ruptures de charge : plus de 173 000 sites e-marchands étaient recensés fin 2017, en augmentation de 10 % en un an.

*Plus d'expéditeurs pour plus de destinataires.*

Cet éclatement des flux n'est pas sans conséquence sur la logistique d'une part, sur la mobilité d'autre part.

## La multiplication des flux logistiques avec le e-commerce



## B. DES TYPOLOGIES D'ENTREPÔTS VARIÉES

### L'entrepôt standard n'existe plus

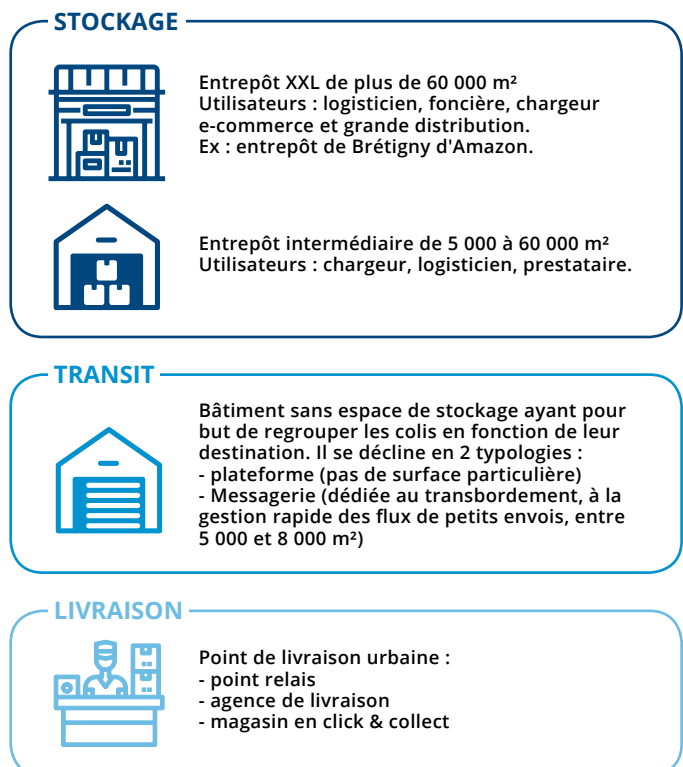
L'immobilier logistique subit des changements structurels avec notamment la croissance du e-commerce.

*L'augmentation considérable des flux a bouleversé le secteur logistique en décuplant l'entrepôt classique afin de répondre aux nouveaux enjeux d'instantanéité et de satisfaction client.*

Aujourd'hui, la logistique dispose d'une multitude de bâtiments répondant aux besoins de stockage des marchandises et préparation de commandes d'une part, aux besoins de groupage / dégroupage des colis à envoyer d'autre part.

Le stockage fait appel à des entrepôts de grandes surfaces qui sont divisés en trois secteurs : le stockage, la préparation de commandes et l'envoi. Les entrepôts de transit ont quant à eux pour but de regrouper les colis en fonction de leur destination. Ils ne disposent pas d'espaces de stockage. Parmi les entrepôts de transit, les plateformes et messageries sont les plus prisées. Enfin, les points de livraison urbaine se développent de plus en plus ces dernières années. Ils ont pour mission de faciliter la livraison du dernier kilomètre en espace urbain et contraint. Les formes les plus connues restent le commerce

de proximité qui accueille une activité complémentaire de point relais, ou les enseignes qui pratiquent le click & collect. De nouvelles formes apparaissent avec le développement de locaux spécialement dédiés au retrait de colis.



## Un maillage géographique de plus en plus étroit

La multiplication des typologies d'entrepôts a introduit la logistique dans les zones urbaines denses. L'entrepôt de stockage classique était d'ordinaire éloigné des bassins de vie afin d'éviter toute nuisance sonore ou visuelle. Le besoin en stockage et les flux en hausse, les grands entrepôts de stockage se rapprochent petit à petit des bassins urbains et se localisent généralement en seconde périphérie, à proximité directe des grands axes et hubs de transport. L'Ile-de-France et la région de Lyon restent les secteurs les plus prisés de l'activité logistique.

Ce remaniement géographique découle directement de la croissance du e-commerce et des nouvelles attentes en termes de délais de livraison.

*L'instantanéité et la fidélisation client sont les principaux enjeux pour le e-commerce. Si bien que les acteurs du secteur étoffent le maillage de leur parc logistique afin de répondre à ces enjeux.*

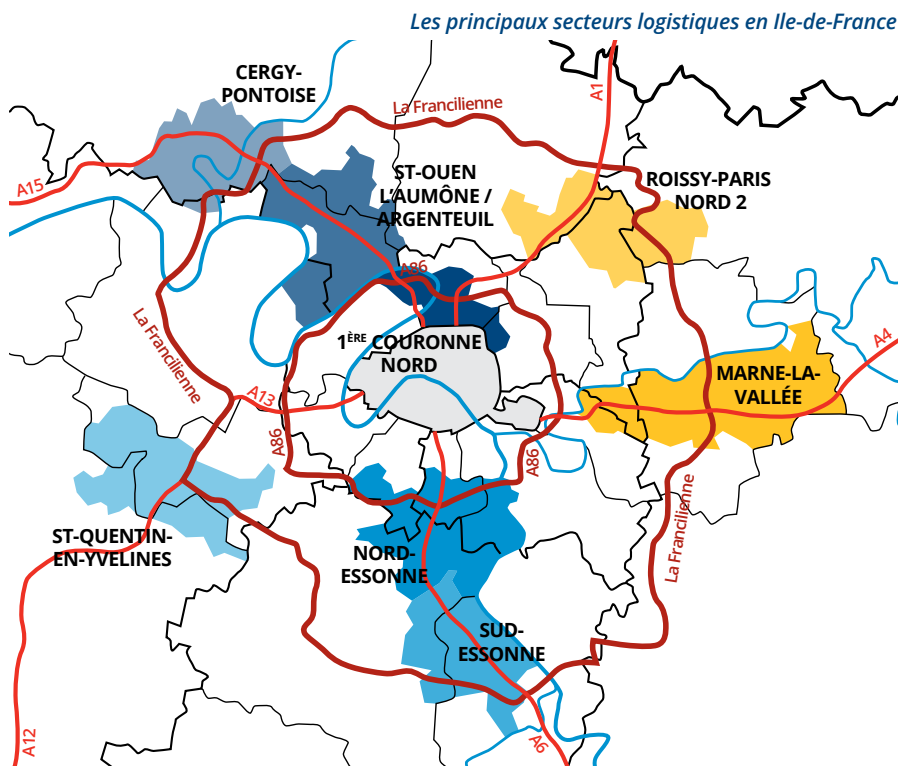
En 2017, Amazon a annoncé l'ouverture de son plus grand entrepôt logistique (142 000 m<sup>2</sup>) à Brétigny-sur-Orge dans l'Essonne, Cdiscount va s'installer dans le parc Prologis de Moissy-Chanteloup (Seine-et-Marne) sur 80 000 m<sup>2</sup> en plus des 62 000 m<sup>2</sup> du Parc d'activités A5-Sénart. Ou encore, La Fnac, troisième site e-commerce le plus

visité en France, dispose de 5 entrepôts en Ile-de-France.

Ce rapprochement permet une meilleure liaison vers les centres de transit et de distribution, mais n'est pas sans conséquence sur les flux.

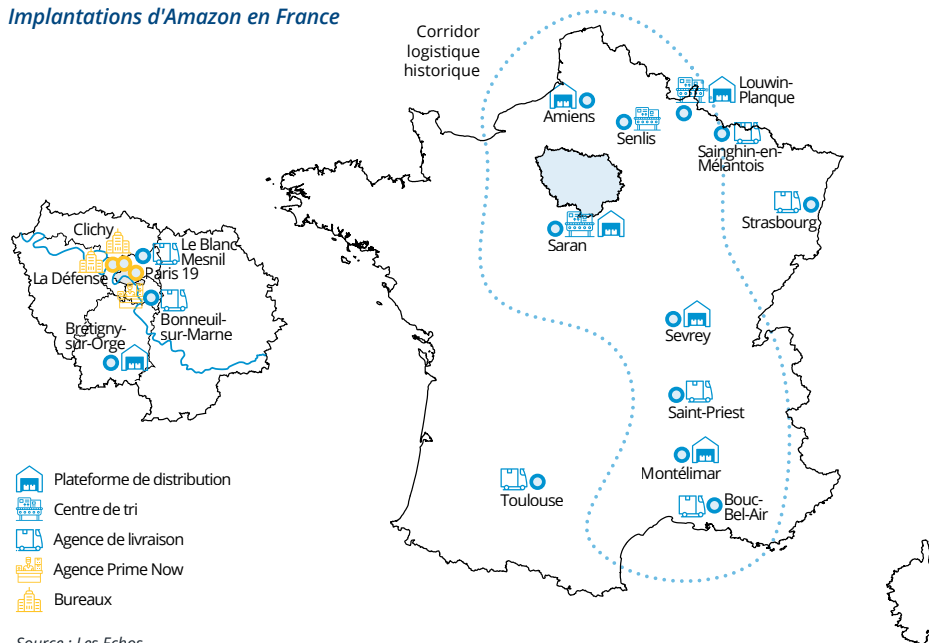
Le maillage territorial d'Amazon répond pleinement à une logique de desserte

rapide et efficace vers les bassins de consommation. L'essentiel des entrepôts de stockage et des centres de tri sont situés sur le corridor logistique français. Fin 2018 ouvrira le premier entrepôt de stockage XXL (142 000 m<sup>2</sup> à Brétigny-sur-Orge) en Ile-de-France, marquant ainsi le besoin de proximité avec le bassin parisien.



Source : Colliers International France

## Implantations d'Amazon en France



Source : Les Echos

## C. FAIRE ÉVOLUER L'ENTREPÔT CLASSIQUE POUR LE E-COMMERCE : QUELLES SOLUTIONS POUR RÉPONDRE AU MIEUX AUX EXIGENCES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN ?

### Le stockage réinventé

Depuis quelques années, les acteurs du e-commerce et de la logistique testent des nouvelles solutions afin de répondre de manière efficiente à la consommation croissante sur le net. Pour le stockage, l'entrepôt se réinvente pour optimiser l'espace et augmenter la productivité.

*Deux types d'entrepôts sont en plein développement : les entrepôts XXL de plus de 60 000 m<sup>2</sup> et les entrepôts à étages.*

Le marché des entrepôts XXL connaît un succès significatif depuis deux ans (9 opérations pour un total de près de 877 000 m<sup>2</sup> en 2017) avec une demande toujours plus importante du e-commerce qui a concentré un tiers de l'activité

transactionnelle de cette tranche de surface l'année dernière. Le besoin de stockage pour répondre à la demande et envoyer les colis le plus rapidement possible est la principale raison à cet engouement. Le futur entrepôt *Amazon* de Brétigny devrait par exemple stocker 20 millions d'articles environ et permettre une desserte du bassin francilien (deuxième bassin de consommation en nombre de commandes en Europe), mais également une desserte européenne, compte tenu de la bonne connexion en transport du secteur. Le géant du commerce en ligne pourra ainsi généraliser la livraison dans la journée. L'entrepôt à étage semble également répondre à l'enjeu d'instantanéité mais surtout à la problématique foncière de

plus en plus prégnante en milieu urbanisé. En termes techniques, l'entrepôt à étage permet de sectoriser les différents espaces de stockage et de picking, ainsi que de limiter l'espace pris pour le chargement des véhicules. De nombreux pays l'expérimentent depuis plusieurs années, surtout en Asie (Japon, Chine, Singapour) avec des entrepôts pouvant faire 17 étages. En France, ce type d'entrepôt en est à ses débuts, avec notamment le futur entrepôt *Amazon* de Brétigny construit par *Virtuo* ou encore la future plateforme de distribution *Paris Air<sup>2</sup> Logistique* (63 000 m<sup>2</sup>) louée à *Ikea* et *Leroy Merlin* située à Gennevilliers (*Vaillog*). Les deux sites logistiques proposeront deux étages avec, pour le second, un accès véhicules à tous les étages.

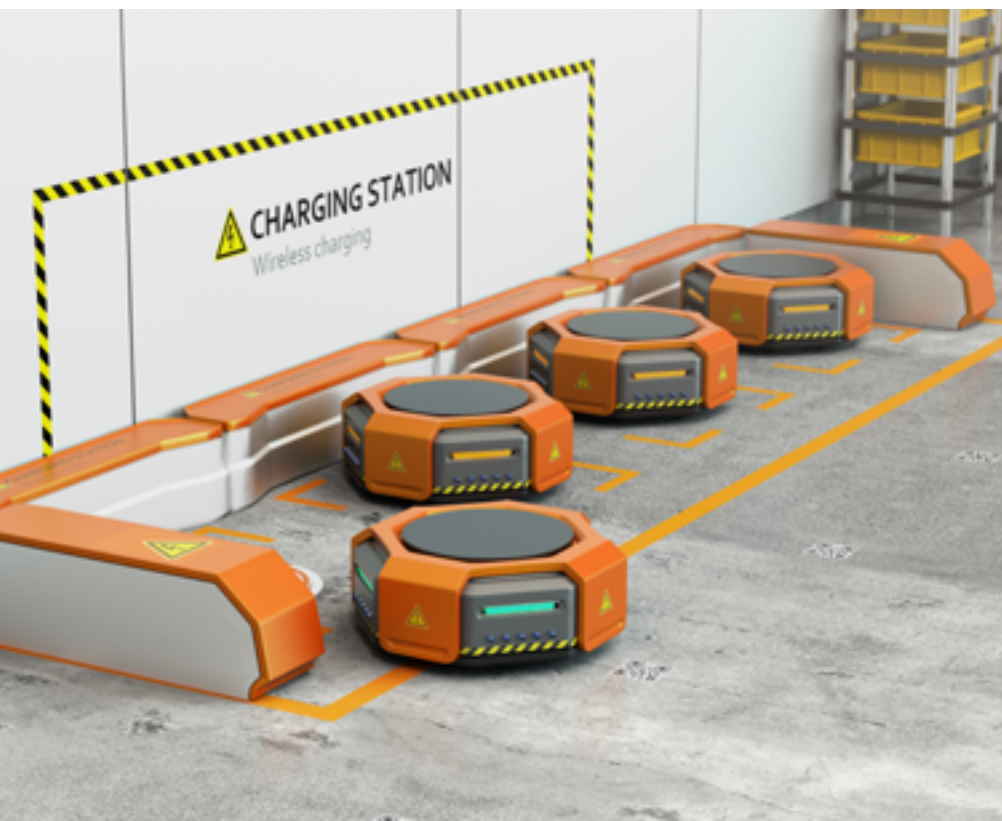
### L'automatisation des entrepôts pour plus de productivité et de rapidité

Si la logistique reste dépendante du commerce et des modes de consommation, elle ne peut faire face aujourd'hui à l'intensification des flux sans être efficiente dans sa globalité.

*Au-delà des évolutions techniques et bâtimementaires, la logistique se réinvente dans ses processus.*

Le passage de l'entrepôt standard à l'entrepôt adapté à l'activité s'accompagne également d'une automatisation des processus. Concrètement, il s'agit de limiter les tâches à faible valeur ajoutée pour les employés comme le picking qui peut se faire grâce à des robots. S'appuyant sur le principe "goods to man", le robot parcourt les allées de stockage afin de prélever les articles et les apporter au préparateur de commandes.

L'entrepôt *Amazon* de Brétigny sera sans équivoque l'entrepôt le plus robotisé en France. Ce système (*Amazon Robotics*) permet une densification des espaces de stockage (+ 50 % de stockage pour la firme américaine), mais également, et surtout, augmente la productivité puisqu'un employé sera en mesure de préparer plusieurs commandes simultanément. Derrière les robots, il existe tout un système entièrement repensé, qui offre une gestion entièrement digitalisée de la marchandise, du stockage à la livraison, en passant par l'envoi de la commande et son suivi. Ce système offre une performance indéniable dans tout le processus d'acheminement des colis.



## La distribution au cœur des enjeux d'organisation pour les acteurs du e-commerce

Toute la chaîne logistique se réinvente pour répondre aux nouveaux enjeux du commerce électronique. Les plateformes de distribution sont très demandées afin de gérer efficacement l'augmentation du nombre de colis. Elles représentent le maillon clef de toute la chaîne logistique, puisqu'elles sont bien souvent la dernière rupture de charge avant la livraison au destinataire final. Les messageries, en développement depuis quelques années, répondent à ces critères et notamment celle de la proximité urbaine. Leur configuration

traversante (présence de quais de part et d'autre du bâtiment) confère à ces actifs une optimisation et une gestion rapide des marchandises.

Cependant, leur développement stratégique, en première couronne essentiellement (pôles de Roissy, Gennevilliers, Orly et Bonneuil-sur-Marne en Ile-de-France) reste limité par le manque de foncier ; la configuration actuelle des messageries ne permettant pas un étalement illimité (bâtiment de 5 000 m<sup>2</sup> à 10 000 m<sup>2</sup> de plain-pied).

*Bien que la demande ne cesse de s'accroître (l'Ile-de-France dénombrait plus d'une centaine de messageries en 2016), la contrainte foncière limitera à terme la construction de messageries en premier rideau urbain.*

Ces plateformes de distribution devront donc s'éloigner en second rideau et engendrer par conséquent le développement d'une rupture de charge supplémentaire.

## Les problématiques de livraison au cœur des villes

Si le manque de foncier et d'entrepôts répondant aux besoins croissants du e-commerce est un frein à l'activité logistique, de nombreux acteurs tentent de trouver des solutions répondant à la massification des flux et à la livraison des bassins de consommation. Parmi ces solutions, on retrouve l'utilisation de locaux d'activités situés en entrée de ville, comme le parc d'activités de Bercy-Charenton ou encore les entrepôts du boulevard Ney dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, dans lesquels Amazon a installé les marchandises livrées avec l'offre Prime Now.

Certains acteurs sont prêts à s'installer dans ces actifs qui ne répondent pourtant pas techniquement aux besoins du

e-commerce mais qui facilitent grandement l'entrée de ville et la livraison rapide.

C'est dans ce contexte que l'Hôtel Logistique de *Chapelle International* a été construit dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris sur d'anciennes friches industrielles de la SNCF. Cette opération mixte de 45 000 m<sup>2</sup>, dont 33 000 m<sup>2</sup> de logistique urbaine, a pour but d'intégrer la logistique en cœur de ville et de répondre aux besoins de livraison du dernier kilomètre.

*Le développement de la logistique urbaine s'inscrit dans une problématique de maillage plus fin à proximité des bassins de consommation.*

Ce type de bâtiment implanté au cœur des villes présente cependant des niveaux de prix nettement supérieurs à ceux des entrepôts de première et seconde périphérie, ce qui peut constituer un frein pour certains acteurs.

Le rapport entre le prix de la livraison payé par le client (qui est de plus en plus souvent gratuite), le prix réel de la livraison payé par le vendeur et le coût d'exploitation d'un bâtiment logistique ne permet pas toujours, voire rarement, une équation positive pour le vendeur.

## À RETENIR

Le e-commerce bouleverse l'immobilier logistique et incite le secteur à se réinventer afin de répondre, d'une part, à la demande croissante de stockage et, d'autre part, à la forte augmentation des flux.

*De l'entrepôt standard d'hier à la diversité des espaces de stockage et de distribution d'aujourd'hui, la logistique évolue pour répondre à ces enjeux dans un contexte géographique toujours plus contraint.*

Le maillage du territoire, la conception et l'adaptation des bâtiments aux besoins du e-commerce sont des enjeux prégnants

pour les acteurs du commerce, et par conséquent de la logistique. Aujourd'hui il n'existe pas de modèle unique, mais une diversité de solutions bâtementaires et d'organisation de la supply chain mises en place et testées par ces acteurs.

Mais la logistique ne se joue pas qu'à l'échelle du bâtiment, son organisation se pense à une échelle globale, qui va de l'entrepôt au consommateur final. Le rôle de chaque acteur, y compris des pouvoirs publics, doit avoir un impact sur une stratégie globale d'organisation logistique.

**“ Les grands enjeux de l'immobilier logistique : le maillage du territoire, la conception et l'adaptation des bâtiments aux besoins du e-commerce.**



# LOGISTIQUE URBAINE UN MODÈLE AU PLUS PRÈS DU CONSOMMATEUR

Découvrez la vision de Jonathan Sebbane – Directeur Général de SOGARIS.

### *Comment structurez-vous votre patrimoine et les actifs que vous développez ?*

Avec la révolution du e-commerce, la logistique et la distribution, notamment en ville où la demande est la plus forte et la plus structurée, sont devenues des leviers de compétitivité pour bon nombre d'entreprises ; ce sont des activités à nouvelle valeur ajoutée, en un sens. Dans ce cadre, il y a une demande très forte d'implantation de bases logistiques en ville ou tout proche des villes. En outre, les exigences des grandes villes mondiales en matière de lutte contre la pollution de l'air accroissent la pression sur la circulation des camions, poussant les professionnels à optimiser leur logistique. SOGARIS s'inscrit dans cette logique en développant un réseau de sites permettant de mieux organiser les flux de marchandises. Nous sommes soucieux de rendre lisible notre stratégie. Pour cela, nous avons catégorisé les actifs qui participent à la constitution de ce réseau en trois grandes familles d'actifs, correspondant peu ou prou à la réalité du maillage géographique :

**1° De grandes plateformes logistiques** de plus de 50 000 m<sup>2</sup> à environ 15 km de Paris. Elles sont situées dans un environnement qui n'est pas toujours très urbain mais disposent d'espaces importants pour la construction de bâtiments de taille significative, dédiés au stockage et à la distribution. Notre plateforme de Rungis fait typiquement partie de cette typologie, totalisant 260 000 m<sup>2</sup> en plusieurs bâtiments sur 310 000 m<sup>2</sup> d'emprise foncière. Ces plateformes sont en quelque sorte des relais métropolitains des entrepôts XXL, situés plus loin du centre des agglomérations et obéissant à des modèles de fonctionnement différents.

**2°** A une échelle plus urbaine, plus proche du centre-ville, nous développons des **hôtels logistiques** : ces bâtiments très urbains, bien insérés à la ville par la qualité architecturale et le rapport au quartier, associent activités logistiques urbaines avec d'autres fonctions urbaines tels que du bureau ou du logement.

**3°** Enfin, à une échelle encore plus fine, celle du centre-ville, nous proposons **des espaces de proximité** de l'ordre de 1 000 à 5 000 m<sup>2</sup>. Typiquement, nous allons travailler à transformer une surface existante pour la dédier à des activités de logistique urbaine, mais nous travaillons également à développer ces espaces de proximité sur des projets neufs. Ce type de surfaces convient parfaitement aux besoins de la livraison du dernier kilomètre ; il bénéficie ainsi aux professionnels de la messagerie et de la distribution de colis.

### *Quels sont vos implantations logistiques et vos projets ?*

SOGARIS est devenu propriétaire de la plateforme originelle de Rungis en 2015. Comme espace de proximité, nous comptons une plateforme de 3 500 m<sup>2</sup> dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris ; et nous travaillons sur plusieurs projets



**Jonathan Sebbane, Directeur  
Général de SOGARIS**

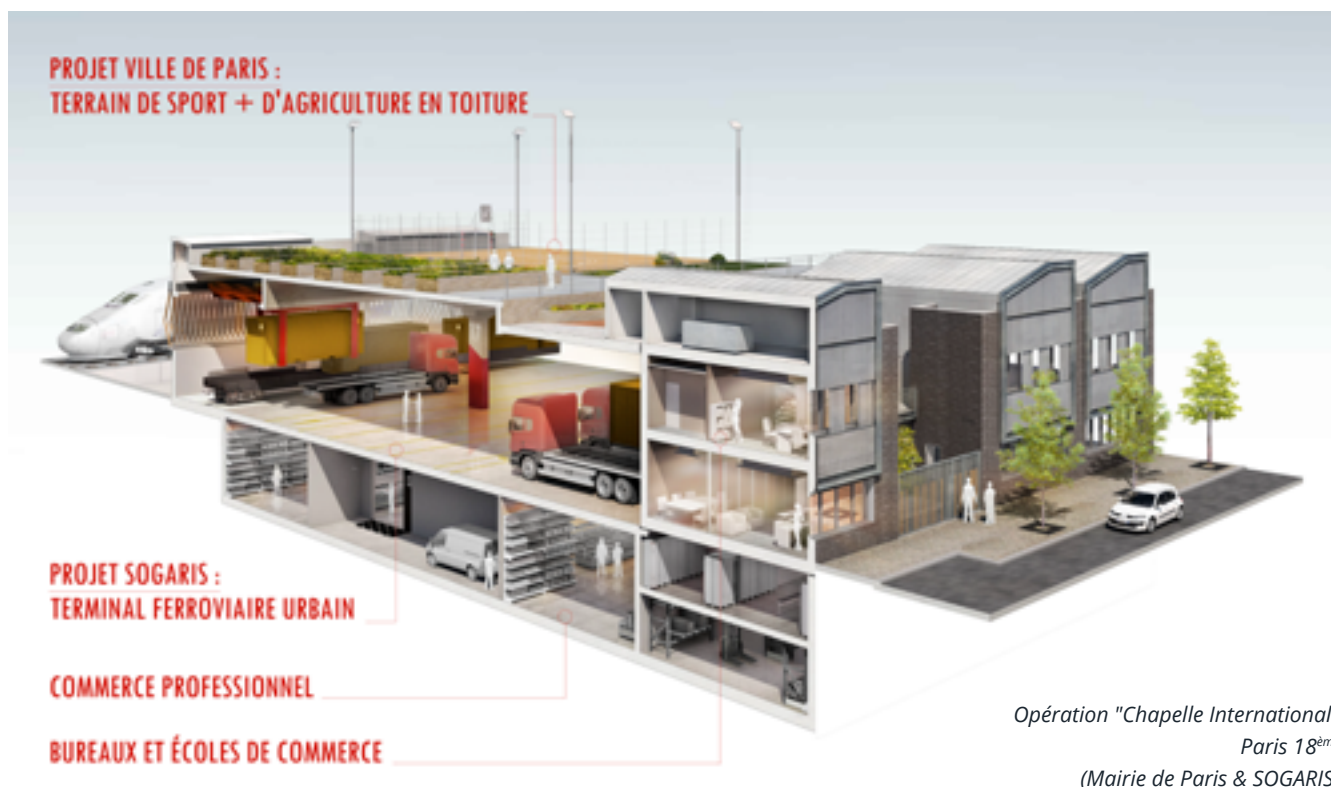
Littéralement Société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis, SOGARIS est une foncière cinquantenaire, fondée à l'époque pour gérer une plateforme logistique localisée à Rungis, destinée à organiser les flux de marchandises au sud de Paris. Aujourd'hui SOGARIS s'est réorientée stratégiquement vers deux axes majeurs que sont la logistique urbaine et le Grand Paris. La société est à la fois une foncière logistique et un développeur avec un périmètre d'action fondamentalement très urbain. Entreprise privée à capitaux publics, elle compte parmi ses actionnaires la Ville de Paris, les Hauts-de-Seine, le Val-de-Marne et la Seine-Saint-Denis à hauteur de 80 % de son capital et la Caisse des Dépôts pour un peu moins de 20 %. Spécificité singulière, SOGARIS est une société d'économie mixte qui évolue dans un environnement 100 % concurrentiel.



neufs, notamment en mixant logistique urbaine et logement. Pour les hôtels logistiques, *Chapelle International*, dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement, constitue sans aucun doute un projet emblématique pour le groupe, signature d'un nouveau paradigme de la logistique urbaine dans le Grand Paris. Inaugurée en mai dernier, cette opération complexe allie multimodalité et diversité des fonctions. Elle développe 15 000 m<sup>2</sup> dévolus au commerce professionnel, une halle ferroviaire et plus de 10 000 m<sup>2</sup> de bureaux ainsi qu'un data center et une toiture dédiée à l'agriculture urbaine. Nous travaillons aujourd'hui à son optimisation car nous sommes absolument convaincus que la mutualisation des surfaces constitue un des principaux enjeux d'avenir pour le développement de la logistique urbaine. Nous travaillons sur deux autres projets en phase pré-opérationnelle. Un projet d'hôtel logistique à Vitry-sur-Seine, dans l'opération d'aménagement des Ardoines, où nous développons un bâtiment de 35 000 m<sup>2</sup> à étages, avec une attention très forte à l'insertion urbaine dans le futur quartier. Notre deuxième projet d'hôtel logistique est localisé sur la nouvelle ZAC parisienne de Paris-Bercy dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement. Cette opération de requalification d'un secteur historiquement industriel en bordure des voies ferrées débutera notamment par un premier îlot de 50 000 m<sup>2</sup>, qui a fait l'objet d'un concours dans le cadre de l'appel à projet "Inventons la Métropole du Grand Paris". Le groupement porté par *SOGARIS*, associant notamment *Poste Immo* et *Icade*, a été désigné lauréat : *SOGARIS* et *Poste Immo* travaillent ainsi à développer un hôtel logistique multimodal de 17 000 m<sup>2</sup> sur 3 niveaux, ainsi qu'un hôtel d'activités de 5 000 m<sup>2</sup> pour les TPE / PME.

#### Quels sont vos clients, notamment sur le segment e-commerce ?

Une partie grandissante de nos clients œuvre dans l'écosystème du e-commerce. Nous avons par exemple signé une transaction de 10 000 m<sup>2</sup> sur la plate-forme de Rungis liée à la distribution B2C. Par ailleurs, nous constatons que sur les hôtels logistiques ou les espaces de proximité, l'activité du marché est très fortement animée par les acteurs du colis et du fret express, qui, sans être directement des acteurs du e-commerce, en sont très largement dépendants. Et sur nos autres sites, nous comptons des acteurs de la messagerie et de la messagerie express, tels que *DPD*, *Chronopost*, *TNT*, mais également *La Poste* dans son activité de colis en direct. Sans aucun doute le e-commerce est un segment essentiel du marché de la logistique urbaine, à la fois dans sa vision pure player comme dans sa vision grande distribution. Mais il n'est pas le seul : et si j'insiste là-dessus, c'est parce qu'au-delà du e-commerce, c'est bien la transformation des modes de consommation qui réclame au fond une logistique urbaine efficace. Par exemple, il est intéressant de noter que le commerce professionnel réorganise lui aussi très largement ses implantations géographiques en cherchant à prendre des positions en ville ou proches des villes. Sur *Chapelle International*, notre client, issu du secteur du commerce professionnel, a vu se multiplier et s'intensifier le service livraison à ses clients. Au-delà du e-commerce, une transformation des usages s'opère et c'est là que se joue la restructuration de la chaîne de valeur des entreprises : c'est aujourd'hui à cette problématique que nous répondons pour nos clients.



**Quelles adaptations apportez-vous à vos actifs pour répondre aux demandes du e-commerce et avez-vous des contraintes réglementaires particulières qui en découlent ?**

Le secteur de la vente en ligne, c'est près de 15 % de croissance en France ; et la grande distribution et le e-commerce ont représenté près de 50 % de la demande placée du marché logistique en France l'année dernière. De fait, il s'agit de secteurs très importants de notre développement. Mais il faut noter qu'en matière de logistique urbaine, ce sont souvent les clients qui s'adaptent aux actifs et non l'inverse. C'est une des spécificités de notre travail sur les surfaces les plus urbaines.

Quant aux contraintes réglementaires, nous sommes bien entendu confrontés aux réglementations spécifiques liées à la mixité des usages en environnement urbain, voire aux contraintes ICPE selon l'activité de nos clients, ce qui complexifie la donne. Entre les cadres méthodologiques rigides des services instructeurs et la souplesse qu'impose l'innovation, il faut travailler des compromis à partir d'une bonne compréhension mutuelle des enjeux ; et ce, dans le respect de l'équilibre économique de l'opération. C'est complexe. La clef est de travailler le sujet dès la conception des bâtiments pour anticiper les problématiques réglementaires, pour discriminer très tôt ce qui relève de tel ou tel type de réglementations et pour prendre les mesures nécessaires. S'il y a des surcoûts, il est alors plus facile de les absorber en optimisant le bâtiment dès le début. Il s'agit d'un travail très itératif qui constitue une problématique de base de nos projets. Ce travail prend une place tout aussi importante sinon davantage qu'en logistique traditionnelle.

**Quelles sont les évolutions de vos actifs en lien avec les évolutions de la supply chain ?**

La mécanisation occupe une place de plus en plus importante dans l'exploitation de nos sites. Et sans doute faut-il ici distinguer la mécanisation de l'automatisation des entrepôts XXL mise en œuvre par les acteurs de la grande distribution ou les géants du e-commerce : comme je l'ai dit, la logistique urbaine doit avant tout composer avec les contraintes de sites et les convoyeurs constituent des outils efficaces à cet égard. Et plus largement, notre conviction sur cette problématique d'automatisation est qu'il faut être attentif à la réversibilité des actifs ; ce qui a en soi une valeur lorsque l'on se projette sur le long terme. L'automatisation, très coûteuse en investissement, interroge la durabilité de ce type d'équipements et, de fait, la deuxième vie des actifs immobiliers.

**Comment voyez-vous les impacts du e-commerce sur la logistique à moyen terme, ainsi que la prise en compte de ces problématiques dans les politiques publiques ?**

Ma conviction est que nous sommes sans doute en train de construire l'immobilier du commerce de demain dans une acception assez large. Il y a quarante ans, on inventait les centres commerciaux. C'était en soi une révolution dans la manière de concevoir le commerce, de penser la consommation, les usages, puis de concevoir les espaces dévolus à cette nouvelle fonction économique. Quarante ans plus tard, le e-commerce est une



nouvelle révolution. Et la logistique urbaine est un moyen pour répondre aux besoins des professionnels. Encore dans une phase d'ajustement ou de maturation, le marché montre une demande extrêmement forte pour les espaces urbains, à destination de la messagerie et de la grande distribution ; la grande distribution qui en amont optimise à tout point de vue sa logistique et ses circuits de distribution en développant l'omnicanal. Nous voyons également que des acteurs s'interrogent sur la capacité à optimiser des espaces déjà existants. Au fond, un espace de logistique urbaine, ce n'est rien d'autre qu'un magasin dont la vitrine est un site internet. Donc nous pouvons aussi nous interroger sur la capacité à venir optimiser des commerces physiques pour en faire des bases du e-commerce ; c'est ce que fait par exemple Costco aux Etats-Unis.

“ **Avec la révolution du e-commerce, la logistique et la distribution, notamment en ville où la demande est la plus forte et la plus structurée, sont devenues des leviers de compétitivité pour bon nombre d'entreprises**

*Jonathan Sebbane, SOGARIS*



*Hôtel logistique SOGARIS,  
ZAC Gare des Ardoines (Vitry-sur-Seine)  
par l'agence Chartier-Dalix*

La question n'est pas qu'économique : elle est aussi écologique car la pression sur la circulation des poids lourds s'accroît dans toutes les grandes villes mondiales. Imaginer la distribution différemment, par des véhicules propres, des modes alternatifs ou la route ou par une organisation immobilière bien adaptée, c'est un des enjeux essentiels de la logistique urbaine aujourd'hui.

Il reste donc beaucoup à faire : le e-commerce invite à imaginer une logistique urbaine efficace, tant du point de vue de la distribution que celui des implantations immobilières. Et ce, dans un secteur où l'innovation des utilisateurs est extrêmement forte et où le poids des acteurs publics est de plus en plus central. Aussi vrai que le e-commerce a révolutionné la logistique, la logistique urbaine doit relever le défi d'inspirer et de transformer le commerce, à chacun de ses projets.

---

## DES ENJEUX D'ÉVOLUTION À UNE **PLUS LARGE ÉCHELLE**

---

L'évolution de la logistique doit s'opérer par une prise en compte globale des éléments qui composent la chaîne de valeur du secteur, allant du bâtiment à la livraison finale. Cette vision s'organise à une échelle territoriale et doit être impulsée par les pouvoirs publics au même titre qu'une stratégie d'aménagement. Le e-commerce se développant rapidement, les mutations commerciales, et par conséquent logistiques, bousculent les tendances en place et engendrent une nouvelle dynamique que les acteurs du secteur souhaitent voir encourager par les pouvoirs publics. Ces derniers peinent à saisir les enjeux de développement qui se cachent derrière la logistique. Toutefois des mesures récentes laissent entrevoir des évolutions dans la prise en considération de ce secteur.

### **A. UN SECTEUR DÉLAISSÉ PAR LES POUVOIRS PUBLICS**

#### **Un secteur peu apprécié**

Dans l'imaginaire collectif, un bâtiment logistique n'est pas perçu favorablement, du fait de son architecture aux formes et couleurs ternes d'une part, de son besoin de foncier, toujours plus important avec le développement des entrepôts XXL, d'autre part. Ce deuxième élément est, toujours dans l'imaginaire collectif, source

de détérioration et d'amenuisement des terres agricoles et des forêts. A cela s'ajoute les nuisances directement liées aux transports de marchandises : nuisances sonores, visuelles et environnementales. La logistique n'a donc jamais eu un succès auprès des particuliers vivant à proximité ou même bon nombre de collectivités.



## Une implication timide des pouvoirs publics

Cette image négative n'a pas été corrigée par les pouvoirs publics. En effet, si certaines collectivités ont opté pour une programmation logistique maîtrisée, comme la Communauté d'Agglomération de Sénart en Seine-et-Marne ou encore L'Isle-d'Abeau dans le sud-est de Lyon, d'autres en revanche ont banni ce secteur économique de leur territoire. N'ayant aucune obligation de programmation logistique dans les projets d'aménagement, les collectivités territoriales préfèrent bien souvent éviter les crispations liées à ce secteur d'activités plutôt que de le promouvoir. Si bien que les outils d'aménagement du territoire, tels que les ZAC, ne disposent que très rarement de programmation logistique, tandis que l'immobilier tertiaire ou encore commercial sont systématiquement inclus dans les projets d'aménagement.

La croissance du commerce en ligne, accélérant la mutation de la logistique et la hausse des flux, ne fait qu'augmenter le besoin de structuration de la logistique, secteur de plus en plus stratégique.

*Les pouvoirs publics ont donc pour rôle d'accompagner cette mutation, afin de mieux la maîtriser, pour que les nouveaux modes de consommations bénéficient de pratiques logistiques efficaces qui répondent aux enjeux commerciaux de rapidité et satisfaction client, mais surtout plus largement aux enjeux de développement durable.*

Ce dernier élément est devenu le cheval de bataille de certaines collectivités territoriales pour décrier la logistique et l'augmentation des flux. La logistique urbaine, plus communément appelée "logistique du dernier kilomètre", est un point de tension de plus en plus prégnant à mesure que les flux de véhicules croissent. Le dernier kilomètre engendre chaque jour à Paris quelques 100 000 véhicules de livraison, environ 300 000 livraisons dont 60 % sont effectués par des véhicules légers. Et ces chiffres continueront d'augmenter sans législation.



## B. LA LOGISTIQUE : UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT ?

### Un levier de développement économique et une source d'emplois à l'échelle nationale

Malgré ce peu d'engouement pour la logistique auprès des pouvoirs publics et cette mauvaise image dans l'imaginaire collectif, ce secteur reste un levier de développement incontestable.

C'est tout d'abord un levier de développement économique puisqu'il s'agit du "support" permettant au commerce d'exister. Le e-commerce ne

peut pas accroître ses parts de marché sans une logistique efficace.

Cet aspect économique s'accompagne inévitablement d'un besoin de ressources humaines. Bien que les évolutions actuelles de la supply chain tendent à l'automatisation et la robotisation, le besoin humain reste indispensable : préparation de commandes, transports routiers,

supports aux équipements électroniques... Des métiers à plus forte valeur ajoutée vont continuer à se développer avec la digitalisation du secteur.

*En 2016, 1,8 million de personnes travaillaient dans le secteur de la logistique (transport, entreposage et support).*

### Une attractivité européenne en berne

Enfin, il s'agit d'un marqueur économique d'attractivité et de concurrence internationale. Si la France dispose d'un secteur logistique important (de l'immobilier au transport), la réglementation et le manque d'accompagnement des pouvoirs publics limitent le développement du secteur. Le classement de l'indice LPI, *Logistics*

*Performance Index*, publié tous les deux ans par la Banque Mondiale, fait état de la performance logistique de chaque pays. La France se situe au 16<sup>ème</sup> rang mondial (classement 2016) sur 160 pays et 10<sup>ème</sup> rang sur le plan européen. A cette échelle, la position de la France apparaît en net retrait comparativement à ses voisins : l'Allemagne est première du classement

et Le Luxembourg, la Suède ou encore les Pays-Bas occupent les premiers rangs.

*La France, qui dispose pourtant d'un vaste territoire bien connecté au reste de l'Europe, perd en compétitivité et son attractivité souffre de ce manque d'investissement.*



## C. UNE LÉGISLATION QUI OSCILLE ENTRE ASSOULPISSEMENT ET PÉNALISATION

### Une réglementation qui s'assouplit petit à petit

Dernièrement, les pouvoirs publics se sont intéressés au secteur de la logistique, intérêt dû en partie à la croissance du e-commerce qui bouleverse le secteur. Des évolutions ont eu lieu grâce à l'association *Afilog*, qui réunit depuis 2001 des spécialistes du secteur de la supply chain afin d'inscrire la logistique dans une démarche d'insertion territoriale réfléchie. Dans le cadre du "choc de simplification", *Afilog* avait proposé à l'Etat un certain nombre de mesures, dont l'assouplissement de la réglementation de construction d'espaces de stockage.

*Depuis 2017, il est possible de construire des cellules de 12 000 m<sup>2</sup> entre deux murs coupe-feu contre 6 000 m<sup>2</sup> auparavant. Cette évolution majeure profite au e-commerce, qui nécessite des espaces plus importants pour le passage de convoyeurs.*

Autre révision positive pour la construction d'entrepôts logistiques : la réforme de la redevance pour création de bureaux (RCBCE), devenue la taxe sur la création

de locaux à usage de bureaux, de locaux commerciaux et de locaux de stockage (TCBCE), a permis la suppression de zone tarifaire, notamment en Ile-de-France. Entre 2010 et 2014, les tarifs de cette taxe ont fortement augmenté afin de limiter la construction d'entrepôts à proximité des bassins de vie.

L'Etat est revenu sur cette taxe en 2016 afin de promouvoir le renouvellement des entrepôts obsolètes en secteur contraint par un manque de foncier.

### Une vision globale pour la logistique française

*Conscient de la nécessité d'élaborer une stratégie globale, l'exécutif français a lancé en 2016 la stratégie "France Logistique 2025".*

Voici ses objectifs :

- "Faire de la plate-forme logistique France une référence mondiale en encourageant la dynamique logistique sur tout le territoire ;

- Développer le capital humain et faciliter la visibilité de l'organisation logistique ;
- Faire de la transition numérique un vecteur de performance logistique ;
- Utiliser la logistique comme levier de transformation des politiques industrielles et de transition énergétique
- Instaurer et animer une gouvernance intégrée de la logistique."

Les collectivités territoriales devront dorénavant inclure le secteur logistique dans leurs futurs schémas régionaux d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires (créé par la loi NOTRe). Une avancée pour un secteur longtemps délaissé des programmations d'aménagement.

### Des dysfonctionnements qui perdurent

Malgré ces évolutions récentes, le secteur de la logistique ne bénéficie pas pour le moment d'un cadre optimal. La stratégie "France Logistique 2025" peine à se concrétiser, et des dysfonctionnements règlementaires perdurent.

*En effet, les délais d'instruction restent plus élevés que ceux d'autres pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas par exemple. Les procédures se multiplient et les délais qui vont avec aussi.*

Certaines procédures se rajoutent comme les demandes d'agrément en Ile-de-France, qui sont parfois refusées alors que le permis de construire a été accepté. Autre exemple avec les diagnostics faune et flore qui existent depuis toujours mais leur application n'était pas systématique. Dorénavant, toutes les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) l'appliquent, ce qui rajoute un an à la procédure.

Plus récemment, le projet de loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) envisageait un passage en Commission Départementale d'Aménagement Commercial (CDAC) pour "la création ou l'extension de locaux de stockage principalement destinés à l'entreposage en vue de la livraison, à destination de toute personne physique, de biens commandés par voie télématique d'une surface de plancher supérieure à 1 000 m<sup>2</sup>". Les entrepôts du e-commerce auraient dû passer en commission commerciale, comme des surfaces commerciales classiques. Toutefois, cette mesure a été rejetée par le Sénat.

Toujours dans le but de valoriser le commerce classique, mais aussi de le dissocier du commerce en ligne, le Sénat vient d'adopter une taxe sur les livraisons e-commerce en première lecture de la proposition de loi portant sur le "Pacte national pour la revitalisation des centres villes et centres-bourgs". Cette nouvelle taxe affectera les acteurs du e-commerce qui devront la prendre en compte dans leur équation financière.

## D. L'ÉVOLUTION DE LA LOGISTIQUE DANS LES MAINS DES ACTEURS PRIVÉS

Malgré quelques signaux positifs envoyés aux acteurs du secteur de la logistique, la création et mise en place d'une vision globale pour la logistique peine à se matérialiser dans la mesure où la réglementation oscille entre simplification et pénalisation. Sans stratégie globale, les acteurs privés du secteur pensent la logistique du futur et tentent de trouver des solutions aux besoins d'entrepôts spécifiques (entrepôts à étage, messageries...), à l'automatisation des processus logistiques (robotisation, digitalisation de la supply chain...), à l'augmentation des flux ou encore à la logistique du dernier kilomètre.

*Premier terreau d'innovation, la logistique urbaine est un champ d'expérimentation pour tous les acteurs, des géants du e-commerce aux transporteurs.*

L'enjeu pour le dernier kilomètre est de limiter les flux et/ou livrer en limitant les nuisances sonores et environnementales. En France, en moyenne depuis dix ans, un quart du trafic généré par le transport

routier de marchandises se fait à vide. Pour répondre à cet enjeu, la multimodalité se développe : il s'agit d'utiliser des modes de transports différents pour acheminer la marchandise. Le GIE Haropa, Port de Paris Seine Normandie, tente de faciliter le transit des marchandises par voie fluviale. Par exemple, l'enseigne *Franprix* utilise la Seine pour livrer ses 300 magasins parisiens. Ou encore, l'Hôtel Logistique *Chapelle International* dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris dispose d'un terminal ferroviaire urbain de 400 mètres de long afin d'acheminer les marchandises destinées à une livraison parisienne par fret ferroviaire.

De nombreuses start-up se lancent dans la livraison urbaine avec des véhicules propres ou même à vélo. C'est le cas de l'entreprise *Stuart* qui propose, à l'instar des entreprises telles que *Deliveroo*, de mettre en relation commerçants et e-commerçants avec des livreurs indépendants se déplaçant à vélo. Fort de son succès, la start-up se développe en Angleterre et en Espagne grâce à la participation du groupe *La Poste*.

Certains projets vont encore plus loin afin de limiter les livraisons urbaines par véhicule : la Suisse étudie un projet de 500 kilomètres de tunnels souterrains qui permettraient la livraison de toutes les grandes villes du pays. Ce projet, "Cargo Sous Terrain", proposera un transport sans interruption grâce aux véhicules autonomes qui circuleront dans le tunnel.

*Le monde des start-up se lance dans une logistique souvent délaissée, car trop complexe et onéreuse, la logistique du retour (reverse logistic).*

En moyenne, 30 % des achats faits en ligne sont retournés au vendeur. L'entreprise *ShopRunBack*, actuellement installée dans l'incubateur de *Cdiscount* à Bordeaux, propose une solution globale de gestion des retours aux plateformes e-commerce. La start-up propose également aux clients de retourner des articles achetés sur n'importe quel site partout dans le monde via une application smartphone.

### À RETENIR

Les transformations des modes de consommation et les bouleversements apportés par le e-commerce dans la gestion des flux placent la logistique au cœur des préoccupations.

*Si ce secteur souffre d'une image plutôt négative, voire repoussoir, auprès du grand public et des pouvoirs publics, ces derniers ont toutefois pris conscience de l'importance grandissante de ce secteur.*

Des mesures récentes ont été prises, qui pour certaines favorisent le secteur et pour d'autres le pénalisent, notamment pour défendre le commerce physique face à l'essor du e-commerce. Or, il n'existe

pas de dichotomie entre les deux types de commerces mais une complémentarité que les pouvoirs publics ne se représentent pas encore ou, tout du moins, qu'ils opposent à travers l'instauration de nouvelles règles.

La nécessité de réfléchir et de structurer l'organisation logistique sur les territoires s'impose dans l'intérêt général. Elle ne pourra se faire que par une collaboration étroite entre les pouvoirs publics et les acteurs privés, qu'ils soient professionnels de la logistique, professionnels du commerce ou entreprises du numérique qui ont déjà investi le champ de la supply chain.



**“ Des mesures récentes ont été prises pour défendre le commerce physique face à l’essor du e-commerce. ”**



---

## CONCLUSION

---

Le commerce est certainement un des premiers secteurs de l'économie à avoir été impacté par le numérique, avec la naissance du commerce en ligne. L'essor du e-commerce au cours des dix dernières années et ses perspectives de croissance engendrent une augmentation des flux de marchandises et des volumes de livraison, plaçant la supply chain au cœur des préoccupations des acteurs du secteur. Les répercussions sur le marché de la logistique sont donc fortes avec un secteur qui connaît des évolutions majeures depuis quelques années et devient un vecteur de développement incontournable pour l'industrie du commerce en ligne.

Auparavant, la logistique répondait à un schéma simple de distribution avec comme destinataire final le magasin. Aujourd'hui, la logistique doit livrer le magasin, le point relais, le consommateur. Cet éclatement des flux donne lieu à des évolutions bâtimentaires : l'entrepôt standard s'est décuplé pour répondre aux besoins de stockage et de livraison des bassins de consommation.

*De l'entrepôt XXL à la messagerie, l'immobilier logistique regroupe une diversité d'actifs et s'inscrit dorénavant dans une logique territoriale plus étroite, dans le but de livrer rapidement le destinataire final.*

La notion de rapidité de livraison, imposée par le géant américain *Amazon*, est devenue un enjeu concurrentiel pour les enseignes. Elle implique une rationalisation et une automatisation des process logistiques, ainsi qu'un maillage géographique efficient.

Les besoins en surfaces d'entrepôts explosent dans un contexte de contraintes foncières à proximité des grands bassins de consommation. Par ailleurs, les entrepôts implantés à proximité des villes ne sont souvent pas les bienvenus auprès de la population et des pouvoirs publics, souvent vécus comme sources de nuisances. Se pose également la question de l'équation financière dans les opérations d'aménagement en zone urbaine entre l'implantation d'entrepôts comparée au développement de logements et de bureaux, beaucoup plus rentables en termes de valorisation du foncier.

Pour répondre à toutes ces difficultés, les professionnels de l'immobilier logistique innovent : les premiers entrepôts à étages apparaissent pour pallier le manque de foncier dans les zones denses, des entrepôts urbains se développent assurant un maillage du territoire avec des surfaces de stockage plus petites avant la livraison finale. Face à la pression de la demande sur

une offre limitée en quantité et en qualité, la question de la reconversion d'anciens entrepôts et de sites commerciaux obsolètes se pose, avec des opérateurs qui se tournent vers ce type de solutions. Là encore l'équation financière de ces opérations est un sujet avec des valeurs locatives pour les entrepôts qui restent faibles et n'augmentent pas malgré la pression.

*Cette stabilité des valeurs est-elle durable alors que l'immobilier logistique devient de plus en plus stratégique pour les acteurs du commerce ?*

Jusqu'à présent peu prise en compte dans les politiques publiques, la logistique a fait l'objet de réflexions au niveau national aboutissant en 2016 à la création d'une stratégie "France Logistique 2025". Toutefois, malgré certains assouplissements, telle que la réglementation sur la construction d'entrepôts de stockage, la législation française reste complexe et peine à alléger les procédures, voire les renforce pour le e-commerce avec le projet de loi portant sur le "pacte national de revitalisation des centre-villes et centre-bourgs". Si la dichotomie entre commerce physique

et commerce en ligne n'est plus un sujet pour les enseignes qui développent des stratégies omnicales (physique et numérique), elle semble encore motiver les décisions publiques.

*Pour accompagner le développement du e-commerce, le secteur de la logistique a donc de nombreux défis à relever : pression foncière, adaptation de l'offre, contraintes réglementaires, enjeux environnementaux, etc.*

Les acteurs privés lancent des expérimentations pour y répondre, et notamment celui de la livraison urbaine de plus en plus problématique à mesure que le e-commerce gagne des parts de marché. Plus de colis, plus de destinataires : les innovations fleurissent pour limiter des livraisons trop coûteuses et nuisant à l'environnement. Malgré de multiples expérimentations, le secteur pâtit de l'absence de stratégie globale. Et si l'innovation ultime résidait dans la capacité des acteurs privés à s'organiser ensemble et créer une vision commune sans attendre une législation particulière, comme pour le projet Cargo Sous Terrain en Suisse, initiative 100 % privée ?

L'avenir nous dira si les solutions poussées par les acteurs privés seront soutenues par les pouvoirs publics. Ce qui semble faire consensus est la prise de conscience que la logistique devient un secteur stratégique lié au développement et la généralisation du e-commerce. Sur le marché immobilier, les investisseurs l'ont bien compris et se tournent vers cette classe d'actifs pour diversifier leurs patrimoines.

*Projet lauréat des "Prologis 2030 Design Awards" présenté par Kruschina et Fluxo Interaktive Architektur*



A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## AUTEURS

### **Laurence BOUARD**

*Directeur du Département  
Etudes et Recherche  
Laurence.bouard@colliers.com*

### **Marine LAMARI**

*Chargée d'études Département  
Etudes & Recherche  
Marine.lamari@colliers.com*

## CONTACTS BUSINESS

### **Alexandre FRAIGNEAU**

*Directeur du Département  
Industriel et Logistique  
Alexandre.fraigneau@colliers.com*

### **Antoine GAILLARD**

*Directeur du Département  
Industriel et Logistique  
Antoine.gaillard@colliers.com*



## **Colliers International France**

41 rue Louise Michel  
92594 Levallois-Perret

[www.colliers.com](http://www.colliers.com)