

« LA MUTUALISATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE LOGISTIQUE »

Participent à cette table ronde :

Danièle PATIER, Vice-présidente de Centre-ville en Mouvement

Olivier GALIANA, Délégué au développement urbain à La Poste

Christophe RIPERT, Directeur immobilier de Sogaris

Jean-Michel GENESTIER, Directeur général adjoint de SNCF Géodis

Jean-Philippe MAZET, Directeur des transports de Carrefour France

Patrick NICOLAS rappelle que pour rendre leurs centres-villes plus attractifs, les collectivités locales ont engagé ces dernières années une transformation radicale de l'espace public pour favoriser le développement des transports collectifs et des espaces piétonniers, entraînant ainsi une modification des conditions générales de circulation et de stationnement en ville pour les transporteurs.

Cette évolution, combinée avec le développement exponentiel du e-commerce, a entraîné un bouleversement dans les stratégies logistiques des opérateurs qui doivent à la fois s'adapter à ces nouvelles contraintes réglementaires et répondre aux exigences commerciales toujours plus vives des chargeurs.

Les participants de cette table ronde seront donc interrogés sur les questions suivantes : En quoi la mutualisation constitue-t-elle un enjeu pour la dynamisation de nos cœurs de ville ? Quelles réponses les innovations logistiques permettent-elles d'apporter et quelles sont les limites actuelles à leur mise en œuvre ?

Danièle PATIER reconnaît qu'il s'agit d'un sujet crucial et que la tendance de ces dernières années consistait avant tout à déporter les gros véhicules vers l'extérieur des villes pour résoudre les problèmes de congestion et de pollution. Or, ces mesures ont impacté fortement les activités logistiques, non seulement en termes de bilan environnemental (compte tenu de l'accroissement du nombre de véhicules et des kilomètres parcourus), que d'optimisation des tournées. En définitive, cette solution s'est avérée inefficace.

Par ailleurs, les villes sont aujourd'hui confrontées à une problématique extrêmement sévère, liée aux accords de Kyoto, au Livre blanc européen ou encore au Grenelle de l'environnement.

Selon Danièle PATIER, les solutions pour décongestionner les villes et réduire les émissions de gaz à effet de serre sont aujourd'hui limitées. Une des plus efficaces consisterait tout simplement à réduire le nombre de véhicules et le nombre de kilomètres, tout en augmentant la charge des véhicules. Pour cela, il paraît donc essentiel de massifier davantage et par conséquent de mutualiser.

Cette mutualisation peut s'effectuer à plusieurs niveaux, à savoir le fret, le partage des espaces logistiques, la mise en commun de véhicules ou encore à travers les processus d'organisation.

Concrètement, il s'agit d'obtenir des synergies entre les différents opérateurs, qu'il s'agisse des opérateurs de transport, des fournisseurs ou des collectivités locales. Chacun de ces acteurs doit donc participer à cette mutualisation, depuis le départ d'un produit des usines jusqu'à son arrivée dans le panier du consommateur.

S'agissant de la politique des collectivités locales menée dans les centres-villes, Danièle PATIER explique que ces dernières ont peut-être trop cherché à régler au coup par coup, sans pour autant résoudre les problèmes dans leur globalité. De fait, quasiment aucune d'entre elles ne dispose aujourd'hui de visibilité sur la circulation complète des véhicules et de leurs lieux de stationnement. Il leur est par conséquent difficile de savoir si les politiques mises en place correspondent bien aux besoins actuels. Les questions suivantes restent donc en suspens : où doit-on mettre les aires de livraison ? Quelle est leur durée d'utilisation ? A quel endroit faut-il rentrer dans la ville ? Les parcours au sein d'une même ville sont-ils optimisés, sachant qu'il existe une réglementation différente pour chaque quartier ?

En bref, Danièle PATIER estime que les collectivités locales doivent avant tout remettre à plat l'ensemble de leurs réglementations en matière de livraison. Elles doivent également contribuer à l'éducation de chaque acteur concerné et notamment celle des citoyens. En outre, la vice-présidente de Centre-ville en Mouvement rappelle que les collectivités locales sont désormais obligées d'intégrer les problématiques des marchandises dans leur schéma d'urbanisme et d'aménagement urbain. Elles doivent par conséquent anticiper sur la création des accès et des espaces logistiques. En d'autres termes dit-elle : « il faut d'abord construire la ville autour de la logistique et non l'inverse ».

Patrick NICOLAS demande à Jean-Philippe MAZET d'évoquer les problématiques de transports au sein de son entreprise.

Jean-Philippe MAZET rappelle tout d'abord que le groupe Carrefour compte à ce jour 4 700 magasins en France, dont 3 500 points de vente en proximité et environ 700 dans les centres-villes. Le thème du transport représente donc un véritable enjeu pour l'entreprise.

A ce titre, le directeur des transports indique que son groupe travaille actuellement sur deux leviers : d'une part, le bruit, avec le déploiement de matériel permettant de transporter à moins de 60 décibels et l'aménagement des aires de livraison, et d'autre part la pollution. Sur ce point, Carrefour a déjà testé plusieurs motorisations (véhicules électriques, véhicules hybrides) mais n'a pas encore trouvé de réponse véritablement adaptée. De fait, le groupe se concentre désormais sur le bio-méthane, énergie avec laquelle il a déjà équipé une dizaine de ses véhicules depuis maintenant un an et demi. Cette technologie permet ainsi de réduire l'émission de particules même s'il reste encore à multiplier les pompes à proximité.

Patrick NICOLAS revient sur le rôle des collectivités et interroge Olivier GALIANA sur l'évolution de leur mentalité en termes de politique de transport.

Le délégué au développement urbain à La Poste souligne tout d'abord que les collectivités locales se sont trouvées confrontées à une intensification des flux de marchandises et de personnes pendant de très nombreuses années. Elles ont donc utilisé un outil réglementaire pour tenter de trouver un mode de régulation. Or, comme cela n'a pas fonctionné, elles doivent aujourd'hui imaginer d'autres solutions en utilisant au mieux l'espace public. La ville de Dijon a d'ailleurs démontré que la conquête de cet espace, au profit des piétons et des transports en commun, a permis d'améliorer l'attractivité de la ville.

Olivier GALIANA rappelle d'autre part que la loi MAPAM, votée en décembre dernier, permet désormais aux autorités organisatrices de transport d'être également compétentes en matière de transport de marchandises. Reste donc aux opérateurs et aux collectivités locales à trouver les schémas de transport logistique permettant entre autres de faciliter la distribution des produits dans le dernier kilomètre.

Olivier GALIANA signale en outre que les habitudes des consommateurs sont actuellement en pleine mutation et que nous assistons à un véritable bouleversement des modes de consommation avec le développement spectaculaire du e-commerce. D'ailleurs, s'il constate une progression dans l'échange B to C, il assure dès à présent que le C to C constituera demain un vecteur de développement et d'échanges de marchandises considérable dans les villes. Il appartient donc à chacun de faire face à ces évolutions.

C'est pourquoi La Poste réfléchit actuellement au déploiement d'un réseau de consignes automatiques. Ouvert 24h/24 et 7j/7, ce système permettra non seulement de simplifier les modes de livraison et d'offrir au consommateur un service supplémentaire, mais il aidera surtout les opérateurs à avoir une organisation beaucoup plus rationnelle des flux, en adéquation avec ce que l'utilisateur est prêt à payer. Olivier GALIANA précise en effet que le consommateur en ligne part du principe que le transport doit être gratuit. Selon lui, il est même susceptible de ne pas effectuer l'achat, uniquement pour 0.50 €. Pour La Poste donc, ce moyen permettrait de déployer convenablement la logistique urbaine dans les cœurs d'agglomération.

Olivier GALIANA évoque également Cityssimo, présent sur 33 sites dont 18 à Paris, et concède que ce modèle économique et social n'est pas forcément le plus adapté. De fait, La Poste travaille actuellement à la mise en place de nouvelles consignes automatiques, dont le nombre devrait atteindre 2 500 d'ici peu, et souligne à ce titre que les Allemands et les Anglais disposent déjà des consignes d'Amazon dans les stations de métro.

Patrick NICOLAS demande maintenant à Jean-Michel GENESTIER de relater l'expérimentation des plateformes Distripolis.

Le directeur général adjoint de SNCF Géodis, branche transport de marchandises et de logistique de la SNCF, explique tout d'abord que cette entité comporte aussi une activité de messagerie, réalisée principalement par Calberson et France Express. Ces deux marques ont donc cherché à répondre au questionnement des élus sur le dernier kilomètre.

Jean-Michel GENESTIER indique que cette nouvelle organisation est avant tout basée sur la mutualisation des flux. L'offre a en effet migré progressivement pour faire en sorte que les camions soient plus remplis, alors qu'auparavant les circulations de véhicules dépendaient surtout de la demande des clients. Par ailleurs, Géodis a également expérimenté des bases de logistique urbaine écologiques à Paris et Strasbourg avec comme objectif la massification des colis à desservir le dernier kilomètre. Des véhicules électriques de 3.5 tonnes, disposant d'une capacité de port d'une tonne, livrent ainsi les petits et moyens colis, quartier par quartier et secteur par secteur. Sur le plan économique enfin, Jean-Michel GENESTIER explique que cette mutualisation permet aujourd'hui à son entreprise de proposer un service qui intègre à la fois une rupture de charge complémentaire et un service dit « écologique ». Ce dispositif vertueux répond donc à une solution à coût égal tant pour le consommateur que pour Géodis.

Jean-Philippe MAZET confirme lui aussi qu'un des enjeux de la mutualisation consiste avant tout à rentrer dans la cité avec un véhicule rempli, sachant par ailleurs que les plateformes de distribution du

groupe sont situées dans un rayon compris entre 20 et 25 kilomètres des points de vente. Pour cela, Carrefour a donc travaillé sur la hauteur des palettes. D'autre part, l'entreprise s'est également concentrée sur l'organisation des tournées de manière à optimiser les moyens et d'utiliser au mieux ce maillon de livraison pour la *reverse*. Ce programme a ainsi permis à Carrefour d'améliorer son coefficient de remplissage de 20 points, tant sur les hypermarchés que sur les magasins de proximité, et de réduire son empreinte carbone.

S'agissant des prochaines étapes de mutualisation, l'entreprise envisage de s'orienter vers les plateformes multi-enseignes de façon à maximiser la livraison de ses propres produits tout en la massifiant avec celle d'autres fournisseurs.

Patrick NICOLAS interroge Danièle PATIER sur la rentabilité de ces différents systèmes.

La vice-présidente de Centre-ville en Mouvement constate que les sociétés ayant développé des modèles vertueux accusent un surcoût très important en la matière. En revanche, elle explique que le supplément d'une seule opération peut être compensé sur des produits de plus forte valeur ajoutée, tout du moins pour les entreprises de grandes tailles. Par ailleurs, il est aussi délicat de demander aux collectivités de subventionner ce type de dispositifs, car le transport de marchandises n'est pas un service public. Toutefois, il est néanmoins possible de subventionner le lancement d'une opération, sous forme d'avances remboursables. Pour autant, ce principe ne doit pas être utilisé de manière pérenne et l'emprunteur doit équilibrer progressivement ses comptes afin de ne pas impacter les subventions publiques. Malheureusement, certaines de ces expériences se sont révélées infructueuses. Elles ont cependant servi d'exemples et ont permis aux opérateurs de se redéployer autrement. Danièle PATIER affirme effectivement qu'« il est désormais possible de mutualiser des produits divers avec des fournisseurs divers, sur des petits colis, tout en étant rentable ».

Elle cite à ce titre l'exemple de l'opération Sphinx où huit producteurs alimentaires se sont réunis pour réaliser qu'ils se fournissaient chez les mêmes fournisseurs et qu'ils livraient souvent les mêmes entités, avec des organisations logistiques différentes. Ces industriels ont par conséquent décidé de mettre en commun tous les produits possibles de façon à partir d'un même fournisseur vers un même destinataire. Ils ont ainsi enregistré 30 % de gains en termes de kilomètres, tout en augmentant les fréquences de livraison dans les magasins, et ce sans dépenser plus d'argent. Ce type d'expérience démontre bien qu'il n'existe pas de fausses bonnes solutions, mais qu'il faut au contraire laisser suffisamment de temps pour prouver leur efficacité.

Danièle PATIER évoque également l'entreprise « Vert chez vous », qui a su mutualiser et massifier en effectuant du transport fluvial destiné à la distribution urbaine. Concrètement, un bateau embarque les produits avec des vélos électriques, accompagnés de livreurs pour effectuer la livraison du dernier kilomètre. Ainsi, outre le fait de réaliser de sérieuses économies à différents maillons de la chaîne logistique, ce type d'initiative permet également de gagner en temps et en efficacité, de réduire l'encombrement de la voirie ou encore de limiter la pollution. Ce système démontre aussi qu'il est possible de mutualiser des vêtements, des produits cosmétiques, du papier ou encore du matériel électrique, alors que ces produits n'avaient jusqu'alors pas vocation à être mélangés. En d'autres termes, le bateau sert tout simplement de bassin logistique.

Patrick NICOLAS cède la parole à Christophe RIPERT, dont la société a fondé sa stratégie sur la question de la mutualisation.

Christophe RIPERT indique tout d'abord que Sogaris est société d'économie mixte (SEM), dont le capital est détenu par les quatre départements de la petite couronne. Son métier de base consiste à

concevoir, à investir et à gérer des bâtiments logistiques situés en milieu urbain. L'entreprise porte un schéma de développement en logistique urbaine fondé sur un concept immobilier à chaque niveau de l'agglomération.

Les portes d'entrée de l'agglomération portent ainsi un schéma de plateforme logistique urbaine dans lequel a lieu l'interface entre les flux à très longue distance et les flux urbains. La partie dense de l'agglomération déploie quant à elle un concept d'hôtel logistique, bâtiment multimodal intégrant des activités autres que la logistique. Ce principe permet ainsi à Sogaris d'opérer une péréquation financière. Enfin, le troisième niveau concerne le cœur des quartiers, où l'entreprise positionne des espaces urbains de distribution pour desservir les quartiers avec des véhicules propres.

Concernant la mutualisation, Sogaris développe actuellement un lien ferroviaire mutualisé permettant de rentrer ou de sortir les marchandises de Paris. Ce projet repose sur trois grands piliers. Premièrement, l'arrivée de la navette dans Paris. Pour cela, le lien ferroviaire arrivera dans un hôtel logistique de 42 000 m² situé au nord de la capitale, porte de la Chapelle, dont 26 000 m² seront principalement dédiés à la logistique avec le terminal ferroviaire urbain. Le reste de l'espace sera pour sa part composé d'un *datacenter*, de bureaux, de commerces ou encore d'équipements publics. Il s'agit là de faire supporter une partie du coût du bâtiment et du foncier à ces activités lucratives, tout en permettant à la logistique de revenir à Paris à des coûts acceptables.

Le deuxième élément majeur de ce projet concerne le terminal amont qui assurera le départ de la navette. Situé au nord de l'Ile-de-France au port de Bruyères-sur-Oise, ce site tri-modal appartenant à la société Ports de Paris, intégrée dans la SCI conçue à cet effet avec la Caisse des dépôts et consignations, présente la particularité d'être embranché à l'Oise et à la Seine, ainsi qu'un réseau ferroviaire et autoroutier. De nombreux opérateurs logistiques sont par ailleurs déjà présents sur cette zone. De plus, ce site dispose également d'une réserve foncière importante permettant ainsi de recevoir plusieurs dizaines de mètres carrés de stocks.

Enfin, le troisième élément repose sur le lien ferroviaire, qui se veut avant tout mutualisé et intermodal. Il s'agit donc de décharger uniquement du contenant et non pas du contenu, qui sera ensuite redistribué dans Paris avec des véhicules adaptés. Christophe RIPERT indique qu'une solution existe déjà en exploitation sur de longues distances, entre Perpignan et Bettembourg, et sur des moyennes distances entre Lyon et Turin. Le module *Short line* permettant de rentrer ou de sortir d'un milieu urbain sera d'autre part déployé dans le cadre de ce projet.

La technique d'autoroutes ferroviaires permet ainsi d'avoir une rupture de charge sur le terminal ferroviaire urbain, contraignant en termes de place. La manutention concernera donc uniquement des semi-remorques urbains de 9 m² chargés en amont. La rupture de charge sera par conséquent plus simple et plus rapide et n'occasionnera pas de perte ou de casse de marchandises.

Pour l'heure, Sogaris détient déjà le permis de construction de l'hôtel logistique, sachant par ailleurs que la signature de la promesse d'achat du foncier est en cours. La société va également lancer l'appel à candidatures auprès des entreprises de construction. Sogaris a d'autre part passé un accord avec Via, filiale de la SNCF et futur exploitant de cette navette ferroviaire, qui exploite déjà des autoroutes ferroviaires longues et moyennes distances. De la même façon, l'entreprise a aussi passé un accord avec Ports de Paris pour l'aménagement du terminal ferroviaire amont.

Ce service mutualisé sera composé de deux navettes par jour (une de nuit et une de jour). Chacune d'entre elles pourra transporter 80 semi-remorques urbains de 14 palettes. L'idée consiste à commercialiser cette navette en priorité auprès de chargeurs et de transporteurs afin de la remplir à 60

ou 80 %, le reste étant dédié aux porteurs tout-venant qui ne souhaitent pas rentrer dans la partie dense de l'agglomération parisienne. En outre, ce train pourra également accueillir des semi-remorques classiques de 13.6 mètres. Enfin, Christophe RIPERT annonce que la mise en service de ce système est prévue pour le premier trimestre 2017.