

## LOGISTIQUE URBAINE : UNE CREATION DE VALEUR PAR DES PARTENARIATS MULTI-ACTEURS

Pauline ARMAND\*, Karine EVRARD SAMUEL\*\* et Van-Dat CUNG\*\*\*

---

Résumé. - La logistique urbaine constitue un objet de recherche à part entière depuis une quinzaine d'années mais peine encore à mobiliser les acteurs publics et privés. Les pressions aussi bien environnementales qu'économiques repositionnent cependant au premier plan les enjeux liés au transport de marchandises dans les villes et laissent penser que de nombreux changements auront lieu dans les années qui viennent : la ville, en tant que dernière étape d'une chaîne logistique multi-acteurs, doit absorber un flux de marchandises croissant, ce qui génère des perturbations multiples (congestion, pollution, sécurité, etc.) que ni les élus, ni les entreprises ne peuvent ignorer. Au cœur de ces questions se pose le problème de la viabilité économique des modèles actuels et des organisations à mettre en place pour accompagner les changements. Cet article propose de comprendre comment se crée la valeur dans les projets de logistique urbaine et comment elle se partage entre les différentes parties prenantes des projets. Précisément, nous étudions la création de nouvelles organisations intégrant des acteurs dont les intérêts sont par essence divergents. Une comparaison de trois cas nous permettra d'éclairer la nature des partenariats multi-acteurs mis en œuvre ainsi que les conditions de leur réussite.

Mots-clés : Logistique urbaine ; Création de valeur ; Partenariat.

---

\* Doctorante, Univ. Grenoble Alpes, G-SCOP, 46, avenue Félix Viallet, F-38031 Grenoble cedex, Pauline.Armand@grenoble-inp.fr.

\*\* Professeur des Universités, Univ. Grenoble Alpes, CERAG, 150, rue de la Chimie, BP47, F-38040 Grenoble cedex 9, Karine.Samuel@grenoble-inp.fr.

\*\*\* Professeur des Universités, Univ. Grenoble Alpes, G-SCOP, 46, avenue Félix Viallet, F-38031 Grenoble cedex, Van-Dat.Cung@grenoble-inp.fr.

## 1. Introduction

La logistique urbaine recouvre toute prestation concourant à une gestion optimisée des flux de marchandises en milieu urbain (Dablanc, 2006). Elle inclut des dimensions de service, mais surtout d'innovation pour les différents acteurs qui en sont les parties prenantes. Elle regroupe de nombreuses activités incluant le transport, le stockage, le conditionnement et la gestion des commandes, la gestion des retours d'emballages et des palettes, les livraisons à domicile, l'offre de relais livraison, qui sont à l'origine d'offres nouvelles car les pratiques de consommation évoluent et la demande de services s'accroît. Depuis une vingtaine d'années, l'ensemble des activités logistiques est soumis à d'importantes mutations et fait face à plusieurs enjeux : l'augmentation forte des flux de transports à l'échelle nationale et internationale, le développement de supply chains globales sources de création de valeur pour les entreprises, et la mise aux normes des activités de transport avec les règles environnementales et sociales. Ce dernier point est particulièrement sensible dans les villes et leurs périphéries car depuis près d'une décennie, le retour progressif des commerces de proximité entraîne une redynamisation des centres urbains, afin de répondre à une demande croissante de la part des populations. Ce retour vers les centres villes s'analyse au regard d'une logistique principalement située en dehors des villes et de flux urbains de marchandises souvent peu organisés par manque d'infrastructures. Même si les nouveaux plans de déplacement urbains (PDU) intègrent désormais un volet marchandises, révélant une prise de conscience progressive des élus de cet aspect de la mobilité urbaine au sein des territoires, le coût du foncier reste un frein important au développement de projets immobiliers logistiques. Il semble évident que le développement économique des centres villes et leur degré d'attractivité sont intimement liés à la circulation et aux échanges de marchandises qui assurent son approvisionnement. Ainsi, la logistique urbaine, souvent considérée comme un mal nécessaire, devient une problématique de recherche centrale qui vise une approche globale de l'ensemble des flux générés par la gestion d'une ville et les achats des particuliers (Patier et Routhier, 2009).

L'évolution des modes de consommation et la tendance au repeuplement des centres villes provoquent une augmentation des flux de marchandises destinés à satisfaire les besoins des commerçants et des particuliers. En effet, après avoir été délaissés au profit de grandes surfaces installées dans les périphéries urbaines, les commerces de proximité signent leur grand retour, marquant une évolution significative de la mobilité intra-urbaine des marchandises. Cette tendance doit être associée à l'évolution rapide des parts de marché du e-commerce depuis une dizaine d'années<sup>1</sup> générant des flux de messagerie (petits colis) de plus en plus importants et des modes de livraison innovants. Le secteur du transport express a connu de fortes mutations

---

<sup>1</sup> La FEVAD (Fédération e-commerce et Vente A Distance) annonce pour 2012 une hausse de 19% des ventes en ligne qui ont atteint 45 milliards d'euros, contre 31 en 2011. Par ailleurs, Oxatis & KPMG évaluent l'augmentation du CA des e-commerçants à +60% pour la même période.

depuis une dizaine d'années et a donné naissance au segment de la messagerie urbaine légère ou « e-logistique urbaine » (Durand et al., 2010). Cependant, pour qu'elle soit un facteur clef de succès du e-commerce, la logistique urbaine se doit d'être organisée de manière optimale : cela passe, entre autres, par une coordination des acteurs et par le déploiement de nouveaux schémas pour l'acheminement des produits en centre-ville. Aujourd'hui, cette coordination est difficile car les acteurs de la supply chain urbaine agissent de manière individuelle et désorganisée. Aucun schéma d'ensemble ne guide les actions et les conséquences de cette absence de coordination sont multiples : au niveau spatial (occupation de l'espace urbain), environnemental (pollution, bruit, etc.) ou social (conflits avec les prestataires logistiques).

Il apparaît donc essentiel aujourd'hui de se questionner sur les enjeux de la logistique urbaine en termes de modes d'organisation et de modèles économiques. Cet article vise à comprendre comment, à travers des projets logistiques visant à optimiser la distribution de marchandises en ville, de nouvelles organisations se mettent en place, quels en sont les principaux acteurs, leur rôle et quels équilibres économiques gouvernent leurs décisions et leurs actions. La démarche de recherche consiste dans un premier temps à définir le périmètre de la logistique urbaine en tant que champ de recherche. La littérature sur ce thème est récente et en structuration. Il est donc pertinent d'en définir les contours afin de faire un état des connaissances en la matière. Il s'agira ensuite de montrer en quoi les partenariats multi-acteurs peuvent être source de création de valeur en matière de logistique urbaine et d'étudier la nature de ces partenariats dans le cadre de projets développés dans ce domaine. Une analyse comparative de trois cas illustrant la mise en place de centres de distribution urbains (CDU) permettra de montrer en quoi les projets contribuent à créer de la valeur pour les parties prenantes et comment cette valeur est partagée. Enfin, nous aborderons la mutation des organisations en matière de logistique urbaine et nous donnerons des pistes permettant d'orienter les recherches mais aussi les projets futurs.

## **2. La logistique urbaine : un champ de recherche pluri-disciplinaire**

Les changements sociétaux et économiques soulignés en introduction ont placé l'activité logistique au cœur des réflexions stratégiques de nombreuses entreprises. Les flux de marchandises sont désormais essentiellement pilotés par la demande du consommateur dans une logique de flux tendus, et non plus par le système productif. Ces flux contribuent très fortement au dynamisme économique et commercial des activités urbaines, ainsi qu'à l'attractivité des centres-villes et territoires urbains. La mise en place d'un système cohérent de transport de marchandises devient donc indispensable pour une ville (Quak et De Koster, 2009). Le périmètre de la logistique urbaine englobe un ensemble d'acteurs, d'infrastructures, de moyens et d'actions qui contribuent à son fonctionnement. L'objectif est d'organiser ces

éléments de manière optimale afin de permettre la bonne intégration du transport de marchandises dans la ville.

## 2.1 *Les acteurs de la logistique urbaine*

La littérature fait état d'une très grande diversité d'acteurs qu'il convient de coordonner, rendant complexe les reconfigurations possibles pour les schémas logistiques actuels. Deux cercles de parties prenantes peuvent être distingués : les acteurs directement impliqués dans les schémas logistiques ou parties prenantes principales, et les acteurs supports des entreprises ou représentants des intérêts d'un public en particulier. Ces derniers sont nommés parties prenantes subsidiaires (Chanut, Paché et Wagenhausen, 2012).

Le premier cercle d'acteurs intègre les membres classiques du canal de distribution qu'il est possible de classer en trois catégories : 1) les inducteurs de flux (industriels et distributeurs du secteur de la grande distribution ; *pure players*, grossistes et utilisateurs professionnels) ; 2) les gestionnaires de flux et/ou d'infrastructures et les acteurs supports de flux (prestataires de services logistiques, messagers express et transporteurs de personnes) ; 3) les régulateurs de flux (villes et collectivités). Cette dernière catégorie tient un rôle plus politique dans la gestion des marchandises et de l'espace urbain. Souvent pointées du doigt pour avoir délaissé la problématique du transport de marchandises en ville et laissé les inducteurs de flux développer des structures et schémas logistiques de manière peu harmonieuse, ces dernières commencent néanmoins à s'approprier le sujet (Patier et Routhier, 2009). Leur rôle n'est pas totalement défini mais elles pourraient bien se placer en tant que pivot de la coordination en allant au-delà du simple aspect réglementaire et en agissant comme moteur d'une action concertée avec les acteurs privés. C'est d'ailleurs ce rôle que la Ville de Paris a en partie tenu dans le cadre de sa démarche d'intégration d'une politique « marchandises » dans les politiques publiques actuelles (Ripert et Browne, 2009).

Concernant les parties prenantes subsidiaires, elles représentent un second cercle d'acteurs non moins important puisqu'il dispose lui aussi d'un pouvoir d'influence certain : syndicats, fédérations professionnelles, chambres de commerce et d'artisanat, associations supports d'entreprises... sont autant d'organisations représentant directement les intérêts de leurs membres. En plus de cette défense d'intérêts, elles sont également porteuses de l'information et ont un rôle de conseil et de formation. Tout comme les villes ou les collectivités territoriales, leur capacité de rassemblement et concertation les poussent à avoir un rôle de coordination sur le sujet de la logistique urbaine. Cette dernière catégorie d'acteurs va bien au-delà du cadre institutionnel, car elle intègre également les bénéficiaires directs des livraisons de marchandises en ville situés à l'aval de la chaîne logistique, à savoir les clients finaux et associations diverses (riverains, consommateurs).

Enfin, une dernière catégorie d'acteurs est en train de se structurer. Il s'agit des organismes publics ou privés qui développent des activités de recherche et de formation en logistique urbaine et dont les travaux, capacités d'expertise et de conseil ainsi que la capacité à financer des projets, contribuent à la réflexion et à la mise en œuvre des politiques publiques. Les chercheurs adoptent une posture externe permettant aux acteurs des premiers cercles de soutenir leurs décisions stratégiques compte tenu des enjeux financiers importants que soulèvent ces questions.

Le nombre et la diversité des acteurs rendent la collaboration difficile dans l'élaboration de solutions en matière de logistique urbaine. Aucun acteur n'existe pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires (collectivités, entreprises) car il n'y a pas d'instance officielle qui oriente et régule<sup>2</sup>. Les projets actuellement mis en œuvre résultent dès lors d'un processus complexe d'équilibrage qui occasionne un certain nombre de coûts qui s'apparentent à des coûts d'agence, et qui sont nécessaires pour que les transporteurs, par exemple, adoptent un comportement conforme à l'intérêt des collectivités. L'un des enjeux majeurs des travaux actuellement menés dans ce domaine consiste donc à faire tendre les efforts des parties prenantes dans une même direction : celle de la recherche d'une ville durable avec des flux de marchandises contrôlés (Quak, 2011).

## 2.2 Organisation actuelle de la logistique urbaine

Si le transport de marchandises souffre d'une image négative, c'est en partie à cause de l'incohérence des systèmes logistiques actuels, qui laissent place à une certaine liberté des acteurs (Chanut, Paché et Wagenhausen, 2012). Il suffit simplement d'observer les centres villes aux horaires habituels de livraison pour se rendre compte de la situation : les artisans, prestataires logistiques, véhicules utilitaires légers pour compte propre et compte d'autrui, poids lourds... prêts à s'arrêter subitement en double file sur la chaussée, se mêlent au flot des voitures, entraînant congestion et tension dès le petit matin. Cette image, quelque peu cliché, reflète pourtant la réalité et le quotidien des villes, quelle que soit leur taille. Il est d'ailleurs important de noter que les mouvements de marchandises sont indépendants des caractéristiques urbaines locales et internes à une ville (géographie, taille, régulation...) : selon la taille et l'activité (commerciale, industrielle, de service...), les livraisons sont effectuées de manière plus ou moins constante (Dablanc, 2006). Certaines activités sont livrées en flux tendus, avec plusieurs livraisons par jour à un même établissement (distributeurs), ou en faibles quantités (pharmacies, bureaux de tabac, etc.). La transformation des surfaces de stockage en surfaces de vente en raison du coût du foncier accélère ces pratiques en flux tendus. A ce niveau,

---

<sup>2</sup> Les AOT (Autorités Organisatrices de Transport) définissent la politique de desserte et la politique tarifaire des transports urbains mais adressent essentiellement le transport de passagers et non le transport de marchandises.

la logistique urbaine est complètement tributaire des activités industrielles et de distribution qui se situent à la périphérie de la ville.

Enfin, une autre caractéristique, difficilement perceptible par les usagers mais également source de nuisances et de congestion, réside en un manque d'optimisation et d'organisation des tournées : les données concernant le taux de remplissage des véhicules de livraison sont difficiles d'accès mais l'ensemble des acteurs institutionnels s'accorde pour dire que ces véhicules, s'ils partent « pleins » (ce qui n'est pas toujours le cas), font majoritairement l'objet d'un retour à vide. Cela signifie qu'une partie des 9 à 15% des déplacements effectués par les véhicules de livraison sont effectués par des véhicules à moitié pleins (Centre d'Analyse Stratégique, avril 2012). Un autre enjeu de la logistique urbaine porte donc sur la mutualisation des capacités logistiques. Cette mutualisation devient incontournable avec l'essor du e-commerce et des livraisons de colis qui entraînent l'arrivée d'une multitude de petits véhicules de livraisons dans les centres-villes.

La question de la logistique urbaine fait l'objet d'une situation paradoxale : bien que ces dernières années aient été marquées par une prise de conscience des pouvoirs publics, ces derniers ne semblent pas réellement savoir comment traiter, organiser, solutionner et contrôler le transport de marchandises. Cette situation est surprenante car les outils pour organiser la logistique urbaine sont majoritairement entre les mains des acteurs publics et peuvent prendre deux formes : les actes normatifs pris au niveau communal (pouvoir de police du maire régissant la circulation et le stationnement) et les orientations énoncées dans les documents de planification territoriale, sur une échelle intercommunale. Sur ce dernier point, l'instauration des Plans de Déplacements Urbains (PDU) marque un tournant pour le transport de marchandises. Rendus obligatoires dans les périmètres de transports urbains inclus dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants, les PDU ne concernent pas uniquement le transport de personnes, mais ont désormais l'obligation d'intégrer une réflexion approfondie sur les marchandises. Même si les actions prises par les villes ou les agglomérations restent pour l'instant rares, elles ne sont plus anecdotiques et il y a fort à parier que celles-ci se développent avec le souhait exprimé par de nombreux maires d'avoir des villes plus propres, moins bruyantes et moins encombrées.

Pour accélérer les changements dans les pratiques actuelles, il apparaît indispensable d'engager un travail de décloisonnement en favorisant les mécanismes de communication, de coopération et d'engagement réciproque (Gozé-Bardin, 2009). La coopération entre les pouvoirs publics et les acteurs privés n'est pas une chose impossible : si ces deux sphères d'acteurs ont des intérêts différents en matière de transport de marchandises, leurs objectifs ne sont pas incompatibles (Patier et Browne, 2010). Lorsque les pouvoirs publics vont en priorité chercher à intégrer les activités de logistique urbaine dans une démarche durable, plus harmonieuse avec la

gestion de l'espace public et source de dynamisme économique, les entreprises privées vont chercher à optimiser les livraisons et rationaliser la logistique du dernier kilomètre dans une démarche de rentabilité économique. L'enjeu de cette coopération, dans le cadre des nouveaux projets de logistique urbaine, va même au-delà de l'échange d'idées dans la mesure où chaque partie a besoin de l'autre : les entreprises privées ont besoin des pouvoirs publics sur les aspects financiers et de régulation, et les pouvoirs publics ont besoin des entreprises pour effectuer le transport des marchandises et faire fonctionner l'activité commerciale dans les villes.

L'idée d'une relation gagnant-gagnant n'est donc pas totalement à exclure mais pose plusieurs questions d'ordre organisationnel : comment faire collaborer ces acteurs ? Quelles démarches mettre en place ? La coopération doit-elle avoir un caractère obligatoire, au risque d'apparaître comme une contrainte, ou doit-elle être volontaire pour renforcer les liens au sein des chaînes logistiques et entre acteurs concurrents ou complémentaires ? Il apparaît que la logistique urbaine est un champ de recherche qui combine nécessairement des compétences pluri-disciplinaires en gestion, économie, sociologie, mais également en sciences pour l'ingénieur (modélisation, simulation) pour aborder l'ensemble des problématiques soulevées dans leur globalité et non de manière isolée. Les chercheurs, de par leur neutralité, ont un rôle important à jouer dans la construction de futurs systèmes de logistique urbaine via la complémentarité de leurs approches, qu'elles soient théoriques ou pratiques. Ils sont peut-être les mieux à même de faire le lien entre les attentes et les contraintes communales (publiques) et les stratégies des entreprises privées.

### **3. La création de valeur dans les projets de logistique urbaine**

Ces dernières années, les innovations en matière de logistique ont été plutôt technologiques, portant notamment sur l'évolution des modes de transports et sur les technologies embarquées ou ambiantes. Néanmoins, ces innovations technologiques peinent à s'imposer compte tenu du coût élevé des investissements nécessaires à leur déploiement. Les schémas actuels de logistique urbaine s'appuient sur des équilibres économiques précaires et sont à l'aube de différents changements susceptibles de provoquer une augmentation significative des coûts (hausse du prix du pétrole, taxations diverses, amendes pour non respect des réglementations européennes en matière de pollution, etc.).

Aujourd'hui, l'ensemble des acteurs concernés par la logistique urbaine constate qu'il est nécessaire de développer de nouveaux schémas logistiques, de nouveaux modèles économiques et de reconsidérer les relations inter-organisationnelles, surtout lorsque l'on sait que les futurs projets feront nécessairement intervenir une variété de parties prenantes dont les rôles ne sont pas encore complètement définis. Les objectifs, les modes d'intervention et le langage de ces différents acteurs sont par nature éloignés. La création de valeur s'effectue nécessairement en

dehors des frontières des entreprises grâce à des partenariats gouvernés par des logiques différentes : les organismes publics ont vocation à créer une valeur sociétale alors que les entreprises privées cherchent avant tout une valeur financière. Il convient donc de trouver les moyens de créer des liens constructifs et d'abaisser les barrières respectives afin que la valeur créée (au sens large) puisse être partagée par tous les acteurs.

Notre objectif n'est pas ici de débattre sur la nature de la valeur créée par les acteurs de la logistique urbaine. Qu'elle soit purement philanthropique dans une vision très « « friedmanienne » de l'entreprise ou sociétale, la création de valeur suppose de nouveaux modèles de stratégie qu'il est nécessaire de mettre en place entre acteurs de différents secteurs d'activités. Avant d'envisager des pistes pour ces nouveaux modèles, il est cependant nécessaire de revenir sur la notion de valeur afin de donner à notre analyse un cadre plus global.

Historiquement, la notion de valeur est liée à la rentabilité des capitaux investis, supposant un résultat supérieur aux coûts des ressources mobilisées. C'est ce décalage entre capitaux investis et ressources mobilisées qui est généralement qualifié de « valeur créée » (Atamer et Calori, 2011). La manière d'évaluer la valeur créée influe généralement sur le rapport de force entre les différentes parties prenantes que sont l'entreprise, ses réseaux et son environnement (Hoarau et Teller, 2001) (voir figure 1). Cependant, si les différentes sources de création valeur peuvent être facilement appréhendées en fonction de chaque partie prenante, il est plus difficile de savoir qui capte réellement la valeur. Ces dernières années, une place prépondérante a été donnée à la valeur économique et actionnariale plaçant la question du profit au cœur des stratégies d'entreprise. Les objectifs purement financiers qui en découlent ne sont malgré tout pas toujours en phase avec les attentes de la société et ne poussent pas les entreprises à développer des stratégies qui visent à apporter des réponses aux besoins de la collectivité. Même si les enjeux en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) prennent une place de plus en plus grande sous la pression des agences de notation et parfois des actionnaires, il reste une antinomie importante entre valeur économique et financière et valeur sociétale. C'est là tout l'enjeu des partenariats public/privé qui peuvent répondre aux problèmes de société mais nécessitent des compétences et des solutions variées. L'objectif de ces partenariats est de trouver des solutions aux questions sociales, sociétales ou environnementales en associant des acteurs dont la complémentarité permet de renforcer la créativité et d'inventer des solutions qu'aucun des partenaires n'aurait pu réaliser seul. On se rapproche ici de la notion de valeur partagée proposée par Porter et Kramer en 2011. Cette approche implique, pour les entreprises, une meilleure appréciation des besoins de la société, une connaissance approfondie des véritables ressorts de productivité, et des capacités à établir des modes de collaboration aux frontières de leurs activités. D'après ces auteurs, cela suppose que les modèles de compétitivité actuels évoluent vers des modèles qui répartissent la valeur créée entre les différentes parties prenantes.



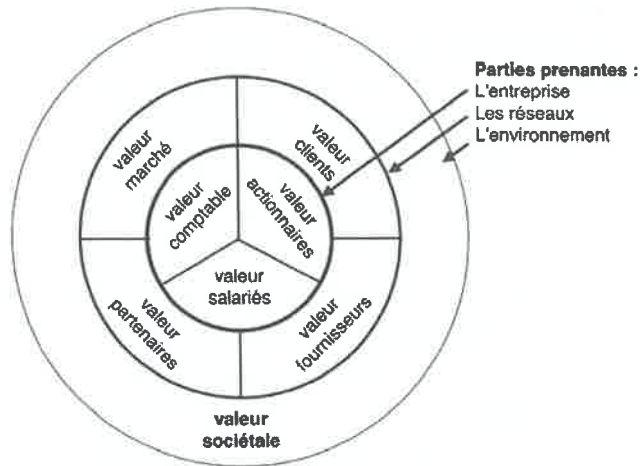


Figure 1 : Les différentes sources de création de valeur selon Hoarau et Teller (2001).

Avec l'apparition de nouvelles formes de collaboration public-privé-solidaire telles que le *social business*, conjuguant solidarité et marché, on assiste à l'émergence de partenariats de plus en plus stratégiques. Il s'agit d'une logique de création de valeur en commun fondée sur une approche intégrée avec des échanges à forte réciprocité : les partenaires coordonnent leurs compétences et leurs ressources en vue de développer des solutions communes. Cette tendance d'ancrage dans les stratégies de chacun s'intensifie. L'implication est structurellement beaucoup plus forte ; elle impacte la vision et les pratiques de chacun, et vise à un partage équilibré des compétences et des connaissances. Ainsi, la valeur marketing, la valeur managériale, la qualité de service, le positionnement stratégique ou les performances en terme d'ingénierie sont des éléments qui viennent enrichir la création de valeur globale et contribuent à augmenter la « valeur captée » au sens de M. Porter, c'est-à-dire que la valeur est mesurée par le revenu (Porter, 1985). Pour pouvoir capter cette valeur, cela implique deux actions amont (Warnier et al., 2004) :

1. l'entreprise doit être capable de générer et délivrer de la valeur au client par l'exploitation d'une ressource ou d'une compétence (« valeur générée » et « valeur délivrée ») ;
2. cette même entreprise doit être en mesure d'adopter un modèle de revenus approprié si elle souhaite être rentable (Amit et Zott, 2001).

Ce modèle de revenu se traduit par une proposition de valeur qui fait le lien entre deux visions de la valeur : la valeur interne, selon la perspective de l'actionnaire, et la valeur externe, selon la perspective du client, exprimée en fonction d'un degré de satisfaction.

En matière de logistique urbaine, c'est précisément la valeur externe qui est déterminante pour la réussite des projets qui intègrent, comme nous l'avons vu précédemment, une diversité d'acteurs qui rend la collaboration difficile. Il s'agit donc, pour ces différents acteurs, de réfléchir à la manière dont ils peuvent s'organiser pour capturer et délivrer une valeur à la fois économique et sociétale. Au-delà de l'éventuelle création de nouvelles activités génératrices d'emplois, l'un des premiers enjeux des organisations privées est de répondre à la question difficile du coût du transport de marchandises en ville. En effet, le coût de l'immobilier urbain oriente les décisions sur des problématiques de terrains, de distance des infrastructures logistiques par rapport au centre économique ou d'accessibilité de ces zones lorsque celles-ci existent (Dablanc, 2006). Tous ces aspects renvoient à l'architecture et à l'urbanisme des villes, pour lesquels l'inévitable retour des activités de logistique en zone urbaine dans les années à venir constitue un enjeu qui ne peut être négligé à une époque où les investissements publics sont revus à la baisse, crise oblige.

La recherche en logistique urbaine au cours des dix dernières années s'est principalement concentrée sur la logistique liée aux activités de production et de distribution. Pour cette raison, les systèmes étudiés s'arrêtent à l'entrée des villes (Dablanc, 2007). A contrario, lorsqu'elles franchissent les portes de la ville, les questions de logistique urbaine portent davantage sur les pratiques de consommation et les déplacements des personnes (Patier & Routhier, 2009). Il est donc nécessaire de faire davantage et de mener des travaux de recherche permettant d'aller plus loin dans la compréhension des problèmes de mobilité des marchandises au sein des villes, et plus largement, des agglomérations.

Un autre courant de recherche porte sur les aspects réglementaires définis par les collectivités. Certaines réglementations, qui datent de plus de vingt ans, n'apparaissent plus en adéquation avec les pratiques actuelles en matière de transport de marchandises en ville. Ainsi, certaines décisions publiques en matière de logistique urbaine sont prises sans concertation avec les acteurs économiques et peuvent engendrer des conséquences inverses à l'effet souhaité. Malgré les lois Laure, SRU ou Loti, il y a un vide juridique dans la législation française à propos du transport de marchandises en ville et de son organisation.

Enfin, concernant les performances des activités relatives à la logistique urbaine, la littérature fait état de peu de recherches sur des modèles ou méthodes applicables. Nous avons pu constater qu'en dépit d'une multitude d'indicateurs à disposition des acteurs, ces derniers sont peu utilisés ; ou lorsqu'ils le sont, ce n'est principalement que pour les deux, voire trois, premières années qui suivent la mise en place d'un projet. Sur ce sujet, des travaux ont été menés afin de définir une méthodologie cohérente permettant l'évaluation des nouveaux projets de logistique urbaine (Patier et Browne, 2010) mais ils demandent à être approfondis afin d'élaborer un standard de travail applicable à l'ensemble des projets.

Les activités de logistique urbaine, marquées par des obstacles organisationnels et opérationnels (foncier, faibles marges), forment un système complexe. Elles génèrent des activités à fort potentiel de création de valeur, notamment concernant le dernier kilomètre de livraison. Cependant, l'état actuel des recherches ne permet pas de comprendre les mécanismes de coordination qui animent les parties prenantes. Les expériences de CDU, analysées ci-après, fournissent des exemples de partenariats qui peuvent être étudiés afin de comprendre quelle valeur peut être créée par des dispositifs s'intégrant dans un système global de logistique urbaine.

#### **4. Analyse par la création de valeur dans trois cas de CDU**

Les données que nous avons recueillies sont issues d'un benchmark réalisé sur douze projets de logistique urbaine (3 français et 7 européens) qui se sont déroulés entre 2002 et aujourd'hui. L'objet principal de ces projets était d'apporter une solution au transport de marchandises en ville. Une grille d'analyse multicritères a été élaborée afin d'analyser les projets sous un angle organisationnel, et également pour nous permettre d'identifier les facteurs clef de succès et les facteurs d'échec. La répartition des projets est la suivante : cinq CDU (Centre de Distribution Urbains), trois projets de tram-fret, deux projets dédiés utilisant le tramway et un utilisant le métro (Hong Kong) ainsi qu'un projet de voies multi-usages de règlementation du transport de marchandises en ville (Barcelone). A ce jour, huit projets sont toujours en activité et deux ont été arrêtés. Les deux autres sont actuellement en cours d'expérimentation.

##### **4.1 Méthodologie et présentation des cas**

Dans le cadre de cet article, nous avons fait le choix d'éliminer les projets de tram-fret, ceux utilisant le métro ainsi que le projet de voies multi-usages afin de comparer des projets dont les caractéristiques sont similaires. Certains des projets n'étaient pas suffisamment avancés dans les phases d'expérimentation, ce qui nous a conduits à les exclure de l'analyse. Nous avons retenu uniquement les projets portant sur la mise en place de CDU dans les trois villes suivantes : Padoue (Italie), La Rochelle et Monaco.

Défini par l'ADEME comme « [un moyen] qui permet de centraliser une partie des opérations de livraison afin qu'un seul et unique opérateur soit délégué pour gérer la desserte d'une partie de l'agglomération », le principe d'un CDU apparaît a priori universel et applicable de la même manière quelle que soit la configuration de la ville ou de l'agglomération. Notre étude montre néanmoins que la mise en place d'un CDU est relative aux spécificités d'une ville et reste difficilement duplicable en l'état. Les trois cas présentés ci-après révèlent ces nuances, notamment au niveau de l'implication des acteurs (publics, privés) et de leur rôle dans cette organisation.

#### 4.1.1 Le CDU de Padoue

Mis en place en 2004 à l'Initiative du prestataire logistique Interporto Di Padova (IDP), Cityporto est un service de livraison de marchandises utilisant un centre de consolidation urbain (CCU) et une flotte de véhicules peu polluants afin d'optimiser et de consolider le centre de distribution urbain de marchandises dans le but de décongestionner le trafic en centre-ville de Padoue (Gonzalez-Feliu et Morana, 2010 ; Morana et Gonzalez-Feliu, 2011). La création de cette division d'IDP a été possible après l'instauration de deux mesures par la Municipalité de Padoue : une zone d'accès limitée (ZAL) créée en 2001 pour les problèmes de congestion qui autorise les véhicules de transport de marchandises de 10h à 12h les jours ouvrés, et une classification des véhicules peu et non polluants définie par la Région Vénitienne.

D'un point de vue organisationnel, le projet a nécessité l'implication d'acteurs privés tels qu'IDP et la division mobilité d'A.P.S Holding s.p.a (opérateur de transport public de personnes), ainsi que d'acteurs publics (la municipalité de Padoue, la Province de Padoue et la Chambre de Commerce Locale). Ces derniers sont intervenus aux niveaux règlementaire et financier : sur ce point, le CDU a fait l'objet de subventions sous la forme d'avances remboursables.

Concernant les aspects matériel et humain, le système de logistique urbaine CityPorto, a nécessité la mise à disposition d'infrastructures telles qu'une plateforme logistique de 1500m<sup>2</sup> faisant office de CDU, propriété d'IDP ; une flotte de véhicules peu polluants assurant la livraison des derniers kilomètres, propriété d'IDP ; ainsi qu'un système d'information développé en interne par IDP. Au niveau des ressources humaines, le service CityPoto est organisé de la manière suivante : CityPorto dispose de 3 employés à temps partiel qui gèrent la plateforme de consolidation et le service de livraisons du dernier kilomètre. Elle sous-traite à une coopérative la gestion opérationnelle et les opérations commerciales (15 personnes).

Enfin, Cityporto fait également appel à un consultant externe. En tant que gestionnaire de Cityporto, la société IDP a réussi à mobiliser les acteurs nécessaires à l'instauration du CDU, aujourd'hui rentable et dont les bénéfices en termes d'incidence environnementale ne sont pas négligeables.

#### 4.1.2 Le CDU de La Rochelle

A La Rochelle, la plateforme de livraison de marchandises en centre-ville a vu le jour en 2001, sous l'impulsion de l'Union Européenne et dans le cadre du projet ELDICIS (European Commission, 2002). Ce projet, expérimenté dans six autres villes européennes avait pour objectif d'agir sur deux leviers relatifs aux problèmes d'approvisionnement urbains en organisant la logistique du dernier kilomètre avec des véhicules électriques et en développant un système de livraison qui rationalise le recours aux véhicules au départ d'un CDU. Pour pouvoir mettre en

place le projet, un arrêté de circulation a été instauré, donnant ainsi lieu à la création d'une zone réglementée dans le centre historique de La Rochelle : c'est précisément dans cette zone qu'opère le CDU.

Dans sa phase de démarrage et en tant qu'acteur public, la Communauté Urbaine de La Rochelle a mis à disposition d'ELCIDIS une partie des infrastructures nécessaire au projet (local de 750m<sup>2</sup>, véhicules électriques, outils de manutention) ; elle a également instauré un système de subventions, dont le montant était dégressif chaque année et devait s'arrêter en 2006. C'est cette même année que les transports Genty, exploitant unique de la plateforme et acteur privé, ont été remplacés par Proxiway, filiale du groupe Veolia. L'arrêt des subventions, initialement prévu en 2006 a été reporté en janvier 2013.

Dans ce projet, la principale difficulté est d'ordre financier : là où Padoue a réussi à rentabiliser son modèle économique, La Rochelle peine encore, malgré la participation de la Communauté d'Agglomération, à rentabiliser le traitement des colis. L'avenir dira si le projet est pérenne ou est abandonné du fait d'une exploitation trop coûteuse.

#### 4.1.3 Le CDU de Monaco

Le CDU de Monaco correspond à une organisation et une gestion du transport de marchandises sur le territoire très dense que représente la principauté de Monaco via un système logistique combinant un Centre de Distribution Urbaine créé en 1989 et, depuis août 2002, une plate-forme de préconsolidation située sur le Parc d'Activités Logistiques (PAL) de Nice Saint-Isidore. Un opérateur unique est en charge de l'exploitation des plateformes, à savoir Monaco Logistique (ML).

Le PAL fournit un système de stockage transitoire de fret qui permet le transit et le stockage à court terme des matières et marchandises destinées aux industriels de Monaco ; le regroupement puis l'acheminement des produits fabriqués ou transformés en Principauté ; et enfin le suivi des marchandises et la gestion des stocks. L'intérêt de ce parc est de pouvoir réceptionner les marchandises des transporteurs qui ne souhaitent pas se rendre sur Monaco, très en amont de la Principauté. La liaison entre le PAL et le CDU est réalisée par l'exploitant Monaco Logistique via l'utilisation de véhicules chargés au maximum de leur volume utile.

Le CDU consiste en une plateforme de fret à disposition des transporteurs pour charger ou décharger sur le sol monégasque les marchandises de leurs camions. Les marchandises qui transitent via le CDU proviennent majoritairement du PAL, le reste étant acheminé par d'autres transporteurs arrivant de diverses destinations. Là aussi, l'accès à la principauté est soumis à une réglementation particulière concernant les capacités des véhicules et les horaires. La livraison du dernier kilomètre est effectuée par des véhicules électriques.

Concernant l'aspect organisationnel, ces deux projets sont issus d'une initiative de la municipalité de Monaco, dont l'implication reste toujours très forte après plus de vingt années de fonctionnement : en tant que propriétaire des locaux, la Principauté verse une subvention forfaitaire annuelle à ML ; en contrepartie le gouvernement monégasque a un droit de regard sur le service offert (tarif, horaires de livraison...). C'est d'ailleurs sur ce point que le cas monégasque diffère des deux autres projets de CDU. En dehors de cet acteur, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur et le cabinet de conseil Interface Transport ont été parties prenantes de l'instauration des projets.

#### ***4.2 Analyse comparative des cas et principaux résultats***

Les trois cas présentés ci-dessus nous permettent de constater que tous convergent vers l'amélioration du transport de marchandises dans une zone d'accès limitée - préalablement soumise à des restrictions de circulation - via un mode de transport doux, c'est-à-dire non bruyant et non polluant. L'implication des pouvoirs publics est essentielle pour l'acceptation d'un tel projet dans une ville, et se traduit d'une part par des décisions de réglementation drastiques et d'autre part par un soutien financier au projet. Si la participation financière semble un élément déterminant pour la mise en place d'un projet et son inscription dans la durée, elle n'en est pas l'élément central. En effet, ce sont les retombées pour la ville et ses habitants qui sont principalement recherchées par les agglomérations et qui motivent souvent la décision de déployer ce type de projet. Ce constat soulève la notion de valeur générée par l'implantation d'un CDU : comment est-elle créée ? Délivrée ? Sous quelle forme est-elle captée ? Qui génère la valeur et qui en bénéficie ?

A travers les trois projets, il est possible d'observer des similitudes concernant les acteurs qui créent de la valeur, les destinataires de cette valeur créée ou encore la nature de la valeur. Une des raisons peut être le fait que ces trois CDU ont pour vocation d'assurer le transport de marchandises dans le centre-ville, de manière optimisée et dans le respect des réglementations. Dans le fonctionnement d'un CDU, nous avons identifié quatre acteurs principaux : la collectivité publique (municipalité, communauté d'agglomération) et le gestionnaire du CDU (très souvent un transporteur), l'ensemble des transporteurs et les destinataires finaux. Les deux premiers acteurs sont, pour la plupart des cas, à l'origine de l'implantation du CDU : là où l'acteur public va apporter un soutien politique, réglementaire et financier, le gestionnaire va apporter son savoir-faire et ses compétences en matière de transport de marchandises. Nos analyses montrent qu'il est souvent établi un contrat de délégation de service public (DSP) entre ces deux acteurs. Quant aux transporteurs et aux destinataires, ils ont recours au CDU dans sa partie opérationnelle. Au-delà de la relation d'acteurs, nous avons focalisé notre recherche sur la notion de valeur créée, puis partagée par les acteurs.

L'analyse de la valeur, détaillée pour chaque projet dans les tableaux ci-après (voir tableaux 1, 2, 3), nous permet de constater que la relation valeur créée/valeur captée n'est pas forcément à l'équilibre et de même nature pour un acteur donné, notamment en raison de son statut et de son rôle dans le projet. Les pouvoirs publics et le gestionnaire du CDU, très souvent conjointement à l'origine du projet, sont les deux acteurs qui créent et captent le plus de valeur. Couplée à la structure du modèle économique, l'analyse devient particulièrement intéressante si l'on se focalise sur la nature de la valeur créée et/ou captée : là où les pouvoirs publics sont sources de valeur économique (financière) grâce aux subventions accordées au démarrage des projets, ce sont les organisations gestionnaires des CDU qui vont, en retour, capter la valeur économique via les revenus générés par les activités de la plateforme logistique. Les pouvoirs publics ne vont a priori capter aucune valeur économique à court terme ; nous pouvons cependant imaginer que le maintien des activités de commerce et les possibles créations d'emplois liés au CDU apporteront, à terme, des ressources financières à travers les différentes taxes et cotisations. A l'inverse, les pouvoirs publics vont directement percevoir les avantages sociétaux et environnementaux liés aux activités du CDU (diminution de la pollution, réduction du nombre de véhicules lourds...) et donc la valeur émise par le gestionnaire. Dans cette configuration d'acteurs commune aux trois cas, la relation est décrite comme étant « gagnant-gagnant ». Il semble néanmoins que le partage de la valeur créée ne soit pas toujours équitablement effectué entre les différents acteurs du projet, ce qui n'est pas sans occasionner certaines difficultés eu égard à la pérennité du projet.

Au-delà de l'identification de la valeur créée et captée, la question du partage de la valeur est essentielle pour assurer la pérennité des projets de logistique urbaine. Dans tous les projets, la contribution d'un acteur ne fait pas nécessairement l'objet d'une rétribution équitable. Or dans le cadre de l'élaboration de nouveaux schémas logistiques, il est nécessaire d'intégrer le fait que des acteurs qui ne bénéficient pas directement de la valeur créée par le projet risquent de refuser le dispositif mis en place, nuisant ainsi à sa rentabilité faute de flux suffisants à mutualiser.

| ACTEUR       | VALEUR CREE ET DELIVREE   |                 | VALEUR CAPTEE  |                                    |
|--------------|---|-----------------|--|------------------------------------|
|              | Nature  | Destinataire    | Nature   | Origine                            |
| Municipalité | <u>Financière</u> : avances remboursables   | CityPorto       | <u>Valeur immatérielle sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air                 | Service global de CityPorto        |
|              | <u>Politique</u> : soutien politique et mise en place de réglementation                         | CityPorto       | <u>Economique</u> : maintien des activités économiques   | Service global de CityPorto        |
| Transporteur |   |                 | <u>Economique (financière)</u> : décharge du DKM<br><u>Immatérielle</u> : temps et traçabilité des marchandises          | Service global de CityPorto        |
| Destinataire | <u>Immatérielle</u> : participation à l'amélioration de la qualité de vie en ville              | Ville de Padoue | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : réceptions mutualisées des marchandises ; deux tournées par jour             | Service global de CityPorto        |
| CityPorto    | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : livraisons optimisées, rationalisées et mutualisées | Destinataire    | <u>Economique</u> : revenus liés aux prestations de services ; clients   | Transporteur et/ou destinataire ?? |
|              | <u>Sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air            | Ville de Padoue | <u>Savoir-faire en LU</u> : expertise pour la livraison du DKM<br><u>Sécurité</u> : caractère professionnel des services | Service global de CityPorto        |

NB : on utilisera l'acronyme DKM pour caractériser le Dernier KiloMètre de livraison en ville.

Tableau 1 : Analyse de la valeur, CDU de Padoue.

| ACTEUR       | VALEUR CREE ET DELIVREE   |                      | VALEUR CAPTEE   |                                    |
|--------------|---|----------------------|---|------------------------------------|
|              | Nature  | Destinataire         | Nature  | Origine                            |
| Municipalité | <u>Financière</u> : subventions dégressives sur N années  | Elcidis              | <u>Valeur immatérielle sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air  | Service global d'Elcidis           |
|              | <u>Politique</u> : impulsion du projet et réglementation  |                      | <u>Economique</u> : maintien des activités économiques  |                                    |
| Transporteur |   |                      | <u>Economique (financière)</u> : décharge du DKM<br><u>Immatérielle</u> : temps et traçabilité des marchandises   | Service global d'Elcidis           |
| Particulier  | <u>Economique</u> : paiement de l'usage des box de stockage                                     | Elcidis              | <u>Matérielle</u> : espace de stockage<br><u>Fonctionnelle</u> : réception des marchandises sur la plateforme ou livraison à domicile (gain de temps et sécurité) | Service global d'Elcidis           |
| Destinataire | <u>Immatérielle</u> : participation à l'amélioration de la qualité de vie en ville              | Ville de La Rochelle | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : réceptions mutualisées des marchandises ; respect des horaires ; gestion des retours ; un interlocuteur unique        | Service global d'Elcidis           |
| Elcidis      | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : livraisons optimisées, rationalisées et mutualisées | Destinataire         | <u>Economique</u> : revenus liés aux prestations de services ; clients  | Transporteur et/ou destinataire ?? |
|              | <u>Sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air            | Ville de La Rochelle | <u>Savoir-faire en LU</u> : expertise pour la livraison du DKM<br><u>Sécurité</u> : caractère professionnel des services  | Service global d'Elcidis           |

Tableau 2 : Analyse de la valeur, CDU de La Rochelle.



| ACTEUR                | VALEUR CREE ET DELIVREE   |                            | VALEUR CAPTEE  |   |
|-----------------------|---|----------------------------|--|---|
|                       | Nature  | Destinataire               | Nature   | Origine   |
| Principauté de Monaco | <u>Financière</u> : contribution forfaitaire annuelle   | Monaco<br>Logistique       | <u>Valeur immatérielle sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air<br><br><u>Economique</u> : maintien des activités économiques   | Services du PAL et du CDU                                       |
|                       | <u>Politique</u> : instauration du service et mise en place de réglementation                   | Monaco<br>Logistique       |  |   |
|                       | <u>Industrielle</u> : grâce au PAL, les industriels ont plus d'espace de production             | Industriels autour de Nice |  |   |
| Transporteur          |   |                            | <u>Economique (financière)</u> : Décharge du DKM et gratuité du CDU (déchargement et stockage 6h)<br><br><u>Immatérielle</u> : temps et traçabilité des marchandises   | Services du PAL et du CDU                                       |
| Destinataire          | <u>Immatérielle</u> : participation à l'amélioration de la qualité de vie en ville              | Principauté de Monaco      | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : réceptions mutualisées des marchandises ; services tels ceux d'un PSL<br><br><u>Flexibilité</u> : choix de se faire livrer ou venir chercher ses marchandises ; envois | Services du PAL et du CDU                                       |
| Monaco Logistique     | <u>Organisationnelle et fonctionnelle</u> : livraisons optimisées, rationalisées et mutualisées | Destinataire               | <u>Economique</u> : revenus liés aux prestations de services ; clients<br><br><u>Savoir-faire en LU</u> : expertise pour la livraison du DKM   | Transporteur et/ou destinataire ??<br>Services du PAL et du CDU |
|                       | <u>Sociétale et environnementale</u> : amélioration de la qualité de vie et de l'air            | Principauté de Monaco      | <u>Sécurité</u> : caractère professionnel des services   | Services du PAL et du CDU                                       |

Tableau 3 : Analyse de la valeur, CDU de Monaco.

Cette analyse de trois projets de CDU montre que nous sommes sur des modèles hybrides de coopération inter-organisationnelle. Les partenariats mis en place reposent sur une logique de création de valeur en commun fondée sur une approche intégrée avec des échanges à forte réciprocité. Dans ce contexte, il s'agit pour les partenaires de coordonner leurs compétences et leurs ressources en vue de développer des solutions communes. Néanmoins, nous avons vu qu'aucun acteur n'a vraiment l'autorité de piloter cette coordination. Dans les trois cas analysés, c'est l'acteur public qui impulse le projet de CDU qui vient s'ancrer dans les stratégies des acteurs privés sans véritable réflexion sur la pérennité du modèle économique. Dans les cas d'échec recensés, nous avons constaté que lorsque les subventions publiques s'arrêtent, le projet s'arrête également faute d'avoir trouvé un fonctionnement qui lui permette d'atteindre un équilibre économique sans la subvention apportée par l'acteur public.

Les activités de logistique urbaine engagent donc des partenariats multi-acteurs qui demandent une implication et un engagement forts de la part des différentes parties prenantes. Les impacts de ces partenariats doivent être pensés à long terme afin de garantir un équilibre économique qui n'est pas forcément acquis au départ compte tenu des investissements qui doivent être réalisés pour que le projet fonctionne. Néanmoins ces partenariats répondent à des enjeux de développement à long terme et permettent de réunir des acteurs aux objectifs

divergents mais dont les expertises sont complémentaires. En cela, ils induisent des changements majeurs en matière de mobilité urbaine des marchandises et sont sources d'innovations qui amènent à repenser les modèles classiques des organisations.

## 5. Conclusion

Notre étude montre que la mise en place d'un CDU est relative aux spécificités d'une ville et reste difficilement duplicable en l'état. Les trois cas étudiés, même s'ils présentent des similitudes, restent très spécifiques au contexte dans lequel les projets ont été déployés. Les variables de contexte sont donc essentielles pour l'équilibre du modèle économique.

La revue de littérature sur la logistique urbaine bien qu'encore émergente, révèle des enjeux forts pour les différentes parties prenantes mais également des freins et des limites dans le déroulement des projets. Parmi ces freins, l'absence de rentabilité peut apparaître comme rédhibitoire pour de nombreux acteurs, notamment publics, surtout en période de crise économique. Pourtant, les discussions que nous avons menées aussi bien avec les transporteurs qu'avec les distributeurs nous amènent à penser que bon nombre d'acteurs se questionnent et se disent aujourd'hui prêts à co-construire les solutions en matière de mobilité des marchandises en ville.

Il apparaît indispensable de réfléchir à de nouvelles formes de coopération entre les différentes parties prenantes des schémas de logistique urbaine. Il est également nécessaire d'imaginer de nouveaux dispositifs notamment pour la livraison du dernier kilomètre, particulièrement coûteuse pour les transporteurs.

La logistique urbaine est un domaine où il y a un besoin important en analyses approfondies afin de favoriser l'émergence d'innovations organisationnelles dans des pratiques qui se situent dans des contextes multi-acteurs qui mêlent des logiques de fonctionnement très différentes. Les recherches futures doivent s'attacher à développer des méthodologies cohérentes et duplicables à partir d'une base de données de projets clairement identifiés. De même, des dispositifs d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité des projets, le rôle des participants et les conditions requises pour atteindre les objectifs, restent à construire afin de donner de la visibilité aux décideurs publics comme privés. Enfin, il est nécessaire que les différents acteurs réfléchissent ensemble à la manière dont ils peuvent s'organiser pour capturer et délivrer la valeur dans les projets de logistique urbaine. Au-delà de l'éventuelle création de nouvelles activités génératrices d'emplois, l'un des tous premiers enjeux de la logistique urbaine s'inscrit dans des problématiques de territoire qu'il convient plus que jamais de dynamiser, quelles que soient les contraintes géographiques ou économiques.

## 6. Bibliographie

ADEME. (2004). Les Centres de Distribution Urbaine : quels outils d'évaluation environnementale ?

ADEME. (2010). Logistique urbaine : agir ensemble (p. 47 et 71-75).

Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Calori, R., Atamer, T. (2011). *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Centre d'Analyse Stratégique. (2012). Pour un renouveau de la logistique urbaine. Actes de séminaire.

Chanut, O., Paché, G., Wagenhausen, F. (2012). Logistique urbaine: refonder les logiques d'intermédiation. *Management & Avenir*, 51, 186-207.

Dablanc, L. (2006). Goods transport in large European cities: difficult to organize, difficult to modernize. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41 (3), 280-285.

Dablanc, L. (2007). La notion de développement urbain durable appliquée au transport des marchandises. *Les Cahiers scientifiques du transport*, 97-126. Retrieved from [http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/tl\\_files/documents/CST/N51/Dablanc51.pdf](http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/tl_files/documents/CST/N51/Dablanc51.pdf)

Durand, B., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F. (2010). La logistique urbaine, facteur clé de développement du B to C. *Logistique & Management*, 18(2), 7-19.

European Commission. (2002). Elcidis: electric vehicle goods distribution systems in cities (pp. 18-22).

Gonzalez-Feliu, J., Morana, J. (2010). Are City Logistics Solutions Sustainable ? The Cityporto case. *Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilita e Ambiente, TeMA*, 3(2), 55-64.

Gozé-bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 4(24), 217-236.

Hoarau, C., Teller, R. (2001). *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris.

Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2010). Sustainable supply chain management in city logistics solutions : an experience's comeback from Cityporto Padova (Italy). 3rd International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain creating value through green supply chains, ILS Casablanca, April 14-16 (pp. 1-10).

Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2011). Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie. *Gestion*, 36(2), 18-26.

Patier, D., Browne, M. (2010). A methodology for the evaluation of urban logistics innovations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 6229-6241. doi:10.1016/j.sbspro.2010.04.033

Patier, D., Routhier, J.L. (2009). Logistique urbaine, acquis et perspectives. *Les Cahiers scientifiques du transport*, (55), 5-10.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, n° 89 (1/2), p. 62-77.

Quak, H. J., De Koster, M. B. M. (2009). Delivering Goods in Urban Areas: How to Deal with Urban Policy Restrictions and the Environment. *Transportation Science*, 43(2), 211-227. doi:10.1287/trsc.1080.0235

Ripert, C., Browne, M. (2009). La démarche exemplaire de Paris pour le transport de marchandises en ville. *Les Cahiers scientifiques du transport*, (55), 39-62.

Warnier, V., Lecocq, X., Demil, B. (2004), Le Business Model: l'oublié de la stratégie?, Communication, XIIIème conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine.