

THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université
le 13 décembre 2022 par

Erika Allais

**Le rôle des démarches collectives dans la formation des valeurs :
Proposition d'une analyse holistique du processus de valuation en
logistique urbaine à travers 5 expériences empiriques**

Discipline

Sciences de Gestion

École doctorale

ED 372 – SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION

Laboratoire/Partenaires de recherche

Cret-Log



Composition du jury

Laetitia DABLANC	Rapporteuse
Université Gustave Eiffel	
Jésus GONZALEZ-FELIU	Rapporteur
Excelia Group	
Gilles GUIEU	Directeur de thèse
Aix-Marseille Université	
Frédéric PREVOT	Co-directeur de thèse
Kedge BS	
Blandine AGERON	Examinatrice et
Université Grenoble Alpes	Présidente

Affidavit

Je soussigné, Erika Allais, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Gilles Guieu et Frédéric Prévot, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Gap, le 9 septembre 2022



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Affidavit

I, undersigned, Erika Allais, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Gilles Guieu and Frédéric Prévot, in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with both the French national charter for Research Integrity and the Aix-Marseille University charter on the fight against plagiarism.

This work has not been submitted previously either in this country or in another country in the same or in a similar version to any other examination body.

Place Gap, date 9 septembre 2022



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Liste de publications et participation aux conférences

1) Liste des publications¹ réalisées dans le cadre du projet de thèse :

1. « Collective experience as a major part of city logistics valuation process by individuals: the case of a serious game about city logistics. »
2020 IEEE 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), p.1-5
2. « La logistique urbaine : en comprendre la complexité pour accompagner les projets. »
Article envoyé à Management & Avenir en cours de correction.
3. « Modeling of a city logistics cost structure. »
Article en co-écriture en préparation pour envoi à la revue « Journal of Operations Management ».

2) Participation aux conférences² et écoles d'été au cours de la période de thèse :

1. Présentation de mon travail de recherche lors d'une rencontre enseignants-chercheurs organisée par le rectorat, Aix-en-Provence, 29 mars 2018. Titre de la communication : « Donner de la valeur à la logistique urbaine via la mise en œuvre d'une campagne de crowd-sourcing ».
2. Présentation de mon travail de recherche lors d'un consortium doctoral des RIRL organisé dans le cadre de la semaine du management à Paris, 22-23 mai 2018. Titre de la communication : « Donner de la valeur à la logistique urbaine via une campagne de crowd-sourcing : vers une appropriation de la ville par ses usagers ».

¹ Cette liste comprend les articles publiés, les articles soumis à publication et les articles en préparation ainsi que les livres, chapitres de livre et/ou toutes formes de valorisation des résultats des travaux propres à la discipline du projet de thèse. La référence aux publications doit suivre les règles standards de bibliographie et doit être conforme à la charte des publications d'AMU.

² Le terme « conférence » est générique. Il désigne à la fois « conférence », « congrès », « workshop », « colloques », « rencontres nationales et/ou internationales » ... etc.

Indiquer si vous avez fait une présentation orale ou sous forme de poster.

3. Présentation de mon travail de recherche lors d'un consortium doctoral organisé par l'AFITL dans le cadre des « 1ères rencontres francophones Transport Mobilité » (RFTM), Lyon, 6-8 juin 2018. Titre de la communication : « Engager les individus dans les stratégies collectives des organisations à travers l'expérience collective : Le cas de la mise en œuvre d'une plateforme de crowdsourcing pour discuter de la livraison du dernier km ».
4. Présentation de mon travail de recherche lors de l' « ELA 20ème doctoral consortium » (ELA), Naples, 27-30 juin 2018. Titre de la communication: « Involve individuals through collective experience to solve a management issue : The case of implementing a crowdsourcing platform to improve the delivery conditions of goods in the city ».
5. Présentation de mon travail de recherche lors d'un consortium doctoral organisé par Coactis et la faculté de sciences économiques et de gestion de l'université lumière Lyon 2 dans le cadre du tutorat grand Sud, Lyon, 2-3 juillet 2018. Titre de la communication : « Partager des valeurs grâce à l'expérience collective : Le cas de la mise en œuvre d'une plateforme de crowdsourcing en vue d'améliorer la mobilité des biens et des personnes en centre-ville ».
6. Participation à l'organisation du 28e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), « GRH et alternatives », Aix-en-Provence, 11-13 octobre 2017.
7. Participation au deuxième workshop industrie et recherche en logistique et supply chain management (AIRL-SCM), « Economie collaborative et innovation : quel impact sur l'industrie logistique ? », Paris, 10 octobre 2017.
8. Participation à « la troisième rencontre de l'économie circulaire et territoire » (LivingLab T.Créatif - Irfedd), « Opportunités et menaces du numérique pour des territoires durables », Aix-en-Provence, 30 octobre 2017 et 01 novembre 2017.
9. Participation à la première édition de la « Summer School Logistique Urbaine » organisée par l'université de Lyon, Lyon, 11-13 septembre 2018.

Résumé

Aujourd'hui, le transport joue un rôle clé dans le développement des pays, notamment pour la circulation des marchandises. La logistique des flux entre régions, pays et continents a bénéficié d'innovations technologiques et organisationnelles assurant efficacité et efficience. Il n'en a pas été de même à l'échelle urbaine, notamment dans les centres-villes : la gestion des flux dans un environnement caractérisé par une forte densité de population n'a pas encore trouvé son modèle d'organisation. De nos jours, la logistique urbaine et surtout la gestion du « dernier kilomètre » est un enjeu environnemental et économique majeur. La logistique urbaine se caractérise par la présence de plusieurs acteurs (chargeurs ou propriétaires de marchandises, clients, transporteurs, pouvoirs publics, etc.), chacun avec des priorités différentes (réduction de la pollution, amélioration de la qualité des services, minimisation de la distance totale parcourue, etc.). Le but de cette thèse est d'étudier, à travers une analyse holistique, le rôle des démarches collectives en logistique urbaine comme une partie importante du processus de valuation de la logistique urbaine par les individus au regard de la « Théorie de la valuation » de Dewey (1939). Pour ce faire, nous avons décidé d'observer l'impact des démarches collectives en logistique sur le processus de valuation de la logistique urbaine. Notre travail a commencé par le développement d'une proposition de modélisation du processus de valuation dans lequel l'expérience collective a un rôle majeur. Ce modèle se compose de plusieurs étapes. Le partage d'expériences collectives n'est pas la seule étape du processus de valuation, mais interagit avec d'autres étapes du processus. Ensuite, nous avons fait des observations lors d'un serious game sur la logistique urbaine, et questionné les participants. Les résultats nous ont permis de mieux comprendre le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus. Ensuite, l'étude des différentes démarches a précisé le rôle de l'expérience collective dans la formation et le partage des valeurs et a, par exemple, fait ressortir les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine met en exergue ainsi que le lien entre partage des valeurs et modification du comportement des acteurs. Plus généralement, cette recherche nous donne la possibilité de considérer l'expérience collective comme un levier pour créer un contexte favorable à la résolution des problématiques multi-acteurs. Plus particulièrement, dans un contexte de logistique urbaine, cette thèse montre que les expériences collectives en logistique urbaine conduisent à une meilleure compréhension des particularités de la logistique urbaine.

Enfin, grâce à ce travail, nous serons en mesure de fournir aux organisations des pistes quant à ce qui peut/doit être fait pour accompagner les stratégies collectives dans le domaine de la logistique urbaine en reconnaissant l'importance de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus.

Mots clés : Logistique urbaine ; démarches collectives ; Processus de valuation ; Formation des valeurs ; Analyse holistique

Abstract

Today, transport plays a key role in the development of countries, particularly for the movement of goods. The logistics of flows between regions, countries and continents has favored technological and organizational innovations ensuring efficiency and effectiveness. It has not been the same on the urban scale, especially in city centers: the management of flows in an environment characterized by a high population density has not yet found its organizational model. Nowadays, urban logistics and especially the management of the "last mile delivery" is a major environmental and economic issue. Urban logistics is characterized by the presence of several actors (shippers or owners of goods, customers, carriers, public authorities, etc.), each with different priorities (reduction of pollution, improvement of the quality of services, minimization of total distance travelled, etc.). The aim of this thesis is to study, through a holistic analysis, the role of collective approaches in urban logistics as an important part of the process of valuation of urban logistics by individuals with regard to the "Theory of valuation" of Dewey (1939). To do this, we decided to observe the impact of collective approaches in logistics on the process of promoting urban logistics. Our work began with the development of a proposal for modeling the valuation process in which collective experience has a major role. This model consists of several steps. The sharing of collective experiences is not the only step in the valuation process, but interacts with other steps in the process. Then, we made observations during a serious game on urban logistics, and questioned the participants. The results allowed us to better understand the role of collective experience in the valuation process of individuals. Then, the study of the different approaches clarified the role of collective experience in the formation and sharing of values and, for example, highlighted the values that the collective experience in urban logistics highlights as well as the link between sharing of values and modification of the behavior of the actors. More generally, this research gives us the possibility of considering the collective experience as a lever to create a favorable context for the resolution of multi-actor problems. More specifically, in an urban logistics context, this thesis shows that collective experiences in urban logistics lead to a better understanding of the particularities of urban logistics. Finally, thanks to this work, we will be able to provide organizations with ideas as to what can/must be done to support collective strategies in the field

of urban logistics by recognizing the importance of collective experience in the individual assessment process.

Keywords: City logistics; Collective actions; Valuation process; The shaping of values; The sharing of values; Holistic analysis

Remerciements

A plusieurs moments j'ai cru que cette thèse ne verrait jamais le jour et pourtant elle est bel et bien là et vous vous apprêtez à la lire. A ce titre j'aimerais commencer par remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ce résultat.

Tout d'abord je tiens à remercier les différents enseignants qui ont croisé ma route depuis le primaire et qui ont su me sortir des impasses et me donner le goût de l'apprentissage et l'envie de transmettre. Alors merci à Mme Arnoux, Mme Dipipa, M. et Mme Colin, M. Savoye, Mr Dalmasso, Mme Fabbe-Costes mais bien d'autres aussi.

Je tiens aussi, et particulièrement, à remercier mes deux directeurs de thèse, Gilles Guieu et Frédéric Prévot, pour leurs nombreux conseils, leurs relectures, les échanges bienveillants et leur soutien sans faille dans les moments de doute.

D'autres collègues et amis chercheurs y sont pour beaucoup dans cet aboutissement, comme Marlène Monnet-Dupuy qui m'a permis d'accéder à la plupart du matériel empirique de cette recherche ou d'autres membres du Cret-Log qui m'ont conseillée et donné l'opportunité de partager les résultats de ma recherche lors de rencontres, séminaires, etc. Je pense plus particulièrement à François Fulconis, Cécile Godé, Sébastien Brion, Laurent Livolsi, Jennifer Lazzeri, Valérie Michon et Thierry Allegre.

Je remercie aussi les membres du Laet qui m'ont permis, à de nombreuses reprises, de pouvoir observer le fruit de leurs travaux et de m'en servir pour nourrir les miens. Ils m'ont aussi donné accès à un de mes terrains dont l'étude a été à l'origine même de l'orientation qu'a finalement pris cette thèse. Je pense plus particulièrement à Mathieu Gardrat et Florence Toilier.

Et comment ne pas remercier mes pairs doctorants pour ces moments que nous avons pu partager sur les bancs des formations, dans les salles de travail, lors de nos repas, lors de consortium et j'en passe ? Ces échanges m'ont permis d'y croire, de tenir le coup, de me remettre en question et finalement, de finir cette thèse.

Mon grand-père y est aussi pour beaucoup puisqu'il est le premier à avoir su que j'enseignerai et que je devais m'essayer à la recherche. Il m'a soutenu financièrement mais il a surtout été présent pour écouter mes plaintes et me faire avancer quand j'en avais besoin.

Il me reste à remercier mes amis et ma famille. Cette équipe de l'ombre qui a su me changer les idées, me supporter dans les moments durs, supporter mes humeurs, me faire rire et me faire recommencer. Merci à mon chéri, à mon papa, à mes amis de la montagne et à ma famille de cœur.

Table des Matières

Affidavit	2
Affidavit	4
Liste de publications et participation aux conférences	6
Résumé.....	8
Abstract.....	10
Remerciements.....	12
Table des Matières	14
Introduction générale.....	20
Partie 1. Problématique et protocole de recherche	40
Introduction de la partie 1	42
1er chapitre : La logistique urbaine	44
Introduction du chapitre	46
1. Définitions	50
I. La logistique urbaine dans la littérature académique	50
i. La logistique urbaine dans la littérature académique française	51
ii. La logistique urbaine dans la littérature académique internationale.....	52
II. La question plus particulière de la livraison du dernier kilomètre	52
2. Les enjeux autour de la logistique urbaine	54
I. Les enjeux liés à la complexité de l'objet dès sa « définition »	54
i. Le périmètre de la logistique urbaine.....	55
ii. Les acteurs de la logistique urbaine	55
iii. Les types de flux	59
II. Des enjeux économiques, sociaux et environnementaux	59
i. Les enjeux pour la sphère privée	60
ii. Les enjeux pour la sphère publique.....	60
III. Nécessité d'adaptation à de nouveaux modèles.....	61
i. L'urbanisation croissante.....	62
ii. L'éloignement des activités logistiques	62
iii. La multiplication des points de passage.....	63
iv. L'évolution de la logistique urbaine	64
3. Les démarches en logistique urbaine.....	66
I. Définition de la notion de démarche.....	66
II. Applications en logistique urbaine.....	67

i. Les ELU	68
ii. Les MIN.....	70
III. Caractéristiques des démarches en logistique urbaine	71
IV. Tentative de compréhension de ces échecs	72
Conclusion du chapitre	75
2e chapitre : La valuation.....	77
Introduction du chapitre	79
1. Les différentes approches de la valeur	81
I. Les valeurs rationnelles.....	82
II. Les valeurs émotionnelles	82
III. La conception traditionnelle des valeurs	83
2. La théorie de la valuation	85
I. Apports de la théorie	85
i. Une meilleure compréhension des interactions entre l'organisme humain et son environnement.....	86
ii. Le rôle du partage des valeurs pour faire évoluer une situation donnée	86
II. Le processus de valuation.....	87
III. Le partage des valeurs	91
i. Différence par rapport à la formation des valeurs	92
ii. Quelle place dans le processus de valuation ?.....	93
3. Les valeurs en Logistique Urbaine.....	95
Conclusion du chapitre :	98
3e chapitre : Cadre analytique et méthodologique.....	100
Introduction du chapitre	102
1. Questions de recherche.....	104
I. Question principale de recherche	104
II. Sous question de recherche	104
2. Design de recherche	105
I. Choix méthodologiques	105
i. Une analyse holistique.....	106
ii. La multi angulation des données.....	107
II. Présentation des expériences.....	108
i. La ville de Gap	108
ii. Le jeu sérieux « Urbalog ».....	112
iii. Les ateliers de la Région.....	116
iv. La plateforme DEKI	123
v. Les ateliers Demeter	130

3. Collecte et analyse des données	135
I. Richesse des données.....	135
II. Guides d’entretien.....	136
i. Pour la ville de Gap	139
ii. Pour le jeu « Urbalog »	142
iii. Pour les ateliers de la région.....	143
iv. Pour la plateforme DEKI	146
v. Pour les ateliers Demeter.....	150
III. Les questions de l’enquête	151
IV. Mise en œuvre empirique.....	152
i. La ville de Gap.....	154
ii. Le jeu « Urbalog »	156
iii. Les ateliers de la région.....	157
iv. La plateforme DEKI	158
v. Les ateliers Demeter	159
4. Traitement des données	161
I. Le choix d’une grille de codage semi-structurée.....	161
i. Présentation.....	163
ii. Comparaison des grilles de codage a priori et des codes émergents	164
iii. L’utilisation du logiciel N’vivo	167
5. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement.....	167
I. Le positionnement épistémologique.....	167
i. L’épistémologie en sciences de gestion.....	167
ii. Se positionner	168
iii. Le choix du constructivisme pragmatique	169
iv. La dimension ontologique	169
v. La dimension phénoménologique	169
vi. La dimension téléologique	170
II. Un mode de raisonnement abductif.....	170
Conclusion du chapitre	175
Conclusion de la Partie 1	177
Partie 2 : Résultats et discussion	179
Introduction de la partie 2	181
4e chapitre : Le rôle de l’expérience collective en logistique urbaine.....	183
Introduction du chapitre	185
1. La ville de Gap : les paradoxes de la logistique urbaine	187
I. Une cartographie des acteurs de la logistique urbaine sur un territoire.....	187

i. La logistique urbaine pour les acteurs.....	189
ii. Des contradictions	191
iii. Identification des problématiques du territoire	192
II. Nécessité d'une vision systémique.....	193
2. Le jeu sérieux « Urbalog » : Les démarches collectives et le partage de valeurs.....	194
I. Le jeu sérieux « Urbalog », une forme d'expérience collective en logistique urbaine	195
II. Le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine	195
i. Le processus de valuation individuel	197
ii. Le partage d'expériences et de valeurs collectives	198
iii. L'impact de l'expérience collective sur le processus de valuation individuelle et les expériences individuelles futures	198
III. Proposition de modélisation du rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine.....	199
3. Les ateliers de la Région : Un rôle à jouer dans la formation des valeurs d'un territoire.	200
I. La logistique urbaine avant les ateliers	200
II. Le rôle de chacun	201
III. Le début de nouvelles aventures.....	202
4. La plateforme DEKI : Une chaîne de logistique urbaine créatrice de valeur	202
I. Le bébé de la région	202
II. Les valeurs de DEKI	203
III. La création de valeur DEKI	204
IV. Cocréation de valeur des acteurs de la chaîne	205
V. Le rôle d'intermédiation de DEKI	206
5. Les ateliers Demeter : Formation de valeurs partagées en logistique urbaine	207
I. Des systèmes connectés	207
II. Cocréation de valeurs imbriquées.....	209
III. Des valeurs individuelles et/ou partagées aux valeurs de la logistique urbaine à grande échelle	209
Conclusion du chapitre	212
5e chapitre : Résultats inter-expériences	214
Introduction du chapitre	216
1. Les formes d'expérience collective en logistique urbaine	218
I. La ville de Gap.....	218
II. Le jeu sérieux « Urbalog »	219
III. Les ateliers de la région et la plateforme DEKI.....	221
IV. Les ateliers Demeter	223

2. Les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine met en exergue	225
I. Des valeurs morales.....	226
i. L'entraide.....	226
ii. La compassion.....	226
II. Des valeurs sociales et sociétales.....	227
3. Les comportements provoqués par ces nouvelles valeurs partagées	228
I. Regarder ensemble dans la même direction	228
II. Partager	229
III. Créer ensemble	230
IV. S'entourer.....	231
V. Expérimenter.....	232
VI. Se rendre utile	233
VII. Se connecter.....	233
VIII. Se remettre en question	234
IX. Solliciter	234
4. Vers une pensée en Archipel en logistique urbaine	235
5. Voies d'amélioration possibles de la logistique urbaine	243
6. Voies d'amélioration de la mise en œuvre des démarches collectives en logistique urbaine	244
Conclusion du chapitre	246
6e chapitre : Discussion générale	248
Introduction du chapitre	250
1. Apports théoriques	252
I. Le manque de collectif	252
II. Le rôle des expériences collectives en logistique urbaine.....	254
III. Les valeurs en logistique urbaine et le comportement des acteurs.....	254
2. Apports managériaux.....	256
I. L'expérience collective pour résoudre des problèmes de gestion multi-acteurs.....	257
II. Les étapes à respecter	258
3. Apports méthodologiques.....	259
I. La cartographie d'un système de logistique urbaine	259
II. L'analyse holistique en sciences de gestion.....	260
i. L'analyse holistique pour un système complexe.....	261
ii. L'analyse holistique pour un objet qui admet différentes natures.....	262
iii. L'analyse holistique dans une démarche constructiviste	262
4. Limites et perspectives de la recherche	263
I. D'un point de vue théorique	264

i. Le choix de la valuation.....	264
ii. Les débats autour de la valeur.....	266
iii. Remise en cause du système de valuation	267
II. D'un point de vue méthodologique.....	268
i. Le choix d'une méthodologie holistique	268
ii. L'Objet de la recherche	269
iii. Unités d'analyse et périmètre de la recherche	270
iv. Choix méthodologiques	271
III. D'un point de vue managérial et pratique	272
i. Freins et leviers au partage des valeurs.....	273
ii. La standardisation des résultats.....	273
iii. Possibilités d'application.....	274
Conclusion du chapitre	277
Conclusion de la partie 2	279
Conclusion générale	281
Bibliographie	285
Liste des Annexes	302
Annexe 1 : Liste des abréviations	304
Annexe 2 : Tables des figures, tableaux et cartes	308
Annexe 3 : Exemples de retransmission d'entretien	310
Annexe 4 : Prise de notes lors d'un atelier Demeter	330
Annexe 5 : Extrait du journal de bord tenu pour l'expérience de Gap	334
Annexe 6 : Photos	338
Annexe 7 : Fiche de suivi des projets issus des ateliers de la Région Sud.....	342
Annexe 8 : Guide d'harmonisation des réglementations des livraisons en région Provence-Alpes-Côte d'Azur	346

Introduction générale

En 2017, après avoir soutenu un mémoire de recherche envisageant la possibilité pour les organisations publiques d'utiliser les campagnes de crowdsourcing afin de créer des projets de logistique urbaine, nous nous sommes engagés dans une thèse en logistique urbaine. La ville de Gap, et plus particulièrement son maire, avec lequel nous avons déjà échangé dans le cadre de la rédaction du mémoire, nous a fait part de sa volonté de « *faire quelque chose pour améliorer la logistique urbaine* » de ce territoire. A cette envie, *drivée* par le contexte réglementaire national en évolution perpétuelle, est venue s'ajouter la nécessité d'intégrer un projet de mobilité au portfolio des projets dans lesquelles la ville souhaitait s'investir afin de redynamiser l'activité économique de son centre. En effet, quelques mois avant que le maire ne nous fasse part de son idée, la ville avait candidaté au projet national « Action cœur de ville ». Ainsi, pour bénéficier du soutien que promettaient les instigateurs de ce projet, la ville devait s'engager dans différents projets dont des projets liés à la mobilité. Malheureusement, la ville de Gap n'étant pas très en avance sur les réflexions autour du transport en ville, et encore moins du transport de marchandises, le maire nous demandait de l'aider, à travers notre recherche, à identifier les acteurs impliqués dans ce système afin de pouvoir évaluer la situation dans laquelle se trouvait la ville afin de voir se dessiner l'ébauche d'une idée de projet dans lequel la ville pourrait s'engager. C'est ainsi en menant des entretiens auprès des différents acteurs que nous parvenions à identifier et en nous engageant dans une revue de la littérature en logistique urbaine que nous avons été en mesure d'établir un constat : les acteurs de la logistique urbaine ne sont pas particulièrement intéressés par l'idée de travailler avec leurs concurrents et surtout pas si cela les amène à changer la façon dont ils se déplaçaient jusqu'à présent. Ce constat nous a alors amené à nous demander s'il n'était pas possible d'utiliser des connaissances que nous aurions sur les motivations des individus à s'impliquer davantage dans des problématiques sociétales telles que la logistique urbaine ? Heureusement, la littérature en psychologie sociale, et notamment la théorie de la valuation de Dewey (1939), nous apprend que *c'est parce qu'on attribue de la valeur aux choses qu'on s'en occupe*. Ce postulat nous a conduit à considérer que si l'expérience collective joue un rôle dans le processus de valuation, elle devrait aussi inciter au partage de valeurs et que de ce fait les individus engagés dans de telles démarches devraient

aider les organisations à créer un contexte favorable à la résolution de problèmes de gestion multi-acteurs, ici la logistique urbaine. Cette recherche s'emploie donc à étudier plusieurs formes de démarches collaboratives en logistique urbaine afin d'observer plus particulièrement le rôle de ces démarches sur le processus de valuation de la logistique urbaine. Les résultats obtenus permettent à la fois de mieux identifier ce rôle, notamment dans la formation des valeurs et le partage des valeurs mais aussi, d'un point de vue plus général, dans l'atteinte d'un objectif global : rendre la logistique urbaine plus durable.

Question de départ :

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les enjeux de la gestion de problèmes multi-acteurs, plus particulièrement dans un contexte de logistique urbaine, et mettre en évidence un des facteurs de réussite des stratégies collectives dans ce contexte.

En effet, la thèse que je défends est la suivante : les organisations sont en mesure de résoudre des problèmes de gestion concernant plusieurs acteurs en favorisant le partage des valeurs à travers l'expérience collective.

Afin de pouvoir étudier le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus (au sens de Dewey, 1939), je vais avoir pour objet principal de recherche des démarches collectives en logistique urbaine. Nous entendrons les démarches collectives en logistique urbaines comme des démarches coordonnées par un ou plusieurs acteurs de la logistique urbaine et qui impliquent l'implication d'au moins deux acteurs différents. Les unités d'analyse seront alors les démarches, les individus qui les composent, leurs interactions, etc.

Finalement, l'objectif est de répondre à la question de recherche principale suivante :

“ Quel est le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ? ”

En répondant à cette question, nous proposons de montrer le lien entre les différentes étapes du processus de valuation, et ce, dans un contexte de logistique urbaine. Après quoi, nous nous demanderons :

Sous-question numéro 1 : “Comment les démarches collectives en logistique urbaine participent-elles au partage de valeurs vis-à-vis de cet objet ? ”

Sous-question numéro 2 : « Dans un contexte de logistique urbaine, par quels moyens l'expérience collective permet-elle de créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif vertueux ? »

Ces questions cherchent dans un premier temps à comprendre le rôle de démarches collectives dans la formation des valeurs en logistique urbaine, puis, dans un second temps, à comprendre en quoi le partage de valeurs en logistique urbaine participe à la formation d'un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif plus vertueux.

Architecture du manuscrit :

Compte tenu de la problématique formulée, le manuscrit prendra la forme présentée dans le tableau 1, ci-après. Dans une première partie, nous présenterons l'élaboration du cadre théorique, conceptuel et méthodologique. Ce sera l'occasion de présenter les éléments théoriques et conceptuels en logistique urbaine et sur le processus de valuation qui nous ont amenée à formuler notre question de recherche. A l'issue de cette revue de la littérature, nous parlerons du cadre analytique et méthodologique qui en a découlé. Dans une deuxième partie, les résultats seront présentés en deux temps : d'abord les résultats intra-cas de nos 5 expériences empiriques puis, par la suite, les résultats inter-cas et l'analyse de ces mêmes expériences. Finalement, la discussion générale viendra mettre un terme à ce travail de recherche.

Question de recherche : “ Quel est le rôle de l’expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ?”		
Partie 1 : Cadre théorique, conceptuel et méthodologique		
Chapitre 1 : La logistique urbaine un système complexe dans lequel les individus doivent apprendre à travailler ensemble	Chapitre 2 : L’expérience collective, une des étapes du processus de valuation	
Partie 2 : Résultats et Discussion		
Chapitre 4 : Résultats intra-cas (1) Les paradoxes de la Logistique Urbaine (2) Les démarches collectives et le partage de valeurs (3) Un rôle à jouer dans la formation des valeurs d’un territoire (4) Une chaîne de Logistique Urbaine créatrice de valeur (5) Formation de valeurs partagées en logistique urbaine	Chapitre 5 : Résultats inter-cas (1) Formes des démarches collaboratives en Logistique Urbaine (2) Les valeurs de l’expérience collective en Logistique Urbaine met en exergue (3) Vers une pensée en « Archipels » pour la Logistique Urbaine (4) Voies d’amélioration	Discussion

Tableau 1 : Architecture de la thèse (élaboration personnelle)

La revue de la littérature :

Alors que les travaux déjà engagés en logistique urbaine ne permettent pas de vérifier nos propositions, notre revue de la littérature introduit dans un premier temps les enjeux de la logistique urbaine moderne et finalement présente le cadre théorique de notre recherche : la théorie de la valuation (Dewey, 1939) qui considère l’expérience collective comme une des étapes du processus de valuation.

La logistique urbaine, un système complexe dans lequel les individus doivent apprendre à travailler ensemble

Définie comme « l'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville, elle relève d'un jeu d'acteurs multiples aux enjeux souvent contradictoires : pouvoirs publics, acteurs économiques, institutionnels, résidents, etc. » (Patier et Routhier, 2009, p. 6). La logistique urbaine est une thématique de recherche pour laquelle beaucoup de choses restent à faire. Issues du terrain, les définitions ainsi que les caractéristiques qu'on lui attribue dans la littérature évoluent différemment au niveau international. Poussées par les besoins de l'étude de l'économie des territoires, les recherches pratiques en matière de transport en ville émergent d'abord aux États-Unis. Ce n'est qu'en 1965 que l'Huillier pose les fondations françaises de ce champ en s'intéressant à *la gestion du transport de marchandises en ville* (ce n'est que plus tard qu'on commencera à parler de logistique urbaine). Contrairement aux Américains, cette nouvelle discipline de recherche ne concerne plus seulement le transport d'un point de vue économique, mais aussi managérial. Et c'est via ce tournant que tout s'est compliqué.

Quand on considère la logistique urbaine sous l'angle du management, et plus généralement, des sciences de gestion, force est de constater que l'objet est difficile à définir tant il est constitué et caractérisé par tant d'éléments différents. Tout d'abord, la logistique urbaine peut considérer tout le transport de marchandises et de personnes en ville mais aussi la dernière étape de la livraison des biens, appelée livraison du dernier kilomètre, avec laquelle elle est souvent confondue. La question du « dernier kilomètre », c'est la livraison des biens dans les zones les plus denses des villes (Debrie et Heitz, 2017). Il s'agit de la problématique de logistique urbaine qui pose le plus de problèmes aux collectivités (quel foncier doit être octroyé aux activités logistiques dans les centres-villes ? Sa gestion doit-elle être confiée à une entreprise privée ou rester aux mains de décisionnaires publics ?), aux entreprises (comment faire pour assurer un service de livraison de qualité au client final tout en respectant les réglementations de transport en ville en vigueur ? Comment faire pour limiter les coûts de livraison tout en assurant un service allant toujours plus loin ?) et aux riverains, et est également la partie de la logistique urbaine qui cause le plus de nuisances. Aussi, la livraison du dernier kilomètre, c'est la partie de la logistique urbaine qui coûte le plus et rapporte le moins mais aussi celle qui pollue le plus (Gevaers et al., 2011 ; Ehmke et Mattfeld, 2012 ; Visser et al., 2014 ; Nenni et al., 2019).

Plus qu'une problématique technique de circulation des marchandises, la logistique urbaine possède aujourd'hui un rôle majeur dans l'aménagement du territoire, et ce, peu importe la taille de la ville et sa situation géographique.

La logistique urbaine, ce sont aussi des paradoxes. Elle est reconnue comme jouant un rôle important dans l'animation de la ville et les collectivités se retrouvent ainsi à charge d'assurer la gestion des flux tout en réduisant les impacts négatifs qu'elle suppose : nuisances sonores, pollution de l'air, augmentation du trafic, etc. Mais le devoir incombant aux organisations responsables de cette logistique urbaine (telles que les collectivités) consiste aussi à permettre le développement de ces activités et ce, notamment par le biais de la mise à disposition de foncier ou par l'action sur la réglementation (Boudouin, 2021). A priori, si les territoires parviennent à assurer le bon fonctionnement de cette logistique, ils participent à renforcer leur attractivité et leur pérennité économique.

La complexité de l'action en logistique urbaine réside aussi dans le fait même qu'on ait du mal à définir l'objet et ses caractéristiques. Si dans certaines villes les infrastructures logistiques (telles que les entrepôts) sont situées dans les zones périurbaines, dans d'autres cas on constate qu'elles se sont insinuées dans les zones plus proches du centre-ville. Ce système, dont il est déjà difficile de dessiner les frontières, compte une grande diversité d'acteurs. Allais (2020) s'appuie sur les travaux de Chanut et al. (2012) qui précisent que les schémas de logistique urbaine pensés au niveau d'une ville ne doivent pas laisser de place à l'égoïsme individuel mais prôner la collaboration. Selon l'auteur, « *si chaque acteur cherche à augmenter sa propre part de marché au détriment de la collectivité, cela conduirait à une sorte « d'anarchie organisationnelle » qui nuirait au bon fonctionnement de la logistique urbaine et donc aux conditions de vie des citoyens* ». Pour résumer, chaque système de logistique urbaine est différent et il en ressort que cet objet n'est pas considéré par la littérature comme facile à manager.

Finalement, la logistique urbaine, ce sont des enjeux fonctionnels mais aussi des enjeux économiques, sociaux et environnementaux sur lesquels il est intéressant de s'arrêter une minute. De nos jours, une majorité d'individus vivent en ville. Aussi, avec l'augmentation de l'activité productive des villes via un phénomène de tertiarisation, les flux de marchandises se retrouvent au centre des préoccupations politiques d'aménagement et de développement (Boudouin et al., 2013). Il y a donc de plus en plus de flux à gérer et à intégrer dans des villes qui consomment aussi plus de marchandises sachant que les nouveaux modes de consommation réduisent les délais de livraisons. Pour mieux comprendre les enjeux économiques, sociaux et

environnementaux de la logistique urbaine, il convient de les présenter aux regards des deux acteurs impliqués directement dans cette activité : la sphère privée et la sphère publique. Quand on parle de logistique urbaine, ce qui préoccupe principalement la sphère privée, c'est l'aspect économique. Les entreprises privées doivent assurer leur pérennité tout d'abord en étant rentables. De ce fait, la logistique urbaine est un enjeu économique de la sphère privée car elle a un coût. Les entreprises de la sphère privée de la logistique urbaine évoluent dans un environnement fortement concurrentiel (Boudouin, 2021). D'après Boudouin (2021), les acteurs de la sphère publique, eux, cherchent à améliorer le système de logistique urbaine pour trois raisons : l'environnement, l'économie et le fonctionnel. En effet, élus par les citoyens, les gestionnaires de la ville souhaitent, à travers les actions menées autour des problématiques de logistique urbaine, améliorer la qualité de vie des habitants. Afin de pérenniser la stratégie globale d'aménagement du territoire, les institutions responsables des villes en tant que territoires cherchent aussi à valoriser l'image de la logistique urbaine. Pour ce qui est de l'aspect économique, pour les collectivités, la logistique urbaine participe au dynamisme général de la ville et participe à l'attraction des activités dans le centre des villes. Finalement, d'un point de vue fonctionnel, les investissements en logistique urbaine améliorent les échanges et permettent donc de mieux répondre aux besoins de la ville en matière de flux. Aussi, suivant le cas, les différents acteurs de la sphère publique n'auront pas forcément la même approche. Certains se préoccupent plus particulièrement des aspects environnementaux alors que d'autres pourraient plus s'inquiéter des aspects fonctionnels. Globalement, force est de constater que la sphère publique se préoccupe davantage des enjeux environnementaux que des autres. On peut notamment faire ce constat en étudiant les PDU (plans de déplacements urbains)³. En effet, des études ont montré que 30% des transports urbains concernent des marchandises et que ces mêmes transports sont reconnus comme une des causes principales de problèmes de santé chez les individus (Boudouin, 2021). Compte tenu de ces informations, on comprend mieux l'augmentation de l'intérêt des collectivités vis-à-vis de la logistique urbaine. De façon plus pragmatique, on n'oubliera pas de noter qu'un citoyen est un électeur et qu'en agissant sur la qualité de vie des riverains, les élus peuvent améliorer leur image en tant que responsables de la ville. A partir de là, on notera la prise en compte accrue des aspects économiques de la logistique urbaine dans la sphère publique. Effectivement, si les villes ne sont pas en mesure de s'approvisionner correctement, il en va de la santé économique de tout le centre-ville. Finalement, la logistique urbaine concerne également les collectivités locales pour des raisons

³ Une liste des abréviations utilisées dans le manuscrit se trouve en annexe 1.

fonctionnelles, puisque, si la ville veut être en mesure de supporter plus de flux, il faut qu'elle ait une politique de logistique urbaine cohérente avec sa stratégie.

Sans entrer ici dans le détail, notre revue de la littérature présente aussi l'adaptation à de nouveaux modèles, l'urbanisation croissante, l'éloignement des activités logistiques, la multiplication des points de passage, la croissance du e-commerce, l'évolution des modes de consommation, les zones d'activité commerciale et leurs centres commerciaux comme tout autant de facteurs participant à la complexification de la gestion du transport en ville.

Heureusement, des démarches en logistique urbaine participent petit à petit à agir sur le système en améliorant parfois le système dans sa globalité ou, a minima, partiellement. A ce titre, notre revue de la littérature présentera certaines de ces démarches telles que les ELU et les MIN.

Aussi, nous identifions le fait que ces démarches ne soient que rarement couronnées de succès comme le point de départ de notre recherche (Gonzalez-Feliu, 2008 ; Dablanc et al., 2011 ; Morana et Gonzalez-Feliu, 2011 ; Allen et al., 2012, Browne et al., 2014).

L'expérience collective, une des étapes du processus de valuation

Si l'on souhaite faire changer une situation donnée et la faire accepter par les individus concernés, il faut que ces individus partagent des valeurs et coconstruisent de l'expérience collective autour du problème rencontré. Cette idée est née de la pensée de Dewey (1939) et fait partie de la théorie de la valuation dont il est à l'origine. Dewey cherche notamment à démontrer que les individus donnent de la valeur aux choses avec lesquelles ils partagent de l'expérience, les individus sont capables de partager des valeurs grâce à l'expérience collective ; grâce à ce processus de valuation, ils sont capables de résoudre des problèmes et ils prennent soin des choses auxquelles ils donnent de la valeur. Ainsi, ses travaux permettent de considérer la formation des valeurs comme un processus. Les organisations peuvent alors mettre en place des actions visant à influencer le processus de formation des valeurs. Ces actions se concentrent sur différents niveaux du processus, mais c'est la partie sur l'expérience collective que nous allons plus particulièrement étudier afin de comprendre l'engagement des individus par rapport à la valeur qu'ils « donnent aux choses » et au soutien dont ils font preuve quand ils s'engagent par rapport à cette « chose », lorsque la chose est perçue comme un objet collectif.

Se demander ce qu'est une valeur n'est pas nouveau en sciences humaines puisque de nombreuses recherches ont été menées à ce sujet, et ce notamment en sociologie. Cependant, il convient de reconnaître que ces recherches ne permettaient pas réellement d'appréhender la valeur puisqu'elles restaient souvent théoriques et pas empiriques (Boudon, 1999 ; Demeulenaere, 1998 ; Kutty, 1998 ; Rezsóhary, 2006). Certaines autres tentaient de proposer une version normative de la « sociologie morale » (Pharo, 2004) ou concernaient des enquêtes menées par sondage mais dans lesquelles le terme même de « valeur » n'était pas défini. Alors bien souvent quand on prétendait parler de « valeur », on parlait en fait d' « attitudes », de « croyances » ou, même, de « préférences » (Rokeach, 1973 ; Inglehart, 1977 ; Bréchon, 2000 ; Schwartz, 2006). Ces recherches portaient finalement du principe que les individus étaient conscients de leur processus de valuation au même titre que de leurs processus comportementaux et de ce qui les amenait à avoir une opinion (Heinich, 2010). Malgré la quantité de recherches menées sur la notion de valeur, on constate bien souvent que c'est la valeur dans une dimension économique (Simmel, 1900 ; Boltansky et Esquerré, 2017) et/ou éthique (Forsé et Parodi, 2004) qu'elle est abordée et ce, sans tenir compte de ses nombreuses autres dimensions (Heinich et al., 2014). Il faut aussi noter que pendant des années, il y a eu beaucoup de confusions faites entre les notions de « valeurs » et de « normes ». C'est surtout la notion de normes à laquelle se sont intéressés les scientifiques en délaissant ainsi l'étude de la « valeur » (Goffman, 1956 ; Elias, 1969). Une réelle étude de la valeur à dû être repoussée jusqu'à l'arrivée du mouvement philosophique dit pragmatique. En effet, les études de la relation entre « valeurs » et individus menées par les sociologues de la nouvelle génération ont proposé de s'intéresser, entre autre, au processus de valuation dont la valeur résulte *in fine*. Que ce soit la philosophie américaine (Dewey, 1939 ; Bidet, et al., 2011) ou la philosophie française post-Bourdieuienne (Latour 1989 ; Boltanski et Thévenot 1991), toutes deux ont largement participé à une meilleure compréhension de ce lien à travers l'observation concrète de ce processus (Bessy et Chateauraynaud 1995 ; Dodier 1995 ; Lamont et Thévenot 2000 ; Lemieux 2000 ; Hennion 2004 ; Heinich 2009).

La théorie de la valuation est née du mouvement philosophique pragmatique. Elle s'oppose aux conceptions « émotivistes » ou « non cognitivistes » des valeurs. Ces conceptions étaient, depuis les années 30, prédominantes chez les positivistes logiques. Puis, au tout début des années 40, Dewey propose de considérer la valeur comme un résultat d'activité intelligent ouvert à l'éducation du jugement. Elle s'oppose aux idées selon lesquelles, pour prendre des décisions pratiques, morales ou politiques, nous avons surtout besoin de règles et de lois, de principes et

de maximes, pour prôner l'intérêt du développement de la démocratie afin de créer les conditions propices à la formation de valeurs collectives favorables. Il montre également la valuation comme un processus par lequel un élément d'expérience devient valeur. Cette notion de valuation ne considère pas comme opposés affect et cognition, émotion et intelligence, valorisation et évaluation. Dewey a entamé un long chemin de recherches dans le but de combler le fossé entre les langages « émotionnels » et « scientifiques ». Pour lui, ce faisant, nous aurons une meilleure compréhension des interactions entre l'organisme humain et son environnement. Entre autres, cette théorie met en évidence le processus de valuation individuel envers un objet à travers l'expérience collective, défendant la thèse selon laquelle « si nous valorisons quelque chose, nous nous en occupons ; si quelque chose nous déplaît, nous l'évitons, nous le rejetons, nous nous en défendons, nous l'éliminons, nous le combattons, etc. » (Bidet, 2008).

Si l'on veut faire évoluer une situation donnée et la faire accepter par les individus concernés, ces individus doivent partager des valeurs et coconstruire une expérience collective autour du problème rencontré. Cette idée est née de la pensée de Dewey et fait partie de la théorie de la valuation dont elle est issue. Dewey démontre notamment que (1) les individus valorisent les choses avec lesquelles ils partagent une expérience, (2) les individus sont capables de partager des valeurs grâce à l'expérience collective, (3) grâce à ce processus de valorisation, ils sont capables de résoudre des problèmes, et (4) ils prennent soin des choses qu'ils apprécient. Ses travaux permettent d'envisager la formation des valeurs comme un processus. Les organisations peuvent mettre en œuvre des actions visant à influencer le processus de formation des valeurs. Ces actions peuvent se concentrer sur différentes étapes du processus.

Notre travail portera sur la partie « expérience collective » en matière de logistique urbaine. Elle nous permettra de comprendre l'engagement des individus envers un objet au regard de la valeur qu'ils lui attribuent collectivement. Vraisemblablement, si les individus affectés par le problème sont de natures différentes, ils ne partageraient pas les mêmes expériences avec l'objet. Ainsi, dans le cas de la résolution de problèmes multipartite, les organisations doivent tenir compte du fait que les individus ne partagent pas les mêmes expériences individuelles. La valeur qu'ils attribuent (après le processus de valuation) à l'objet de cette problématique ne peut être partagée que si l'organisation crée un contexte favorable au partage des valeurs par l'expérience collective.

Ainsi, selon Dewey, dans le cas d'un processus de valuation portant sur un objet collectif, l'expérience collective vécue par les individus joue un rôle important (Dewey, 1939). Par conséquent, si l'on souhaite traiter d'un problème multi-acteurs dont l'objet de ce problème est

une affaire collective, il faut pouvoir créer un contexte favorable à la formation et au partage des valeurs à la fois à travers les expériences individuelles des individus et leurs expériences collectives concernant l'objet.

Cadre analytique et méthodologique

Ce travail de recherche portera sur la partie expérience collective du processus de valuation. Il nous permettra de comprendre l'engagement des individus envers un objet au regard de la valeur qu'ils lui attribuent collectivement, et ce, dans un contexte de logistique urbaine.

La figure 1, ci-après, présente l'objet de cette recherche :

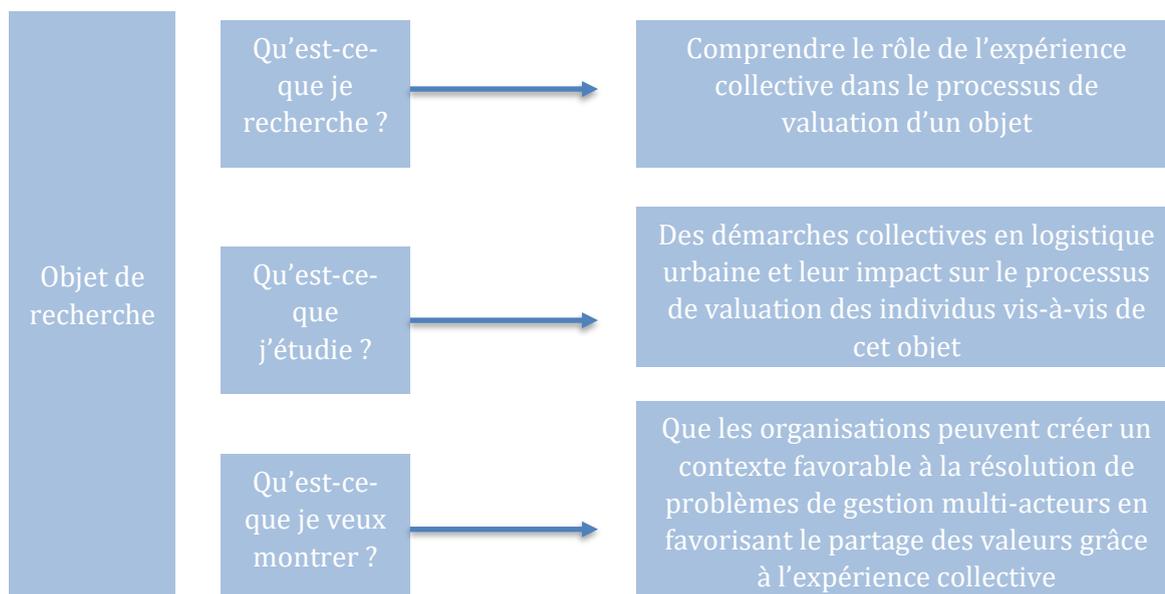


Figure 1 : Explicitation de l'objet de recherche (inspirée de Salaun, 2016)

Notre recherche, qui est partie du constat que les acteurs de la logistique urbaine ne sont pas tous prêts à jouer la carte du collectif, nous a ensuite amenée à étudier la littérature en logistique urbaine, puis celle liée à la notion de valeur, et plus particulièrement au processus de valuation. La chercheuse que nous sommes ainsi que la façon dont cette recherche s'est petit à petit présentée à nous nous a amenée à la positionner dans un paradigme constructiviste pragmatique et à adopter le raisonnement abductif détaillé dans les figures 2 et 3 ci-après.

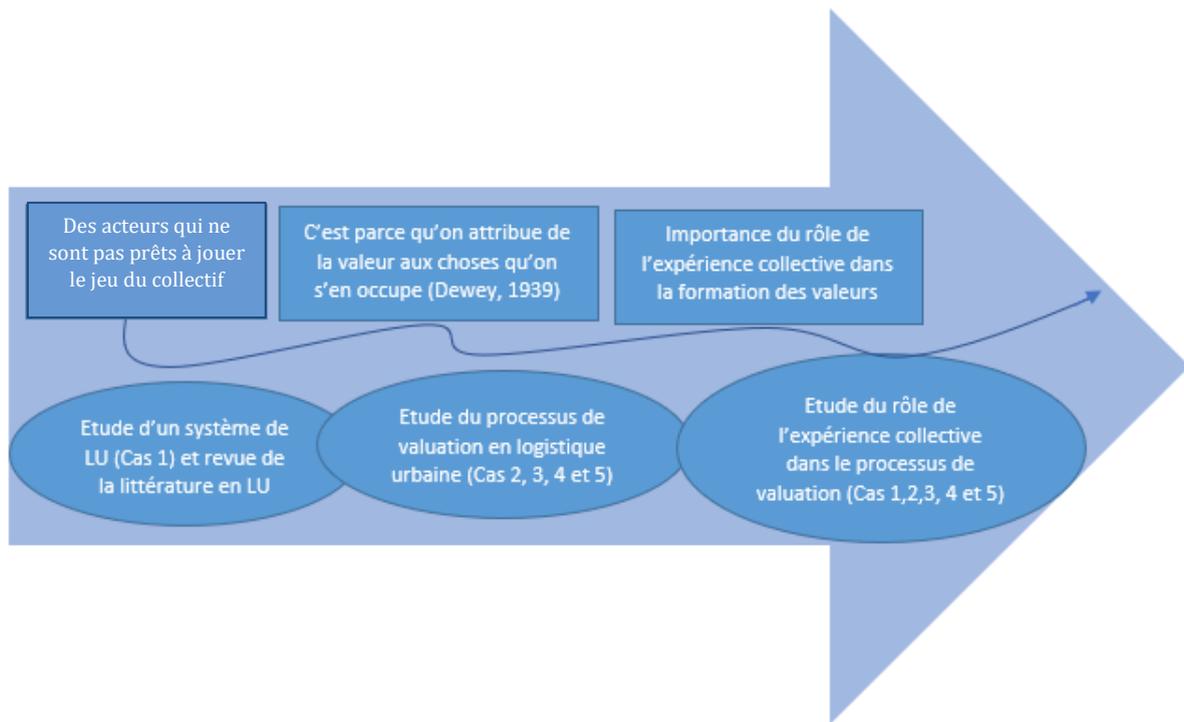


Figure 2 : Représentation du raisonnement abductif adopté dans la thèse (élaboration personnelle)

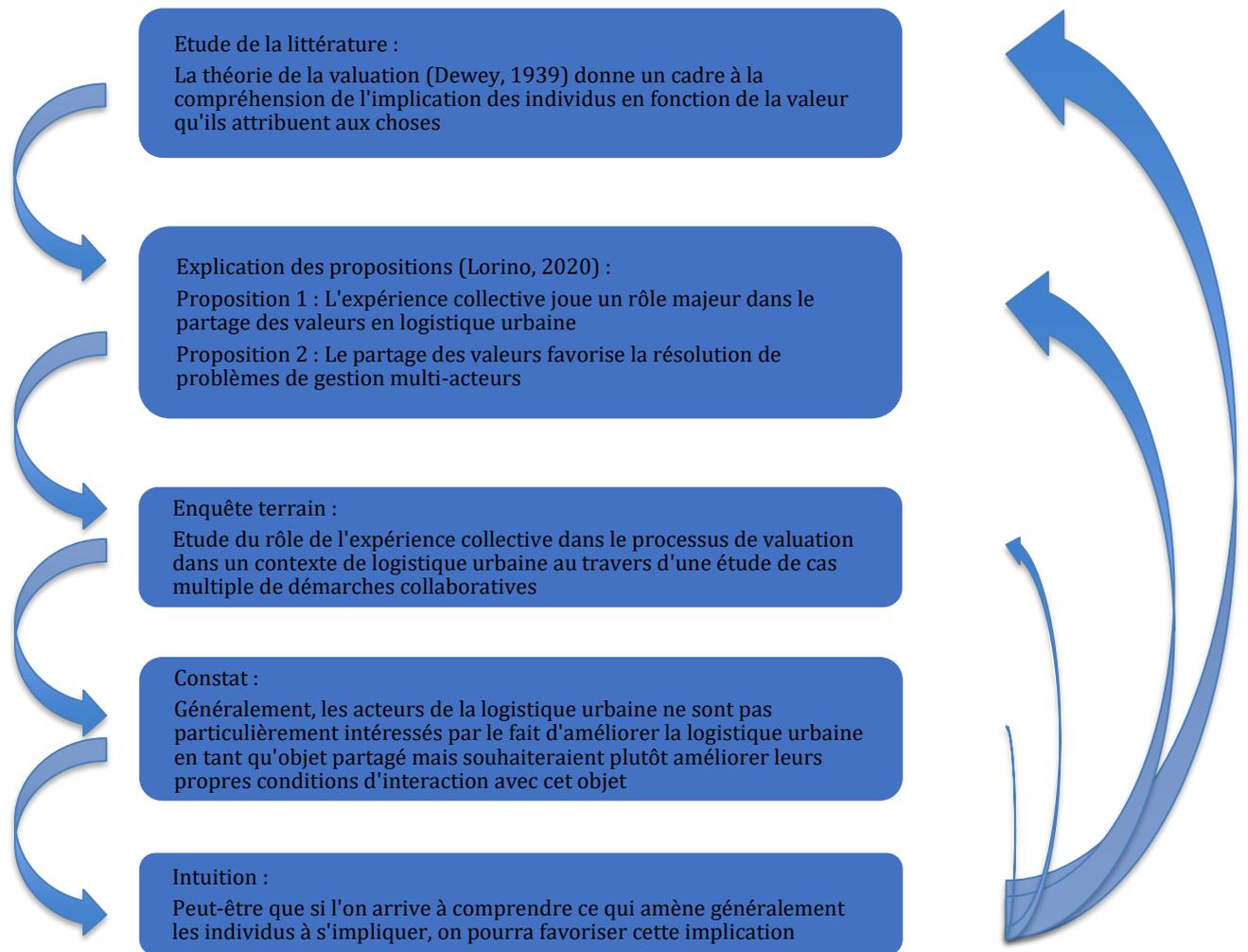


Figure 3 : Synthèse des différentes étapes de notre raisonnement abductif (élaboration personnelle)

Au regard des apports des littératures abordées, et du raisonnement que nous avons choisi d'adopter, nous avons été en mesure d'énoncer la question de recherche principale :

« Quel est le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ? »

Cette question se subdivise en deux sous-questions de recherche relatives suivantes :

« Comment les démarches collectives en logistique urbaine participent-elles au partage de valeurs vis-à-vis de cet objet ? »

et

« Dans un contexte de logistique urbaine, par quels moyens l'expérience collective participe-t-elle à créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif vertueux ? »

Afin de répondre à cette question de recherche, je m'intéresserai à 5 démarches collaboratives à la fois très différentes et complémentaires. Le tableau ci-après montre les caractéristiques principales des expériences empiriques qui relateront les démarches :

Numéro de l'expérience	Nom de l'expérience	Objet de démarche	Type d'individus impliqués	Acteur à l'initiative	Objectif
1	Gap	Création tables rondes en Logistique Urbaine	Acteurs de la LU	Une ville	Cocréer
2	Urbalog	Jeu sérieux	Professionnels en lien indirect avec la LU	Des chercheurs	Eduquer
3	Ateliers de la région	Ateliers collaboratifs	Acteurs de la LU	La région PACA	Cocréer
4	DEKI	Plateforme de mutualisation	Acteurs de la LU	Une startup	Créer de la valeur
5	Ateliers Demeter	Ateliers collaboratifs	Acteurs de la LU	Membres du club	Réfléchir

Tableau 2 : Les expériences menées (élaboration personnelle)

Pour analyser ces différents cas, j'utiliserai une méthode d'analyse de cas par multi angulation des données (Jick, 1979). Cette méthodologie nécessite une grande richesse de données et de types de données, mais permet ainsi d'obtenir des résultats riches et permet tout à fait de donner un cadre à des recherches inductives et/ou abductives telles que la nôtre. Dans ce cas, les

données récoltées seront principalement qualitatives (entretiens semi-directifs, journal de bord, observations participantes, etc.).

À la suite du constat fait en amont de notre travail de recherche, la ville de Gap souhaitait inciter les acteurs de la logistique urbaine de son territoire à travailler ensemble à la création d'un projet de logistique urbaine durable pour la ville. Pour ce faire, elle a décidé de mettre en place des tables rondes qui réuniraient l'ensemble des acteurs afin de les amener à trouver ensemble des solutions à leurs problèmes de flux de marchandises en ville. Le projet était porté par la ville et par nous-même, et a malheureusement, pendant la crise du Covid-19, été abandonné avant que la première table ronde n'ait lieu.

Le jeu « Urbalog » est un serious game sur la logistique urbaine conçu par le LAET (Laboratoire Aménagement Economie Transport, UMR de l'ENTPE, l'Université de Lyon 2 et le CNRS). Concernant la littérature sur les jeux sérieux, nous pouvons considérer ce jeu sérieux comme un « Edugame ». Cela signifie qu'il vise à transmettre un message à ses utilisateurs grâce à un concept pédagogique. Cet Edugame a quatre objectifs : (1) tester de nouveaux concepts de logistique urbaine, (2) mieux comprendre les jeux d'acteurs dans ce contexte particulier, (3) faire participer les personnes au jeu pour mieux comprendre la complexité du transport de marchandise en ville et, (4) susciter le débat autour du développement de nouveaux projets urbains (ou de nouvelles règles de la ville) qui pourraient avoir un impact sur la logistique de la ville.

DEKI est une start-up marseillaise, financée en grande partie par la région, qui a pour vocation de se positionner comme un intermédiaire de la logistique urbaine sur son territoire. Sa stratégie s'axe autour de 3 métiers : la logistique, le développement de logiciels et le marketing. Concrètement, son activité consiste à mettre à disposition des acteurs de la LU du territoire un outil informatique permettant d'améliorer leur performance logistique par une mutualisation de leur flux. Cela est rendu possible par la mise à disposition d'un outil d'optimisation digitalisé et la création de hubs physiques situés en centre-ville.

Les ateliers Demeter sont des groupes de travail entre professionnels membres d'un même club. Il s'agit de réfléchir ensemble sur des thématiques actuelles et concrètes en matière de logistique urbaine. Ces ateliers peuvent concerner différentes thématiques telles que la logistique urbaine, la RSE, la blockchain et les IOT's, l'économie circulaire, l'emballage, le bien-être au travail, etc. Ils peuvent aussi avoir plusieurs vocations telles que la cocréation de projet, la mise en

commun de ressources, la création de chartes, etc. Ces ateliers se déroulent physiquement et/ou en distanciel et sont un rendez-vous régulier pour les acteurs qui s'impliquent dans la démarche.

Les ARL (Ateliers Logistiques de la Région) sont un programme porté par la Région et co-piloté par la Dréal qui consiste en des rencontres régulières autour de problématiques définies collectivement. Dans le cas des ateliers logistiques, des acteurs privés et publics sont amenés à partager leurs expériences autour de la problématique. Après avoir défini une feuille de route des ateliers qui résume les différentes thématiques qui seront abordées par les équipes, celles-ci sont formées et un pilote par thématique est désigné pour piloter les ateliers suivants. Les ateliers ont pour vocation de partager des connaissances, mais certains vont plus loin en proposant à ses membres de participer à la co-construction d'un projet commun. En parallèle, des visites de sites viennent ponctuer la démarche.

Les résultats :

Comme c'est le cas pour les recherches utilisant la méthode des cas, les différentes expériences présentées dans la section précédente seront étudiées individuellement dans un premier temps et donneront lieu à des résultats intra-cas. Elles seront ensuite étudiées globalement et permettront d'avancer des résultats inter-cas (Yin, 2006).

Résultats intra-expériences

Le cas de la ville de Gap nous permettra de proposer une cartographie des acteurs concernés par les problématiques de logistique urbaine et de relever les différences entre ces acteurs notamment vis-à-vis de leurs besoins, leurs usages et leurs contraintes. Les entretiens menés ont montré certains paradoxes : les différents acteurs de la logistique urbaine n'ont malheureusement pas toujours le même niveau de connaissance sur ses enjeux et ne partagent pas une vision commune. Ils ont aussi montré des contradictions entre les besoins et les usages des différents acteurs. Plus surprenant encore, ils ont également fait ressortir des pratiques et des attentes contradictoires pour un même type d'acteur. Aussi, en croisant les différents entretiens, nous avons été en mesure de pouvoir identifier des problématiques récurrentes sur

le territoire en matière de logistique urbaine. Elles sont globalement le reflet des besoins des acteurs. A savoir, les commerçants souhaitent majoritairement améliorer l'accessibilité au centre-ville, les particuliers aimeraient voir le nombre de véhicules en circulation centre-ville réduit afin que leur qualité de vie augmente et les entreprises de transport de marchandises et les agents de la ville préféreraient par exemple que les projets de logistique urbaine portés par la ville permettent d'améliorer les conditions de travail pour les métiers de la logistique urbaine (livreurs, éboueurs, etc.).

Dans un premier temps, notre étude du cas du jeu Urbalog a permis de faire ressortir le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs. Dewey (1939) proposait déjà de considérer l'expérience collective comme une des étapes de la formation des valeurs mais sans toutefois spécifier son rôle. Notre recherche a pu faire ressortir ce rôle notamment en introduisant et en précisant la notion de partage des valeurs. Le schéma que je propose permet ainsi de lever le voile sur les relations entre les différentes étapes du processus de valuation des individus.

Dans un second temps, l'étude du jeu Urbalog a participé à confirmer le fait que les serious games sur les villes offrent aux participants un moyen efficace de partager une expérience collective sur un sujet précis, ici la logistique de la ville.

D'un autre côté l'expérience empirique pilotée par la région, les ateliers régionaux de la logistique urbaine, ont permis de montrer le rôle que pouvaient jouer les démarches collaboratives en logistique urbaine dans la formation des valeurs de leur territoire. En effet, à travers les échanges qu'elles permettent pendant le déroulement des ateliers mais aussi à travers les liens qu'elles créent entre les différents participants qui finissent par rester connectés en dehors des ateliers, elle favorise le partage de valeurs. Les différents acteurs, transporteurs, organisations publiques, etc., qui sont les acteurs de la logistique urbaine de leur territoire sont ainsi amenés à partager des valeurs qui sont propres à leurs expériences sur le territoire et donc spécifiques.

La plateforme DEKI, qui est née des ateliers de la Région, en est la preuve. En plus de venir montrer les résultats de la mise en œuvre de la démarche des ateliers de la Région, elle a permis de mettre en lumière la capacité, pour les acteurs d'une même chaîne, à créer de la valeur en logistique urbaine à travers la forme particulière de démarche collaborative que représente cette

expérience. La startup DEKI a permis à des acteurs d'une même chaîne de créer de la valeur logistique à leur niveau mais aussi de façon collective, en rendant le transport vert plus facile par exemple.

L'étude des ateliers Demeter, quant à eux, permettent en parallèle à des acteurs de différents systèmes de logistique urbaine de partager leurs expériences. A travers cette démarche collaborative, les acteurs impliqués participent à la formation de valeurs partagées en logistique urbaine à une échelle supérieure à celle d'un territoire, puisqu'elle permet à des acteurs nationaux et internationaux de collaborer. La création de valeur en logistique urbaine prend ici, grâce au partage de valeur en logistique urbaine, un sens plus large et nos résultats tendent à montrer la capacité de ce type de démarche à former les valeurs de la logistique urbaine.

Résultats inter-expériences

Premièrement, étant donnée la diversité des expériences que nous proposons d'étudier, il nous semblait important de commencer nos résultats intra-expériences en proposant une façon de les regarder de la même manière. C'est-à-dire en utilisant une même grille d'analyse pour chacune d'entre elle. C'est pour cela que nous avons cherché à modéliser les différentes formes qu'elles pouvaient prendre et l'évolution de ces formes au fur et à mesure de la thèse.

Deuxièmement, en analysant le discours des acteurs impliqués dans les démarches, avant, pendant et après qu'elles n'aient lieu, nous avons pu faire ressortir les valeurs que les démarches collaboratives en logistique urbaine mettent en exergue.

En étudiant les expériences dans leur globalité, nous avons aussi été en mesure d'observer le fait suivant : dans chaque cas, on observe au moins une fois l'impact de l'expérience collective sur le processus de valuation de la logistique urbaine pour un des acteurs au moins. Lorsque les individus participent à une forme d'expérience collective en logistique urbaine, ils se serviront de ce qu'ils ont appris ou de ce qu'ils pensent à présent dans leurs expériences futures (rappelons que ce qu'ils pensent résulte de leur processus de valuation envers l'objet et que lorsque l'on forme des valeurs vis-à-vis d'un objet, on le fait au regard des différentes expériences individuelles et collectives qu'on aura partagé avec l'objet). Même si ce ne sont pas directement eux qui s'en serviront, on constate qu'à chaque fois, de façon plus ou moins directe, une expérience collective, et plus particulièrement ce qu'il en résulte en termes de création de valeur à travers le partage des valeurs, se répercute sur d'autres formes d'expériences (individuelles

ou collectives). Finalement, si l'on considère la logistique urbaine comme cet objet, toutes les démarches collaboratives et individuelles des différents acteurs concernés par ce système vont avoir un impact sur le comportement du collectif dans sa globalité. Ainsi, nous proposerons de mobiliser la pensée en « Archipel » pour modéliser ce processus complexe. Ce schéma nous permet de mieux comprendre les moyens par lesquels l'expérience collective participe à créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif vertueux en logistique urbaine.

Pour conclure, nous proposerons des pistes d'amélioration, à la fois sur ce que nous pouvons mettre en place pour participer à rendre la logistique urbaine plus durable, à savoir, des formes d'expériences collectives comme les démarches collaboratives étudiées mais aussi, pourquoi pas, des démarches collaboratives autres. Et surtout, nous présenterons, sous forme de précautions, les éléments à ne pas négliger dans la constitution de telles démarches au regard des retours d'expériences des acteurs rencontrés impliqués (ou pas) dans les démarches, mais aussi de notre propre retour d'expérience pour les démarches dans lesquelles nous étions impliquée.

Apports de la recherche

Partie D'un point de vue théorique, cette recherche propose, dans un premier temps, de souligner l'importance d'aborder une vision collective en logistique urbaine puis, dans un second temps, de montrer le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs et, à travers l'étude de plusieurs expériences, une modélisation du rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des acteurs de la logistique urbaine. Finalement, cette thèse permettra aussi de mieux appréhender les comportements des acteurs en fonction des expériences qu'ils vivent.

D'un point de vue managérial, nous souhaitons montrer au managers l'intérêt qu'ils ont à utiliser l'expérience collective pour résoudre des problèmes et leur donner un exemple de consignes à respecter si l'on souhaite mettre en œuvre ce type de démarche et qu'elle fonctionne.

D'un point de vue méthodologique, nous proposerons de guider ceux qui souhaiteront réaliser une cartographie d'acteurs d'un système de logistique urbaine et des conseils vis-à-vis du choix d'une méthodologie holistique en sciences de gestion.

Partie 1. Problématique et protocole de recherche

Introduction de la partie 1

Parmi les sujets qui attirent l'intérêt des chercheurs en logistique ces dernières années, la logistique urbaine s'est fait une place de choix. La logistique urbaine peut être définie comme « *l'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux [...] qui entrent, sortent et circulent dans la ville* » (Patier et Routhier, 2009, p. 6). Cette logistique, dite urbaine, est complexe et spécifique au milieu dans lequel elle évolue (grande diversité des acteurs qui doivent être pris en compte et des nombreuses contraintes auxquelles ils sont confrontés mais aussi multiplication des points de passage des marchandises). Qui plus est, sa gestion n'est pas facilitée par l'urbanisation croissante. C'est pourquoi, même si les organismes publics montrent de l'intérêt pour la logistique urbaine, beaucoup des actions menées ne sont pas couronnées de succès et sont abandonnées rapidement (ex : l'approvisionnement par train de Monoprix, le CDU City Logistics de Lyon, l'arrêt des Pick-up Store, etc.). Les rares cas où les territoires parviennent à améliorer leur logistique urbaine, à l'instar de la ville de Padoue en Italie, sont les cas où ces territoires créent un environnement favorable à la mise en œuvre de stratégies collectives permettant aux différents acteurs de pouvoir communiquer et se concerter (Morana et Gonzalez-Feliu, 2010). Aussi, pour accroître la valeur et l'acceptabilité d'une solution de logistique urbaine, il faut orienter de manière proactive l'attitude des parties prenantes (Dablanc et al., 2011). Il y a donc une réelle nécessité de mieux comprendre l'implication des parties prenantes.

Mais comment impliquer des individus ou des groupes d'individus dans une problématique telle que la logistique urbaine ? Pour mieux comprendre ce qui pousse les individus à s'impliquer, ou pas, dans de telles démarches, il faut chercher à comprendre ce qui fait, de façon générale, qu'on s'attache aux choses et qu'on ait envie d'en prendre soin ou pas. Heureusement, la littérature en psychologie sociale offre une possibilité d'éclaircissement en introduisant notamment la notion de valeur et plus particulièrement en nous proposant des éléments de compréhension quant à sa formation (Dewey, 1939). Si l'on en croit Dewey (1939), les individus forment des valeurs à chaque fois qu'ils vivent des expériences. Ces expériences peuvent être vécues seules ou être partagées et, dans le cas où elles sont partagées, devraient amener à ce que les valeurs formées ne soient pas les mêmes que dans le cas où les expériences

qui seraient vécues ne le soient pas. Ainsi, expériences individuelles et expériences collectives participent à la formation des valeurs des individus et c'est cette même valeur qui les amène à apprécier ou pas un objet, à en prendre soin, etc. (Bidet et al., 2011).

Nous proposons, dans cette partie, de présenter les différents éléments de la littérature (éléments théoriques, conceptuels, etc.) en logistique urbaine et sur la formation des valeurs, ce qui nous permettra de formuler notre problématique de recherche et de préciser les différents éléments la constituant.

Visant à s'assurer que les travaux déjà engagés en logistique urbaine ne permettent pas de vérifier nos propositions, notre revue de la littérature introduit dans un premier temps les enjeux de la logistique urbaine moderne et finalement présente le cadre théorique de notre recherche : la théorie de la valuation (Dewey, 1939) qui considère l'expérience collective comme une des étapes du processus de valuation.

Après avoir présenté la revue de la littérature et le cadre théorique de cette recherche, nous présenterons le cadre analytique et méthodologique. Il s'agira de présenter le design général de la recherche, la façon dont les données ont été collectées et analysées puis de présenter les expériences qu'elles nous ont permis d'étudier.

1er chapitre : La logistique urbaine

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Les flux qui s'insinuent dans les villes, se croisent et en sortent se multiplient pour plusieurs raisons. La première est liée au phénomène de métropolisation. D'après des auteurs comme Wiskerke et Viljoen (2012), la population urbaine atteindra 6,5 milliards d'ici 2050. Cette évolution à prévoir promet de voir les transports de biens et de personnes croître de façon significative dans les années à venir et la forme des villes évoluer. La multiplication et la modification des flux urbains à venir suggèrent une complexification de la gestion logistique pour les acteurs sur les territoires que représentent les villes. Chanut et Paché (2013) soulignent l'importance pour ces acteurs d'être en mesure de se coordonner afin de ne pas en arriver à une saturation de l'espace urbain, à cause de maux sociétaux tels que la pollution, les nuisances sonores, etc. Les entreprises également sont concernées par les problématiques de logistique urbaine puisque les consommateurs sont de plus en plus exigeants et souhaitent bénéficier de services de livraison à domicile, de livraison en moins de 2 heures, etc. Finalement, il est aussi du devoir de l'Etat que d'assurer, à travers l'appareil législatif et réglementaire, et de réguler les interactions entre les divers acteurs des nouveaux modèles logistiques (Livolsi et Camman, 2012). A plus petite échelle, ce sont les collectivités locales qui développent les stratégies visant à assurer la durabilité des villes (Anderson et al., 2005). Et comme l'a dit plus récemment Ducret (2014) à ce sujet : « Les collectivités – quelle que soit leur taille – sont de plus en plus conscientes du caractère essentiel de la fonction logistique à la vie de la cité et de ses habitants » (Ducret, 2014, p.45).

Ainsi, la logistique urbaine, et plus largement la question de la durabilité des villes, concerne une pluralité d'acteurs qui ne partagent pas les mêmes missions ou simplement les mêmes objectifs. La complexité que représente la mise en relation de ces acteurs est une difficulté qui fait de la logistique urbaine un objet sur lequel il est difficile d'agir. Effectivement, les schémas de logistique urbaine pensés au niveau d'une ville ne doivent pas laisser de place à l'égoïsme individuel mais prôner la collaboration (Chanut et Paché, 2013). Car si chaque acteur cherche à augmenter sa propre part de marché au détriment de la collectivité, cela conduirait à une sorte « d'anarchie organisationnelle » qui nuirait au bon fonctionnement de la logistique urbaine et donc aux conditions de vie des citoyens.

Finalement, la modification des modes de consommation des individus complique la gestion des flux aval. Il est vrai que, suite à l'avènement d'internet, les organisations proposent de plus en plus de services de livraison particuliers aux consommateurs (ex : livraison en 2 heures

d'Amazon). Aujourd'hui, les consommateurs sont en mesure de se faire livrer chez eux, à toute heure, n'importe quel produit (ou service) et ce, dans la quantité souhaitée. Cette nouvelle façon de consommer le service que représente le transport est une aberration pour les spécialistes de la logistique urbaine. En effet, elle suppose que les entreprises multiplient les moyens de transport afin de satisfaire la demande. Cependant, la demande émane des consommateurs qui résident dans les villes pour la plupart. Dès lors, il paraît paradoxal de découvrir que ces mêmes consommateurs deviennent les détracteurs de la logistique urbaine lorsqu'ils se positionnent comme des citoyens concernés par les problématiques environnementales et non plus comme des consommateurs exigeant de nouveaux services de livraison performants. Ainsi, lorsqu'on se déplace en ville, il n'est pas rare de pouvoir voir des particuliers se garer sur les emplacements réservés aux services de livraison ou encore stationner sur la voirie le temps d'acheter une baguette de pain.

Ce qui ressort majoritairement de la littérature sur la logistique urbaine, c'est la difficulté que rencontrent les organisations qui tentent d'enrayer ces problématiques. Les actions menées (par le secteur public ou privé) ne sont que rarement menées à bien. Lorsque c'est le cas, elles sont souvent synonymes d'échecs et sont abandonnées ou remises à plus tard pour des raisons matérielles, financières ou humaines (Patier et Routhier, 2009). D'après Dablanc (2007), plusieurs raisons peuvent expliquer ces différents échecs. Premièrement, le mouvement des biens ne dépend pas des caractéristiques des villes et les solutions apportées à un problème de logistique urbaine dans une ville donnée ne s'appliqueront pas nécessairement au cas d'une autre ville partageant les mêmes caractéristiques. Deuxièmement, les réponses apportées par les autorités locales en matière de logistique urbaine sont insuffisantes, inappropriées ou encore inefficaces. Et finalement, l'offre de service en matière de logistique urbaine est pauvre et inadaptée à la demande.

Afin que les politiques de logistique urbaine soient plus souvent couronnées de succès, des auteurs suggèrent « de développer le sujet de l'acceptation des transports de marchandises par le public, les riverains et les consommateurs. Pour cela, il est proposé de les associer à la concertation et de baser la réflexion à partir des besoins et des ressentis de l'utilisateur final. » (Ripert et Browne, 2009, p.61). D'autres chercheurs comme Morana et Gonzalez-Feliu (2011) présentent la communication et la concertation comme les outils essentiels à mobiliser lorsqu'on souhaite réaliser un projet de logistique urbaine et qu'il soit viable. Plus récemment par exemple, Ehrler et Camilleri (2021) ont également prouvé l'importance du progrès technologique dans l'acceptation des utilisateurs à passer à l'utilisation de véhicules électriques.

Malheureusement, en pratique, il est bien difficile de parvenir à réunir tous les acteurs de la logistique urbaine autour d'une même table autour d'un projet commun. Par exemple, lorsqu'on parle du problème que représente le « dernier kilomètre », on s'attaque à la question de la livraison dans l'hypercentre des villes. La question concerne à la fois les riverains, les transporteurs, les associations de riverains, les convoyeurs de fonds, etc. Comment faire pour optimiser l'utilisation de la voirie par cette grande variété d'acteurs s'ils ne peuvent communiquer entre eux ?

1. DEFINITIONS

Lorsqu' on s'intéresse à la logistique urbaine, on constate très vite qu'il existe plusieurs façons de la concevoir. Pour mieux comprendre ce dont il sera question dans cette thèse lorsque nous parlerons de logistique urbaine, nous présenterons dans cette partie les différentes définitions qui ont été proposées à travers le temps, les écarts qu'on peut constater sur la façon dont elle est abordée en France et dans les autres pays, la représentation qui en est faite dans la littérature non-académique, le cas particulier de la livraison du dernier kilomètre, les différents enjeux qu'elle suscite (complexité de sa définition, les acteurs qui la composent, etc.) puis la diversité des démarches qu'elle a vu naître.

I. LA LOGISTIQUE URBAINE DANS LA LITTÉRATURE ACADEMIQUE

C'est dans les années 1960 qu'on commence à s'intéresser au transport de marchandise en ville (L'Huillier, 1965 ; Paché et El Khayat, 2021). A ce moment-là on ne parle pas encore de logistique urbaine, mais on considère déjà le transport de marchandise en ville comme un enjeu majeur du fonctionnement des agglomérations. L'Huillier (1965), qui fut un des premiers à faire de la recherche en logistique urbaine, convaincu de la pertinence d'engager des recherches dans cette voie, en a ainsi lancé le mouvement français qui perdure depuis. La raison de cet engouement Français et de cette analyse complexe du phénomène est sûrement dû au fait que les pays européens ont « *beaucoup plus de problèmes de distribution de biens urbains que les États-Unis* » (Macharis et Melo, 2001, p.121). C'est la spécificité urbanistique des villes européennes anciennes et initialement construites pour le déplacement à cheval qui participe à faire d'elles des objets de logistique urbaine complexes. Evidemment, certains auteurs étrangers se questionnent également sur ces problématiques mais avec une approche plus technique que pratique et les recherches actuelles vont toujours en ce sens. Il s'agit par exemple de tentative de modélisation (Anand et al., 2012 ; Macario, 2013 ; Taniguchi et Thompson, 2022), de simulations (Jlassi et al., 2018 ; Karakikes et al., 2018), etc. Comme le soulignent d'ailleurs certains auteurs, la diversité des approches de modélisations proposées font que « l'exposé et l'interprétation de ce qu'est un modèle de biens urbains sont encore difficiles à unifier » (Gonzalez-Feliu et Routhier, 2012, p.90). Le constat que nous ferons, à travers cette

recherche, c'est que bien souvent l'aspect humain n'est pas au cœur de l'étude scientifique des problématiques de logistique urbaine, et ce, particulièrement dans la littérature étrangère. C'est pourquoi, afin de nous permettre d'engager notre étude du rôle de l'expérience collective dans les processus de valuation des individus vis-à-vis de la logistique urbaine et sachant que ces démarches interviennent dans un contexte français, notre revue de la littérature s'intéressera particulièrement à la littérature francophone (ou dont les observations et mesures ont été faites en France). Ainsi, les problématiques spécifiques liées au contexte dans lequel les démarches seront observées donneront un meilleur cadre de compréhension au phénomène étudié par la suite.

Aussi, nous présenterons, ci-après, les différentes approches, définitions, et caractéristiques de la logistique urbaine en distinguant la logistique urbaine telle qu'elle est traitée dans la littérature française puis dans les recherches étrangères. Finalement, la logistique urbaine étant une problématique de gestion concernant les entreprises ainsi que d'autres acteurs, nous proposerons également de présenter quelques éléments de définition de la logistique urbaine avec une approche plus pratique, puisque nous nous intéresserons à la façon dont la littérature professionnelle l'aborde.

i. La logistique urbaine dans la littérature académique française

Les premiers travaux français en logistique urbaine sont attribués à L'Huillier (1965). Après avoir travaillé sur les transports engagés au début des années 60, L'Huillier (1965) s'attaque à un chantier qui deviendra une thématique de recherche majeure en sciences de gestion : La logistique urbaine. A l'époque, on ne parle pas encore de logistique urbaine, mais plutôt de la gestion du transport de marchandises en ville. Les premiers travaux français en logistique urbaine consistaient en l'étude du cas de la ville d'Aix-en-Provence et permirent de théoriser l'idée d'un pilotage public du transport de marchandise en ville via une plateforme de distribution.

Les recherches nationales en transport de marchandise en ville n'étaient pas que techniques, comme ça pouvait être le cas aux Etats-Unis par exemple. Au contraire, elles ont participé à la création d'un champ portant sur la gestion des flux en ville et ont inscrit le transport de marchandise en ville comme une problématique des sciences de gestion.

ii. La logistique urbaine dans la littérature académique internationale

Les premiers travaux en logistique urbaine sont américains. Loin d'être des articles conceptuels, il s'agit plutôt au départ d'articles techniques. Tirés par la demande croissante des organisations, ils visaient à répondre à des problématiques concrètes en matière de transport de marchandise en ville (ex : calcul du nombre de véhicules à mobiliser pour approvisionner une ville). A l'époque il ne s'agissait donc pas encore de comprendre la gestion des flux liés à l'approvisionnement et à la production mais plutôt d'être en mesure de répondre à une problématique économique d'un territoire. A ce titre, les premières recherches en logistique faisaient souvent l'objet de publications en économie du transport et non en sciences de gestion.

II. LA QUESTION PLUS PARTICULIERE DE LA LIVRAISON DU DERNIER KILOMETRE

La question du « dernier kilomètre », c'est la livraison des biens dans les zones les plus denses des villes (Debrie et Heitz, 2017). Comme le précise Dablanc (2021) dans un chapitre d'ouvrage, cette logistique du « dernier kilomètre » « génère des besoins en véhicules et en immobiliers (entrepôts urbains, micro-hubs, *dark stores*) qui sont de plus en plus visibles dans les villes, notamment depuis la pandémie de COVID » (Dablanc, 2021). Pour régler la question épineuse du « dernier kilomètre », les municipalités mettent en place des centres de distribution urbaine. Des entreprises privées naissent également de ce besoin moderne en matière de livraison accrue par l'explosion de l'achat en ligne. Les CDU (centres de distribution urbaine) permettent d'améliorer les conditions de livraison des biens et marchandises en ville en regroupant les colis en amont pour les dispatcher en aval afin d'optimiser les tournées de livraison (Durand, 1998, figure 4, p.6).

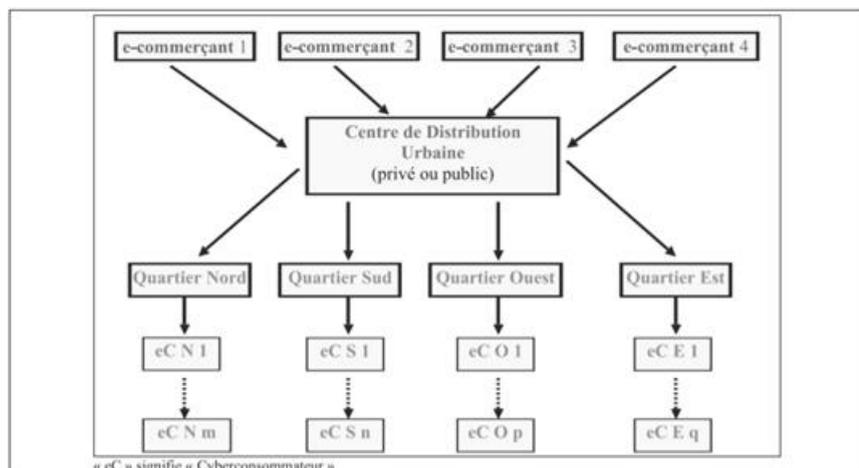


Figure 4 : Le principe du centre de distribution urbaine (CDU) (Durand, 1998)

Les startups de la livraison dans l’hyper-centre des villes, comme *Vert Chez Vous*, créée en 2011 ou encore *Franprix*, ont proposé, tour à tour, des solutions innovantes en matière de transport de marchandises en ville comme le transport fluvial ou le transport ferroviaire (Debie et Heitz, 2017). Cependant, la question du dernier kilomètre reste en pratique la problématique de logistique urbaine qui pose le plus de problèmes aux collectivités (quel foncier doit être octroyé aux activités logistiques dans les centres-villes ? Sa gestion doit-elle être confiée à une entreprise privée ou rester aux mains de décideurs publics ?), aux entreprises (comment faire pour assurer un service de livraison de qualité au client final tout en respectant les réglementations de transport en ville en vigueur ? Comment faire pour limiter les coûts de livraison tout en assurant un service allant toujours plus loin ?) et aux riverains, car elle est également la partie de la logistique urbaine qui cause le plus de nuisances.

Le problème de la livraison du dernier kilomètre, c’est que c’est la partie de la logistique urbaine qui coûte le plus et rapporte le moins mais aussi que c’est celle qui pollue le plus (Gevaers et al., 2011 ; Ehmke et Mattfeld, 2012 ; Visser et al., 2014 ; Nenni et al., 2019). Selon El Moussaoui, et al. (2021), pour améliorer la livraison du dernier kilomètre et réduire l’impact des externalités négatives liées à cette activité, il faut, par exemple, améliorer les infrastructures de transport telles que les routes afin de valoriser les modes de transport doux. Ils proposent aussi de massifier le transport, d’améliorer les innovations technologiques telles que le vélo cargo et le drone pour rendre leur utilisation plus simple est donc possible ou de prendre en compte le système de logistique urbaine dans sa globalité ainsi que tous les acteurs qui le composent.

2. LES ENJEUX AUTOUR DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Plus qu'une problématique technique de circulation des marchandises, la logistique urbaine possède aujourd'hui un rôle majeur dans l'aménagement du territoire et ce, quelles que soient la taille et la situation géographique de la ville en question.

La logistique urbaine est reconnue pour jouer un rôle important dans l'animation de la ville et les collectivités se retrouvent ainsi à charge d'assurer la gestion des flux tout en réduisant les impacts négatifs qu'elle suppose : nuisances sonores, pollution de l'air, augmentation du trafic, etc. Mais le devoir incombant aux organisations responsables de cette logistique urbaine (telles que les collectivités) consiste aussi à permettre le développement de ses activités et ce notamment par le biais de la mise à disposition de foncier ou par l'action sur la réglementation (Boudouin, 2021). A priori, si les territoires parviennent à assurer le bon fonctionnement de cette logistique, ils participent à renforcer son attractivité et donc sa pérennité économique.

La complexité liée à sa définition fait partie des enjeux actuels en logistique urbaine. Nous présenterons d'abord le périmètre de la logistique urbaine et surtout son évolution récente. Nous présenterons également les différents acteurs concernés par ces problématiques ainsi que les éléments pouvant les différencier et donc rajouter de la complexité dans leur mise en interaction pourtant nécessaire en logistique urbaine. Pour finir, nous traiterons des flux en logistique urbaine (leur nature, leur quantité, etc.).

I. LES ENJEUX LIES A LA COMPLEXITE DE L'OBJET DES SA « DEFINITION »

Quand on s'intéresse à la littérature sur la logistique urbaine, on se rend vite compte qu'elle est difficile à définir. Les raisons qui peuvent expliquer cette difficulté tiennent à deux points principaux : c'est un objet à l'interface de différents champs de recherche (sciences de gestion, urbanisme, etc.), et l'objet est spécifique au milieu dans lequel il évolue. En effet, on peut parler de la logistique urbaine au sens large, comme on peut parler d'un système de logistique urbaine particulier, quand on se place à l'échelle d'une ville par exemple. Dans le cas où on s'intéresse à un système de logistique urbaine en particulier, si on veut pouvoir le définir, lui donner un

cadre, il va falloir se questionner sur les spécificités du contexte à prendre en compte dans sa définition-même. Ces spécificités peuvent concerner le périmètre dont il est question, les acteurs qui vont être impliqués, les types de flux qui doivent être considérés ou encore les modèles qui sont adoptés. Les prochains éléments viseront à donner quelques éléments de précision sur ces différentes caractéristiques, grâce à des connaissances issues de la littérature.

i. Le périmètre de la logistique urbaine

Les villes qui n'ont, par nature, pas la même forme, ne sont également pas agencées de la même manière. Et si dans certaines villes, les infrastructures logistiques (telles que les entrepôts) sont situées dans les zones périurbaines, dans d'autres cas on constate qu'elles se sont insinuées dans les zones plus proches du centre-ville. Ceci amène, dans un contexte logistique, à ne pas nécessairement considérer le centre-ville de la même façon d'une ville à une autre.

Il s'agit d'abord de savoir quel est le périmètre du centre-ville. S'agit-il de l'hyper centre, de la ville dans sa globalité, ou doit-on aussi prendre en compte la zone périurbaine ? D'autant plus que si pour certains la question de la logistique urbaine concerne plutôt le transport dans l'hypercentre, pour d'autres il s'agira peut-être de prendre en compte l'ensemble du transport sur le territoire de la commune.

Il en résulte que, suivant les villes, on ne considèrera pas forcément le même périmètre concerné par les problématiques de logistique urbaine. Parfois également, dans une même ville, les différents acteurs impliqués ne considèreront pas le même périmètre comme pertinent pour parler de logistique urbaine.

ii. Les acteurs de la logistique urbaine

Selon Monnet Dupuy (2006, p.79), dans un contexte de développement durable, la chaîne logistique peut être considérée comme « une forme organisationnelle étendue regroupant des acteurs selon un intérêt commun, ce dernier étant lié à une circulation des flux physiques et d'informations associées ». Monnet Dupuy (2009, p.44) formalise par la suite la définition plus précise d'une « supply chain en contexte de développement durable » comme « une forme organisationnelle étendue, regroupant des acteurs : metteurs sur le marché, détenteurs,

recupérateurs, opérateurs, acteurs politiques, selon un intérêt commun de politique de développement durable, lié à la circulation des flux physiques de déchets/produits et d'informations associées tout au long de leurs cycles de vie ». Aussi, elle reprend une définition fondamentale et la catégorisation proposée par Martinet et Reynaud (2004) entre deux sphères de parties prenantes : « l'une transactionnelle où les acteurs ont un lien contractuel avec l'entreprise ; l'autre interactionnelle, où les acteurs ont un lien plus indirect mais qui peut se révéler important en fonction du contexte » (Monnet-Duput, 2011, p.44).

Allais (2020) s'appuie sur les travaux de Chanut et al. (2012) qui précisent que les schémas de logistique urbaine pensés au niveau d'une ville ne doivent pas laisser de place à l'égoïsme individuel mais prôner la collaboration. Selon l'auteur, « si chaque acteur cherche à augmenter sa propre part de marché au détriment de la collectivité, cela conduirait à une sorte « d'anarchie organisationnelle » qui nuirait au bon fonctionnement de la logistique urbaine et donc aux conditions de vie des citoyens ». Chanut et al. (2012) proposent une cartographie des parties prenantes de la logistique urbaine (Figure 5) à coordonner. Les auteurs font apparaître une distinction entre inducteurs de flux, régulateurs de flux, supports de flux et gestionnaires de flux ou d'infrastructures.

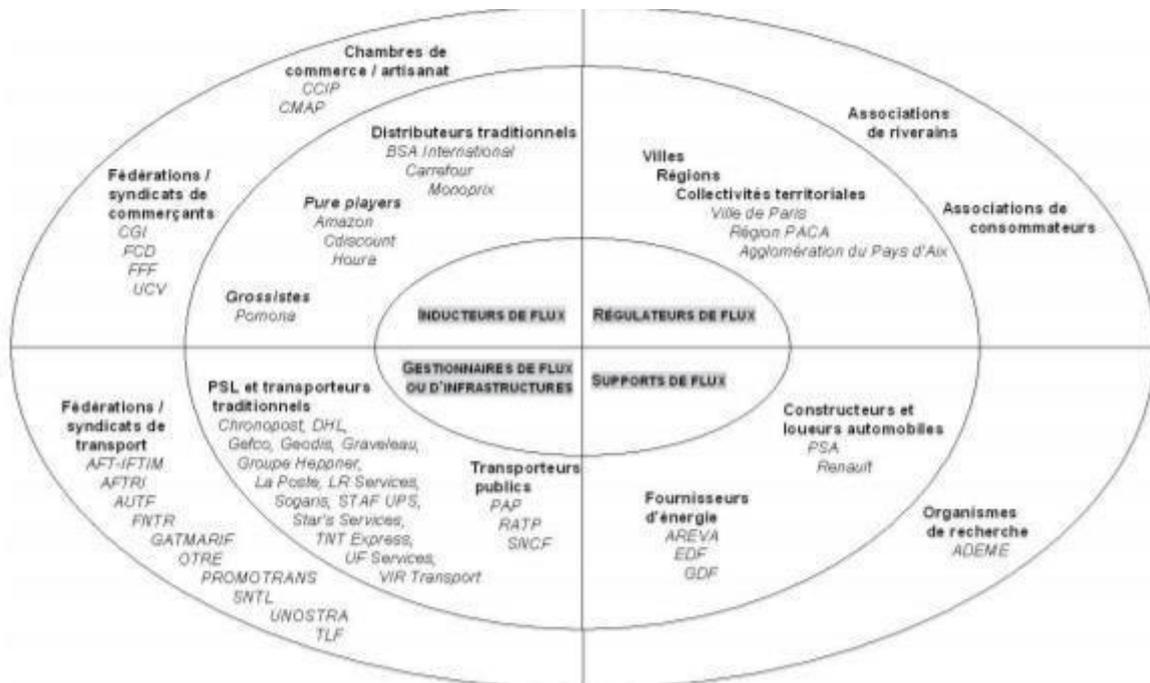


Figure 5 : Représentation graphique des parties prenantes à coordonner pour les nouveaux schémas de la logistique urbaine (Chanut et Paché, 2012, p.7)

Plus que des acteurs à coordonner, Zedini et al. (2019, p.552) ajoutent que « la conception et l'évaluation d'un modèle commercial collaboratif solide à long terme sont d'une importance vitale pour transformer les solutions innovantes de la logistique urbaine en efforts durables à grande échelle ». La collaboration des acteurs de la logistique urbaine a déjà été abordée dans la littérature (Lindawati et al., 2014) et peut prendre différentes formes puisqu'elle peut impliquer des acteurs institutionnels ou privés et peut impliquer la signature de contrat ou la rédaction de charte par exemple (Gonzalez-Feliu et Morana, 2011).

A. Les acteurs institutionnels

Comme l'a rappelé la crise du COVID19, les acteurs institutionnels jouent et ont un rôle à jouer dans la logistique urbaine (Dablanc, 2021). Qu'ils soient locaux ou nationaux, les acteurs sont impliqués dans les opérations logistiques. A l'échelle nationale, il s'agira de définir les politiques publiques sur le territoire en matière de transport. Au niveau local, il s'agira de les mettre en œuvre en participant à proposer des solutions et à faciliter la logistique urbaine. En effet, sur le terrain, les collectivités locales statuent sur les réglementations concernant les horaires de livraison, sensibilisent aux avantages que peut représenter le circuit-court, etc. Par exemple, pendant la crise du COVID19, certaines villes participent même à mettre en œuvre de nouveaux services de livraison ou à mobiliser des structures scolaires existantes pour assurer la mise à disposition de repas pour les personnes isolées, comme ça a été le cas à Paris, ou à revoir l'organisation de la ville pour s'adapter à un « mode urbain différent », comme à Grenoble (Dablanc, 2021). Ne se limitant pas à la seule action locale, les pouvoirs publics participent aussi, à l'échelle d'un département ou d'une région, par exemple, à traduire les objectifs nationaux en matière de transport de marchandises en ville. Comme pour les collectivités, il s'agit de mettre en œuvre, mais aussi de faire remonter des informations du terrain à des institutions qui ont pour devoir d'assurer aux citoyens un certain niveau de qualité de vie.

B. Les acteurs privés

Dans un système de logistique urbaine, on compte une pluralité d'acteurs privés comme les commerçants, les livreurs, les industriels, etc. Certains sont des acteurs qui existent en dehors de l'activité de logistique urbaine, comme les commerçants et les industriels, mais qui participent à l'activité de logistique urbaine en confiant, par exemple, de la marchandise à un transporteur qui la transportera jusqu'au client. Ce transporteur est, quant à lui, dans ce cas, un acteur dont l'activité principale est une activité de logistique. Ces dernières années, on note aussi l'arrivée dans le secteur d'acteurs spécialisés dans la logistique urbaine comme les opérateurs de livraison instantanée (Dablanc et al., 2017). Ces nouveaux acteurs ont vu le jour avec la tertiarisation du transport et l'avènement d'internet (Dablanc et al., 2021).

Si les entreprises de livraison sont considérées comme des acteurs principaux de la logistique urbaine, on notera que parfois dans la littérature, il est fait référence aux chauffeurs et livreurs pour parler indirectement de ces organisations. Ainsi, les métiers des parties prenantes des différentes organisations impliquées dans les activités de logistique urbaine sont également parfois considérés comme des acteurs de la logistique urbaine.

C. Les particuliers

Outre les organisations, les particuliers aussi sont concernés par la logistique urbaine puisqu'ils peuvent être clients et consommateurs des services de logistique urbaine. Ils sont au bout de la chaîne logistique et vont recevoir la marchandise une fois qu'elle sera passée par différents points de passage (Ducret, 2012). Différents cas de figure peuvent se présenter : le particulier peut se déplacer pour acheter des biens, aller travailler, mais aussi rester chez lui et faire venir jusqu'à lui de la marchandise qu'il aurait, par exemple, commandé sur internet. A ce titre, certains auteurs l'ont quelquefois qualifié de particulier-internaute (Visser et Lanzendorf, 2004).

Cependant, depuis quelques années on les voit aussi jouer un autre rôle en logistique urbaine puisqu'ils peuvent devenir eux-mêmes logisticiens par co-transportage de colis par exemple (Dablanc, 2019). La prise en compte de cet acteur dans les prises de décision en logistique urbaine en devient un facteur clef de succès, tant le particulier tend à jouer un rôle de plus en plus important en logistique urbaine.

iii. Les types de flux

Actuellement, peu de recherches tendent à caractériser les flux de logistique urbaine. D'après les différentes définitions données dans la littérature, la logistique urbaine regroupe une pluralité de flux, dont les flux de marchandises et de personnes (Patier et Routhier, 2009). Et si depuis les années 1990, la question de la mobilité des flux de personnes a largement été étudiée, il faudra attendre les années 2000 pour que les flux de marchandises ne soient plus simplement considérés comme des contraintes liées aux flux des passagers, mais traités à part entière comme un type de flux avec des caractéristiques spécifiques (Trentini et Malhene, 2010).

Les flux de marchandises ne sont pas comme les flux de personnes, il ne se déplacent pas seuls. C'est pourquoi les problématiques de logistique urbaine liées au flux de marchandises restent peut-être celles sur lesquelles il est le plus facile et le plus important d'agir (Pes et Ibnoukatib, 2019). Aussi, la quantité toujours plus importante de marchandises qui circulent en ville amène les organisations à ne plus seulement considérer les seuls flux de personnes dans la mise en œuvre de leur stratégie, mais à prendre en compte ces flux nouveaux et croissant (Gonzalez-Feliu et al., 2014).

D'après le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, quand on fait référence au transport de marchandise en ville, on doit considérer différents flux :

- les flux résultant de l'activité économique locale liés au commerce, à l'industrie ou au secteur tertiaire,
- les flux de personnes qui souhaitent s'approvisionner,
- les flux annexes découlant de ces activités, à savoir, les flux de déchets, etc.

Les flux de personnes et de marchandises sont en augmentation notamment car on assiste à une urbanisation croissante, à une évolution des modes de consommation ainsi qu'à des évolutions sociétales. Étant donné ces éléments, il paraît important de s'intéresser aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux que représente la gestion de ces flux.

II. DES ENJEUX ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Enfin, la logistique urbaine ce sont des enjeux fonctionnels, mais aussi des enjeux économiques, sociaux et environnementaux sur lesquels il est intéressant de s'arrêter une minute.

De nos jours, une majorité d'individus vivent en ville. Aussi, avec l'augmentation de l'activité productive des villes via un phénomène de tertiarisation, les flux de marchandises se retrouvent au centre des préoccupations politiques d'aménagement et de développement (Boudouin et al., 2013). Il y a donc de plus en plus de flux à gérer et à intégrer dans des villes qui consomment aussi plus de marchandises sachant que les nouveaux modes de consommations réduisent les délais de livraison. Pour mieux comprendre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la logistique urbaine il convient alors de les présenter au regard des deux acteurs impliqués directement dans cette activité : la sphère privée et la sphère publique.

i. Les enjeux pour la sphère privée

La sphère privée de la logistique urbaine rassemble notamment les chargeurs et les logisticiens. Les chargeurs réceptionnent et envoient la marchandise alors que les logisticiens stockent, transportent, conditionnent, etc. Quand on parle de logistique urbaine, ce qui préoccupe principalement la sphère privée, c'est l'aspect économique. Les entreprises privées doivent assurer leur pérennité tout d'abord en étant rentables. De ce fait, la logistique urbaine est un enjeu économique de la sphère privée car elle a un coût. Les entreprises de la sphère privée de la logistique urbaine évoluent dans un environnement fortement concurrentiel (Boudouin, 2021). Il en résulte que la rentabilité des modèles économiques adoptés par les parties prenantes de la logistique urbaine est un facteur clés de succès des démarches qu'elles entreprennent (Zenezini et al., 2019).

ii. Les enjeux pour la sphère publique

On considérera dans cette partie que la sphère publique, ce sont les collectivités locales, les usagers et leurs représentants. D'après Boudouin (2021), ces acteurs cherchent à améliorer le système de logistique urbaine pour trois raisons : l'environnement, l'économie et le fonctionnel. En effet, élus par les citoyens, les gestionnaires de la ville souhaitent, à travers les actions

menées autour des problématiques de logistique urbaine, améliorer la qualité de vie des habitants. Afin de pérenniser la stratégie globale d'aménagement du territoire, les institutions responsables des villes en tant que territoires cherchent aussi à valoriser l'image de la logistique urbaine. Pour ce qui est de l'aspect économique, pour les collectivités, la logistique urbaine participe au dynamisme général de la ville et participe à l'attraction des activités dans le centre des villes. Finalement, d'un point de vue fonctionnel, les investissements en logistique urbaine améliorent les échanges et permettent donc de mieux répondre aux besoins de la ville en matière de flux.

Suivant le cas, les différents acteurs de la sphère publique n'auront pas forcément la même approche. Certains se préoccupent plus particulièrement des aspects environnementaux alors que d'autres pourraient plus s'inquiéter des aspects fonctionnels. Globalement, force est de constater que la sphère publique se préoccupe davantage des enjeux environnementaux que des autres. On peut notamment faire ce constat en étudiant les PDU (plans de déplacements urbains). En effet, des études ont montré que 30% des transports urbains concernent des marchandises et que ces mêmes transports sont reconnus comme une des causes principales de problèmes de santé chez les individus (Boudouin, 2021). Compte tenu de ces informations, on comprend mieux l'augmentation de l'intérêt des collectivités pour la logistique urbaine. De façon plus pragmatique, on n'oubliera pas de noter qu'un citoyen est un électeur et qu'en agissant sur la qualité de vie des riverains, l'élus urbain cherche à améliorer son image en tant que responsable de la ville. Dans un second temps, on notera la prise en compte accrue des aspects économiques de la logistique urbaine dans la sphère publique. Effectivement, si les villes ne sont pas en mesure de s'approvisionner correctement, il en va de la santé économique de tout le centre-ville. Finalement, de façon plus dérisoire, la logistique urbaine concerne également les collectivités locales pour des raisons fonctionnelles, puisque si la ville veut être en mesure de supporter plus de flux, il faut qu'elle ait une politique de logistique urbaine cohérente avec sa stratégie.

III.NECESSITE D'ADAPTATION A DE NOUVEAUX MODELES

La logistique urbaine est un objet complexe à définir, et c'est une des raisons pour lesquelles les projets de logistique urbaine sont difficiles à créer, à mettre en œuvre et à gérer.

Les flux entrant, traversant et sortant des villes augmentent pour plusieurs raisons. Le premier est lié au phénomène de métropolisation. Selon des auteurs comme Wiskerke et Viljoen (2012), la population urbaine atteindra 6,5 milliards d'habitants d'ici 2050. Cette prévision promet de voir les transports de marchandises et de personnes augmenter significativement dans les années à venir et la forme des villes évoluer. La multiplication et la modification des futurs flux urbains suggèrent une complexification de la gestion logistique pour les acteurs des villes. Chanut et al. (2012) soulignent l'importance pour ces acteurs de se coordonner afin d'éviter la saturation de l'espace urbain, à cause de maux de société tels que la pollution, les nuisances sonores, etc. Les entreprises sont également concernées par les problématiques de logistique urbaine, puisque les consommateurs sont de plus en plus exigeants et souhaitent bénéficier de services de livraison à domicile, livraison en moins de 2 heures, etc. Enfin, il est du devoir de la mairie de canaliser, par la législation et la réglementation, les interactions entre les différents acteurs des nouveaux modèles logistiques. À plus petite échelle, les communautés locales développent des stratégies pour assurer la durabilité des villes.

i.L'urbanisation croissante

De plus en plus d'individus vivent en ville, sont véhiculés, travaillent et consomment des biens. Ces évolutions sociétales impactent les systèmes de logistique urbaine puisqu'elles entraînent notamment la multiplication des flux qui entrent, sortent et circulent dans la ville.

Le phénomène d'urbanisation qu'on observe ces dernières années en est le résultat. Les villes grossissent et la circulation et le stationnement y sont de plus en plus difficiles. A titre d'exemple, « entre 2000 et 2012, l'indice d'étalement logistique montre une évolution de + 5 km pour l'Ile-de-France et de + 4,1 km pour la Métropole du Grand Paris » (Heitz, 2019, p. 42). Nous présentons ci-après quelques éléments résultant de cette mutation et appuyant la complexité de la logistique urbaine.

ii.L'éloignement des activités logistiques

Depuis plusieurs années, on assiste à un recul de l'activité de logistique des centres-villes. Petit à petit, les infrastructures de logistique urbaine ont été installées/déplacées le plus loin possible

des centres-villes, puisque l'on souhaitait s'acquitter de toutes les nuisances qu'elles supposaient. Or, en éloignant la logistique du cœur des villes, on a multiplié le nombre de véhicules qui circulent entre ces nouveaux nœuds logistiques et le centre des villes. Les entrepôts dans lesquels les produits arrivant de l'extérieur de la ville étaient stockés ont été positionnés à l'entrée des villes dans les zones commerciales, industrielles et ou artisanales. Une fois les produits stockés, ils sont préparés et expédiés jusqu'aux destinataires que sont les clients et qui vivent généralement en ville. Ce transfert induit la circulation d'une grande quantité de véhicules et ce modèle n'a donc pas participé à réduire les nuisances relatives à l'activité logistique, mais a au contraire contribué à les augmenter. Qui plus est, les consommateurs, de plus en plus désireux d'un service de livraison performant, ont augmenté la fréquence à laquelle le transport de marchandises devait se faire, ce qui a eu comme impact de fractionner le transport de marchandises en une multitude de véhicules. Ce paradoxe est depuis plusieurs années largement abordé dans la littérature (Boudouin, 2021) et a amené les chercheurs à se questionner sur l'implantation de la logistique dans les villes. Petit à petit, le desserrement qui prévalait ces dernières années a laissé place à la volonté d'un possible rapprochement des activités logistiques qui avaient désertées le centre de nos villes. La difficulté réside aujourd'hui dans la capacité des entreprises à réinvestir ces villes qu'elles avaient longtemps délaissées. Depuis leur éloignement, le prix du foncier a augmenté et peu d'entreprises sont en mesure de s'implanter correctement en ville. Aussi les particuliers qui sont toujours demandeurs de plus de services logistiques refusent pourtant de voir l'activité logistique revenir en ville de façon visible. Finalement, les biens mobiliers disponibles ne répondent que rarement aux besoins des organisations en termes de dimensions et d'accessibilité (Boudouin, 2021).

iii. La multiplication des points de passage

Le design dominant des villes actuelles implique ce qu'on appelle une/des rupture(s) de charge. On parle de rupture de charge chaque fois qu'un flux de marchandise est stoppé. La rupture de charge peut donc survenir lorsqu'une marchandise est stockée avant d'être de nouveau transportée. Généralement, la rupture de charge a lieu en amont du centre-ville avant que la marchandise ne soit livrée en ville via des véhicules plus légers. Le problème, c'est que plus la rupture de charge a lieu loin du point de livraison, plus on va voir le nombre de véhicules légers en circulation en centre-ville grandir. A titre d'exemple, une étude a montré que pour remplacer

un véhicule de 19 tonnes, il faut compter pas moins de 10 véhicules de 3,5 tonnes (Boudouin, 2021). Si l'on observe cet effet pour l'approvisionnement des villes, force est de constater que l'on rencontre le même problème pour les flux aval, c'est-à-dire en logistique inversée.

iv. L'évolution de la logistique urbaine

Les individus ne consomment plus de la même manière qu'il y a 50 ans. Ainsi les systèmes de logistique urbaine sont modifiés par les évolutions de modes de consommation, par le biais notamment de l'avènement d'internet et du e-commerce. Les véhicules autonomes, les applications logistiques destinées aux consommateurs, les crises, telles que la pandémie de COVID19, n'ont sûrement pas fini de venir bouleverser nos systèmes de logistique urbaine (Rai et al., 2022). Cette section tentera de présenter deux des évolutions ayant modifié et continuant de profondément modifier le transport de marchandises et de personnes en ville : le e-commerce et les nouvelles technologies, ainsi que l'attrait que représentent les surfaces de la grande distribution et les zones d'activités commerciales.

A. Le e-commerce et les nouvelles technologies

D'après une analyse bibliométrique de Rai et Dablanc (2021) sur la mobilité dans les villes, le commerce de détail en ligne, où réside la concentration de consommateurs, est un sujet de recherche approfondi et croissant. En effet, le e-commerce et les nouvelles technologies de l'information et de la communication modifient les besoins et attentes des consommateurs qui paraissent plus exigeants et donnent naissance à de nouveaux modèles de logistique urbaine orientés vers un système de transport qu'on pourra appeler « numériquement intelligent » (Crainic et al., 2021).

Ces dernières années, et plus particulièrement depuis la crise du COVID19, les nouvelles technologies sont, de pair avec le développement du e-commerce, venues bouleverser la logistique urbaine telle qu'on la connaissait (Rai et Dablanc, 2021). Ce bouleversement a amené les organisations à modifier leurs activités et, selon Dablanc (2021), trois éléments positifs sont

à noter dans l'utilisation des technologies que font les acteurs de la logistique urbaine : l'accélération de l'utilisation des technologies par les acteurs de la logistique urbaine, l'amélioration de la situation des auto-entrepreneurs des plateformes de livraison instantanée et le fait que les collectivités et les différents acteurs de la logistique urbaine sont de plus en plus enclins à collecter et partager des données sur le fret urbain.

Si le e-commerce vient perturber le fonctionnement de la logistique urbaine tel qu'on le connaissait, il semblerait, au regard des dernières recherches sur la question (Dablanc, 2021), que les technologies maintenant rendues accessibles aux différents acteurs de ce système participent globalement à l'améliorer.

B. La grande distribution et les ZAC

L'essor de la distribution date des années 1960. Avec elle on a vu se multiplier le nombre de GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) dans les villes. En effet, les industriels, afin de répondre à une demande croissante, ont proposé de nouveaux produits qui prennent de la place dans les magasins et ont amené les distributeurs à agrandir leurs surfaces de vente. Ainsi, ces GMS, au fur et à mesure qu'elles ont grandi, n'étaient plus adaptées aux centres-villes et se sont progressivement déplacés dans les zones périurbaines où le foncier était disponible. Ces zones périurbaines, qui seront plus tard appelées ZAC (Zones d'Activités Commerciales), regroupent ainsi un grand nombre de GMS et donc d'emplois et de marchandises. Leur attractivité amènera à la multiplication des flux entre les centres-villes et les zones périurbaines, ce qui n'améliorera pas les systèmes de logistique urbaine déjà complexes (Papaux et Racine, 2006).

C. Les nouveaux modèles de la logistique urbaine

L'évolution de la logistique urbaine, au regard de la complexité de l'environnement actuel, amène les organisations à adopter de nouveaux modèles. Citons par exemple le cas de la cyclo-logistique. Ce modèle suppose de remplacer certains véhicules considérés comme polluants par des véhicules, de type vélo, beaucoup plus légers (Dablanc, 2021). Tout autant d'efforts qui, bien que réduisant le nombre de véhicules en circulation, ne permettent pas à eux seuls de parfaire le système puisque la cyclo-logistique ne propose pas de remplacer les poids lourds,

seulement les camionnettes. Ainsi, pour répondre à un intérêt environnemental grandissant dans le milieu de la logistique urbaine, les organisations repensent leur modèle d'affaires et sont amenées à remodeler complètement leur activité. Ceci se concrétise, par exemple, pour une organisation donnée par l'achat de nouveau matériel plus adapté, la mutualisation du transport et la mise en place de nouveaux partenariats, etc., mais peut aussi donner naissance à une nouvelle activité à part entière (ex : les sociétés de livraison décarbonées). Ces nouveaux modèles pullulent et sont tout autant de démarches que viennent grandement bousculer la logistique urbaine moderne.

3.LES DEMARCHES EN LOGISTIQUE URBAINE

Il existe plusieurs solutions pour améliorer un système de logistique urbaine. Les collectivités et autres organisations publiques peuvent agir par le biais de la réglementation d'usage de la voirie et/ou de façon « autoritaire » en mettant en place des lieux d'accueil où les entreprises sont contraintes de s'installer (ex : le décret qui a eu pour objet la création des MIN en 1953). Toutefois, ces démarches ne font que rarement le bonheur des professionnels qui peuvent observer une augmentation de leurs coûts de livraison (Boudouin, 2021). Ainsi, les collectivités, mais aussi les entreprises souvent insatisfaites des actions publiques en matière de logistique urbaine seules, existantes ou nées d'un besoin logistique identifié, participent à la co-construction du paysage de la logistique urbaine par les démarches qu'elles peuvent entreprendre. Ces démarches sont des initiatives, collectives ou pas, qui visent à modifier la structuration de la logistique urbaine d'une ville, à favoriser les échanges et la mutualisation, etc. Parmi ces démarches, on compte par exemple la création d'espaces de logistique urbaine, de marchés d'intérêt nationaux, etc.

I.DEFINITION DE LA NOTION DE DEMARCHE

Selon le dictionnaire Larousse, une démarche peut être considérée comme la « manière de conduire un raisonnement, de progresser vers un but par le cheminement de la pensée ». Si l'on s'attache à cette définition, il apparaît que la démarche est le fruit d'une réflexion et qui doit

permettre à l'individu engagé dans ces réflexions d'atteindre un certain objectif. En sciences de gestion, ce terme est largement utilisé pour faire référence à ce que l'individu entreprend « afin de ». On parlera par exemple de démarches qualité, de démarches de réduction, de démarches participatives, de démarche d'amélioration. Qu'il s'agisse de la fonction marketing ou de la politique QHSE de l'organisation, les démarches n'ont a priori de cesse que de modifier les organisations. En effet, dans ce contexte organisationnel, les démarches sont orientées vers l'atteinte d'un objectif par l'action. Les actions ainsi mises en place et sensées participer à l'atteinte des objectifs fixés devraient participer à modifier les organisations impliquées.

II. APPLICATIONS EN LOGISTIQUE URBAINE

En logistique, on utilise aussi le terme de démarche. Il peut s'agir de la démarche logistique en tant que telle, mais aussi d'actions mises en œuvre par des organisations pour atteindre des objectifs logistiques (Boudouin, 2021). Dans le cas particulier de la logistique urbaine, il en est de même, mais dans ce cas plus précis, il s'agira généralement d'objectifs liés aux problématiques de logistique urbaine (Delaitre et al., 2007 ; Routhier et Toilier, 2011). Les démarches dont il est généralement question dans la littérature peuvent émaner des collectivités ou des entreprises et peuvent être nées d'initiatives individuelles ou collectives. En effet, les collectivités ayant pour volonté de déployer les politiques publiques en matière de transport, mais aussi d'assurer une certaine qualité de vie à leurs administrés, participent grandement aux réflexions en matière de logistique urbaine et sont donc bien souvent, a minima, impliquées dans les démarches induites, voire en sont les initiatrices. De l'autre côté, ou plutôt en parallèle, les organisations, forcément concernées par les problématiques de transport et de mobilité doivent choisir entre subir les modifications qui en découlent ou participer aux réflexions. Dans le cas où elles décident de s'impliquer, elles peuvent profiter des opportunités amenées par les collectivités en participant aux démarches relatives, ou, et c'est souvent le cas, aller plus loin en décidant d'être fortes de leurs propres démarches, seules ou avec les autres.

Cette thèse vise à étudier quatre démarches originales en logistique urbaine et leur rôle sur le processus de valuation de la logistique urbaine. Ces démarches étant originales, les éléments concernant les démarches de logistique urbaine issus de la littérature ne permettent pas de les appréhender. Cependant, nous présenterons ici, quelques éléments explicatifs sur les espaces de logistique urbaine et les marchés d'intérêt national pour donner des exemples de démarches en

logistique urbaine. Aussi, ces deux types de démarches sont parmi les plus connues et il en sera fait de nouveau mention dans la suite de cette recherche.

i. Les ELU

Imaginé lors du Programme national « Marchandises en ville », le concept des ELU (Espaces de Logistique Urbaine) a vu le jour. Ce sont des outils qui permettent de « créer du lien entre la production et la consommation, entre le domaine public et le domaine privé, entre les zones denses et les zones diffuses » (Boudouin, 2021, p.123). La mise en œuvre de ces ELU passe par des démarches de logistique urbaine qui permettent globalement un meilleur approvisionnement des centres-villes comme en témoignent les plans de déplacement urbain (aussi appelé PDU). Il existe différents types d'ELU : les généralistes, les spécialistes et les mobiles (Figure 6). Les ELU généralistes rassemblent une large gamme de produits. Dans les ELU spécialisés, on trouve plutôt les flux destinés à une zone précise (ex : un quartier). Finalement, les ELU mobiles proposent des offres évolutives qui permettent de s'adapter au terrain.



Figure 6 : Les différents types d'ELU (Boudouin, 2021, p.123).

Les ELU généralistes peuvent se former comme des hôtels logistiques. Ce sont des bâtiments dans lesquels on va retrouver plusieurs activités dont la logistique mais pas seulement. En

mixant les activités, le coût d'exploitation de la structure diminue. Chaque projet d'hôtel logistique est donc unique et doit, par la suite, parvenir à attirer d'autres activités par mimétisme pour assurer sa pérennité en rapprochant physiquement des partenaires potentiels. Cette initiative est donc intéressante à différents niveaux mais exige, en amont de sa création, une bonne communication avec les riverains afin de les sensibiliser sur la nécessité d'impliquer l'activité logistique au cœur des villes (pour les raisons que nous évoquions précédemment). C'est malheureusement sur ce point que les hôtels logistiques peuvent encore poser un problème car le transport de marchandises n'est que rarement considéré par les particuliers comme essentiel à la vie du centre-ville (Boudouin, 2021).

Un ELU spécialisé, contrairement à un ELU généraliste, s'adaptera mieux aux caractéristiques de la ville où il est implanté car il adopte une vision « locale » et non pas « globale ». Evidemment, si l'ELU implanté est un ELU spécialisé, la part d'implication des collectivités dans sa création et sa gestion se verra généralement diminuer (Boudouin, 2021). Aussi des recherches proposent des modèles visant à accompagner les organisations dans les décisions concernant les situations géographiques optimales à adopter pour ces ELU (Ruiz-Meza et al., 2021).

Les équipements de type ELU spécialisés peuvent concerner des points d'accueil des véhicules (PAV), des points d'accueil des marchandises (PAM) ou des boîtes logistiques urbaines (BLU).

Un PAV est un lieu où les véhicules de livraison peuvent stationner pendant leur tournée pour éviter de stationner sur la voie publique. Une fois stationnés, les livreurs peuvent terminer leur livraison à pied ou opter pour un véhicule très léger de type vélo-cargo pour effectuer les derniers mètres qui les séparent du destinataire final.

Un PAM est un point relais où le livreur dépose de la marchandise pour que le client final vienne la récupérer. Ces points relais sont disposés en ville et permettent aux particuliers et/ou professionnels de venir récupérer leurs marchandises à un moment donné et/ou dans un laps de temps défini puisqu'il nécessite la présence d'un agent.

Un BLU est comparable à un PAM mais ne nécessite pas la présence d'un agent. Dans ce cas, le client récupère la marchandise qui lui est destinée et qui a été stockée dans un casier, un coffre ou autre. Ce modèle est particulièrement adapté à la vente en ligne.

Comme son nom l'indique, l'ELU mobile est un espace de livraison urbain qui se déplace. Il peut se déplacer sur l'eau, sur la route, par voie ferroviaire, etc. (ex : le cas du Tramfret).

L'avantage de ces Elu réside dans le fait qu'ils ne nécessitent pas de grandes modifications en termes d'aménagements et s'adaptent donc bien à l'évolution des villes et des modes de consommation (ex : l'arrivée des boutiques éphémères, les offres multi-canal, etc.).

On notera que dans la littérature anglophone, pour parler des ELU, on utilise l'acronyme ULS (Urban Logistics Spaces). Des auteurs en ont proposé une typologie et une catégorisation en différents groupes : les ULZ (Urban Logistics Zones), UDC (Urban distribution centers), etc. (Meza-Peralta, et al., 2020).

ii. Les MIN

Les marchés d'intérêt national (MIN) sont des places de marché contrôlées par l'État. Créées il y a une cinquantaine d'années, elles visent à simplifier la circulation des marchandises du secteur agro-alimentaire. Ce faisant, elles assurent l'approvisionnement des villes en biens de consommation alimentaire. Concrètement, il s'agissait de créer un lieu de rencontre entre l'offre et la demande, proche des villes. Petit à petit, leur champ d'action a pu augmenter. Aujourd'hui, ces MIN représentent de réels pôles d'activité économique. L'État les utilise donc comme des outils pour raccorder l'agglomération, productrice de marchandises, et les centres-villes qui ont besoin de s'approvisionner en biens. Finalement, grâce à ces marchés physiques, l'État a su se positionner comme un intermédiaire de la logistique urbaine.

La spécificité du secteur agro-alimentaire réside notamment dans le fait que les biens qui le composent sont périssables. Cette caractéristique est à l'origine de la naissance des marchés de gros. Parmi les marchés de gros, on peut recenser les marchés de producteurs (dès la fin du 19^{ème}) ou les marchés de consommation. En effet, si les marchandises n'ont pas vocation à durer dans le temps, il faut être en mesure de les vendre/les transporter vite. Les marchés de producteur répondent, à cette époque, à un besoin double : approvisionner les centres-villes et répondre aux besoins spécifiques d'un type de production (Durbiano, 1980). Les marchés de consommation, eux, ont plutôt vocation à répondre à la spécificité des besoins des consommateurs et non pas des producteurs par principe de concentration et d'éclatement des flux.

Les MIN, qui descendent directement de ces marchés de gros, peuvent, comme c'était le cas pour les marchés de producteurs ou de consommation, être plus ou moins proches des centres-villes selon l'objectif recherché (spécialisation ou massification).

III. CARACTERISTIQUES DES DEMARCHES EN LOGISTIQUE URBAINE

Les « *démarches* » en logistique urbaine sont des réponses apportées à un problème donné à un moment donné. C'est ce vocabulaire qui a été choisi par certains dans la littérature francophone et étrangère (Routhier, 2002, p.48). Certains parlent même de « *démarches expérimentales* » lorsqu'elles seront les premières présentant certaines caractéristiques (Patier et Routhier, 2009, p.7 et 9). Le synonyme qui conviendrait le mieux à la notion de démarche telle que nous l'entendons serait la notion d'« *expérience opérationnelle* » telle qu'elle a pu être utilisée à d'autres moments (Patier et Routhier, 2009, p.7) ou simplement celle d'« *expérience* » (Routhier, 2002, p.38, 39 et 48, Borghesi, 2016) et même celle d'« *initiative* » (Routhier, 2002, p.38, 41 et 45 ; Borghesi, 2016). Finalement, sans trop se prononcer sur les différences qu'il pourrait y avoir entre ces différentes notions, les auteurs tendent à les utiliser sans distinction. Il semble cependant que lorsque les auteurs souhaitent évoquer une expérience dans laquelle les individus s'impliquent, entreprennent, la notion de « *démarche* » ou d'« *expérience opérationnelle* » sera plus souvent retenue. Par exemple, en disant que « *les villes françaises ont progressivement initié des démarches* », Patier et Routhier (2006, p.7) attribuent à cette notion une capacité à faire partie de l'action en utilisant, lorsqu'ils l'emploient, le verbe « *initier* ». Il s'agit donc bien du résultat d'une volonté traduite en action et non de la solution apportée à un problème identifié. Ce qui la distingue aussi de l'« *action* » ou de l'« *expérience opérationnelle* » c'est sa capacité à former un tout, une vision partagée par les acteurs impliqués non limitée à un événement isolé. Les « *démarches* » ne sont, selon la même logique, pas non plus des projets puisque le projet est un objectif à atteindre et nous vient du latin « *projectum de projicere* », qui signifie littéralement « *jeter quelque chose vers l'avant* ». Il ne s'agit donc pas ici d'une démarche entreprise mais d'une intention d'entreprendre.

Etant donnée ces éléments, la spécificité d'une démarche de logistique urbaine, c'est qu'elle ne peut être répliquée de la même façon dans une nouvelle ville puisqu'elle né d'une volonté en réponse à une situation contextuelle donnée. Il convient alors d'étudier ces démarches au cas par cas. En effet, un espace de logistique urbaine peut prendre des formes très variées selon l'environnement dans lequel il va être implanté, le moment où il va être construit, etc. Il est donc assez logique de constater qu'il n'existe pas, à ce jour, de document proposant une étude des différentes démarches en logistique urbaine et de leurs caractéristiques. Cependant, la notion de « *démarche* » est largement mobilisée dans la littérature sur la logistique urbaine.

Pourtant, malgré l'intérêt grandissant porté à la logistique urbaine par les collectivités ces dernières années, les démarches généralement entreprises ne sont que rarement couronnées de succès. D'après Boudouin (2021), les investissements opérationnels restent rares comparés aux nombreuses réflexions entamées dans toutes les grandes agglomérations. Si les collectivités sont généralement désireuses d'acter en faveur d'une meilleure logistique urbaine et si les entreprises privées ne sont pas les dernières quand il s'agit de trouver des solutions à ces situations problématiques, les difficultés économiques et opérationnelles à la pérennisation des démarches entreprises persistent pourtant.

IV. TENTATIVE DE COMPREHENSION DE CES ECHECS

Que ce soit dans la sphère privée ou dans la sphère publique, les organisations ont eu à cœur, au cours des dernières années, de proposer des innovations en matière de logistique urbaine afin d'améliorer les conditions de livraison du « dernier kilomètre », mais aussi d'améliorer les systèmes de logistique urbaine de façon plus globale. Les chercheurs en logistique urbaine se sont aussi intéressés à ces expérimentations (Gonzalez-Feliu, 2008 ; Dablanc et al., 2011 ; Morana et Gonzalez-Feliu, 2011 ; Allen et al., 2012, Browne et al., 2014). Si certaines de ces démarches étudiées par les chercheurs en logistique urbaine sont des cas de réussite telle le cas de la mise en œuvre du projet Cityporto en Italie dans la ville de Padoue qui nous montre « comment un projet de logistique urbaine verte a réussi » (Morana et Gonzalez-Feliu, 2010, p.2), nous devons reconnaître que la possibilité de leur répliquabilité sur d'autres terrains reste incertaine. Ainsi, dans certains cas, les expériences entreprises sont plutôt perçues comme des « échecs » comme l'ont rapporté Patier et Routhier (2009) en parlant de la mise en œuvre des CDU en Allemagne ou encore Borghesi (2016) en faisant références à certaines initiatives italiennes et européennes de façon générale. Rappelons que chaque système de logistique urbaine est spécifique et que malgré la quantité d'expérimentations, d'études de cas et de bonnes pratiques étudiées par les chercheurs en logistique urbaine, ces recherches restent contextualisées et un manque d'unification dans les méthodes et définitions proposées demeure (Gonzalez-Feliu, 2017).

Récemment, une étude bibliométrique sur la logistique urbaine a révélé que l'interaction décisionnelle entre les parties prenantes de la logistique urbaine n'était que rarement traitée dans la littérature sur le sujet (Hu et al., 2019). Cette recherche rappelle en effet que les décisions

à prendre en matière de logistique urbaine impliquent différentes parties prenantes comme les autorités locales, les industriels, les prestataires de service logistique, les clients, etc. Cependant, en étudiant un corpus d'articles traitant de la logistique urbaine, ils ont remarqué que la théorie des parties prenantes, par exemple, ne permettait pas de comprendre à elle seule les dynamiques complexes qui entrent en compte lors de la prise de décision, du fait de sa vision locale et statique. Leur travail permet également de réaliser qu'afin d'adopter une vision globale de la logistique urbaine, il faut que les autorités dépassent le simple rôle de régulatrices de la logistique urbaine pour s'impliquer d'une autre manière dans les activités de logistique au niveau des villes.

La logistique urbaine, et plus largement la question de la durabilité des villes, concerne une pluralité d'acteurs qui ne partagent pas les mêmes missions ou simplement les mêmes objectifs. La complexité de connecter ces acteurs est une difficulté qui fait de la logistique urbaine un objet sur lequel il est difficile d'agir. En effet, les schémas de logistique urbaine pensés à l'échelle d'une ville ne doivent pas laisser place à l'égoïsme individuel mais prôner la collaboration (Chanut et Paché, 2013). Si chaque acteur cherche à augmenter sa propre part de marché au détriment de la collectivité, une « anarchie organisationnelle » pourrait apparaître, ce qui nuirait au bon fonctionnement de la logistique urbaine et donc aux conditions de vie des citoyens. Prenant en compte cet enjeu, Morana et Gonzalez-Feliu présentent la communication et la concertation comme les outils indispensables à mobiliser lorsque l'on veut réaliser un projet de logistique urbaine viable (Morana et Gonzalez-Feliu, 2011). Malheureusement, en pratique, il est très difficile de réunir tous les acteurs de la logistique urbaine autour d'une même table autour d'un projet commun. Par exemple, lorsque l'on évoque le problème de la « livraison du dernier kilomètre », on aborde la question de la livraison dans l'hypercentre des villes. La question concerne les riverains, les transporteurs, les associations de riverains, les porteurs de fonds, etc. Comment maximiser l'utilisation de la route par cette grande variété d'acteurs s'ils ne peuvent pas communiquer entre eux ?

CONCLUSION DU CHAPITRE

La recherche en logistique urbaine reste à ce jour un champ récent, peu, voire pas, théorisé, dans lequel les recherches invitent encore plus à la description et la compréhension d'un objet qu'à sa conceptualisation. Cela étant dit, il s'agit d'un sujet porteur puisque la définition n'est pas encore bien stabilisée, et les démarches engagées par les organisations qui viennent le nourrir et en modifier la forme et les caractéristiques foisonnent. Notre revue de la littérature s'est ainsi structurée autour d'une tentative de mise en commun et de comparaison d'éléments de définition de cet objet en construction et a permis de mettre en avant les particularités de l'étude de cette partie de la logistique. Compte tenu de la situation climatique actuelle (recul des glaciers, réchauffement climatique, augmentation des risques d'occurrence de catastrophes naturelles, etc.), la logistique urbaine, et la question plus particulière de la livraison du dernier kilomètre, représentent des enjeux contemporains certains. La logistique urbaine est un objet complexe sur lequel il n'ait pas anodin d'agir. Avant d'envisager de participer à essayer de rendre son fonctionnement plus performant, il faut déjà avoir conscience qu'il s'agit d'un système pas toujours bien défini, dont le périmètre n'est pas toujours évident et identique, dont les parties prenantes sont d'origine variée et qui est soumis à un certain nombre d'évolutions technologiques.

Heureusement, les organisations désireuses d'une logistique urbaine plus durable, participent généralement à améliorer les conditions dans lesquelles s'effectuent ces activités. Peu important les raisons qui les poussent à créer, construire, modifier l'existant, les démarches qu'elles entreprennent montrent une tendance à rendre l'activité logistique plus rationnelle. Le fruit de leurs réflexions, combinées à une réelle nécessité de changement, les a en effet amenées à être force de proposition en matière d'aménagement urbain, de collaborations et autres. Ces démarches, qu'elles aient été entreprises seules ou à plusieurs, modifient les villes et leur logistique dans le cas, bien sûr, où leur mise en œuvre le permet. Malheureusement, les éléments recueillis dans la littérature tendent aussi à montrer que les démarches en matière de logistique urbaine ne sont pas toujours des réussites. Globalement, les raisons sont financières, matérielles et humaines. D'abord financières et matérielles, puisque si la question de la logistique urbaine semble faire couler de l'encre, le soutien financier émanant des pouvoirs publics a mis un certain temps à être effectif d'un côté. Les entreprises n'ont pas toujours alloué les investissements nécessaires à une réelle modification de leur activité en lien avec la logistique urbaine. Humaines ensuite, car le chemin jusqu'à une réelle prise en considération des enjeux de la

logistique urbaine a été long et qu'il n'est pas terminé. Ainsi, par exemple, les acteurs de la logistique urbaine continuent bien souvent de penser à eux avant de penser collectivement.

2e chapitre : La valuation

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La revue de la littérature sur la logistique urbaine que nous avons pu mener nous a permis de constater que les différentes organisations, mais aussi les individus, concernés par les problématiques de logistique urbaine peinent à construire ensemble une logistique urbaine qui serait plus durable. Pour ce faire, certains chercheurs pensent qu'il serait notamment intéressant de se pencher sur l'engagement de ces individus dans les collaborations en logistique urbaine, les projets qui en découlent et les démarches par lesquelles ils sont mis en œuvre (Morana et Gonzalez-Feliu, 2011 ; Chanut et Paché, 2013).

En sciences de gestion, la théorie généralement mobilisée pour donner un cadre de compréhension au comportement des organisations adopte une approche participative de la conception de la stratégie, à savoir la théorie des parties prenantes. Cette théorie permet d'étudier des phénomènes de gestion pour lesquels les organisations, censées être concurrentes, peuvent ensemble, par négociation, parvenir à un résultat qui conviendrait à toutes les parties. Cette conception fondée sur une négociation constructive ne permet donc pas de comprendre les raisons pour lesquelles les individus s'engageraient dans les démarches entreprises collectivement, mais donne simplement un cadre d'analyse à la manière dont ils le feraient. A ce titre, nous nous sommes demandé ce que la littérature en psychologie sociale pouvait apporter à l'étude de la logistique urbaine, considérée comme un objet composé d'individus et de groupes d'individus avec des schémas de raisonnements cognitifs propres.

Si l'on souhaite faire changer une situation donnée et la faire accepter par les individus concernés, il faut que ces individus partagent des valeurs et coconstruisent de l'expérience collective autour du problème rencontré. Cette idée est née de la pensée de Dewey (1939) et fait partie de la théorie de la valuation dont il est à l'origine. Dewey participe notamment à démontrer que les individus donnent de la valeur aux choses avec lesquelles ils partagent de l'expérience. Les individus sont capables de partager des valeurs grâce à l'expérience collective. Grâce à ce processus de valuation, ils sont capables de résoudre des problèmes. Lorsque les individus donnent de la valeur aux choses, ils en prennent soin. Ainsi, ses travaux permettent de considérer la formation des valeurs comme un processus. Les organisations peuvent alors mettre en place des actions visant à influencer le processus de formation des valeurs. Ces actions se concentrent sur différents niveaux du processus, mais c'est la partie portant sur l'expérience collective que nous allons étudier plus particulièrement, afin de comprendre l'engagement des

individus par rapport à la valeur qu'ils « donnent aux choses » et au soutien dont ils font preuve quand ils s'engagent par rapport à cette « chose » lorsque la chose est perçue comme un objet collectif.

1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA VALEUR

Se demander ce qu'est une valeur n'est pas nouveau en sciences humaines puisque de nombreuses recherches à ce sujet ont été menées, et ce notamment en sociologie. Cependant, il convient de reconnaître que ces recherches ne permettaient pas réellement d'appréhender la valeur puisqu'elles restaient souvent théoriques et pas empiriques (Boudon, 1999 ; Demeulenaere, 1998 ; Kutu, 1998 ; Heinich, 2006 ; Rezsóhary, 2006). Aussi, certaines autres tentaient de proposer une version normative de la « sociologie morale » (Pharo, 2004) ou concernaient des enquêtes menées par sondage mais dans lesquelles le terme même de « valeur » n'était pas défini. Alors, bien souvent, quand on prétendait parler de « valeur », on parlait en fait d' « attitudes », de « croyances » ou, même, de « préférences » (Rokeach, 1973 ; Inglehart, 1977 ; Bréchon, 2000 ; Schwartz, 2006). Ces recherches portaient finalement du principe que les individus étaient conscients de leur processus de valuation au même titre que de leurs processus comportementaux et de ce qui les amenaient à avoir une opinion (Heinich, 2010).

Malgré la quantité de recherches menées sur la notion de valeur, on constate bien souvent que c'est la dimension économique de la valeur (Simmel, 1900 ; Boltansky et Esquerré, 2017) et/ou sa dimension éthique (Forsé et Parodi, 2004) qui sont abordées et ce, sans tenir compte de ses nombreuses autres dimensions (Heinich, et al., 2014).

Il faut aussi noter que pendant des années, beaucoup de confusions ont été faites entre les notions de « valeurs » et de « normes ». C'est surtout la notion de norme à laquelle se sont intéressés les scientifiques en délaissant ainsi l'étude de la « valeur » (Goffman, 1956 ; Elias, 1969).

Une réelle étude de la valeur a dû être repoussée jusqu'à l'arrivée du mouvement philosophique, dit, pragmatique. En effet, les études de la relation entre « valeurs » et individus menées par les sociologues de la nouvelle génération ont proposé de s'intéresser, entre autres, au processus de valuation dont la valeur résulte *in fine*. La philosophie américaine (Dewey 1939 ; Bidet, et al., 2011 ; Cefaï et al., 2015) ou la philosophie française post-Bourdieuienne (Latour 1989 ; Boltanski et Thévenot 1991) ont toutes deux largement participé à une meilleure compréhension de ce lien à travers l'observation concrète de ce processus (Bessy et Chateauraynaud 1995 ; Dodier 1995 ; Lamont et Thévenot 2000 ; Lemieux 2000 ; Hennion 2004 ; Heinich 2009).

Pour mieux comprendre ce que nous entendons par valeur dans le cadre de cette thèse, la section ci-après présente les différentes approches de la valeur et explique le positionnement de cette recherche quant à cette notion qui prête généralement à confusion.

I. LES VALEURS RATIONNELLES

D'après Heinich (2006), le sociologue français Raymond Boudon s'est positionné sur la distinction entre jugement de valeur et jugement de faits à l'origine de la notion de valeur rationnelle. Ainsi, il s'oppose au « décisionisme » wébérien et à la position humienne qui faisaient du jugement de valeur « le produit d'une décision à la validité indémontrable » (Heinich, 2006, p. 296). Selon Boudon, les valeurs sont donc le résultat d'un raisonnement rationnel, puisque le jugement de faits se rapporte à des approches scientifiques et donc « rationnelles ». Il se rapproche ainsi de l'idée d'Hilary Putnam (2004) selon laquelle la distinction entre faits et valeurs relève d'une opposition entre objectivité et subjectivité qui doit être, pour Boudon, assimilée à l'irrationalité et s'oppose ainsi à tout le courant sociologique du XXe siècle : l'affectivisme de Pareto, le sociologisme de Durkheim, l'utilitarisme et le fonctionnalisme, le conventionnalisme, ainsi que toutes les formes de relativisme (Heinich, 2006). Notons ici que la notion de raison est réduite à sa dimension simplement intellectualiste adoptant donc une conception superficielle de l'humain et lui ôtant toute dimension émotionnelle dans son rapport aux valeurs (Heinich, 2006).

Il existe d'autres conceptions de la valeur qui tenteront, elles, de décrire et d'analyser la pluralité des rapports aux valeurs en prenant en compte des aspects plus affectifs et contradictoires ; on parlera alors de valeurs émotionnelles.

II. LES VALEURS EMOTIONNELLES

Contrairement à l'approche rationnelle des valeurs, l'approche dite émotionnelle des valeurs admet une différence entre jugement de valeurs et jugement de faits. D'après Heinich (2006, p.299), « si les jugements de valeurs sont contextuels et non pas absolus, pris dans des logiques plurielles et non pas univoques, et affectivement investis plutôt que logiquement déterminés,

cela ne les rend pas pour autant « irrationnels » ». En suivant ce raisonnement, les jugements de valeurs, bien qu'ils soient contextuels, sont toutefois le résultat d'une cohérence argumentative et donnent donc lieu à des conduites « rationnelles ». Ce refus du déterminisme confère aux acteurs la « rationalité » de leurs choix.

Le résultat de notre analyse du débat sur la notion de valeur, c'est que les émotions semblent jouer un rôle dans la formation des valeurs, bien qu'elles ne soient ni nécessaires ni à l'origine de tout fondement de valeur (Livet, 2002). Ainsi, il est possible qu'un individu porte un jugement de valeur sans se rapporter à ses capacités émotionnelles ou qu'un individu porte un jugement de valeur sans éprouver d'émotion au moment même où cela arrive. Cependant, comme le dit Livet (2002, p.177), « si l'on considère l'ensemble de notre vie axiologique, elle inclut des émotions, et tout jugement de valeur implique, pour nous, humains, la possibilité de ressentir une émotion ».

Enfin, comme Livet (2002), certains sociologues adoptent plutôt une vision intermédiaire de la valeur, à la fois affectées par les théories épistémologiques, entre idéalisme et réalisme, et/ou les théories métaphysiques, entre subjectivité et objectivité.

III. LA CONCEPTION TRADITIONNELLE DES VALEURS

En rédigeant son texte « Theory of Valuation » pour l'*International Encyclopedia of Unified Science*, Dewey (1939) s'inscrit dans le courant positiviste du Cercle de Vienne. Ce support scientifique de publication est à l'époque coordonné par Otto Neurath, Rudolph Carnap et Charles Morris. Cette publication voit donc le jour dans un contexte particulier dans lequel Dewey ainsi que d'autres auteurs sont considérés par ces hommes comme des alliés dans le combat contre la métaphysique.

Selon eux, « ne peuvent être objets de science que les propositions susceptibles d'un processus établissant leur vérité ou leur fausseté » (Dumez, 2014, p.71). Ainsi, selon leur raisonnement, les propositions qui ne suivent pas cette règle ne peuvent faire sens et, d'après cette modalité, les valeurs se trouvent hors du champ scientifique.

La conception traditionnelle des valeurs accepte que les valeurs existent et s'imposent à nous comme si nous étions une destination (Dewey, 2011). Elles apparaissent donc comme extérieures à l'homme mais accessibles et atteignables par celui-ci. Leur existence ne dépend

pas de la volonté de l'homme et se situe avant l'action même. Cette conception traditionnelle des valeurs admet deux formes différentes : l'une de nature céleste, l'autre ancrée dans le physique.

Dewey (1939) réfute la deuxième en avançant notamment que « toute conduite qui n'est pas simplement une impulsion aveugle ou une routine mécanique semble impliquer des valuations » (Dewey, 1939, p.70). Il prend alors pour exemple les festivités prenant place dans une ville de Syracuse pour laquelle les individus se déplacent en masse pour venir applaudir le défilé et semblent animés par une « valeur collective » s'imposant à tous. Dans ce cas, l'objet que représente cet événement n'est pas à proprement dit « estimable », c'est-à-dire qu'on ne peut pas en estimer la valeur par l'intermédiaire de questionnement critique, mais force est de constater que les citoyens l'apprécient. Ce qui amène Dewey à considérer, dans ce cas-là, et plus généralement, que les individus apprécient cet événement parce qu'ils partagent une valeur collective envers cet objet, c'est que le résultat qui en découle, le fait qu'ils « l'apprécient » ne résulte pas ici que cet événement est de façon raisonnable, pour eux, mieux que les autres, mais plutôt qu'ils le chérissent sans réserve ou interrogation. Cette situation lui permet d'observer que la valeur est là et s'impose au collectif.

Cette analyse permet aussi à Dewey (1939) de distinguer la valeur comme résultat d'un raisonnement cognitif ou la valeur comme résultat d'un acte non-cognitif qui amènerait à trouver « bon » ou « précieux » quelque chose. Il reprend alors l'exemple de la fête de Syracuse et explique que si des informations circulaient sur les impacts négatifs potentiels de cet événement sur la population, certains individus chercheraient alors probablement à modifier l'événement pour limiter ces impacts et, malgré l'enthousiasme qu'ils auraient à y participer, « il n'en aura pas moins été constitué, en partie, par la valuation préalable – l'évaluation réfléchie et préalable d'un bien non instrumental » (Dewey, 1939, p. 182-183).

Finalement, la conception traditionnelle des valeurs ne donne pas, selon Dewey, un cadre permettant de considérer la naissance de nouvelles valeurs ou simplement l'évolution de celles-ci à travers le temps. Même si les habitants de Syracuse apprécient actuellement leur fête, est-ce que se sera toujours le cas dans 10 ans ? Cet engouement peut-il changer ? Si oui, par quel processus ?

C'est à ce titre que Dewey, propose en 1939 de s'intéresser à la valuation comme un processus par lequel les individus sont amenés à former des valeurs envers un objet.

2. LA THEORIE DE LA VALUATION

La théorie de la valuation (Dewey, 1939) est née du mouvement philosophique pragmatique. Elle s'oppose aux conceptions « émotivistes » ou « non cognitivistes » des valeurs. Ces conceptions étaient, depuis les années 1930, prédominantes chez les positivistes logiques. Puis, au tout début des années 1940, Dewey (1939) propose de considérer la valeur comme un résultat d'activité intelligent ouvert à l'éducation du jugement. Elle s'oppose aux idées selon lesquelles, pour prendre des décisions pratiques, morales ou politiques, nous avons surtout besoin de règles et de lois, de principes et de maximes, pour prôner l'intérêt du développement de la démocratie afin de créer les conditions propices à la formation de valeurs collectives favorables. Il montre également la valuation comme un processus par lequel un élément d'expérience devient valeur. Cette notion de valuation ne considère pas comme opposés affect et cognition, émotion et intelligence, valorisation et évaluation. Dewey (1939) a entamé un long chemin de recherches dans le but de combler le fossé entre les langages « émotionnels » et « scientifiques ». Pour lui, ce faisant, nous aurons une meilleure compréhension des interactions entre l'organisme humain et son environnement. Entre autres, cette théorie met en évidence le processus de valuation individuelle envers un objet à travers l'expérience collective, défendant la thèse selon laquelle « si nous valorisons quelque chose, nous nous en occupons ; si quelque chose nous déplaît, nous l'évitons, nous le rejetons, nous nous en défendons, nous l'éliminons, nous le combattons, etc. » (Bidet et al., 2011).

I. APPORTS DE LA THEORIE

Dewey (1939) propose, à travers sa théorie, une conception nouvelle du processus de valuation et de la formation des valeurs même si les habitudes et les routines continuent d'y jouer un rôle certain. La conception traditionnelle des valeurs qui prédominait jusqu'alors considérait que les valeurs existaient telles quelles et de ce fait orientaient l'action. Cette vision statique ne permettait pas de rendre compte de l'évolution de ces valeurs à travers le temps et les expériences vécues et partagées. L'intérêt de l'approche de Dewey (1939) résulte donc dans le fait qu'elle rend possible l'observation et l'étude de la formation des valeurs à travers le triptyque fins-moyens-conséquences.

i. Une meilleure compréhension des interactions entre l'organisme humain et son environnement

En étudiant le processus de valuation des individus, Dewey (1939) estime que l'on serait capable de comprendre l'engagement des individus envers les « choses ». En effet, si l'on considère que le fait d'apprécier ou non un objet passe par nos valeurs alors l'étude du processus de valuation des individus peut amener à une meilleure compréhension des interactions entre l'humain et son environnement. Dès lors que nos agissements ne sont pas toujours considérés comme des actes de routine ou des actes que l'on réalise par simple habitude, il convient de se demander quelles peuvent être les raisons qui nous amènent à nous comporter de telle ou telle manière. Bidet et al. (2011) participent à cette réflexion engagée par Dewey (1939) en étudiant l'engagement des individus par rapport à leurs valeurs. Ainsi, d'après eux et en accord avec le raisonnement initié par Dewey (1939), si l'on vit certaines expériences avec un objet, on va former des valeurs envers cet objet qui vont nous amener à l'apprécier ou non, et donc à agir en conséquence. Cette avancée nous permet d'envisager l'étude du processus de valuation des individus comme un moyen de parvenir à une meilleure compréhension du comportement qu'ils pourront adopter quand ils rentreront en interaction avec un objet de leur environnement au regard de leurs valeurs. Comme le rappelle Dewey (1939) avec son exemple de la fête de la ville de Syracuse, il faut noter que dans certains cas, lorsque l'objet semble être un objet partagé (ex : une ville), les valeurs ne sont pas forcément individuelles, mais peuvent être partagées à un niveau collectif.

ii. Le rôle du partage des valeurs pour faire évoluer une situation donnée

Selon le courant engagé par Dewey (1939), des auteurs comme Bidet et al. (2011) participent à l'étude du rôle de la formation des valeurs et des différentes étapes de ce processus complexe. En effet, étant donné que les individus semblent partager certaines valeurs, on peut se demander comment ce partage survient et à quoi ce partage peut servir.

Le processus de valuation, tel qu'il est présenté par Dewey (1939) est, a minima, composé d'un processus de valuation individuel, mais peut aussi donner lieu à une forme de partage de valeurs collectives. Selon lui, puis ses successeurs, il y aurait la possibilité que certains individus soient amenés à partager des valeurs sous certaines conditions. Cependant, ces auteurs ne vont pas

plus loin dans les modalités de ce processus de valuation collectif. Ce qu'ils s'appliquent pourtant à démontrer, c'est l'impact que peut avoir la formation de valeurs collectives sur un groupe d'individus et leurs agissements. A priori, le fait de partager des valeurs amènerait certains individus à concevoir et agir différemment (Dewey, 1939, Bidet et al., 2011). Ce faisant, les valeurs collectivement formées participeraient à faire évoluer une situation donnée par le biais des interventions de ces individus au regard de ces valeurs nouvellement formées.

Pour mieux comprendre le processus de valuation, tel qu'il est présenté par Dewey (1939) et les autres auteurs de ce courant, nous poserons dans la section suivante les postulats de sa théorie relatifs aux différentes étapes supposées de ce processus et tenterons de comprendre en quoi ces étapes participent, ou pas, à appréhender le comportement des individus impliqués dans l'évolution de leur environnement.

II. LE PROCESSUS DE VALUATION

Dewey démontre notamment que (1) les individus valorisent les choses avec lesquelles ils partagent une expérience, (2) les individus sont capables de partager des valeurs grâce à l'expérience collective, (3) grâce à ce processus de valorisation, ils sont capables de résoudre des problèmes, et (4) ils prennent soin des choses qu'ils apprécient. Ses travaux permettent d'envisager la formation des valeurs comme un processus. Les organisations peuvent mettre en œuvre des actions visant à influencer le processus de formation des valeurs. Ces actions peuvent se concentrer sur différentes étapes du processus.

Compte tenu de l'état actuel de la littérature sur la valuation, notre travail portera sur la partie expérience collective pour laquelle des précisions restent à apporter. Elle nous permettra de comprendre l'engagement des individus envers un objet au regard de la valeur qu'ils lui attribuent collectivement. Vraisemblablement, si les individus affectés par le problème sont de natures différentes, ils ne partageraient pas les mêmes expériences avec l'objet. Ainsi, dans le cas de la résolution de problèmes multipartites, les organisations doivent tenir compte du fait que les individus ne partagent pas les mêmes expériences individuelles. La valeur qu'ils donnent (après le processus de valuation) à l'objet de cette problématique ne peut être partagée que si l'organisation crée un contexte favorable au partage des valeurs par l'expérience collective.

Ainsi, selon Dewey, dans le cas d'un processus de valuation portant sur un objet collectif, l'expérience collective vécue par les individus joue un rôle important. Par conséquent, si l'on souhaite traiter d'un problème multi-acteurs dont l'objet est une affaire collective, il faut pouvoir créer un contexte favorable à la formation et au partage des valeurs à la fois à travers les expériences individuelles des individus et leur expérience collective concernant l'objet.

Pour qu'un élément d'expérience devienne valeur comme le suggère Dewey (1939) il faut être en mesure de pouvoir observer et étudier les différentes étapes de ce processus et d'analyser comment ces étapes sont interreliées. Ainsi, dans la section suivante, nous présenterons les étapes de la formation des valeurs telles qu'elles ont été avancées par Dewey (1939). Il s'agira dans un premier temps de présenter l'appréciation initiale d'un individu lorsqu'il entre pour la première fois en interaction avec un « objet » de son environnement. Ensuite, il faudra parler des différentes expériences que l'individu va être amené à vivre et à partager avec ce même « objet » pour essayer, par la suite, de pouvoir comprendre ce qui l'amène, et dans quelle mesure, à former des valeurs envers l'objet. Ceci nous permettra de nous questionner sur la notion de *formation des valeurs* et la distinction qui peut être faite entre cette notion et celle de *partage de valeurs*.

i. Appréciation initiale

Comme Dewey (1939) l'a expliqué, quand quelqu'un est impliqué pour la première fois avec un objet, il/elle donne à cet objet une valeur qui dépend de l'expérience qu'il/elle a partagée avec. A part pour les enfants et dans le cas de situations exceptionnelles, la plupart des adultes ont déjà eu des expériences individuelles ou collectives envers tout « objet » de leur environnement. Il est apparu qu'ils utilisaient ces expériences individuelles ou collectives passées pour expliquer leurs comportements, leurs connaissances, etc. Dans le cas de Syracuse par exemple, chacun avait déjà partagé des expériences individuelles avec la ville et l'événement plus particulier dont il est question dans l'ouvrage *Theory of Valuation* (Dewey, 1939) en tant que simple citoyen. Ainsi, le partage d'expériences individuelles avec un objet, comme une ville, peut modifier le processus de valorisation individuelle, mais qu'en est-il des expériences collectives ?

ii. Expériences

Dès lors que l'on souhaite créer un contexte favorable à la résolution d'un problème qu'on rencontre avec des individus (clients, salariés, partenaires, etc.), on va pouvoir mener des actions qui auront un impact sur le processus de valuation des individus en question sur l'objet de ce problème (Dewey, 1939). Ces actions peuvent porter sur l'expérience individuelle des individus envers l'objet ou sur l'expérience qu'ils partagent avec les autres lorsqu'ils partagent l'objet. On peut supposer que dans le cas où les individus concernés par ce problème seraient de natures différentes, ils ne partageraient pas les mêmes expériences vis-à-vis de l'objet. Alors, dans le cas d'une résolution de problème multi-acteurs, les organisations, par exemple, doivent considérer le fait que les individus ne partagent pas les mêmes expériences individuelles. La valeur qu'ils concèdent (après processus de valuation) à l'objet de ce problème ne peut être partagée que si l'organisation en question crée un contexte favorable au partage des valeurs à travers l'expérience collective (Figure 7).

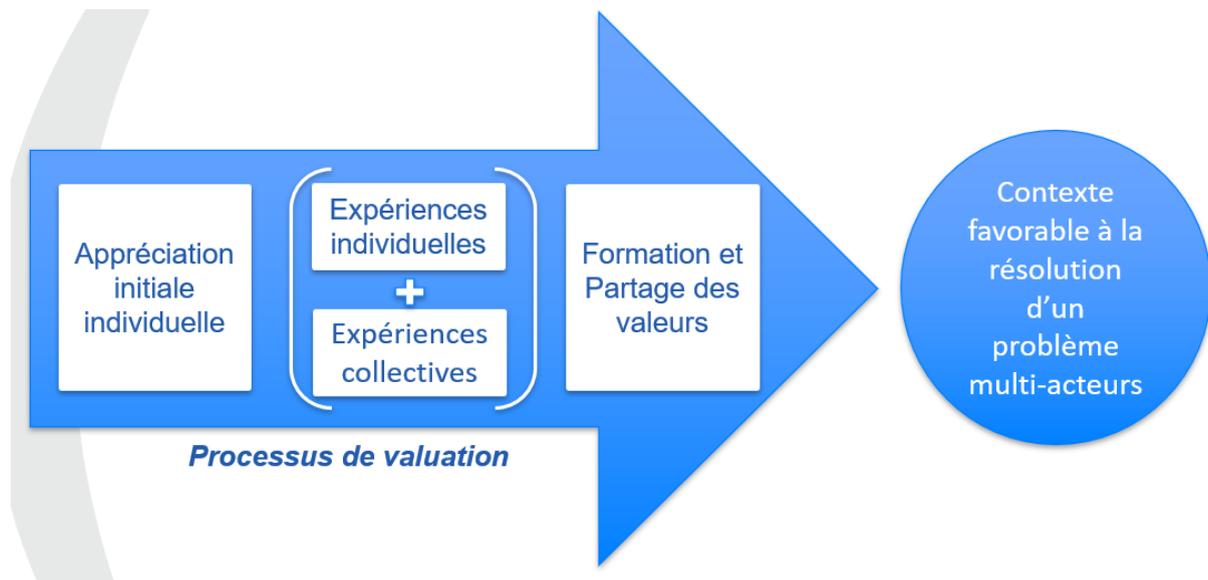


Figure 7 : Le processus de valuation selon Dewey (1939) (élaboration personnelle)

Selon Dewey (1939), dans le cas d'un processus de valuation envers un objet collectif, l'expérience collective vécue par les individus a une place centrale. De ce fait, si l'on souhaite traiter un problème multi-acteurs dont l'objet est collectif, on doit être en mesure de créer un contexte favorable à la formation et au partage des valeurs à la fois à travers les expériences individuelles des individus et à leur expérience collective vis-à-vis de l'objet.

A. Les expériences individuelles

Les expériences individuelles regroupent toutes les interactions, volontaires ou pas, entre l'individu et l'objet, n'impliquant aucun autre acteur. Il s'agit par exemple, pour reprendre l'exemple de la ville de Syracuse, des fois où un individu sortira de chez lui et se déplacera à travers sa ville ou, pour en revenir au cas plus particulier de la fête, aux moments où il s'émerveillera de voir les lumières et les décorations lors du défilé. Une expérience individuelle implique donc un acteur et l'objet avec lequel il entre alors en interaction dans un laps de temps donné. Elle est individuelle et suppose donc qu'aucun autre individu ne soit alors impliqué dans l'interaction. Les seuls paramètres qui vont contextualiser les conditions dans lesquelles l'expérience va avoir lieu sont contextuels (ex : lieu, date, environnement, etc.) et intrinsèques à l'individu. Ces paramètres intrinsèques sont les éléments qui font de l'individu ce qu'il est et vont l'amener à agir, ressentir, etc. Il peut s'agir notamment des valeurs de l'individu vis-à-vis de l'objet en question. Valeurs qui peuvent être le résultat de l'appréciation initiale de l'individu envers l'objet ou qui ont pu être modifiées par ses différentes interactions passées (individuelles ou collectives) envers l'objet.

B. Les expériences collectives

Les expériences collectives sont, contrairement aux expériences individuelles, celles que les individus sont amenés à partager. Comme pour les expériences individuelles, elles sont des formes d'interactions, volontaires ou non. Ce qui les distingue des expériences individuelles, c'est qu'elles impliquent au moins deux individus, voire un groupe d'individus ou plusieurs groupes d'individus (ex : des organisations). Ainsi, dans ce cas de figure, et selon la théorie de la valuation, l'individu peut être amené à partager des formes d'expériences collectives avec un objet, mêmes expériences collectives qui participeront aux valeurs qu'il formera envers l'objet. Dans le cas où l'individu ne partage que des formes d'expériences individuelles avec l'objet, l'analyse du processus de valuation de cet individu par rapport à cet objet semble simple. Pourtant, dans la mesure où les individus sont généralement amenés à vivre des expériences de type individuel et collectif envers un objet, la compréhension de la formation des valeurs semble plus complexe. Là où la formation des valeurs d'un individu sera le résultat des expériences individuelles qu'il aura partagé avec un objet, celles qu'il formera par rapport aux différentes expériences individuelles et/ou collective qu'il aura vécu avec l'objet dépendront, elles, de

toutes les expériences passées (individuelles et/ou collectives) de tous les individus potentiellement impliqués dans lesdites démarches.

iii. Formation des valeurs

La formation des valeurs est un processus par lequel des éléments d'expériences deviennent valeurs (Dewey, 1939). Les expériences peuvent être vécues seules ou être partagées. La formation des valeurs qui en résultera ne sera donc pas nécessairement la même.

D'après Dewey (1939), les individus qui doivent déterminer s'ils « apprécient » ou non un objet, vont le faire au regard des valeurs qu'ils auront formées vis-à-vis de l'objet. L'étude du processus par lequel les individus vont être amenés à « aimer » ou non un objet passe donc par l'étude de la formation des valeurs des individus. On sait à présent que les individus forment des valeurs quand ils partagent des expériences avec l'objet. On sait aussi que l'expérience collective participe de façon plus complexe à la formation des valeurs individuelles. Ce qu'on ne sait pas encore, c'est le rôle que jouent plus particulièrement les expériences collectives dans la formation des valeurs. Si Dewey (1939) nous parle, à travers son exemple de la fête de Syracuse, de valeurs enrichies par les échanges collectifs, il n'explique pas concrètement la place de l'expérience dans le processus de valuation d'un individu et donc les implications de ces démarches et de leur mise en œuvre dans la formation des valeurs. C'est lorsqu'il dit finalement que les individus profitent de cet événement pour « partager » que Dewey (1939) nous permet d'envisager une possibilité : les individus qui partagent des formes d'expériences collectives seraient amenés à partager des valeurs.

III. LE PARTAGE DES VALEURS

Dans le domaine du marketing, on s'est déjà beaucoup intéressé à l'expérience individuelle avec notamment des travaux sur l'expérience de consommation, et dans une moindre mesure, à l'expérience collective avec des travaux sur les communautés de consommateurs. Cependant, les pratiques, qui se basent sur des approches collaboratives du marketing, ne le font souvent que dans l'optique d'amener les individus à valuer un objet qui leur appartient ou leur appartiendra s'ils se l'approprient. Or, si l'objet sur lequel une organisation souhaite former des

valeurs est un objet collectif, qui n'appartient à personne, la valeur attribuée à l'objet ne peut être une agglomération de valeurs formées individuellement afin de former un tout, mais doit au contraire être un construit collectif, une valeur partagée. Il convient alors de définir les relations entre expérience individuelle, expérience collective, formation des valeurs et partage des valeurs si l'on veut mieux comprendre le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs.

i. Différence par rapport à la formation des valeurs

Il ne suffit pas d'étudier la formation des valeurs des individus ayant partagé des formes d'expériences collectives de la même façon que celles qu'ils ont formés au regard de leurs expériences collectives et/ou individuelles passées. Nous avons vu que la compréhension des valeurs qu'ils forment collectivement semble plus complexe. En effet, selon Dewey (1939), dans le cas où un individu n'a pas vécu d'expériences antérieures avec l'objet, la première fois qu'il formera des valeurs envers l'objet, il le fera par rapport à son appréciation initiale. Dès lors, lorsqu'il partagera des formes d'expériences individuelles avec l'objet, il formera des valeurs en fonction de ces éléments d'expériences n'impliquant que l'objet, son appréciation initiale et selon les paramètres relatifs au contexte. Cependant, s'il est amené à partager des formes d'expériences collectives avec l'objet, les valeurs qu'il formera seront non seulement le résultat de cette nouvelle expérience, mais aussi des confrontations de ses valeurs avec celles des autres individus impliqués ayant été formées au cours de processus de valuation antérieurs. Nous préférons donc, dans le cadre de cette recherche, considérer le *partage des valeurs* comme le *résultat des expériences collectives* et la *formation des valeurs* comme le *résultat de l'ensemble des formations de valeurs issues des expériences collectives et du partage des valeurs* (Figure 8, ci-après).

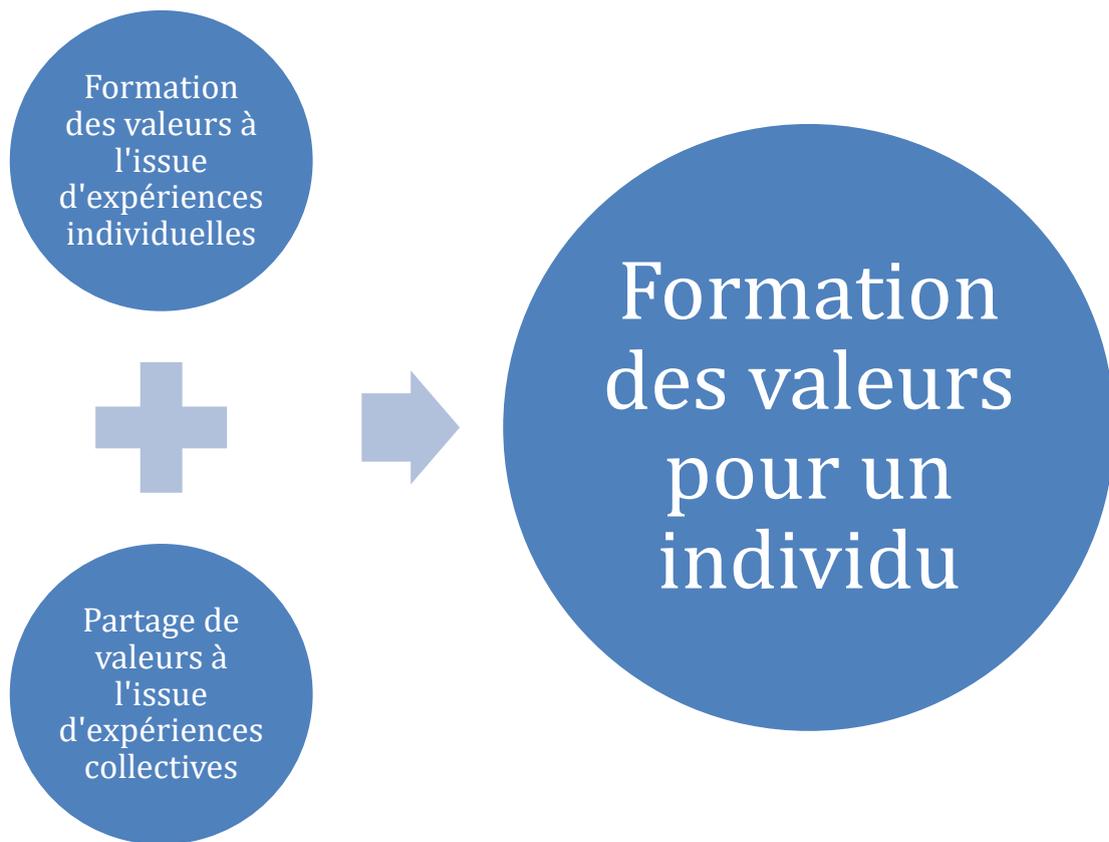


Figure 8 : Formation des valeurs vs. Partage des valeurs (Elaboration personnelle)

ii. Quelle place dans le processus de valuation ?

Etant donné ces éléments, nous pouvons considérer le partage des valeurs comme étant une des étapes du processus de valuation d'un individu vis-à-vis d'un objet. Si l'on reprend tous les éléments présentés jusqu'ici et représentés dans les figures précédentes, nous donnons une place au partage des valeurs dans le processus de valuation tel qu'il a été présenté par Dewey (1939) et toujours dans la logique de notre tentative de schématisation.

Selon les différents éléments présentés, nous tenterons ici de représenter le processus de valuation de deux individus qui auraient partagé une expérience collective pour mettre en lumière la place que prend le partage des valeurs dans leurs processus de valuation individuels et les implications possibles sur la formation des valeurs et son analyse (Figure 9, ci-après).

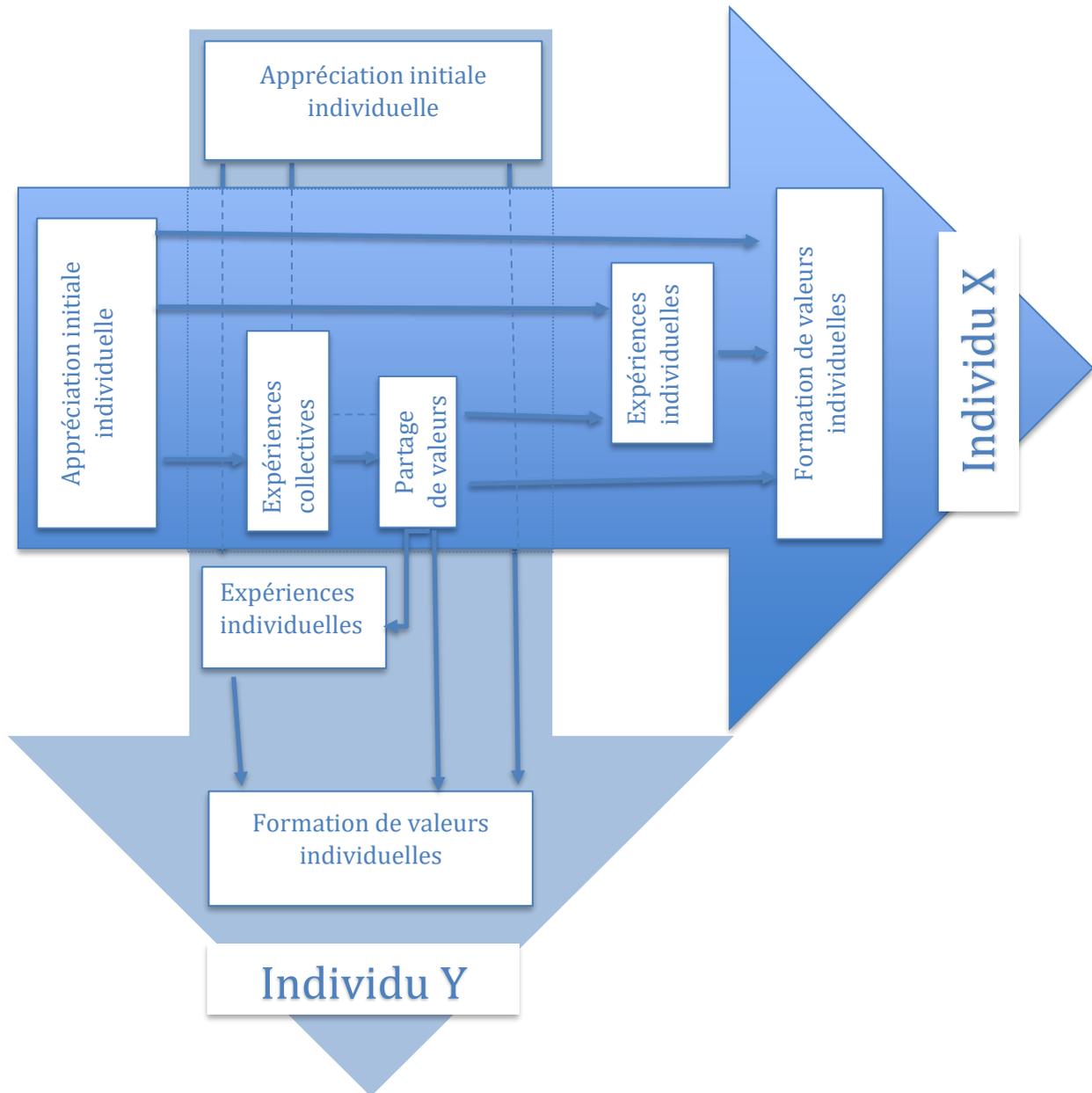


Figure 9 : Le partage de valeurs et le processus de valuation (élaboration personnelle)

Cette représentation nous permet de mieux comprendre la place du partage des valeurs dans les processus de valuation individuels des individus. Pour rappel, Dewey (1939) estime que les individus rentrent dans des processus de valuation dès qu'ils sont face à un objet. Si c'est la première fois pour eux, ils vont avoir une appréciation initiale vis-à-vis de l'objet et, à chaque fois qu'ils vivront de nouveau une expérience avec l'objet, la valeur qu'ils attribuent à l'objet sera modifiée par rapport à l'appréciation initiale qu'ils en auront eu. Dewey (1939) précise que les expériences vécues par les individus peuvent être individuelles et/ou collectives. Dans le cas où un individu ne vivrait que des expériences individuelles avec un objet, les valeurs qu'il

formera avec l'objet ne pourront être basées que sur ces expériences. Dès lors que l'individu partagera des formes d'expériences collectives, les valeurs qu'il formera le seront au regard des différentes expériences qu'il aura où vivre avec l'objet. Les processus de formation des valeurs des individus peuvent donc être observés selon un plan en deux dimensions. Dans un sens ils forment des valeurs au regard de leur propres expériences, dans l'autre leurs pairs font de même. Cependant, les expériences collectives qu'ils vont partager amènent leurs processus de valuation à se mêler pour se retrouver au même plan. Grâce au schéma ci-dessus, on voit bien que les étapes d'expériences collectives peuvent faire parties des deux dimensions que représentent les processus de valuation de deux individus. Aussi, même s'il existe autant de dimensions que d'individus engagés dans des processus de valuation, il convient de reconnaître la possibilité que parfois, les plans se croisent. Si cette représentation nous permet de mieux comprendre le rôle des expériences collectives dans les processus de valuation et comment une expérience peut avoir un impact sur différents processus, cette représentation ne nous permet toutefois pas de rendre compte du rôle que le partage des valeurs joue dans la formation des valeurs de façon plus complexe, c'est-à-dire lorsque les individus sont amenés à vivre des expériences collectives et/ou individuelles de façon entrecoupées, non linéaire, dans d'autres temporalités, etc.

3. LES VALEURS EN LOGISTIQUE URBAINE

Dans la littérature en logistique urbaine la notion de valeur est abordée lorsque l'on souhaite savoir en quoi l'entreprise va se démarquer par les services qu'elle propose, son activité et la façon dont elle s'y prend pour se différencier de ses concurrents et marquer le consommateur. On parle alors de création de valeur lorsque l'on s'intéresse au processus par lequel la valeur est créé. D'après Porter (1986), la création de valeur est le résultat d'une activité repérable, mesurable et comparable. En logistique urbaine, il peut alors s'agir de création de valeur économique, sociale et sociétale (Acquier et al., 2019). En revanche, certains auteurs commencent à parler de valeurs promises (Belk, 2014). Ici il ne s'agit plus de valeur mesurable de façon monétaire ou quantifiable mais bien d'un engagement moral dont font preuve certaines entreprises envers leurs partenaires. Malheureusement, le fait de s'engager ne veut pas dire que l'on respecte ses engagements, Ciulli et al. (2019) proposent, en ce sens, de se

questionner sur la pertinence éthique, environnementale et sociale des activités des plateformes intermédiaires chargées de la valorisation des déchets de l'industries alimentaire. Dans le cas plus particulier le la logistique urbaine, selon Monnet-Dupuy et Moncef (2021, p.66), « l'approche de plus en plus « capitalistique » des entreprises impliquées dans ce secteur amènent aujourd'hui les chercheurs et les professionnels à questionner les valeurs ». On le voit bien, il n'est plus question dans cet article de Monnet-Dupuy et Moncef (2021) de valeurs monétaires (ex : valeur des dons, p.68) mais bel et bien de valeurs « promises » (p.66,69,75,76,78), « prônées » (p.74), « véhiculées » (p.76), « défendues » (p.72) et « d'engagement » (p.76). Il ne suffit plus de s'intéresser aux valeurs économiques (ex : valeur redistribué, p.69) mais aussi aux valeurs « sociales » (p.66,71,75,76,79) et « environnementales » (p.66,71,74,76,79). Et plutôt que de se demander comment la créer (ex : création de valeur, p.68), il conviendra de comprendre en quoi elle peut être « individuelles » (p.70) et/ou « collectives » (p.70).

Il existe donc différentes perceptions et définitions de la valeur. On reconnaît alors généralement des valeurs dites “rationnelles” et/ou “émotionnelles”. A ces deux appréciations différentes de la valeur viennent s'ajouter des visions intermédiaires affectées par les théories épistémologiques (entre idéalisme et réalisme) et/ou les théories métaphysiques (entre subjectivité et objectivité) (Allais, 2020). Sont aussi questionnés les paradoxes de durabilité qui « sont illustrés par des contradictions non souhaitées entre les valeurs véhiculées par l'entreprise et les impacts engendrés (précarité, pénibilité, pollution de l'air) » (Monnet-Dupuy et Moncef, 2021, p.76).

Si ce n'est ces quelques auteurs et d'autres avant eux (Awasthi et al., 2016, Van Duin et al., 2019), force est de constater que la majorité des chercheurs en logistique urbaine continuent de s'intéresser à des aspect plus économiques et mesurable de la valeur (Rao et al., 2015 ; Gammelgaard et al., 2016 ; Russo et Comi, 2020).

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Dans ce travail doctoral, nous nous inscrivons dans le courant de pensée initié par Dewey (1939), selon lequel toute conduite humaine délibérée et planifiée, personnelle ou collective, est influencée, si ce n'est contrôlée, par l'estimation de la valeur des fins à atteindre. Cette théorie de la valuation de Dewey (1939) nous permet de comprendre la place de l'expérience collective dans un processus dit complexe, celui de la valuation. Elle s'oppose aux conceptions « émotivistes » ou « non cognitivistes » des valeurs. Ces conceptions étaient, depuis les années 30, prédominantes chez les positivistes logiques. Puis, au tout début des années 40, Dewey propose de considérer la valeur comme un résultat d'activité intelligent ouvert à l'éducation du jugement. Elle s'oppose aux idées selon lesquelles, pour prendre des décisions pratiques, morales ou politiques, nous avons surtout besoin de règles et de lois, de principes et de maximes ; au contraire, cette conception prône l'intérêt du développement de la démocratie afin de créer les conditions propices à la formation de valeurs collectives favorables. Dewey a entamé un long chemin de recherches dans le but de combler le fossé entre les langages « émotionnels » et « scientifiques » (Dewey, 1938). Selon lui, ce chemin devait permettre d'avoir une meilleure compréhension des interactions entre l'organisme humain et son environnement.

Si l'on veut faire évoluer une situation donnée et la faire accepter par les individus concernés, ces individus doivent partager des valeurs et coconstruire une expérience collective autour du problème rencontré. Cette idée est née de la pensée de Dewey et fait partie de la théorie de la valuation dont elle est issue (Dewey, 1939). Ses travaux permettent d'envisager la formation des valeurs comme un processus. Ainsi, les organisations peuvent mettre en œuvre des actions visant à influencer le processus de formation des valeurs. Ces actions peuvent se concentrer sur différentes étapes du processus.

Ainsi, selon Dewey, dans le cas d'un processus de valuation portant sur un objet collectif, l'expérience collective vécue par les individus joue un rôle important (Dewey, 1939). Dès lors, si l'on souhaite traiter d'un problème multi-acteurs dont l'objet est une affaire collective, il faut pouvoir créer un contexte favorable à la formation et au partage des valeurs à la fois à travers les expériences individuelles des individus et leurs expériences collectives.

En l'état, la littérature sur la valuation ne nous a pas permis d'élaborer un modèle suffisamment élaboré pour analyser le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus. Nous avons succinctement, à l'issue de cette partie, présenté des schémas tentant de

montrer sa place dans la formation des valeurs mais, à ce stade, son rôle demande à être étudié plus en profondeur à travers des expériences empiriques.

3e chapitre : Cadre analytique et méthodologique

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Les revues de la littératures réalisées, à la fois sur la logistique urbaine puis sur la valuation, nous ont amenée à deux constats :

- Par manque de moyens mais aussi d'intérêts, les démarches entreprises en logistique urbaine ne sont pas toujours des réussites et certains auteurs préconisent, entre autres, une meilleure prise de conscience des différents acteurs de la logistique urbaine quant aux problématiques actuelles afin de les engager plus encore dans les démarches mises en œuvre ;
- Malgré l'introduction de la notion de formation des valeurs et du probable rôle que joue l'expérience collective dans ce processus, dans sa théorie de la valuation, Dewey (1939) ne précise pas la place concrète de cette forme particulière d'expérience dans le processus de valuation et parle de « partage de valeurs » (1) sans nécessairement les relier à la formation des valeurs et (2) sans indiquer si partage des valeurs et formation des valeurs doivent être distingués ou pas.

Les deux premiers chapitres nous ont permis de faire un point sur la littérature existante et d'aiguiller nos choix quant à la réflexion qui suivra et nous amèneront dans un premier temps à formuler la question de recherche principale suivante :

“ Quel est le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ?”

Et les deux sous-questions de recherche qui en découlent :

- (1) « Comment les démarches collectives en logistique urbaine participent-elles au partage de valeurs vis-à-vis de cet objet ? »**
- (2) « Dans un contexte de logistique urbaine, par quels moyens l'expérience collective permet-elle de créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif vertueux ? »**

Dans un second temps, nous présenterons le design général de cette recherche. Ensuite, après avoir présenté brièvement le positionnement épistémologique ainsi que le mode de

raisonnement associé en introduction de ce manuscrit, ils seront précisés plus en détail dans ce chapitre.

Ce chapitre 3 est donc organisé en trois sections : La première a pour objet la présentation de notre question de recherche et des sous questions de recherche qui découlent de la revue de la littérature présentée en chapitre 1 sur la logistique urbaine, puis dans le chapitre 2 sur la valuation. La seconde section présentera le design général de cette recherche en clarifiant notamment les choix méthodologiques qui ont été faits, les cas qui ont été investis, enfin la stratégie adoptée afin de collecter et de traiter les données. La troisième s'attellera à l'explicitation de notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique et du raisonnement abductif adopté et la manière dont il a été conduit (Le Goff, 2012).

1. QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans le chapitre 1, nous nous sommes intéressée à la logistique urbaine et plus particulièrement aux démarches en logistique urbaine pour arriver à la conclusion que celles-ci n'étaient que rarement des cas de réussite. En se demandant pourquoi, des auteurs ont pu démontrer que bien souvent, ces démarches ne sont pas couronnées de succès du fait de l'insuffisance des moyens qui sont généralement alloués à leur création et à leur mise en œuvre. Par manque de moyens financiers, humains et matériels, des démarches de logistique urbaine durables peinent à voir le jour. Aussi, les individus pourtant concernés par cette problématique semblent ne pas s'en préoccuper autant qu'ils le devraient et participent donc à ralentir la virtuosité du système. Notre recherche vise à engager des réflexions quant à la raison de l'implication des individus dans les démarches de logistique urbaine.

I. QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE

Dans le chapitre 2, en s'intéressant de plus près à la notion de valeur puis au principe de formation des valeurs (Dewey, 1939), il nous a été donné d'envisager l'expérience collective comme jouant un rôle dans la formation des valeurs en logistique urbaine. Ainsi, l'expérience collective en logistique urbaine permettrait, comme le suggère la théorie de la valuation (Dewey, 1939), de former des valeurs partagées en logistique urbaine et pourrait donc participer à créer un contexte plus favorable à la mise en œuvre de démarches vertueuses. Aussi notre recherche s'articulera autour de la question de recherche principale suivante :

“ Quel est le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ?”

II. SOUS QUESTION DE RECHERCHE

Plus que corroborer le postulat de Dewey (1939) et l'appliquer au domaine de la logistique urbaine, ce travail de recherche vise à mieux définir le rôle de l'expérience collective dans la

formation des valeurs, mais surtout à comprendre le lien entre expérience collective, partage de valeurs, formation de valeurs et l'implication que peut avoir la mise en œuvre de stratégies collectives en logistique urbaine sur les comportements et donc sur les résultats de mise en œuvre managériales concrètes. A ce titre, nous proposerons aussi de répondre au deux sous-questions de recherche ci-dessous :

« Comment les démarches collectives en logistique urbaine participent-elles au partage de valeurs vis-à-vis de cet objet ? » et **« Dans un contexte de logistique urbaine, par quels moyens l'expérience collective permet-elle de créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif vertueux ? »**

2. DESIGN DE RECHERCHE

Pour pouvoir répondre à ces questions, nous avons élaboré un design de recherche qui sera présenté dans cette partie. Dans un premier temps, nous présenterons les choix méthodologiques que nous avons été amenée à effectuer au regard des résultats que nous cherchions à obtenir. Il s'agira de présenter l'analyse holistique qui sera ensuite réalisée, la raison de ce choix et ses implications pour la suite de la recherche.

Dans un second temps, nous dresserons une présentation des cas investis : le cas de la ville de Gap, le cas du jeu sérieux « Urbalog », le cas des ateliers 'logistique urbaine' de la Région Sud, le cas de la plateforme DEKI et le cas des ateliers Demeter.

I. CHOIX METHODOLOGIQUES

Cette recherche vise, rappelons-le, à préciser le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine par les individus. Pour ce faire, il semble essentiel de s'intéresser à des cas d'expérience collective en logistique urbaine. En réalisant notre revue de la littérature en logistique urbaine, nous avons pu constater que les formes d'expériences collectives dont il est le plus souvent question dans la littérature (ELU, etc.) sont des démarches entreprises par un ou plusieurs des acteurs concernés par des problématiques de logistique

urbaine. La difficulté de leur étude résulte principalement dans le fait qu'il existe tout autant de démarches qu'il existe de villes, d'acteurs, d'époques, etc. Il nous fallait donc trouver le moyen d'étudier les démarches de logistique urbaine comme un objet dont les contours peuvent être dessinés sans toutefois exclure les particularités de leurs différences et ainsi assurer à nos résultats la possibilité de ne pas s'adresser qu'à quelques cas de figures isolés mais au plus grand nombre possible.

i. Une analyse holistique

Plusieurs méthodes permettent de donner un cadre aux recherches en sciences. En sciences de gestion, ainsi que dans les sciences humaines et sociales, les méthodes dites « qualitative » et « quantitative » permettent, pour la première, de collecter et traiter des données issues du discours, indirectement quantifiables, afin d'avancer des résultats ; pour la seconde, d'utiliser des chiffres et données chiffrées pour permettre, entre autres, de vérifier des hypothèses formulées. Si généralement ces méthodes et les applications qui en sont faites sont considérées comme opposées, en réalité, un grand nombre de recherches parviennent à concilier les deux méthodes afin de répondre à une question donnée (Campbell et Fiske, 1959). Grâce à ce qu'on a appelé la triangulation des données (Webb et al., 1966), il est possible, par exemple, de palier les défauts des méthodes dites « qualitatives » en combinant l'analyse d'entretiens avec des données chiffrées recueillies en parallèle et inversement. Les auteurs qui proposent tour à tour la triangulation comme un moyen pour étudier un phénomène (Webb et al., 1966 ; Smith, 1975 ; Denzin, 1978) n'expliquent cependant pas concrètement comment cette méthode mixte fonctionne.

Jick (1979) considère que la triangulation peut aller plus loin que les échelles, la fiabilité, et la validation convergente (Figure 10, ci-après), afin de proposer une représentation holistique et contextuelle de l'unité à l'étude. Ainsi, le chercheur serait capable d'obtenir des résultats qu'il n'aurait pu obtenir en se contentant d'une seule méthode. Jick (1979) souligne notamment la richesse des données collectées dans le cas de la mise en œuvre de méthodes qualitatives dont l'origine et la nature peuvent être extrêmement variées. Au sens de Jick (1979), la triangulation peut donc être utilisée pour observer un phénomène sous différents angles, mais aussi améliorer la compréhension qu'on en a par le biais de l'étude ou l'approfondissement de l'étude de nouvelles dimensions. Mettant en commun des données collectées, à différents niveaux,

différentes époques, auprès de différents individus, etc., la triangulation permet parfois d'obtenir des résultats paradoxaux qui viennent largement nourrir la connaissance en soulignant la limite des résultats avancés par les méthodes adoptant des designs simples (Rossman et Wilson, 1985, Greene et al., 1989).

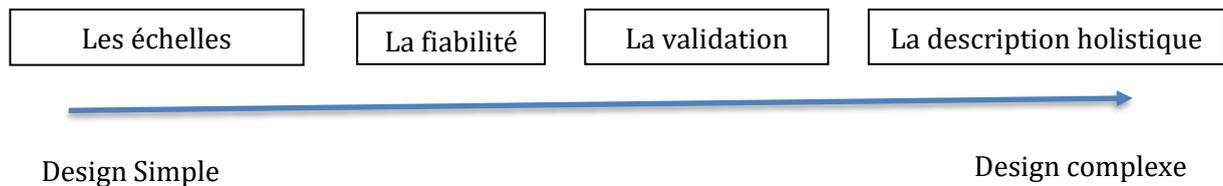


Figure 10 : Un continuum du design de la triangulation (inspiré de Jick, 1979)

ii. La multi angulation des données

Jick (1979), mais aussi d'autres avant lui (Webb et al., 1966, Smith, 1975, Denzin, 1978), affirment que c'est par la multiplication des données, et notamment, de leurs origines, du moment où elles ont été recueillies, qu'on réussira à « identifier tant les faits qui génèrent le concept que ceux qui le traduisent » (Hlady-Rispal, 2015, p.263). En croisant des données, qui sont collectées différemment, dans des temporalités différentes, à propos d'objets différents, mais qui peuvent se chevaucher et venir modifier, au fil de l'eau, la façon dont est conduite la recherche, on minimise les biais de construction que pourrait induire un design de recherche trop « simple ». D'après Hlady-Rispal (2015), si l'on veut améliorer la validité du construit du chercheur, il faut alors utiliser différentes sources d'informations (écrites et orales), alterner différentes méthodes de collectes (journal de bord, entretiens, questionnaire, observations, etc.) et varier les sources d'informations (ex : interroger différents types d'acteurs, plus ou moins impliqués dans le phénomène observé). Le dispositif de recherche alors mis en place par le chercheur doit chercher à alterner les temps d'immersion, d'observation, de réflexion, de recherche, dans une démarche itérative.

La multi angulation, comme son nom l'indique, permet de regrouper de multiples données avec pour objectif la réalisation d'une analyse holistique d'un phénomène. Comme la triangulation des données, il s'agit d'utiliser différentes méthodes, mais, en plus de cela, elle permet d'envisager la possibilité d'étudier des phénomènes complexes par la multiplication des expériences étudiées, la multiplication de la manière dont elles vont être investies, la

multiplication des moments où on va les observer, la multiplication des moyens qu'on va mobiliser pour le faire, etc.

En suivant ce principe, dans le cas de l'analyse d'un phénomène, il s'agira de continuer à multiplier les données collectées tant qu'elles ne seront pas suffisantes, et même après puisqu'elles pourront toujours amener à d'autres résultats (Fouda, 2017).

II. PRESENTATION DES EXPERIENCES

Afin de répondre à notre question de recherche, et compte tenu des choix méthodologiques effectués en amont, nous nous sommes intéressée à 5 expériences empiriques, ici une ville dans laquelle aucune démarche collaborative n'existe puis des démarches collaboratives, à la fois très différentes et complémentaires. Le tableau 2 présentait ces expériences.

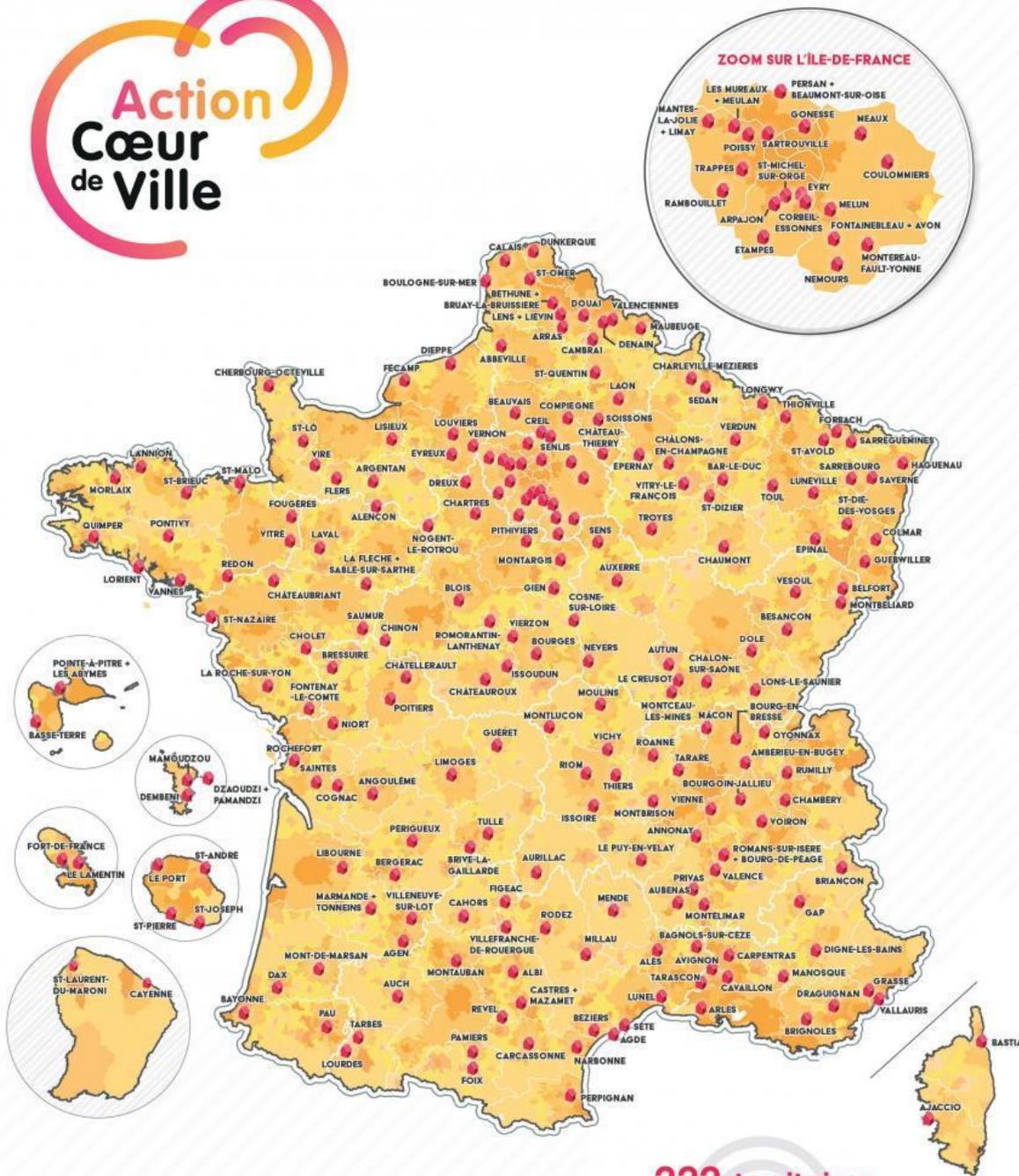
A la suite, nous irons plus loin dans l'introduction de ces expériences. Ces informations sont issues des données collectées suivant les modes de collectes de données énoncés précédemment. Elles ne sont pas le résultat d'une analyse de notre part, mais seulement d'une restitution de données.

i. La ville de Gap

La ville de Gap souhaitait inciter les acteurs de la logistique urbaine de son territoire à travailler ensemble à la création d'un projet de logistique urbaine durable pour la ville. Pour ce faire, elle a accepté de mettre en place des tables rondes qui réuniraient l'ensemble des acteurs afin de les amener à trouver ensemble des solutions à leurs problèmes de flux de marchandises en ville. Le projet était porté par la ville et a malheureusement été abandonné avant que la première table ronde n'ait lieu, du fait des confinements liés à la pandémie du Covid-19. Mon rôle a été d'identifier les acteurs et aurait été d'animer les rencontres prévues.

La ville de Gap est une ville de taille moyenne (environ 42 000 habitants) située dans les Hautes-Alpes (05). Elle est le chef-lieu d'un département qui compte un peu plus de 140 000 habitants. Depuis plusieurs années, la ville de Gap connaît une forte croissance démographique et rencontre des problèmes dans la gestion de ses flux de marchandises et de personnes, mais aussi

des difficultés pour mettre en place une concertation entre les différents acteurs, d'autant qu'ils n'étaient pas habitués à rencontrer ces problèmes. De plus, le territoire est enclavé et peu propice à la création de nouvelles infrastructures. Il s'agit d'un bassin avec peu de terrains disponibles, on appelle même Gap la « cuvette » des Hautes-Alpes. La ville de Gap a été retenue pour participer au projet national « Action cœur de ville » qui vise à redynamiser l'activité économique des centres-villes des villes françaises de taille moyenne. Ce projet répond à deux objectifs : 1) améliorer les conditions de vie des habitants des villes moyennes, et 2) conforter le rôle de moteur de ces villes dans le développement du territoire. Finalement, ce sont 222 villes qui ont été retenus dans le cadre du projet (Carte 1, ci-après).



222 territoires
bénéficiaires

TERRITOIRE RETENU DANS LE PLAN
« ACTION CŒUR DE VILLE »

Sources : CGET • Réalisation : CGET
service cartographie 2018



Carte 1 : Carte des villes concernées par le projet action cœur de ville (CGET, 2018)

Le projet est né du constat que finalement un quart de la population vit dans des villes de taille moyenne et, malgré le fait que ces villes représentent une source de dynamisme économique, patrimonial, social et culturel, elles connaissent bien souvent des difficultés liées à leur attractivité. D'après des études menées par le gouvernement, ce problème d'attractivité serait notamment dû à l'état de l'habitat et au manque d'activité commerciale du centre-ville. C'est à ce titre que le gouvernement a lancé son plan d'action en 2017. Sa concrétisation consiste en l'engagement des différentes villes retenues grâce à un contrat-cadre. Ce contrat oblige les communes qui s'y engagent à : 1) réaliser un diagnostic complet de la situation du centre-ville ; 2) à réunir un comité de projet local et à 3) déterminer les actions de revalorisation concrètes à mener. En notre qualité de chercheur, nous avons été invitée à faire partie du comité de projet local et à participer à la définition des actions à engager. Les actions devaient alors concerner 5 axes :

- 1) La réhabilitation -restructuration de l'habitat en centre-ville ;
- 2) Le développement économique et commercial ;
- 3) L'accessibilité, les mobilités et connexions ;
- 4) La mise en valeur de l'espace public et du patrimoine ;
- 5) L'accès aux équipements et services publics.

Dans ce contexte, nous avons coconstruit un projet avec la ville de Gap autour des problématiques 2, 3 et 5 qui consistait à la mise en œuvre de tables rondes autour des problématiques de logistique urbaine suivantes : l'approvisionnement des boutiques du centre-ville, les conditions de déplacements urbains, l'accès au centre-ville.

Pour renseigner le diagnostic, notre première mission a consisté à la réalisation d'une cartographie des acteurs de la logistique urbaine sur ce territoire. Cette cartographie a permis de recenser les acteurs, leurs connaissances en matière de logistique urbaine, leurs usages, les problèmes auxquels ils sont confrontés et les attentes qu'ils ont vis-à-vis de la logistique urbaine. Ensuite, une analyse des entretiens a permis de déterminer les trois problématiques à aborder lors des tables rondes. Et finalement, les différents entretiens avec le service technique de la ville nous ont amenée à décider du déroulement des tables rondes. Malheureusement, à la suite de changements de postes, des élections et la crise du covid, les tables rondes n'ont jamais vu le jour. Ce cas liminaire nous a toutefois permis d'avancer sur certains résultats, et d'amener à élargir notre réflexion et à multiplier nos terrains d'étude.

ii. Le jeu sérieux « Urbalog »

Urbalog est un jeu sérieux sur la ville qui a été créé par des chercheurs en logistique urbaine du laboratoire du LAET. L'objectif de ce jeu est d'éduquer aux problématiques de logistique urbaine par le jeu. Il s'agit d'un jeu de rôle où les joueurs, qui se positionnent tour à tour comme des transporteurs, des riverains, etc. doivent prendre des décisions collectives en termes d'aménagement du territoire tout en tenant compte des différentes contraintes (réglementaires, etc.) qu'on leur impose.

A. Objectifs du jeu

Le jeu « Urbalog » est un *serious game* sur la logistique urbaine conçu par le LAET (Laboratoire Aménagement Economie Transport). Concernant la littérature sur les jeux sérieux, nous pouvons considérer ce jeu sérieux comme un « Edugame ». Cela signifie qu'il vise à transmettre un message à ses utilisateurs grâce à un concept pédagogique. Cet Edugame a quatre objectifs : (1) tester de nouveaux concepts de logistique urbaine, (2) mieux comprendre les jeux d'acteurs dans ce contexte particulier, (3) faire participer les personnes au jeu pour mieux comprendre la complexité du transport de marchandises en ville et, (4) susciter le débat autour du développement de nouveaux projets urbains (ou de nouvelles règles de la ville) qui pourraient avoir un impact sur la logistique de la ville.

B. La genèse du jeu

Depuis le début des années 90, le laboratoire du LAET réalise des travaux concernant le transport de marchandises en ville. A travers leurs recherches, leurs membres ont notamment participé à la production d'outils d'aide à la décision, à la proposition de méthodes d'enquête et à la réalisation de modélisations de systèmes de logistique urbaine en formant des partenariats avec des entreprises privées mais aussi des métropoles. Afin de mieux appréhender les comportements logistiques qu'on observe quand on étudie une ville en particulier, ils ont aussi mis en place des Enquêtes Transport de Marchandise en Ville (ETMV). Ces enquêtes ont pour objectif de ne plus centrer l'étude sur l'origine et de la destination du transport mais plutôt sur l'opération de livraison en tant que telle. Dans cette logique toujours, les chercheurs

du LAET ont aussi participé à la création du modèle FRETurb début 2000. Cet outil offre aux villes la possibilité de modéliser les flux. Toutes ces recherches et ces partenariats ont permis d'accompagner les décideurs et les experts en logistique dans leurs démarches mais ces travaux ont montré leurs limites quant à leur appropriation par un public plus large. C'est de ce constat qu'est née la volonté de créer un jeu sérieux sur la logistique urbaine. En mobilisant des étudiants venus d'horizons différents (urbanisme, informatique, etc.), deux chercheurs du LAET (Florence Toilier et Mathieu Gardrat) encadrent la création de ce jeu de plateau. Via le déploiement de ce jeu auxquels ils participent toujours activement, ils ont réussi à démontrer l'intérêt de la pédagogie autour de problématiques telles que celle du transport de marchandise dans l'acquisition de nouvelles connaissances par des publics nouveaux.

C. Les deux versions du jeu

Il existe deux versions du jeu « Urbalog » : la version « Expert » et la version « Icebreaker ».

La version « Icebreaker » du jeu en est la version simplifiée. Les parties ne durent que 30 minutes et peuvent réunir jusqu'à 50 joueurs. La version « Expert » est la version la plus aboutie du jeu. Une partie peut durer plus d'une heure et demie et doit être gérée par un animateur. Contrairement à la version « Icebreaker » du jeu, cette version ne permet pas seulement aux joueurs de construire leur ville mais aussi de s'y déplacer ! Cette option permet de se rendre compte de l'impact des choix d'aménagement entrepris sur les déplacements des différents types d'acteurs autour de la table. Il se peut notamment que les infrastructures créées empêchent certains acteurs de se déplacer selon leur gabarit, etc. Cela permet aussi de mettre en évidence certains conflits d'usages qu'on peut observer en logistique urbaine notamment en termes de partage de la voirie. Initialement, c'est sur la version « Expert » du jeu qu'ont travaillé les chercheurs du LAET, mais ils ont par la suite développé la version « Icebreaker » qui permet de toucher un plus large public, même si la version « Expert » reste plus complète. Il est vrai que la version « Icebreaker » est moins chère et ne nécessite pas l'intervention d'un animateur pour fonctionner.

Dans notre cas, c'est la version « Expert » que nous avons étudiée, puisqu'au moment de notre collecte de données, la version « Icebreaker » n'était pas finalisée. C'est pour cette raison que nous ne présenterons que le principe de la version « Expert » dans le paragraphe suivant.

D.Principe de la version « Expert »

« Urbalog » est un jeu de société, il s'agit d'une boîte de jeu composée de différentes cartes, d'un plateau, etc. L'intérêt du jeu est de mettre différents groupes de joueurs en compétition tout en les obligeant à négocier et/ou à collaborer avec les membres de leur groupe. Concrètement, différentes équipes de 4/5 joueurs s'affrontent pour obtenir la ville avec le meilleur résultat. Chaque équipe a devant elle un plateau qui correspond à une ville, un quartier, une rue, etc. Dans une équipe, chaque joueur se voit attribuer un rôle parmi ceux des acteurs de la logistique urbaine (riverain, transporteur, collectivité, etc.). A chaque tour, les différents joueurs d'une même équipe (=ville) devront prendre des décisions quant à leurs aménagements aux regards de contraintes réglementaires et/ou contextuelles tirées au sort. Cette décision sera prise à l'unanimité. Le problème est que les décisions prises à chaque tour n'arrangent pas toujours tous les acteurs de la ville... Le résultat final de la ville prend en compte trois critères : l'attractivité économique, la fluidité du trafic et la qualité environnementale. Alors comment faire ? Il faut que les différents joueurs mettent en commun leurs ressources (financières, sociales et politiques) pour faire le meilleur choix (ou le moins pire !). Et comme les joueurs possèdent chacun des ressources différentes, il leur faut procéder à des « négociations ». L'objet de la négociation est de décider ensemble et à l'unanimité des aménagements qui seront faits sur le plateau afin d'avoir la meilleure ville et de battre les autres équipes. Comme c'est le cas dans la réalité de la logistique urbaine, les joueurs devront également tenter d'atteindre leurs propres objectifs, ce qui les met directement en compétition au sein de leur équipe. Finalement, le but du jeu pour le joueur est de satisfaire à la fois ses aspirations tout en améliorant le score global de l'équipe.

Dans la réalité, cette concertation n'est pas le seul défi que les villes doivent réussir à relever. Ainsi dans le jeu comme dans la réalité, malheureusement, les joueurs vont petit à petit se rendre compte que les infrastructures qu'ils mettent en place pour augmenter leur(s) score vont changer la manière dont les approvisionnements peuvent se faire (exemple : difficulté de circulation, etc.). C'est pourquoi, à la fin de la partie, l'animateur dévoile à chaque équipe son score logistique. C'est finalement ce score plus le score de la ville qui seront pris en compte à la fin du jeu. C'est aussi à ce moment-là que les animateurs et les joueurs font le point sur la partie en comparant les scores, mais aussi en discutant des différentes stratégies abordées par les équipes et des résultats qu'elles ont ainsi obtenus.

E. Les usages d'« Urbalog »

Le jeu « Urbalog » peut être utilisé dans quatre cas de figure : la sensibilisation, la médiation, le recueil de données et la simulation.

Si l'on souhaite sensibiliser des acteurs et/ou des individus aux problématiques de logistique urbaine, on peut utiliser le jeu « Urbalog » comme un outil. Nous l'avons dit précédemment, le jeu permet aux joueurs d'endosser le rôle d'un des acteurs de la logistique urbaine pour un territoire donné et donc de découvrir ses besoins, les contraintes auxquelles il est confronté, etc. Ce jeu de rôle est ainsi une façon détournée d'amener des individus à se mettre à la place des autres et grâce à cela, peut-être, changer sa manière de voir les choses. A ce titre, le jeu « Urbalog » peut également être mobilisé avec la volonté de former.

Les organisations peuvent également s'emparer du jeu « Urbalog » pour accompagner la mise en œuvre d'un projet de logistique urbaine en offrant aux différents acteurs impliqués un outil de médiation. Il se trouve que le plateau de jeu est relativement adaptable et permet à ceux qui le souhaiteraient de recréer un contexte particulier afin de confronter différents acteurs aux changements que ledit projet impliquerait. Ici, le jeu « Urbalog » permettrait aux acteurs qui seront impactés par le projet d'en discuter ensemble avec le jeu sous les yeux. Comme l'a appris la littérature sur le jeu sérieux aux créateurs d'« Urbalog », le jeu est un bon moyen de stimuler la communication non formelle et de débloquer les discussions parfois paralysées par des contextes de communication plus formelle.

Grâce au déploiement du jeu (notamment sous sa forme numérique en cours de création), Mathieu et Florence espèrent également pouvoir recueillir de la donnée en grande quantité. En effet, la numérisation du jeu permettra d'agglomérer un tas d'informations sur les acteurs de la logistique urbaine, leurs comportements, etc. Ces données quantitatives et/ou qualitatives pourront permettre de participer aux recherches en logistique urbaine ou en aménagement du territoire.

Finalement, le jeu « Urbalog » aurait aussi vocation à se proposer comme un outil d'accompagnement à la prise de décision grâce à la simulation qu'il rend possible. Pour ce faire, il faudrait évidemment reproduire le plus fidèlement possible l'objet de la prise de décision (le quartier, la ville, la rue, etc.) et parvenir à traduire les mesures désirées (réglementations ou autres) sous forme de cartes et les intégrer à la partie.

Depuis sa création, le jeu a surtout été déployé avec les deux premiers objectifs dans le viseur, la sensibilisation et la médiation. Il est donc présenté aux étudiants des différentes formations dans lesquelles sont impliqués les chercheurs du LAET. Il est fort à parier que la numérisation du jeu étende son champ d'action et lui permettra d'atteindre plus facilement les deux derniers objectifs, le recueil de données et la simulation.

F.L'avenir du jeu

Comme nous l'avons rapidement introduit précédemment, le jeu est en train d'être numérisé. Cela permettra notamment aux chercheurs impliqués dans le projet de nourrir leur base de données. Jusqu'à présent, les deux chercheurs ont activement entrepris la diffusion du jeu sans toutefois trouver le temps et les moyens de se servir des parties d « Urbalog » jouées pour recueillir des données. Rappelons qu'une partie de déroulement du jeu nécessite au moins la présence d'un animateur par équipe. On comprend rapidement que deux personnes seules ne peuvent à la fois animer les parties, assister à tous les échanges, retranscrire ces échanges, etc. Ce travail long et fastidieux sera grandement simplifié par les incroyables capacités de collecte de données qu'aura la version numérisée du jeu. Seul bémol, les joueurs qui ne seront plus obligés de se réunir autour d'une table pour jouer au jeu. La distance physique risque d'amener les joueurs à moins échanger. C'est pourquoi il sera surtout question de continuer de proposer des sessions de jeu physique où chaque équipe possèdera une tablette plutôt qu'un plateau de jeu. Ainsi les données récoltées par la tablette pourront être nourries par les observations vis-à-vis des échanges non informels qui enrichissent notablement ce jeu.

iii.Les ateliers de la Région

Les ateliers régionaux de la logistique sont une démarche lancée par l'Etat et la région Sud avec pour mission de travailler sur la question de la logistique dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Les objectifs sont de parvenir à optimiser la logistique urbaine de ce territoire et de l'améliorer dans ses dimensions économiques, environnementales et sociales. Il s'agit donc de savoir comment mieux organiser la logistique pour qu'elle génère plus de valeur ajoutée pour les territoires tout en limitant les externalités négatives. Les ateliers ont été lancés dans le contexte plus global, au niveau national, de la stratégie logistique « France logistique 2025 ».

A. D'une stratégie nationale à une stratégie régionale

La Région Sud et la DREAL tentent de décliner la stratégie nationale « France logistique 2025 » à travers différentes actions dont les ateliers de la région. Il s'agit alors d'une démarche qui se veut pragmatique et collaborative. Pragmatique puis que proche du terrain et non idyllique. Collaborative puisqu'il s'agit de réunir autour d'une problématique des acteurs différents (privés et publics, de différentes industries, etc.). Pour mettre en œuvre ces « ateliers », ils ont commencé par interviewer différentes parties prenantes de la logistique : des acteurs économiques, des transporteurs logisticiens, etc. Il s'agissait à ce moment-là de définir leurs besoins, leurs attentes en matière de logistique afin de structurer les futurs ateliers. Très vite, les organisateurs se rendent compte que les problèmes rencontrés par les différents acteurs étaient récurrents et partagés. Malgré leurs particularités, les acteurs partageaient les mêmes difficultés et avaient les mêmes attentes. Ainsi les organisateurs sont parvenus à structurer rapidement des ateliers qui répondaient aux problématiques de la plupart de ces acteurs.

B. Les ateliers

À la suite de ces entretiens, 6 thèmes principaux sont ressortis :

- Le foncier logistique
- Les réglementations administratives pour l'implantation d'entrepôts logistiques
- L'accessibilité des salariés aux zones logistiques
- La logistique urbaine
- Le fret ferroviaire et son lien avec l'activité portuaire
- L'image de la logistique.

Les 5 premiers ont donné naissance à des ateliers spécifiques, le dernier est discuté de façon transverse puisqu'il est directement ou indirectement lié à chacune des autres problématiques.

Les ateliers sont, en fait, des groupes de travail avec des réunions régulières. Chacun des ateliers est copiloté par un acteur public et un acteur privé pour essayer d'avoir une double vision.

L'objectif d'un atelier est d'avoir des « produits de sortie » à court terme. C'est-à-dire de créer des projets, des objets concrets (ex : organisation d'événements, élaboration de guide

méthodologique ou de sensibilisation, lancement d'expérimentations concrètes). Les externalités résultant de la mise en œuvre de ces actions doivent pouvoir mener à une évaluation pour qu'un retour d'expérience puisse en être fait et, éventuellement, qu'elles soient déployées ailleurs sur le territoire.

Une certaine liberté, quant au déroulement et à l'orientation que prennent les ateliers, est donnée à leurs co-pilotes pour que les ateliers fonctionnent par principe de bricolage (Weick, 1993). C'est cette liberté qui a permis aux ateliers d'avancer et d'être pérennisés. En effet, les organisateurs ont pensé que si on laissait aux participants la possibilité de se réunir selon leur désir, quand il en aurait le temps, quand la conjoncture serait bonne, la motivation à y participer serait supérieure que dans le cas contraire. Ainsi, les agendas politiques, les sensibilités sociales et environnementales, qui sont très variables, ont structuré les temporalités des différentes rencontres. De plus, les participants n'étaient pas pénalisés pour non-participation aux ateliers pour lesquels ils étaient invités, ce qui a permis d'assurer leur bonne volonté pour la participation à ces événements. Ces décisions sont le résultat d'une réflexion des créateurs des ateliers qui, grâce à leur expérience, savent que tout le monde n'est pas toujours disponible, qu'il y a des périodes de plus ou moins grande envie, qu'il se peut qu'on apprenne l'existence de ces ateliers en cours de route, qu'on ait envie d'être informé mais qu'on n'a pas forcément le temps de participer aux ateliers, etc. C'est pourquoi un modèle « sans règles » a été adopté : qui veut venir vient, qui veut partir part et qui veut revenir revient.

Les ateliers ont été lancés en 2018, puis les choses ont un peu évolué, et pour certains des ateliers ont été identifiés des sous-groupes de travail thématiques. Ces sous-groupes se réunissaient alors en présentiel (réunions et groupe et/ou visites terrain) puis en distanciel depuis la crise du COVID19.

C.L'atelier « logistique urbaine »

Les différents ateliers n'ont pas bénéficié du même intérêt de la part de ses participants. En fonction des thèmes, il a été constaté que les ateliers n'ont pas avancé de la même manière. Si certains sont, aujourd'hui, en stand-by, parce que tout ce qui pouvait être fait a été fait (ex : le fret ferroviaire), le reste suit son cours à travers des projets ou des stratégies qui ont été adoptées et formalisées. Certains ateliers sont plus dynamiques que les autres, et c'est notamment le cas de la logistique urbaine. Les ateliers « logistique urbaine » se sont pérennisés tout en évoluant.

La logistique étant un sujet transversal, d'autres services internes à la région ont été associés aux ateliers en plus des acteurs directement concernés par ces problématiques comme les transporteurs ou les industriels. L'idée était de les inviter à intervenir, mais aussi de pouvoir intervenir dans leurs programmes pour parler des enjeux logistiques et bénéficier de leurs cadres d'intervention et de leurs dispositifs afin de faire des croisements et des synergies entre les projets logistiques et les leurs (notamment autour de la RSE, de l'économie circulaire, de l'écologie territoriale, etc.). Ainsi, le fait que le budget en logistique urbaine soit parfois limité au niveau de la région, certains des acteurs de ce système ont pu répondre à des appels à projet émanant du ministère de l'écologie ou encore de l'économie territoriale avec un ADN logistique. L'objectif des ateliers de logistique urbaine, comme pour les autres ateliers de la région, est de parvenir à des résultats concrets (ex : des expérimentations, des projets, etc.).

D. Résultat des ateliers

Même si quelques éléments de sortie sont à noter, peu d'expérimentations ont réellement vu le jour (ex : le cas du projet avec le groupe colis privé et l'espace logistique urbain dans un parking indigo). En effet, les expérimentations sur lesquelles les participants aux ateliers ont travaillé sont complexes à faire émerger, notamment du fait de la conjoncture. Le cas du COVID19 a, par exemple, exacerbé les contraintes qui écrasaient la mise en œuvre d'expérimentation en logistique urbaine.

Les responsables des ateliers ont créé, en amont des ateliers, une fiche d'évaluation à renseigner par les acteurs porteurs de projets. Cette fiche composée d'indicateurs a évolué au fur et à mesure des ateliers mais son intérêt réside, dans tous les cas, dans le fait qu'elle permet de suivre la mise en place des projets. Par exemple, on est ainsi en mesure de connaître pour chaque projet son impact (indicateurs économiques, sociaux et environnementaux). Non seulement peu d'expérimentations ont vu le jour à la suite des ateliers, mais très peu de porteurs de projet ont complété cette fiche. Il semble que les responsables des ateliers, déjà inquiets du peu de projets sortants, n'ont pas voulu inquiéter les porteurs de projets avec cette fiche, de peur de les décourager. L'idée était de pouvoir faire un retour d'expérience, chose qui devra donc être faite différemment que par le biais de ces fiches. Ces fiches et autres livrables formels ont vocation à rassurer la région et autres financeurs des projets.

E. Un rôle à jouer dans la transformation du territoire

La Région Sud travaille à l'élaboration d'un schéma d'aménagement logistique qui est un document de planification. Le rôle des ateliers, au niveau régional, est dans la planification du territoire. Aujourd'hui, très peu de collectivités prennent en compte les besoins logistiques sur leur territoire et ne les traduisent donc pas dans leur schéma de cohérence territoriale (SCoT) ou leur plan local d'urbanisme (PLU). La région se sert aussi des ateliers « logistique » pour poser la question de la logistique au niveau territorial.

Il n'y a pas un modèle unique, les territoires sont assez différents les uns des autres et il faut que chacun puisse mener un diagnostic et voir ses enjeux et ses priorités. Les métropoles, notamment Aix Marseille et Nice Côte d'Azur, commencent à se poser la question et à travailler sur le sujet. Les débuts sont donc balbutiants, et d'autres territoires ne se sentent même pas concernés. En effet, la région PACA, relativement marquée par la logistique, doit s'intéresser rapidement à la question de la logistique si elle veut assurer sa stabilité économique. La logistique est une filière assez importante pour ce territoire générateur de richesse. La logistique renvoie à des problématiques au-delà de l'implantation d'entreprises : des problématiques d'emploi, de compétences, etc. La logistique urbaine, mais aussi la question des chaînes logistiques multimodales, sont des enjeux forts pour la région et renvoient à des problématiques d'aménagement, de financement des infrastructures mais également à leurs objectifs portés dans le cadre du plan climat.

Au niveau de la région, la vision adoptée reste généralement envisagée d'un point de vue global. Ainsi, l'idée des ateliers est d'accompagner les co-pilotes dans leurs animations mais pas d'agir à leur place. Par la suite, les communes et métropoles peuvent, si elles le souhaitent, porter les projets. Finalement la région, par le biais des ateliers et d'autres actions qu'elle mène en parallèle, peut financer des expérimentations, diffuser des bonnes pratiques, faire se rencontrer les acteurs, réaliser des enquêtes et essayer de développer des outils méthodologiques. Il ne s'agit pas de remplacer les métropoles ou les collectivités dans leur activités mais de leur donner les moyens de faire mieux. Sur la question de la logistique urbaine aucune enquête n'a pourtant encore été lancée par la région. Au niveau national, il existe des référents marchandises qui s'intéressent aux flux de marchandises nationaux. Des métropoles, comme celle d'Aix-Marseille, participent, de leur côté, à l'élaboration d'un schéma directeur logistique et mènent, de ce fait, tout un diagnostic. Le bureau d'étude qui les accompagne pour réaliser ce diagnostic dirige des entretiens qui ont pour vocation à évaluer les besoins. Les tentatives d'enquêtes

lancées par la région n'ont, quant à elle, pas rencontrées un franc succès. En effet, elles ont compté peu de répondant et ne permettent donc pas de tirer des conclusions suffisamment représentatives d'un point de vue statistique, même si elles apportent de la matière. Cette matière n'est cependant pas suffisante pour nourrir les appels à projet ou pour les orienter efficacement. C'est pourquoi, les financements de la Région semblent être plutôt fléchés en fonction de l'évolution des réglementations et de la veille qui en est faite mais pas de ce qui se passe sur le terrain. Si c'était le cas, la région pourrait, à priori, orienter, en fonction des résultats, les appels.

En parallèle, la région travaille actuellement à la création d'un dispositif qui permettrait d'accompagner la logistique de la région, mais pas seulement, dans le financement d'infrastructures, dans le changement des pratiques et les évolutions de comportement. L'idée c'est, comme pour les appels de l'ADEME, de donner assez de souplesse au projet pour que toutes les bonnes idées soient « bonnes à prendre » et arriver à sortir des expérimentations. Si un acteur se base sur ses besoins pour répondre à un appel à projet pas trop rigide, il ne sera que plus impliqué dans sa mise en œuvre et ce qui sera déployé pourra tenir dans la durée au-delà du temps où il sera soutenu par la région. Le problème rencontré par la région est l'absence de recul car peu d'expérimentations ont été lancées.

F. Les appels à projet de la région

Lorsque la région lance un appel à projet, elle devra le gérer de A à Z, l'évaluer puis le suivre. Cela demande des ressources internes. Or la région ne dispose pas de ces ressources en logistique. C'est pourquoi, au niveau de la région, ceux dont la question de la logistique et la priorité utilisent la caractéristique transversale de la logistique pour que des projets avec un impact positif sur la logistique émanent d'autres domaines concernés par les actions de la région. Ainsi des appels à projet avec des axes initialement autour du digital, de l'environnemental, de la transition écologique et/ou de l'économie circulaire vont participer eux aussi à améliorer la logistique du territoire. Ainsi, au niveau de la région, la question de la logistique se retrouve à différents niveaux mais il leur paraît difficile d'évaluer l'impact concret de ce qui est mis en œuvre compte tenu de sa transversalité. En effet, tout projet logistique n'en est pas qu'un seul et peut, dans ce contexte, potentiellement s'adosser à différents services internes. Dès lors, il devient alors réellement difficile d'en proposer une évaluation.

C'est, par exemple, le cas du projet DEKI qui propose l'utiliser le digital pour décarboner le transport. Les entrepreneurs à l'initiative de DEKI participaient aux ateliers « logistique », mais ont été financés en répondant à un appel à projet de la Smart région sur le digital et le territoire. Grâce à ces appels à projet, la région participe donc directement et indirectement à modifier, voire améliorer la logistique du territoire.

G. Autres actions

La région a aussi travaillé à l'harmonisation des réglementations des livraisons (Annexe 8). Aussi elle proposera un livre de sensibilisation et continue de travailler avec le Cerema (établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires qui accompagne l'État et les collectivités territoriales pour l'élaboration, le déploiement et l'évaluation de politiques publiques d'aménagement et de transport), dont la vocation est d'apporter des connaissances, des savoirs scientifiques et techniques et des solutions innovantes au cœur des projets territoriaux pour améliorer le cadre de vie des citoyens, pour essayer de développer une base de données structurée qui permette de recenser les règlements et de les visualiser. Pour cette démarche, elle s'est rapprochée d'une action qui était déjà engagée au niveau national dans le cadre de la fabrique de la logistique, un projet piloté au niveau de la région Ile-de-France et dans laquelle le Club Demeter est grandement impliqué. Cette démarche a pour objectif le partage d'expériences et le codéveloppement d'outils qui pourraient servir à tous (ex : proposition d'un standard de normes relatives pour les réglementations des livraisons de marchandises). Ces outils pourraient ainsi être mis à la disposition de tous par l'intermédiaire du site *data.gouv* puis plus particulièrement au niveau de la région Sud par le biais de sa plateforme propre *data.sud*. Cette démarche collaborative avance petit à petit grâce à un retour d'expérience presque quotidien. L'idée est de continuellement la nourrir pour la faire évoluer et essayer de structurer un résultat harmonisé et convergent. Les objectifs de cet outil sont multiples mais visent, in fine, à harmoniser certains éléments au niveau des acteurs pour pouvoir, par la suite, communiquer plus facilement avec les élus.

iv. La plateforme DEKI

DEKI est une start-up marseillaise, financée en grande partie par la région, qui a pour vocation de se positionner comme un intermédiaire de la logistique urbaine sur son territoire. Sa stratégie est axée autour de trois métiers : la logistique, le développement de logiciels et le marketing. Concrètement, son activité consiste à mettre à disposition des acteurs de la LU du territoire un outil informatique permettant d'améliorer leur performance logistique par une mutualisation de leur flux. Cela étant rendu possible par la mise à disposition d'un outil d'optimisation digitalisé et la création de hubs physiques situés en centre-ville.

A. DEKI pour Dernier Kilomètre

Créée le 1^{er} juillet 2020 par trois associés, la plateforme digitale et physique DEKI (pour DErnier KIllomètre) a émergé face au constat suivant : « le transport de marchandise en ville est devenu un problème » (Béatrice, CEO de DEKI). Plus précisément, la perception de ce problème se traduit par les limites que rencontrent les acteurs de la livraison du dernier kilomètre, et notamment les sociétés de livraison décarbonées, qui ont parfois des difficultés à acquérir des outils technologiques qui soient suffisamment complets ou qui facilitent l'optimisation de leur gestion de flux. DEKI émet l'idée d'une optimisation possible des coûts logistiques tout en réduisant la pollution et la congestion grâce à la « mutualisation des transports de marchandises en ville comme le transport de passagers », « peut-être en mutualisant les marchandises entre pressing ou entre fleuristes ? » (Béatrice Ludeby, CEO de DEKI).

En mettant la technologie au service de la logistique urbaine, l'entreprise DEKI vise à déployer une plateforme digitale, accessible pour les usagers sous forme d'application numérique, permettant de mutualiser les flux des acteurs pour une logistique totalement décarbonée. En mobilisant une plateforme physique (via un hub logistique intra-muros en propre à Marseille), elle vise également à tisser du lien social et à redonner du sens aux échanges en logistique urbaine. DEKI se positionne ainsi comme un intermédiaire du transport de marchandise en ville et plus particulièrement de la livraison du dernier kilomètre. Elle se présente comme une plateforme « *full service* » de logistique urbaine décarbonée avec la ligne de conduite suivante : « redonnons de la valeur au dernier kilomètre » (Béatrice Leduby, CEO de DEKI). DEKI

s'inscrit dans une démarche de triple innovation avec le développement d'un algorithme calculant des tournées de livraison optimisées (grâce à la technologie de l'intelligence artificielle), l'intégration des paramètres sociaux et environnementaux en logistique urbaine et le déploiement d'un modèle de livraison urbaine durable qui soit viable économiquement. Son activité s'appuie sur un principe de mutualisation avec une première phase de mutualisation des flux entrants en ville, puis une deuxième de redistribution de ces flux en proposant *in fine* des « tournées de livraison optimisées pour chaque partenaire livreur 100% décarboné » (Béatrice Leduby, CEO de DEKI).

La pérennisation de ce projet ambitieux repose alors sur la capacité de DEKI à assurer la rentabilité économique de son modèle mais aussi à répondre aux besoins des autres acteurs de cet écosystème (sociétés de livraison décarbonées, transporteurs, commerçants, acteurs publics, etc., afin d'assurer la pérennité de la démarche) en répondant à des objectifs sociétaux et environnementaux.

B. Le modèle DEKI

Les modèles d'affaires (appelés également modèles économiques et/ou *business models*) ne se restreignent plus au résultat de décisions stratégiques concurrentielles mais permettent de façonner directement la définition de nouvelles chaînes de valeur (Benghozi, 2015).

Dans le cas de la plateforme DEKI, son modèle s'appuie sur un outil digital mobilisant un algorithme d'optimisation des tournées de livraisons et proposant un suivi de l'activité logistique de la commande à la livraison, ainsi que sur un hub physique intra-muros, permettant de regrouper les commandes et de les redistribuer entre les partenaires livreurs 100% décarbonés, en fonction des préconisations de l'algorithme. Concrètement il s'agit de répondre aux besoins de deux catégories de parties prenantes :

- 1) des donneurs d'ordre qui souhaitent faire transporter leurs marchandises en ville de manière efficiente et en respectant la loi, que ce soit pour la livraison et/ou la collecte : des fabricants, des distributeurs ainsi que des transporteurs routiers interurbains ;
- 2) des sociétés de livraisons urbaines décarbonées, avec des moyens de transports verts, qui souhaitent développer leur volume d'affaires et gérer leur croissance.

Le service proposé par DEKI consiste alors en la mise à disposition pour ces deux catégories

de parties prenantes d'un outil digital de type logiciel de gestion intégré avec de multiples fonctionnalités (gestion des données, des commandes, livraisons, facturations, etc.), proposant aussi une facilitation de la transmission des besoins via une place de marché virtuelle du dernier kilomètre avec zéro émission de gaz à effet de serre. DEKI vend ainsi un abonnement permettant aux acteurs d'utiliser le logiciel mais achète aussi une prestation de logistique urbaine décarbonée auprès des sociétés de livraison 100% décarbonée pour la revendre aux différents clients donneurs d'ordre.

De plus, DEKI envisage d'offrir aux logisticiens, déjà présents physiquement intra-muros, la possibilité d'optimiser l'usage de leurs espaces de stockage grâce à la mobilisation de hubs logistiques. Le volume d'affaires qu'elle apporte ainsi aux gestionnaires de ces hubs logistiques lui permettra d'être rémunérée par des commissions.

Ce modèle d'affaire est original et fera potentiellement de la plateforme DEKI un acteur incontournable de la logistique urbaine du territoire.

C. La création de l'entreprise

Créée depuis 2020, l'entreprise DEKI a une genèse particulière témoignant d'une démarche participative et collaborative entre de multiples parties prenantes. Le projet a commencé à émerger en 2019, grâce à l'intervention de Gwenaël Kervajan, consultant depuis 20 ans, en stratégie de financement au service de l'économie circulaire et fondateur de FINEF (Fabrique d'Innovation Économique et Financière pour la Transition écologique et solidaire), lors des Ateliers régionaux de la logistique avec son projet initial « Le Clhub ». Ce projet portait sur les lieux et la logistique d'une nouvelle économie responsable, il visait à trouver un modèle économique pérenne aux besoins de logistique urbaine, de dernier kilomètre en les associant dans un cadre responsable. Il a ensuite progressivement mûri grâce au porteur de projet et tout au long des divers échanges entre les participants des ateliers puis au sein du sous-groupe dédié à ce projet, que portent la Région Sud.

Dans le contexte global de la stratégie logistique France logistique 2025 à un niveau plus national, ces Ateliers régionaux de la logistique, créés en juillet 2018, représentent le fruit d'une démarche partenariale entre l'Etat et la Région Sud dans le but de faire émerger des expérimentations par les professionnels du secteur des transports et de la logistique qui soient en faveur d'une intégration des enjeux de la transition énergétique, d'innovation numérique et

d'aménagement du territoire ainsi que de la formation professionnelle. Julie Raffailac, en poste à la Direction des Infrastructures et des Grands Equipements, Service Grands Equipements en Région Sud, précise que les objectifs de ces Ateliers sont « d'optimiser, d'améliorer dans toutes ses dimensions (économique, environnementale, sociale) l'organisation de la logistique pour dégager plus de valeur ajoutée pour nos territoires et les acteurs tout en limitant simultanément les externalités négatives ». Le projet DEKI s'intègre ainsi depuis sa genèse aux Ateliers régionaux de la logistique, ce qui permet aux divers participants de suivre son évolution et de bénéficier de son retour d'expérience.

En 2020, le projet « Clhub » s'est transformé en « Chlub Totem » avec l'arrivée des associées Béatrice Leduby, entrepreneuse issue du milieu privé, spécialiste depuis 30 ans en innovation, direction et développement commercial d'entreprise, et Emmanuelle Champaud, entrepreneuse et présidente de l'entreprise « Totem Mobi » et experte en développement IT au service du transport. Après plusieurs candidatures à différents appels à projet, le projet « Chlub Totem » devient lauréat du troisième appel à projets Transition Economique et Ecologique des Entreprises (T3E) porté par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise De l'Energie (ADEME) et la Région Sud en 2020, en se distinguant par son apport combiné en matière de « service logistique et de service social à l'échelle d'un quartier, pouvant ainsi s'articuler autour de différents cas d'usage, avec en background une orientation responsabilité sociétale des entreprises ». L'appel à projets avait en effet pour ambition de soutenir des démarches permettant une diffusion large de l'économie circulaire auprès des entreprises de notre région et notamment celles relevant des modèles de l'économie de la fonctionnalité ou de l'économie collaborative. La réponse à cet appel à projets a nécessité le concours de plusieurs acteurs tels que la Région Sud (dans le cadre des Ateliers régionaux de la logistique), la métropole et la ville de Marseille, la CCI, et les Associations de commerçants ainsi que des laboratoires de recherche : le SFL, Manufacturing Sciences and Logistics Department, de l'Ecole des Mines Saint Etienne et le CRET – LOG, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique d'Aix-Marseille Université, ainsi que des cabinets de conseil, recherche, formation : CPV ASSOCIE, INDDIGO, le LICA (Laboratoire d'intelligence Collective et Artificielle), etc.

Depuis juillet 2020, le projet a été décliné et renommé projet DEKI grâce à un parcours continu de réflexion et de maturation. En décembre, l'investissement à 70% de Béatrice Leduby en tant que dirigeante a permis une mise en œuvre à un niveau opérationnel. Le projet est ainsi passé d'une idée de tiers lieu physique avec des outils digitaux à l'opérationnalisation d'un

outil digital (application numérique) qui structure la collaboration avec des sociétés de livraison décarbonée dans une logique de responsabilité sociétale des entreprises et avec une volonté d'évaluation des dimensions économiques, sociales et environnementales. Le projet est ainsi devenu plus structuré que ce qu'il était initialement dans le cadre des Ateliers régionaux de la logistique. Actuellement, c'est le service économie circulaire de la Région ainsi que l'ADEME qui en assurent le suivi administratif.

D. Les parties prenantes du projet

Le cas DEKI est particulièrement représentatif de la multiplicité des parties prenantes et de leurs attentes diverses en matière de logistique urbaine ainsi que d'une réelle démarche collaborative. En nous appuyant sur la combinaison de nos approches théoriques, nous distinguons ainsi quatre grandes catégories de parties prenantes : les acteurs facilitateurs et financeurs, les sociétés de livraisons urbaines décarbonées, l'ensemble des donneurs d'ordre (transporteurs routiers, industriels, commerçants et artisans) et les hubs logistiques.

La première catégorie de parties prenantes regroupe les acteurs facilitateurs et financeurs qui soutiennent le projet depuis l'origine tels que l'ADEME, la Région Sud, la CCI, etc. L'ADEME et la Région Sud, avec l'appel à projets mixte T3E, représentent notamment un tremplin pour le projet DEKI. Ces acteurs facilitateurs s'intéressent à l'évolution de l'activité de DEKI depuis le stade d'expérimentation vers son positionnement durable sur le marché. La Région Sud a ainsi des attentes en termes de suivi d'indicateurs reliés aux objectifs nationaux, qui sont précisés lors de la définition des projets à travers les Ateliers régionaux de la logistique. DEKI est ainsi incité à compléter régulièrement une fiche de suivi projet (Annexe 7) représentative de la progression de certains indicateurs dits « d'impacts » relatifs aux trois dimensions du développement durable : environnementale, sociale et économique, que ce soit quantitativement ou qualitativement. « L'évaluation doit être multi-facette sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques, avec une performance globale. Par exemple, les emplois créés ont-ils permis d'améliorer la qualification ? de réduire la pénibilité ? ». Nous reprenons ci-dessous les indicateurs d'impacts et externalités positifs et/ou négatifs du projet.

- Au niveau environnemental, les types d'impacts concernent les émissions de CO₂, de polluants (PM₁₀, etc.), les nuisances sonores, les consommations énergétiques,

dont alternatives, la production d'énergie renouvelable, la congestion routière (km parcourus dont km à vide), l'économie circulaire.

- Au niveau social, les types d'impacts sont relatifs aux conditions de travail des employés, à l'accessibilité au lieu de travail, au développement du capital humain, à la sécurité routière.
- Au niveau économique, il s'agit d'indicateurs tels que la création d'emplois dont l'insertion professionnelle, le CA, les innovations, la mutualisation/les synergies.
- Une autre dimension vient s'ajouter au triptyque du développement durable avec des indicateurs reliés à la communication, les enseignements dont les méthodes, la structuration de territoire et de l'écosystème ou la répliquabilité, ce qui suppose des attentes qui dépassent le cadre de l'expérimentation et une capacité de mise en perspective et de duplication de leurs modèles d'affaires.

La deuxième catégorie de parties prenantes est représentée par les sociétés de livraisons urbaines décarbonées telles que les sociétés Agile en Ville, La Roue Libre et Le Maillon vert que DEKI a identifiées à Marseille. Si DEKI souhaite s'appuyer sur les ressources logistiques de ces sociétés pour développer sa « capacité à consolider une offre de livraisons décarbonées sur un territoire », elle cherche aussi à répondre aux besoins de cette catégorie d'acteurs afin de faire croître leurs volumes d'affaire et leur faciliter l'appropriation d'un système d'information et de ses nombreuses fonctionnalités à travers l'usage simplifié d'un outil digital tout au long de leurs activités. DEKI a ainsi étudié les besoins de ces parties prenantes, qui ne sont pas encore très matures et qui n'ont pas non plus d'outils adaptés aux vélos et véhicules décarbonés : « elles ont un cahier, un tableau Excel, un abonnement basique qui fait du dispatch ou de la facturation », « on propose une somme de fonctionnalités destinées à gérer toute l'activité », alors que « si ils accumulent les logiciels, qui sont d'ailleurs créés et conçus pour les camions, voitures, etc., le coût peut être très élevé » (Béatrice Ludeby, DEKI). DEKI leur vend ainsi l'usage d'un outil complet et leur achète parallèlement de la prestation logistique pour la revendre in fine à ses clients. Pour cette catégorie de parties prenantes, DEKI représente une « opportunité de travailler avec quelqu'un qui réfléchit aux problématiques de logistique urbaine, qui a plus d'impact en matière de changement, qui est à l'écoute pour optimiser les fonctionnements » (Julie Raffillac, La Région Sud).

La troisième catégorie de parties prenantes regroupe l'ensemble des donneurs d'ordre que l'on peut scinder en deux sous-catégories : celles des transporteurs routiers et celles des industriels, commerçants et artisans.

Depuis septembre 2019, la métropole Aix Marseille Provence a engagé ses études de préfiguration de la zone à faibles émissions (ZFE) de Marseille permettant aux acteurs du territoire d'organiser et de mettre en œuvre la ZFE à partir de 2021. Les ZFE sont des zones où la circulation de certaines catégories de véhicules est interdite ou limitée. Les transporteurs routiers souhaitent ainsi trouver des solutions pour livrer d'une façon plus responsable. DEKI a identifié les demandes de DB Schenker et Sealogis d'achat de prestations logistiques de dernier kilomètre qui soient 100% décarbonées pour les proposer à leurs clients. Si les commerçants ont été les premiers à soulever cette question importante de la mise en place d'une livraison décarbonée de leurs marchandises qui soit efficiente, les usages sont encore peu nombreux, en raison des habitudes et des freins perçus par ces acteurs quant à l'association entre l'outil de vente en ligne et leurs boutiques. DEKI leur propose en effet la vente de l'abonnement à l'outil digital. « Malgré une proposition clé en main auprès de la fédération des commerçants du 13, il n'y a pas encore de succès. Les commerçants ne sont pas un levier mais ils représentent une cible du territoire pour tester les usages. » Les commerçants font payer cela de façon brutale. DEKI cherche à comprendre les besoins des commerçants à travers une enquête menée par des étudiants auprès de 20 à 30 commerçants sur leurs besoins et usages en termes de livraison, en termes de valeurs, etc. DEKI a ainsi identifié que le déploiement de son modèle s'appuie sur une massification qui s'équilibre entre les flux des industriels, commerçants et artisans locaux (80% pour un faible volume de flux) mais aussi des gros transporteurs (10 à 20% pour un gros volume de flux). « Pour avoir une tournée optimisée et pour mutualiser, il nous faut les deux sources, c'est la mixité qui permettra la mutualisation ». Pour cette catégorie de parties prenantes, nous faisons référence à la recherche initiale que nous avons menée auprès de la ville de Gap entre 2017 et 2020 et qui recense les différents acteurs de la logistique urbaine du territoire étudié (Allais, 2020). Nous proposons dans cet article une cartographie des acteurs de la logistique urbaine présentant à la fois leurs usages, leurs attentes et leurs contraintes et mettons ainsi en évidence, entre autres, les attentes des transporteurs et des commerçants en matière de logistique urbaine. Selon nous, « les sociétés de transport cherchent prioritairement à ce que les conditions d'accessibilité au centre-ville soient facilitées afin d'améliorer les conditions de travail de leurs employés ainsi qu'assurer la satisfaction de leurs clients ». « Les commerçants souhaitent notamment que les clients

puissent venir s’approvisionner en ville facilement mais ne formulent pas d’attentes spécifiques en matière de logistique urbaine » (Allais, 2020).

La quatrième catégorie identifiée par DEKI, actuellement associée à une partie prenante interne (car représentant un volant d’activités réalisées en propre) est celle des hubs logistiques. DEKI souhaite apporter un volant d’affaires logistiques à des logisticiens intra-muros qui disposent ou gèrent des hubs, comme les plateformes logistiques Sogaris ou Urby ou les acteurs comme Chronopost qui font du maillage de hubs en ville. « C’est la Poste qui est la mieux placée avec un maillage de lieux physiques dans la ville avec différentes surfaces, équipées de différentes manières » (Béatrice Ludeby, DEKI). DEKI soulève en effet ce « déficit d’espace de stockage dans les villes » avec une « efficacité logistique qui se fait aux alentours de 5km » (Béatrice Ludeby, DEKI). En apportant un volant d’affaires à ces prestataires qui leur prêtent de l’espace en ville, DEKI répond au besoin d’optimiser l’usage de leurs espaces de stockage et prélève ainsi sur le volume d’affaires apporté à ces acteurs une commission sur le chiffre d’affaires. Se pose ici la question du maillage indispensable en matière de service logistique et des valeurs portées par les acteurs identifiés par DEKI. Monnet Dupuy et Moncef (2021) associent ces contradictions à des paradoxes de durabilité. Pourquoi ne pas faire adhérer la poste à ce projet pour rendre vertueux ce dernier km ? « Mais notre ambition c’est de faire un modèle vertueux qui préserve cette valeur pour le donneur d’ordre avec un taux horaire entre 20 et 30 euros de l’heure et préserver les revenus de chacun » (Béatrice Ludeby, DEKI).

v. Les ateliers Demeter

La cinquième expérience étudiée est celle des ateliers Demeter. Les ateliers Demeter sont des groupes de travail entre professionnels membres d’un même club. Il s’agit de réfléchir ensemble sur des thématiques actuelles et concrètes en matière de logistique. Ces ateliers peuvent concerner différentes thématiques telles que la logistique urbaine, la RSE, la blockchain et les IOT’s, l’économie circulaire, l’emballage, le bien-être au travail, etc. Ils peuvent aussi avoir plusieurs vocations telles que la cocréation de projet, la mise en commun de ressources, la création de chartes, etc. Ces ateliers se déroulent physiquement et/ou en distanciel et sont un rendez-vous régulier pour les acteurs qui s’impliquent dans la démarche. L’un de ces ateliers porte sur la logistique urbaine.

A. Le club Demeter

Le club Demeter est un organisme créé en 1987 qui regroupe un certain nombre d'acteurs du secteur agricole et agro-alimentaire ainsi que leurs partenaires potentiels. Le club existe pour solliciter cet écosystème autour des réflexions communes que pourraient avoir ses membres. Le but est de stimuler une collaboration à long terme entre des acteurs qui sont parfois concurrents mais qui partagent des problématiques communes. En restant connectés, ces acteurs partagent des bonnes pratiques, des intérêts et peuvent même être amenés à collaborer. Compte tenu des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux mondiaux, le groupe Demeter mobilise également des acteurs externes tels que des chercheurs, des experts et des ministères pour venir nourrir les échanges. C'est en suivant cet objectif qu'est née l'idée des ateliers Demeter.

B. Un décloisonnement stratégique

L'idée de Demeter est d'offrir à ses membres la possibilité de voir plus loin que la frontière de leur entreprise à trois niveaux :

- temporel : ne plus se contenter de regarder ce qui se passe maintenant mais essayer de comprendre ce qui se passera demain ;
- spatial : ne pas regarder seulement ce qui se fait chez nous mais regarder ce qui se fait ailleurs, en Europe et dans le monde ;
- sectoriel : voir large et ne pas rester cloisonner à ce qui se passe dans un secteur.

C'est avec cet objectif en tête que le club a mis en place un certain nombre de partenariats et a ainsi créé son propre écosystème. Cet écosystème regroupe les entreprises membres (au nombre de 69), un panel d'experts (au nombre de 38), un réseau d'écoles (au nombre de 18) et des partenariats institutionnels (au nombre de 3).

Il faut savoir que les entreprises membres du club ne sont pas toutes actrices du secteur de l'agroalimentaire et/ou agricole mais peuvent aussi être des entreprises en lien indirect avec ces activités (transporteurs, distributeurs, banques, etc.). Aussi $\frac{3}{4}$ des adhérents au club se sont développés à l'international et l'ensemble des membres représente un chiffre d'affaires de plus de 300 milliards d'euros et emploie un total de 650 000 salariés.

Les trois ministères français concernés par un partenariat avec Demeter sont le ministère de l’Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, le ministère de l’Europe et des Affaires Etrangères ainsi que le Ministère des Armées (en l’occurrence la Marine nationale). Via ce partenariat institutionnel, ces ministères participent à la vie du club et favorisent de ce fait les relations entre le secteur privé et les pouvoirs publics. Aussi Demeter et ces ministères organisent régulièrement des forums visant à débattre des dynamiques agricoles, alimentaires et géostratégiques nationales et internationales.

C. Créer des synergies

Les membres du club, forts de leurs expériences et compétences, partagent des informations qui leur permettent, par croisement des analyses et par la mise en confrontation de leurs idées, d’innover, d’apprendre et de renforcer leur réseau.

Cela passe par 10 actions classées selon 3 pôles. Le tableau ci-après présente ces éléments.

Nom du pôle	Action Demeter
Networking et événementiel	Animation de l’écosystème
	Rencontres – Débats (RD)
	Forums
Analyse et communication	Système de veille (SV)
	Le Déméter
	Atelier Stratégique Interne (ASI)
	Expertises
Ouverture et respiration	Missions d’Etudes Annuelles (MEA)
	Interface Formations (IF)
	Internationalisation

Tableau 3 : Les pôles d’action Demeter (élaboration personnelle)

L’animation de l’écosystème consiste à réunir régulièrement les membres du club lors de repas, de séances de networking, etc. Ces rencontres ont notamment pour objectif de recenser les besoins des adhérents pour qu’ils participent, plus ou moins directement, au choix des futures activités du groupe.

Organisées à des moments précis, les Rencontres-Débats (RD) sont des rencontres qui durent généralement 2h et durant lesquelles les membres invités vont débattre d'un sujet précis. Le club en organise environ 30 par an.

Les forums sont, quant à eux, des activités ouvertes. En plus des forums organisés avec les différents ministères partenaires, Demeter organise son propre forum chaque année. Les forums portent sur deux thématiques. Un premier concerne l'alimentation et l'évolution des consommations, le second sur les innovations et les start-ups. Ponctuellement, le club organise aussi des conférences (sous forme de débats) visant à promouvoir « le Déméter ».

Le système de veille (SV), comme son nom l'indique, consiste à la mise en œuvre d'une veille. Ainsi, à travers une plateforme numérique, les membres du club peuvent accéder à différentes ressources. Sur la plateforme, les ressources sont triées par sujets d'intérêt. Aussi une lettre hebdomadaire faisant état des informations les plus importantes parvient aux membres chaque semaine. Un service de « veille à la carte » peut aussi être mis en place pour des besoins qui seraient plus spécifiques.

L'atelier stratégique interne, quant à lui, amène les membres à se réunir régulièrement pendant deux ans afin de réfléchir ensemble sur une thématique précise. Il s'agit généralement d'une thématique qui a/aura un impact important sur l'avenir de la filière. Ainsi, par le biais d'ateliers de travail, les membres approfondissent ensemble leurs connaissances sur ce sujet. Au départ, Demeter cadre les sessions grâce à une étude prospective. Ensuite des experts sont mobilisés pour intervenir auprès des adhérents. Les étudiants des écoles partenaires sont aussi intégrés à la démarche. Finalement, les membres mettent à contribution les connaissances et ce qu'ils ont appris lors des ateliers pour discuter et s'accorder sur des conclusions prospectives. Ponctuellement des visites *in situ* viennent compléter le programme et permettent à ceux qui les effectuent de mieux appréhender les problématiques dont les ateliers font l'objet. C'est de cette action que sont nés les GT de logistique urbaine que nous étudions dans le cadre de cette thèse.

Grâce aux compétences des experts qui travaillent pour le club ainsi que celles des experts avec qui le club possède des partenariats, le club propose à ses membres de fournir des analyses et de partager des connaissances dans le cadre de rencontres ou de publications. Chaque année, ce sont plus d'une centaine de prestations qui sont réalisées dans ce but. Ces prestations peuvent concerner des participations à des colloques, de la divulgation d'informations, etc.

Les résultats des missions d'étude annuelles réalisées par le club permettent aux membres d'avoir une meilleure visibilité sur ce qui se passe au niveau national et international dans le

domaine de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Ces missions durent plusieurs jours pendant lesquels le club convie décideurs politiques et économiques à échanger avec leurs adhérents. Ces échanges sont ponctués de visites terrain et de rencontres avec des entreprises. Les membres qui participent à ces missions ont ainsi l'occasion de créer du lien au sein de leur écosystème par le partage de moments forts mais aussi de développer leur répertoire d'affaires. Aussi une étude prospective sur le pays est menée lorsque la mission se déroule à l'étranger et les résultats de l'étude sont partagés avec les adhérents.

L'Interface Formation (IF) a déjà été largement présentée en amont.

L'action d'Internationalisation du club consiste, par exemple, pour Demeter à faire régulièrement appel à des experts étrangers. Ce réseau est en partie développé par le biais de la communication et des liens qu'entretient Demeter au travers des missions d'étude annuelles que le club réalise.

D.La valeur ajoutée de Demeter

Le club Demeter permet à ses membres de développer leur réseau et de le diversifier auprès d'acteurs du secteur privé et public, mais aussi par le biais des partenariats entrepris avec différentes écoles.

A travers les échanges que les adhérents peuvent avoir dans cet écosystème, ils sont en mesure de prendre de la hauteur quant à leurs décisions stratégiques. Le décloisonnement prôné par Demeter permet aux différents acteurs concernés par ce secteur d'élargir leur réflexion à des thématiques qui pourraient indirectement les concerner ou même les concerner directement d'ici quelques années. C'est en favorisant ainsi l'anticipation que les membres du club sont généralement en mesure de mieux s'adapter aux évolutions du marché mais aussi et surtout aux évolutions sociétales, environnementales et économiques.

D'un point de vue plus pratique, l'action de Demeter rayonne auprès de ses adhérents au travers des analyses transversales qu'elle permet, des dialogues collectifs que l'association met en place et des décryptages stratégiques qu'elle propose. Ainsi, les réflexions sur la logistique urbaine ont été centrales, notamment via les Ateliers Demeter.

3.COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette partie, nous expliquerons les étapes de notre collecte de données ainsi que la façon dont elles ont été analysées afin de pouvoir répondre à nos questions de recherche. Pour analyser les cas présentés précédemment, nous avons mobilisé une méthode d'analyse de cas par multi-angulation des données (Jick, 1979). Cette méthodologie nécessite une grande richesse de données et de types de données, permet ainsi d'obtenir des résultats riches et permet tout à fait de donner un cadre à des recherches inductives telles que la nôtre. Dans ce cas, les données récoltées seront principalement qualitatives (entretiens semi-directifs, journal de bord, observations participantes, etc.) mais aussi quantitatives (enquêtes, analyse quantitative de données qualitatives, etc.).

Aussi, afin de mieux comprendre les relations entre les différentes étapes du processus de valuation et le rôle de l'expérience collective au sein du processus, nous avons décidé d'observer l'impact de différentes formes d'expériences collectives sur le processus de valuation de la logistique urbaine en mettant le focus sur le processus de valuation individuel. Rappelons que l'objectif est de montrer que la logistique de la ville est un objet collectif qui pourrait sûrement bénéficier de la mise en œuvre d'expériences collectives.

I.RICHESSE DES DONNEES

Les données ont été collectées entre 2017 et 2022 sous différentes formes : entretiens semi-directifs, observations non-participantes, observations participantes, tenue de journaux de bords, etc. Les guides d'entretiens ont été élaborés à partir de la revue de littérature et au regard des éléments de la problématique de recherche et, dans une logique abductive, ont évolué au fur et à mesure du déroulement de cette recherche. Les observations non participantes ont été faites lors de notre participation à des ateliers ou à l'animation de sessions de jeu. Nos observations participantes ont concerné notre participation à une session de jeu, notre intégration à des ateliers de travaux ainsi qu'à la prise de photos et de vidéos de situation de conflits d'usage de la voirie. L'enquête, quant à elle, s'est présentée sous forme de questionnaire envoyé par mail à des participants. Pour finir, un journal de bord a été tenu tout au long de notre implication auprès de la ville de Gap et relate les différents échanges formels et informels dont nous avons

pu bénéficier pour renseigner notre recherche. Notre recherche a aussi été nourrie de l'analyse de certains documents qu'ont pu nous fournir les différentes organisations sollicitées dans le cadre de cette recherche.

Le tableau ci-après présente le type de données récoltées pour chaque cas :

Cas	Organisation concerné	Entretiens semi-directifs	Données secondaires	Enquête	Observations participantes	Observations non-participantes	Journal de bord
1	La ville de Gap	x	x		x	x	x
2	Le jeu « Urbalog »	x	x	x	x	x	
3	La plateforme DEKI	x	x				
4	Les ateliers de la Région	x	x		x	x	
5	Les ateliers Demeter	x			x	x	

Tableau 4 : Types de données récoltées (élaboration personnelle)

En parallèle de la collecte des données des différentes expériences, nous procéderons à une analyse intra et inter expériences. Cela me permettra de voir se dessiner les résultats présentés dans la partie 2.

Ci-après je présenterai les guides d'entretiens qui ont été construits et utilisés dans le cadre des entretiens semi-directifs puis les questions qui constituaient l'enquête qui a été menée auprès des participants au jeu « Urbalog » sollicités.

II. GUIDES D'ENTRETIEN

Compte tenu du mode de raisonnement adopté dans le cadre de cette thèse, les guides d'entretien ont été construits au fil de l'eau et des itérations entre terrain et littérature au regard de la problématique définie en amont des entretiens menés. Les guides d'entretiens ont été adaptés

et modifiés en fonction de la démarche, de ses caractéristiques, ainsi qu'en fonction des interlocuteurs interviewés.

La tableau 5, ci-dessous, présente le design de recherche empirique adopté et les résultats attendus associés et expliquent les questions posées dans les guides d'entretiens présentés par la suite.

Questions génériques : - Présentation générale et rappel du contexte						Résultats inter - expériences	Résultat générique
Questions spécifiques sur objets, concepts spécifiques	Expériences empiriques						
	1	2	3	4	5		
	Gap	Urbalog	Deki	Ateliers Région	Ateliers Demeter		
Besoins, difficultés et attentes	x					RO1 (Résultats/Objet/N° de l'Objet)	Constat initial et réorientation de la recherche
Rôle de la démarche sur valuation		x	x	x	x	RO2	Le résultat central de la thèse
Rôle de la démarche sur territoire			x			RO3	
Rôle des acteurs de la démarche			x	x	x	RO4	
Résultats intra-expériences	RE1 (Résultat/Expérience/N° de l'expérience)	RE2	RE3	RE4	RE5		

Tableau 5 : Tableau général de design de recherche empirique (élaboration personnelle)

i. Pour la ville de Gap

Au moment où nous avons étudié le cas de la ville de Gap, nous cherchions à comprendre pourquoi la logistique urbaine restait un contexte dans lequel les organisations avaient du mal à mettre en œuvre des démarches durables et nous souhaitions alors comprendre d'où pouvaient venir ces difficultés. Afin d'identifier les freins aux succès des démarches de logistique urbaine, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs du système avec des questions orientées autour de quatre axes : leurs connaissances en matière de logistique urbaine, leurs usages, les difficultés auxquelles ils étaient confrontés ainsi que leurs attentes. Finalement, les guides ont été légèrement modifiés en fonction du destinataire. Ainsi, cette section présente les questions qui ont guidé les entretiens qui ont été menés auprès des particuliers, des entreprises et des associations de riverains de la ville de Gap.

A. Pour les particuliers

Ci-après, les questions qui ont été posées aux particuliers que nous avons rencontrés et interrogés dans le cadre de cette recherche.

Sur leurs connaissances et leurs usages de la voirie :

- Pour vous, qu'est-ce que la logistique urbaine ?
- En quoi pensez-vous faire partie de la logistique urbaine ?
- Quels sont les trajets que vous effectuez dans le centre-ville (ex : trajet domicile-travail, aller faire les courses, etc.) ?
- A quel(s) moment(s) de la journée les effectuez-vous ?
- A l'aide de quel(s) moyen(s) de locomotion ?
- Comment stationnez-vous (avant, pendant et après les déplacements) ?
- De manière générale, comment évalueriez-vous la qualité de vos déplacements et stationnements en ville ?

Sur les difficultés auxquelles ils sont confrontés :

- Quels sont les problèmes que vous rencontrez lors de ces trajets et/ou stationnements ?
- A votre connaissance, existe-t-il d'autres usagers de la voirie ? Si oui, qui sont-ils ?

- Quels sont les problèmes auxquels vous pensez qu'ils sont confrontés ?
- Comment pensez-vous que vos déplacements et stationnements puissent impacter leurs usages de la voirie ?
- Donnez des exemples concrets et imagés de situations exceptionnelles que vous avez pu observer sur la voirie et qui ont perturbé votre usage ou celui d'un autre usager.

Sur leurs attentes :

- Qu'aimeriez-vous voir changer (ex : nouvelles infrastructures, nouvelle réglementation, etc.) pour améliorer votre utilisation de la voirie ?
- A quel niveau ou sur quel(s) projet(s) seriez-vous prêt à vous engager pour que ces changements soient rendus possibles ?
- Qu'attendez-vous des autres usagers afin d'améliorer votre propre usage de la voirie ?

B. Pour les professionnels

Toujours selon les différents axes abordés, voici les questions que nous avons posées aux professionnels en direct (ou indirect) avec la logistique urbaine.

A propos de leurs connaissances et usages de la voirie :

- Pour vous, qu'est-ce que la logistique urbaine ?
- Étant donné vos fonctions, en quoi pensez-vous faire partie de la logistique urbaine ?
- Dans le cadre de vos fonctions, quels sont les trajets que vous effectuez dans le centre-ville ?
- A quel(s) moment(s) de la journée les effectuez-vous ?
- A l'aide de quel(s) moyen(s) de locomotion ?
- Comment stationnez-vous (avant, pendant et après les déplacements) ?
- De manière générale, comment évalueriez-vous la qualité de vos déplacements et stationnements en ville ?

Concernant les difficultés auxquelles ils sont confrontés :

- Quels sont les problèmes que vous rencontrez lors de ces trajets et/ou stationnements ?

- A votre connaissance, existe-t-il d'autres usagers de la voirie ? Si oui, qui sont-ils ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous pensez qu'ils sont confrontés ?
- Comment pensez-vous que vos déplacements et stationnements puissent impacter leurs usages de la voirie ?
- Donnez des exemples concrets et imagés de situations exceptionnelles que vous avez pu observer sur la voirie et qui ont perturbé votre usage ou celui d'un autre usager.

Sur les attentes qu'ils ont :

- Qu'aimeriez-vous voir changer (ex : nouvelles infrastructures, nouvelle réglementation, etc.) pour améliorer votre utilisation de la voirie ?
- A quel niveau ou sur quel(s) projet(s) seriez-vous prêt à vous engager pour que ces changements soient rendus possibles ?
- Qu'attendez-vous des autres usagers afin d'améliorer votre propre usage de la voirie ?

C. Pour les associations

Voici les questions posées aux associations :

Sur leurs connaissances et usages de la voirie :

- Pour vous, qu'est-ce-que la logistique urbaine ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que les membres de votre association sont des acteurs de la logistique urbaine ?
- Est-ce-que vous pensez que les membres de votre association ont une bonne connaissance des enjeux de la logistique urbaine ?
- Dans le cadre de leurs fonctions, quels sont les trajets qu'ils effectuent dans le centre-ville ?
- A quel(s) moment(s) de la journée les effectuent-ils en général ?
- A l'aide de quel(s) moyen(s) de locomotion ?
- Comment stationnent-ils (avant, pendant et après les déplacements) ?
- De manière générale, comment évalueriez-vous la qualité des déplacements et stationnements en ville pour vos membres ?

Sur les difficultés auxquelles ils sont confrontés :

- Quels sont les problèmes rencontrés lors de vos trajets et/ou stationnements ?
- A votre connaissance, existe-t-il d'autres usagers de la voirie ? Si oui, qui sont-ils ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous pensez qu'ils sont confrontés ?
- Comment pensez-vous que les déplacements et stationnements des membres de votre association puissent impacter leurs usages de la voirie ?
- Donnez des exemples concrets et imagés de situations exceptionnelles que vous avez pu observer sur la voirie et qui ont perturbé vos usages ou celui des autres usagers.

Sur les attentes qu'ils ont :

- Qu'aimeriez-vous voir changer (ex : nouvelles infrastructures, nouvelle réglementation, etc.) pour améliorer l'usage de la voirie par vos membres ?
- A quel niveau ou sur quel(s) projet(s) seriez-vous prêt à vous engager pour que ces changements soient rendus possibles ?
- Qu'attendez-vous des autres usagers afin d'améliorer l'usage de la voirie par les membres de votre association ?

ii. Pour le jeu « Urbalog »

L'étude du jeu « Urbalog » s'est faite en plusieurs temps puisque les boucles d'abduction nous ont amenée à nous intéresser à cette démarche à différents « moments » de la recherche et les guides d'entretiens soumis aux créateurs ne cherchaient pas à observer la même facette de l'objet. Dans cette section, nous présentons d'abord les guides d'entretiens qui ont été préparés pour les créateurs/animateurs du jeu, puisque c'est une enquête qui a été utilisée pour les participants.

Nous avons donc interviewé les créateurs du jeu et nous leur avons posé des questions visant à mieux comprendre le jeu « Urbalog », les enjeux qu'il poursuit, le fonctionnement du jeu ainsi que le rôle qu'a joué ce jeu dans le processus de valuation des individus (pour les participants et les créateurs) vis-à-vis de la logistique urbaine.

Pour mieux comprendre le jeu et ses enjeux, nous leur avons demandé :

- Est-ce que vous pouvez rapidement vous présenter ainsi que le jeu « Urbalog » ?
- Quel était son objectif pour vous ? Pour les acteurs impliqués ?
- Comment se déroule une partie ? Quelles évolutions du jeu depuis ?

Afin de souligner le rôle de cette expérience dans le processus de valuation :

- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette démarche ? Et plus généralement, celle des différents acteurs impliqués ?
- En quoi vos/leurs expériences passées ont-elles eu un impact sur la collaboration ?
- A votre avis quelle est à présent votre/leur vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre/leur vision passée ?
- D'après vous qu'est-ce qui vous/les amènent à remettre en question votre/leur vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre/leur façon de considérer la logistique urbaine ?
- Du coup, que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?
- Finalement à quoi ça sert de faire des « jeux sérieux sur la logistique urbaine » ? Qu'en tirez-vous ? Qu'en tirent les participants ?
- Ces ateliers participent-ils à cocréer de la valeur ? Si oui, par quel biais ?
- Ces ateliers permettent-ils au groupe de partager des valeurs ? Si oui, lesquelles ? Est-ce que ça semble important sur le long terme ? Pourquoi ?
- Avez-vous déjà été impliqué dans d'autres démarches collectives en logistique urbaine ? Au regard de ce qu'on vient de dire, en quoi c'était différent ?

iii. Pour les ateliers de la région

Après avoir mené les entretiens auprès des acteurs de la démarche de DEKI, nous avons construit des guides d'entretiens visant à mieux comprendre les ateliers « Logistique Urbaine » de la Région Sud qui ont vu naître cette démarche, les liens qui unissaient ces deux démarches mais aussi mieux appréhender cette démarche plus particulièrement et son rôle quant au partage des valeurs dans le territoire.

A. Pour les responsables

Premièrement, cette partie présente les questions que nous avons posées aux responsables des ateliers de la Région.

Afin d'appréhender la démarche, ses objectifs, son fonctionnement, etc. :

- Pouvez-vous rapidement vous présenter ainsi que les ateliers de la région ? Quel sont leurs objectifs ? Pour les acteurs impliqués ?
- Comment se déroule un atelier ?

Pour comprendre le rôle de cette démarche dans la création de valeurs en logistique urbaine, sur le territoire :

- Quelle était la vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette démarche ? Celle des différents acteurs impliqués ?
- En quoi vos/leurs expériences passées ont-elles eu un impact sur la collaboration ?
- Quelle est à présent votre/leur vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre/leur vision passée ?
- D'après vous qu'est-ce-qui vous/les amènent à remettre en question votre/leur vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre/leur façon de considérer la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?
- Finalement à quoi ça sert de faire des « ateliers logistique urbaine » ? Qu'en tirez-vous ? Qu'en tirent-ils ?
- Ces ateliers participent-ils à cocréer de la valeur ? Si oui, par quel biais ?
- Ces ateliers permettent-ils au groupe de partager des valeurs ? Est-ce-que ça semble important sur le long terme ? Pourquoi ?
- Avez-vous déjà été impliquée dans d'autres démarches collectives en logistiques urbaines ? Au regard de ce qu'on vient de dire, en quoi c'était différent ?

B. Pour les animateurs

Pour croiser et compléter les données, suivent les questions qui ont été posées aux animateurs des ateliers.

Pour mieux appréhender la démarche et le rôle de l'animateur dans la démarche :

- Présentez-vous ainsi que votre entreprise et le rôle/poste que vous y tenez.
- Parlez-moi de votre implication dans les ateliers « Logistique Urbaine » de la Région Sud
- Pourquoi avoir accepté cette responsabilité ?
- Savez-vous quelle valeur cherche-t-on à créer à travers cette démarche ? Quel objectif ? Quelle est la stratégie suivie ?
- Savez-vous de quel constat est née la démarche ?
- Quel rôle pensez-vous jouer dans les ateliers ?
- Via l'animation des ateliers, quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ?
- Quel sont vos besoins en matière de logistique urbaine ?

Pour préciser le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine :

- Vous êtes-vous déjà engagé dans d'autres démarches de logistique urbaine ? Si oui, lesquelles ? Avec qui ? Si vous deviez faire le point qu'en retiendrez-vous ? (Ex : Est-ce-que ça a été une réussite ? Pourquoi ? Que manquait-il selon-vous ?)
- Est-ce-que ces démarches étaient collectives/collaboratives ? Si oui :
- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette/ces démarche(s) ?
- En quoi vos expériences passées ont-elles eu un impact sur la/les collaborations ? Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ?
- D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?

iv. Pour la plateforme DEKI

Dans le cas de DEKI, nous avons simplement construit les guides au regard de ce que nous cherchions encore à explorer après avoir déjà exploré les cas précédents et changé certaines questions pour nous adapter au type d'acteur rencontré.

A. Pour les entrepreneurs

Dans le but de mieux appréhender la démarche DEKI ainsi que de souligner le rôle qu'elle joue dans le processus de valuation de la logistique urbaine pour ses partenaires et elle, voici les questions qui composaient le guide que nous avons utilisé lorsque nous avons rencontré ses fondateurs :

Pour mieux appréhender le cas nous leur avons demandé :

- Quel est l'histoire de la création de votre entreprise ? [Identification des valeurs prônées dans la logique de création de l'entreprise en exploratoire (environnementale, sociale, économique)]
- Quelle valeur cherchez-vous à créer ? Quel objectif visez-vous ? Quelle stratégie ?
- Quels acteurs ont été déterminants ? Quels acteurs ont été clés dans la création ? [Partenaires, clients, fournisseurs]
- Quel rôle pensez-vous jouer ? Quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ? Quel rôle jouez-vous dans la transformation digitale ?
- Pourquoi développer un outil digital ?
- Avez-vous identifié les besoins des acteurs ? (En matière de logistique urbaine, au niveau de l'évolution de l'offre de solutions digitales ?)
- Quels sont les freins et leviers identifiés / au déploiement de l'outil digital ?

Pour souligner le rôle de cette démarche sur le processus de valuation de la logistique urbaine de ce système, nous avons ajouté :

- Est-ce-que vous vous êtes déjà engagé dans des démarches de logistique urbaine ?
Si oui, lesquelles ? Avec qui ? Si vous deviez faire le point qu'en retiendrez-vous ?
(Ex : Est-ce-que ça a été une réussite ? Pourquoi ? Que manquait-il selon-vous ?)
- Est-ce-que ces démarches étaient collectives/collaboratives ? Si oui :
- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette/ces démarche(s) ?
- En quoi vos expériences passées ont-elles eu un impact sur la/les collaborations ?
Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ?
- D'après vous, quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?

B. Pour les financeurs

Ci-dessous les questions que nous avons posées aux financeurs de DEKI pour récolter des informations supplémentaires sur DEKI et son rôle dans la logistique urbaine du territoire. Interroger d'autres acteurs nous permettrait d'avoir des données objectivées.

Pour comprendre le cas et le lien entre DEKI et son système :

- Présentez votre organisme.
- Présentez la démarche par laquelle le lien s'est fait avec DEKI.
- Quelle valeur cherchez-vous à créer à travers cette démarche ? Quel objectif visez-vous ? Quelle stratégie ?
- De quel constat est née la démarche ?
- Quel rôle pensez-vous jouer ? Quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ? Quel rôle jouez-vous dans la transformation digitale ?
- Quel sont vos besoins en matière de logistique urbaine et/ou au niveau de l'évolution de l'offre de solutions digitales ?

- Avez-vous déjà participé à la mise en place d'un outil digital ? Si oui lequel et en quoi consistait-il ? Quelles ont été les limites rencontrées ? Qui ou qu'est ce qui a été mis en place pour accompagner les acteurs dans cette démarche ?
- Que savez-vous de l'outil digital proposé par DEKI ?
- Qu'est-ce que cet outil va apporter ?
- A quels besoins pensez-vous que DEKI répond : [intermédiation] Parmi les rôles suivants, quel rôle vous paraît le plus important ? Rôles de Ciulli : mobiliser, informer, connecter, évaluer, etc.
- Comment sélectionnez-vous les projets ?
- Qu'apportez-vous généralement aux projets retenus ?
- Qu'attendez-vous d'eux ?

Sur le rôle des démarches collaboratives sur les processus de valuation individuels :

- Vous êtes-vous déjà engagé dans d'autres démarches de logistique urbaine ? Si oui, lesquelles ? Avec qui ? Si vous deviez faire le point qu'en retiendrez-vous ? (Ex : Est-ce-que ça a été une réussite ? Pourquoi ? Que manquait-il selon-vous ?)
- Est-ce-que ces démarches étaient collectives/collaboratives ? Si oui :
- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette/ces démarche(s) ?
- En quoi vos expériences passées ont-elles eu un impact sur la/les collaborations ? Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ?
- D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?

C. Pour les sociétés de livraison décarbonées

Finalement, voici le guide utilisé pour les entretiens avec les sociétés de livraison décarbonées partenaires de DEKI.

Pour les connaître, connaître leur activité, leurs besoins, contraintes, etc. :

- Présentez-moi votre entreprise, son histoire, ses valeurs...
- Quelle valeur cherchez-vous à créer ? Quel objectif visez-vous ? Quelle stratégie ?
- Quels acteurs ont été déterminants ? Quels acteurs clés dans la création ? [Partenaires, clients, fournisseurs] démarches collabo – retours d'expérience - Engagements précédents
- Quel rôle pensez-vous jouer ? Quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ? Quel rôle jouez-vous dans la transformation digitale ?
- De quoi avez-vous besoin pour faire fonctionner votre activité ?
- Comment voyez-vous votre entreprise à long terme ? (Plus de 2 ans)
- Quels sont vos partenaires (clients) ? quel type de contrat avez-vous avec eux ?
- Que vous apporte l'outil digital de DEKI ?
- Quels sont les freins et leviers identifiés / à l'appropriation de l'outil digital ?
- En matière de logistique urbaine, quels sont les problèmes/les contraintes que vous rencontrez dans l'exercice de votre métier ?
- Quelles sont vos contraintes logistiques ?
- Toujours dans le même contexte, comment qualifieriez-vous les conditions dans lesquelles vous réalisez vos activités ?

Souligner le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine :

- Est-ce que vous vous êtes déjà engagé dans des démarches de logistique urbaine ? Si oui, lesquelles ? Avec qui ? Si vous deviez faire le point qu'en retiendrez-vous ? (Ex : Est-ce que ça a été une réussite ? Pourquoi ? Que manquait-il selon-vous ?)
- Est-ce que ces démarches étaient collectives/collaboratives ? Si oui :
- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette/ces démarche(s) ?
- En quoi vos expériences passées ont-elles eu un impact sur la/les collaborations ? Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ?
- D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?

- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?

v. Pour les ateliers Demeter

Pour le cas des ateliers Demeter, le guide unique a été construit en parallèle de ceux préparés pour les ateliers de la Région Sud et reprennent plus ou moins les mêmes questions à la différence près qu'ils ne s'adressent pas aux mêmes types d'interlocuteurs.

Ci-dessous le guide utilisé lors des entretiens avec les responsables des ateliers.

Pour découvrir la démarche et le rôle des responsables (qui sont aussi animateurs dans ce cas) dans sa mise en œuvre :

- Présentez-vous ainsi que votre entreprise et le rôle/poste que vous y tenez.
- Parlez-moi de votre implication dans les ateliers « Logistique Urbaine » de Demeter
- Pourquoi avoir accepté cette responsabilité ?
- Quelle valeur cherchez-vous à créer à travers cette démarche ? Quel objectif suivez-vous ? Quelle est la stratégie suivie ?
- De quel constat/besoin est née la démarche ?
- Quel rôle pensez-vous jouer dans les ateliers ?
- Quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ?
- Quels sont vos besoins en matière de logistique urbaine ?

Afin de compléter l'analyse du rôle des démarches collaboratives dans le processus de valuation de la logistique urbaine des territoires :

- Vous êtes-vous déjà engagé dans d'autres démarches de logistique urbaine ? Si oui, lesquelles ? Avec qui ? Si vous deviez faire le point qu'en retiendrez-vous ? (Ex : Est-ce-que ça a été une réussite ? Pourquoi ? Que manquait-il selon-vous ?)
- Est-ce-que ces démarches étaient collectives/collaboratives ? Si oui :
- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant d'être impliqué dans cette/ces démarche(s) ?
- En quoi vos expériences passées ont-elles eu un impact sur la/les collaborations ? Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ?
- D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?
- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?
- Que modifieriez-vous dans votre implication lors de futures collaborations en logistique urbaine ?

III.LES QUESTIONS DE L'ENQUETE

Puisque nous n'avons malheureusement pas eu le temps de nous entretenir avec les participants des parties d'« Urbalog » que nous avons coanimées, nous avons soumis les questionnaires via mail, comme pour une enquête. Voici les questions qui ont été envoyées aux participants afin de comprendre le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus mais aussi d'imager les liens entre les différentes étapes du processus de valuation individuel :

- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant de participer à la partie ?
- En quoi vos expériences passées ont influencé votre participation à la partie ?
- Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?
- En quoi est-elle différente de votre vision passée ? D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?

- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?

IV.MISE EN ŒUVRE EMPIRIQUE

Cette partie explique la mise en œuvre de la collecte des données pour chacune des expériences empiriques présentées précédemment. Le tableau 6, ci-après, présente un résumé des données principales collectées pour chaque expérience (données collectées lors des phases d'observation, de recueil de données ou encore de la tenue d'un journal de bord). Ces données sont ensuite détaillées cas par cas.

Expérience	Nombre d'entretiens	Durée cumulée des entretiens	Durée d'investissement de la démarche	Nombre de personnes interviewées	Autres
1. Gap	11	502 minutes (soit environ 8h30)	3 ans	13	JDB ; D ; OP ; ONP
2. Urbalog	1	69 minutes (soit environ 1h)	3 ans	2	E ; D ; OP ; ONP
3. Deki	2	103 minutes (soit environ 1h30)	1 ans	2	D
4. Ateliers Région	6	677 minutes (soit environ 11h30)	1 ans	3	D ; OP
5. Ateliers Demeter	1	58 minutes (soit environ 1h)	2 ans	1	D ; OP ; ONP
Total	21	1409 minutes (soit environ 23h30)	5 ans	21	

JDB : Journal de bord ; D : Documents internes ; OP : Observations participantes ; ONP : Observations non-participantes ; E : Enquête

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des données collectées (élaboration personnelle)

i. La ville de Gap

Les données concernant le cas de la ville de Gap ont été collectées entre 2018 et 2020 grâce à des guides d'entretiens, des observations non-participantes, des observations participantes, des documents et la tenue d'un journal de bord.

Le projet de mise en œuvre de tables rondes autour des problématiques de logistique urbaine sur le territoire de Gap était un projet de notre initiative, nous avons donc commencé par nous entretenir avec le maire de la ville, le directeur de son cabinet ainsi que le directeur des services techniques de la ville. Ces entretiens n'ont pas été enregistrés mais les données relatives à ces entretiens ont été consignées dans notre journal de bord (dont un extrait est présenté en annexe 5) ainsi que toutes les autres rencontres informelles qui ont jalonné le projet.

Une fois que le projet a été validé par la ville et afin de mieux appréhender le système de logistique urbaine dont il était question, nous avons réalisé des entretiens d'environ 1h auprès de 5 types d'acteurs présents sur le territoire et concernés par les problématiques de logistique urbaine : entreprises de livraison de marchandises, entreprise de transport de personnes, association de commerçants, agents de la ville et particuliers. Lors des entretiens, nous avons demandé aux acteurs quels étaient les autres acteurs de la logistique urbaine sur le territoire en question. Nous les avons interviewés jusqu'à saturation de l'information pour être certaine de ne pas oublier un type d'acteur. Toutefois, certains types d'acteurs n'ont pu être interrogés comme les convoyeurs de fonds puisqu'ils doivent rester dans l'anonymat.

Le tableau ci-après recense les différents entretiens qui ont été menés dans le cadre du projet entrepris avec la ville de Gap.

Type d'acteur	Nom	Date	Durée de l'entretien
Entreprise de livraison de marchandises	La Poste (responsable d'exploitation et directeur)	15/11/19	1h48
	Dévoluy transport (responsable d'exploitation)	12/09/19	36 minutes
	Chronopost (responsable logistique de Grenoble)	11/09/19	44 minutes
	Districolis (directeur)	15/01/19	56 minutes
	Distripalet (responsable d'exploitation)	14/12/18	25 minutes
	Distripalet (directeur et responsable d'exploitation)	13/12/18	1h23
Entreprise de transport de personnes	La Scal (directeur)	04/12/18	1h05
Association de commerçants	Les vitrines de Gap (animateur)	11/10/18	30 minutes
Agents de la ville	Eboueur (employé)	04/12/18	16 minutes
Particuliers	Commerçante (patronne)	17/10/18	24 minutes
	Tatoueur (employé)	17/10/18	15 minutes

Tableau 7 : Entretiens menés à Gap (élaboration personnelle)

Une fois ces entretiens réalisés, nous avons procédé à des observations non-participantes des situations de conflits d'usage dans la ville (photos en annexe 6). Nous nous sommes simplement baladée au centre-ville pour prendre en photo et/ou filmer certaines situations dont il avait été question pendant les entretiens.

Par la suite, nous avons également été amenée à présenter et donc travailler notre projet lors de réunions avec les élus présents. C'est par cette forme d'observation participante que nous avons

pu compléter notre base de données ainsi que par les différents documents qui ont été partagés avec nous.

ii. Le jeu « Urbalog »

Concernant le cas « Urbalog », nous avons recueilli les données nécessaires à notre recherche par l'intermédiaire d'une enquête, d'observations participantes, d'observations non-participantes (vidéos + photos), d'entretiens semi-directifs ainsi que par l'étude de documents. Quelques photos sont présentées en annexe 6.

Pour commencer nous avons participé à un jeu sérieux sur la ville (en tant que joueur) : « Urbalog » qui nous a permis de mieux comprendre les objectifs de ce genre d'expérience collective pour les organisateurs.

Dans un deuxième temps, nous avons aidé deux animateurs du jeu à organiser un atelier « Urbalog » dans le cadre d'une conférence appelée « La ville en Jeux » qui se déroulait à Marseille. Lors de cet atelier, 18 personnes se sont assises autour des tables et ont découvert ce jeu sérieux. Les 18 participants étaient des femmes et presque toutes travaillaient dans un secteur en lien avec les problématiques de logistique urbaine (urbanistes, paysagistes, etc.). Coanimer cet atelier nous a permis de faire plusieurs observations en écoutant des échanges verbaux ou en prenant des photos et des vidéos lors des différentes parties qui se déroulaient.

Enfin, nous avons envoyé une enquête à certains participants. Nous avons pu envoyer notre enquête à 8 personnes et nous avons reçu 7 réponses enthousiastes. Cette enquête visait à comprendre l'impact de l'expérience collective sur le processus de valuation de la logistique urbaine et a été construite grâce aux connaissances antérieures et aux lacunes sur le rôle de l'expérience collective dans la littérature sur la théorie de la valuation.

Nous sommes finalement revenue vers les créateurs du jeu pour nous entretenir avec eux.

Les informations concernant l'entretien mené sont présentées dans le tableau ci-après.

Type d'acteur	Nom de la personne interrogée et poste	Date	Durée des entretiens
Créateurs du jeu	Mathieu Gardrat et Florence Toilier (chercheurs au LAET)	18/10/21	1h09

Tableau 8 : Entretien réalisé pour le jeu « Urbalog » (élaboration personnelle)

Cet entretien a permis de recueillir de nouvelles données nécessaires à notre analyse ainsi que certains documents dont nous pourrions aussi avoir besoin.

iii. Les ateliers de la région

Pour le cas des ateliers de la Région, la collecte de données s'est faite par le biais de l'étude de documents nous ayant été communiqués, d'observations participantes, d'observations non-participantes et d'entretiens semi-directifs.

Dans un premier temps, nous nous sommes entretenus avec les deux pilotes des ateliers (Julie Rafailac et Thomas Zahra) sous forme d'entretiens semi-directifs mais aussi, plusieurs fois, avec un des participants des ateliers (ces entretiens ne sont pas comptabilisés ici puisqu'il s'agit d'entretiens qui concernait aussi, et majoritairement, une autre expérience).

Les entretiens sont présentés dans le tableau ci-après.

Type d'acteur	Nom de la personne interrogée et poste	Date	Durée des entretiens
Co-pilote des ateliers	Julie Rafailac (La Région)	16/09/21	1h05
	Thomas Zahra (La DREAL PACA)	30/09/21	38 minutes
Participant	Béatrice Leduby	Cf tableau 11	Cf tableau 11

Tableau 9 : Entretiens réalisés pour les ateliers de la Région (élaboration personnelle)

Par la suite nous avons été conviée à présenter notre recherche lors d'un atelier grâce auquel nous avons recueilli des données via notre observation participante. Il s'agissait du COPIL ARL 4. D'autres ateliers avaient donc déjà eu lieu avant que nous ne commencions à y assister. Les entretiens que nous avons menés auprès des différents acteurs de la Région et de la DREAL nous ont, entre autres, permis de nous mettre à jour avant d'assister à notre première réunion.

Finalement nous avons aussi assisté à d'autres ateliers (COPIL ARL 5) pendant lesquels nous avons plus effectuer des observations non-participantes.

Ci-dessous, le tableau qui présente les différentes réunions auxquelles nous avons participé et certaines de leurs caractéristiques.

Atelier	Objectifs	Date	Durée	Personnes présentes	Niveau d'implication
COPIL ARL 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Partage des points d'actualité 2) Co-construction de la nouvelle feuille de route des ateliers 3) Refonte des groupes de travail associés 	01/10/21	2h	64	Présentation de notre travail de recherche
COPIL ARL 5	<ol style="list-style-type: none"> 1) Présentation des membres (tour de table) 2) Partage des points d'actualité 3) Point sur les groupes de travail en cours 	14/01/22	2h	48	Sollicitation à me contacter faite

Tableau 10 : Les ateliers de la Région Sud (élaboration personnelle)

iv. La plateforme DEKI

Partie Les données du cas DEKI ont été collectées entre 2020 et 2021 grâce à des entretiens semi-directifs ainsi qu'à des documents internes qui nous ont été communiqués par la direction de l'entreprise. Les entretiens ont été menés auprès de Béatrice Leduby (CEO de DEKI), d'un de ses partenaires (le CEO d'une société de livraison décarbonée) et le financeur du projet, la

Région (représentée par Julie Rafaillac). Un extrait des entretiens réalisés avec Béatrice Leduby (DEKI) est présenté en annexe 3 de ce manuscrit. Le tableau ci-dessous relate les informations relatives aux différents entretiens menés concernant le cas DEKI.

Type d'acteur	Nom de la personne interrogée et poste	Date	Durée des entretiens
Pilote du projet/ Plateforme de mutualisation	Béatrice Leduby	15/06/21	2h12
		29/06/21	2h21
		05/07/21	1h57
		13/07/21	1h24
Société de livraison décarbonée/ La roue libre	Paul (CEO)	23/07/21	1h58
Financier/ La région	Julie Rafaillac	19/07/21	1h25

Tableau 11 : Les entretiens réalisés pour la plateforme DEKI (élaboration personnelle)

C'est à la suite des divers entretiens avec Béatrice Leduby qu'elle nous a fait parvenir des documents internes de l'entreprise afin de venir compléter les données qu'elle avait pu nous transmettre lors des divers entretiens que nous avons eus avec elle.

v. Les ateliers Demeter

Comme pour le cas des ateliers de la Région, la collecte des données du cas Demeter a pu se faire grâce à des observations participantes, des observations non-participantes, à la consultation de documents internes et des entretiens semi-directifs.

Nous avons d'abord été invitée à participer activement à un atelier Demeter ou nous a été donné la possibilité de présenter notre thèse et d'échanger avec les différents participants à ce sujet. Cet atelier n'était pas le premier organisé par le club concernant les questions de logistique urbaine, mais le premier auquel nous ayons eu l'opportunité de pouvoir participer et grâce auquel nous avons pu commencer à prendre des notes dont des extraits sont présentés en annexe 4.

Nous avons ensuite été invitée à participer à d'autres ateliers dans le but cette fois de faire des observations. L'objectif de ces observations était d'observer les échanges entre les différents acteurs pour faire ressortir les grandes thématiques débattues, etc.

Le tableau ci-dessous présente les différentes réunions auxquelles nous avons pu assister.

Atelier	Objectifs	Date	Durée	Nombre de personnes présentes	Notre niveau d'implication
1	1) Suivi des dossiers en cours 2) Echanges sur les thématiques abordées entre les différents acteurs	13/09/21	1h30	42	Présentation de notre travail de recherche
2	1) Suivi des dossiers en cours 2) Echanges entre les participants	01/12/21	1h30	10	Pas d'implication particulière

Tableau 12 : Les ateliers Demeter (élaboration personnelle)

Finalement, nous avons pu nous entretenir avec le pilote des ateliers sous forme d'un entretien semi-directif.

Le tableau ci-après présente les différents entretiens menés.

Type d'acteur	Nom de la personne interrogée et poste	Date	Durée des entretiens
Pilote des ateliers	Victor Rawyler (Demeter)	01/02/22	58 minutes

Tableau 13 : Entretien réalisé pour Demeter (élaboration personnelle)

4. TRAITEMENT DES DONNEES

Dès le début de cette recherche une quantité certaine de données ont été collectées et ceci ne s'est pas arrêté au fur et à mesure qu'elle avançait. C'est pourquoi, en parallèle de la collecte de données, une stratégie quant à son traitement a rapidement dû être mise en œuvre. Dans cette partie nous présenterons les choix qui ont été faits en matière de traitement de données ainsi que les outils qui ont pu être mobilisés pour le soutenir.

I. LE CHOIX D'UNE GRILLE DE CODAGE SEMI-STRUCTUREE

Selon Bardin (1977), une analyse de contenu rassemble « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés » (Bardin, 1977, p. 43).

Dans le cadre de cette thèse, nous suivons la technique proposée par Miles et Huberman (2003) qui consiste à établir une liste de codes de départ avant de mener le travail sur le terrain. Ces codes sont issus de notre revue de la littérature et, donc, de nos questions de recherche. Ils préfigurent alors une grille de codage semi-structurée, composée de codes a priori, qui ont été complétés par des codes émergents lors du travail de terrain. Cette technique nous semble être la plus cohérente vis-à-vis de notre processus de recherche. En effet, les techniques de codification exclusivement inductives, comme celles mobilisées dans le cadre d'approches « enracinées » n'auraient pas pu convenir au processus abductif que nous avons choisi puisque nos questions de recherche ont été motivées par l'établissement d'une revue de littérature.

Toutefois, notre grille de codage semi-structurée permet une modulation significative et a été progressivement modifiée au regard de notre matériau empirique puisque les codes émergents bouleversent souvent une partie des codes a priori. La stabilisation du codage s'achève « lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent » (Miles et Huberman, 2003, p.121).

Nous nous inscrivons donc dans une conception du codage proche de celle exprimée par Allard-Poesi (2003) : « Le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement » (Allard-Poesi, 2003, p. 288). C'est bien pour cette raison que nous n'adhérons ni à la nécessité d'un double codage, ni à la définition stricte d'une unité de codage.

En ce sens, nous avons codé notre matériau de manière plurinomiale (Ayache et Dumez, 2011). Nous avons en effet considéré que « chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms » (Ayache et Dumez, 2011, p.38). Ainsi, un matériau peut être analysé sous des angles ou des dimensions différentes. Pour donner à voir de manière plus précise notre travail de codage, nous renvoyons le lecteur au tableau 14, ci-après.

« Il faut tisser les bons liens pour se nourrir »	<p>Besoin d'un réseau (C1.3.7.)</p> <p>Nouveaux comportements (C2.1.2.1.2.1.)</p>
« J'ai vécu dans différentes villes et je pense que ce vécu m'a permis d'identifier les éléments favorables ou non à la circulation, en particulier pour les piétons et les vélos. J'ai surtout vécu la ville en tant que piéton, et j'ai pour cela tendance à valoriser les modes de déplacements doux »	<p>Expériences individuelles (C2.1.1)</p> <p>Création de valeur (C2.1.2.2.)</p> <p>Nouveaux comportements (C2.1.2.1.2.1.)</p>
« Je pense que ce serait constructif et positif de réussir à créer de la coopération avec les autres acteurs. Le problème de la ville de Gap c'est qu'il n'y a pas assez de concertation. La ville ne prend pas assez le temps de venir discuter avec nous"	<p>Besoin d'un réseau (C1.3.7.)</p> <p>Manque concertation (C1.2.3.)</p>
« Ça crée de la valeur »	<p>Création de valeur (C2.1.2.2.)</p>
« D'optimiser, d'améliorer dans toutes ses dimensions (économique, environnementale, sociale) l'organisation de la logistique pour dégager plus de valeur ajoutée pour nos territoires et les acteurs tout en limitant simultanément les externalités négatives »	<p>Implications sur valeurs territoire (C2.1.2.1.1.)</p> <p>Création de valeur (C2.1.2.2.)</p>

En rouge : Codes émergents

Tableau 14 : Quelques exemples d'extraits d'entretiens codés (élaboration personnelle)

i. Présentation des codes

Suivant la méthodologie suivie, il convient dans un premier temps de définir les méta-codes, c'est-à-dire, ceux qui rassemblent l'ensemble des codes de façon synthétique (Miles et Huberman, 2003). Ce codage de premier niveau permet de réduire et canaliser les stimuli qui

peuvent affecter le chercheur. Il s'agit d'un petit nombre de « blocs » pouvant être rapidement recouverts.

La grille de codage que nous avons décidé de suivre est composée de deux codes principaux :

- Code 1 : Usages, difficultés et attentes
- Code 2 : Le processus de valuation

Le code 1 (Usages, difficultés et attentes) rassemble toutes les données collectées permettant une meilleure appréhension de l'objet de recherche et apporte des précisions sur des éléments présentés dans la littérature mais pas toujours étudiés particulièrement.

Le code 2 (Le processus de valuation) est un bloc qui réunit des informations sur le processus de valuation, ses différentes étapes, les conditions dans lequel il est rendu possible ainsi que les externalités qui en découlent.

ii. Comparaison des grilles de codage a priori et des codes émergents

Depuis le début de cette recherche jusqu'à son aboutissement, notre grille a été enrichi au gré de ses avancements, de nos questionnements et des boucles que nous avons effectuées, et ce, à plusieurs reprises, entre théorie et terrain. Pour constater cet écart, nous proposons, ci-après, un tableau 15 permettant de comparer notre grille a priori de celle a posteriori. En effet, Comme pour le tableau 14 précédent, les codes surlignés en rouge sont les codes qui ont émergé au fur et à mesure de l'avancement de cette recherche.

Codes de niveau 1	Codes de niveau 2	Codes de niveau 3	Codes de niveau 4	Codes de niveau 5	Codes de niveau 6
C1. Usages/ Difficultés/ Attentes	C1.1. Usages	C1.1.1 Modes de déplacement	C1.1.1.1 Voiture		
			C1.1.1.2. Vélo		
			C1.1.1.3 Camion		
			C1.1.1.4. Piéton		
		C1.1.2. Raison du déplacement	C1.1.2.1. Travail	C1.1.2.1.1 Transport de marchandises	
				C1.1.2.1.2. Transport de personnes	

				C1.1.2.1.3 Transport de déchets	
			C1.1.2.2. Loisir		
		C1.1.3. Types d'usages	C1.1.3.1. Parking		
			C1.1.3.2. Déplacement		
			C1.1.3.3. Déplacement avec arrêts fréquents sur la voirie		
	C1.2. Difficultés	C1.2.1. Stationnement	C1.2.1.1 Stationner prêt de chez soit		
			C1.2.1.2 Stationner rapidement		
			C1.2.1.3. Stationner gratuitement		
		C1.2.2. Attractivité			
		C1.2.3. Manque concertation			
	C1.3. Attentes	C1.3.1. Cadre de vie			
		C1.3.2. Satisfaire obligations			
		C1.3.3. Accessibilité	C1.3.3.1. Pour les clients		
			C1.3.3.2. Pour résidents		
			C1.3.3.3. Travailleurs		
		C1.3.4. Infrastructures			
		C1.3.5. Aides financières			
		C1.3.6. Tolérance	C1.3.6.1. Clients		
			C1.3.6.2. Forces de l'ordre		
		C1.3.7. Réseau			
	C1.4. Connaissances	C1.4.1 Particuliers			
		C1.4.2. Professionnels			
		C1.4.3. Contradictions	C1.4.3.1. Attentes vs Usages		
			C1.4.3.2.		

			Pratiques vs attentes		
C2. Le processus de valuation	C2.1. Etapes du processus	C2.1.1. Expériences individuelles			
		C2.1.2. Expériences Collectives	C2.1.2.1. Partage de valeurs	C2.1.2.1.1. Implications sur valeurs territoire	C2.1.2.1.1.1. Rôle dans le territoire
					C2.1.2.1.1.2. Multiplication des démarches
				C2.1.2.1.2. Implications sur formation des valeurs des individus	C2.1.2.1.2.1. Nouveaux comportements
					C2.1.2.1.2.2. Comportement futurs
			C2.1.2.2. Création de valeur	C2.1.2.2.1. Pour la chaîne	
				C2.1.2.2.2. Par la chaîne	
			C2.1.2.3. Les rôles	C2.1.2.3.1. Intermédiation	
				C2.1.2.3.2. Facilitateur	
			C2.1.2.4. Formes		
		C2.1.3. Formation de valeurs	C2.1.3.1. Valeurs morales	C2.1.3.1.1. Entraide	
				C2.1.3.1.2. Compassion	
			C2.1.3.2. Valeurs sociales et sociétales		
	C2.2. Des processus connectés	C2.2.1. A travers le temps et l'espace			
		C2.2.2. Des valeurs universelles			

Tableau 15 : Grille de codage a posteriori (élaboration personnelle)

iii.L'utilisation du logiciel N'vivo

Afin de pouvoir réaliser ce travail de classement, d'analyse et d'interprétation des données, nous nous sommes aidée du logiciel N'vivo 10. Ce logiciel, qui a été développé par QSR (Qualitative Solutions Research), permet de traiter un grand nombre de données tout en concédant au chercheur une certaine souplesse dans l'utilisation qu'il en fera et notamment dans la manipulation des codes ce qui, dans le cas d'une recherche abductive, permet notamment de faire ressortir sans contrainte des codes émergents.

5.POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET MODE DE RAISONNEMENT

Pour mieux comprendre les choix méthodologiques que nous avons faits, cette section propose d'abord de présenter le positionnement épistémologique qui en est à l'origine et le choix du mode de raisonnement qui en découle.

I.LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie c'est la science du savoir, et s'intéresser au positionnement épistémologique d'une recherche permet de mieux comprendre la conception que se fait le chercheur du savoir et de pouvoir ainsi le situer dans la production de ce savoir.

Finalement, pour faire simple, l'épistémologie se propose comme une discipline qui permet d'étudier la connaissance (Fourez et Larochelle, 2002). Le mot épistémologie vient du grec « épistêmê » que l'on peut traduire par « connaissance ». Transversale à toutes les sciences, cette étude fait un objet de connaissance de nos façons de connaître.

i.L'épistémologie en sciences de gestion

Appliquée aux sciences de gestion, l'épistémologie a permis, aux auteurs qui s'y sont attelés, de proposer un cadre d'analyse spécifique à cette discipline et c'est à ce titre que différents

positionnements épistémologiques en sciences de gestion ont été mis en lumière. Ces positionnements, ou postures, sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Dans le cas du positivisme, le chercheur, l'homme, tend à étudier une réalité considérée comme objective. Cela suppose que des lois régissent la nature, les comportements, etc. et que d'étudier un objet se fait dans un cadre défini par les lois qui structurent son environnement. Ce positionnement suppose une certaine distance de l'auteur par rapport à cet objet de recherche et est né de réflexions liées aux sciences de la nature.

La posture interprétativiste, issue des sciences sociales, quant à elle, envisage la recherche comme un construit social lors duquel le chercheur ne pourra se dissocier complètement de l'objet de sa recherche. Plutôt que de chercher à résoudre un problème, les chercheurs qui adoptent ce positionnement cherchent généralement à comprendre comment le phénomène a été créé.

Finalement, le constructivisme, qui découle des sciences de l'ingénieur, amène le chercheur à s'impliquer dans la construction même de l'objet de sa recherche. La frontière entre le chercheur et l'objet de sa recherche est donc très fine puisque c'est lui qui le définit. Dans le cadre de la recherche-action, par exemple, le chercheur cherche à changer l'objet afin de l'étudier selon l'angle désiré.

ii. Se positionner

Puisqu'en sciences de gestion, 3 postures épistémologiques peuvent généralement être adoptées, il convient, pour toute recherche qui s'engage dans cette discipline, de se positionner. Pour ce faire, le chercheur peut utiliser une méthode qui consiste à répondre à certaines questions. Dans un premier temps, il définit la nature du réel qu'il veut connaître, ensuite, la nature de la connaissance qu'il envisage de produire puis les critères de la connaissance valable qu'il reconnaît et, pour finir, les incidences possibles de la connaissance produite sur le réel étudié (Allard-Poési et Perret, 2014).

iii. Le choix du constructivisme pragmatique

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) conceptualisé par les travaux de Piaget par Von Glasersfeld (1988, 2001), ainsi que développé par Le Moigne (2001) sous l'appellation de constructivisme téléologique ou radical. Nous préférons adopter ici le qualificatif de « pragmatique » plutôt que « radical », qui a, comme le soulignent Gavard-Perret et al (2012), suscité diverses interprétations erronées des hypothèses fondatrices de ce cadre épistémologique. Aussi, le qualificatif de « pragmatique » a pour avantage de souligner le lien étroit du PECP avec la philosophie pragmatiste de James (1912, dans Gavard-Perret et al, 2012). Nous déclinons ici les hypothèses fondatrices du PECP en nous intéressant à trois dimensions : (1) la dimension ontologique, (2) la dimension phénoménologique, (3) la dimension téléologique.

iv. La dimension ontologique

D'après Le Moigne (2001), un des fondateurs du paradigme constructiviste pragmatique, seuls les flux d'expériences humaines doivent être pris en compte mais il n'est ici aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique comme c'est parfois le cas, comme c'est le cas pour le constructivisme introduit par Guba et Lincoln (1989), par exemple, pour qui il existe un réel relatif composé de multiples réalités socialement construite.

Ainsi, le PECP ne nie pas l'existence d'un réel en soi, en dehors du chercheur, mais n'accepte pas l'idée qu'il soit connu indépendamment des perceptions qu'il implique. D'ailleurs, selon Von Glaserfeld (1988, p.27) : « Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ».

v. La dimension phénoménologique

Il en résulte que, selon sa dimension phénoménologique, le constructivisme pragmatique considère l'expérience humaine comme seule « chose » connaissable. Il existe donc une relation

entre le chercheur et le phénomène qu'il étudie. Rien que l'intention de l'appréhender amène le chercheur à s'impliquer dans cet objet et influence donc son expérience envers l'objet. Dans ce cas-là, ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui révèle du sujet connaissant (Gavard-Perret et al., 2012).

vi. La dimension téléologique

D'un point de vue téléologique cette fois, le PEPC estime qu'une quelconque connaissance sur un réel modifie aussi l'expérience que l'on peut en avoir : « En prenant acte du caractère intentionnel et donc finalisé et finalisant de l'acte cognitif, ne devient-il pas légitime d'attribuer ce même caractère à la connaissance construite par cet acte ? » (Le Moigne, 2012, p.77). Autrement dit, il ne s'agit pas de décrire comment le réel fonctionne mais plutôt de développer une certaine intelligibilité du monde.

II. UN MODE DE RAISONNEMENT ABDUCTIF

« L'abduction sied tout particulièrement bien aux approches constructivistes puisqu'elle demande que l'on tienne compte du contexte de l'action » (Hallée et Garneau, 2019).

En effet, l'abduction est un mode d'appréhension de la réalité auquel des auteurs pragmatiques tels que Peirce et Dewey se sont largement intéressés. Selon eux, il s'agit d'une mode d'inférence qui engage un « processus de formation d'une hypothèse explicative » (Peirce et al., 1965, p. 106) qui mobilise une capacité ou une intelligence créative afin de rendre possible la formation du « plus de possibles qu'il est possible » et ainsi, résoudre le problème qui est posé (Angué, 2009, p.77-78). C'est donc l'étape par laquelle on adopte une hypothèse alors suggérée par des faits. Finalement il ne s'agit pas d'un mode de raisonnement qui s'oppose à la déduction ou à l'induction mais qui cherche plutôt à relier ces trois modes de raisonnements dans une séquence d'arguments. La logique veut alors qu'ils soient généralement réalisés dans l'ordre suivant : abduction, déduction et induction. Selon Bazzoli (2000), loin de s'opposer à ses grands frères, ce nouveau mode de raisonnement propose d'associer différents modes de raisonnement. Il permet d'introduire de nouvelles connaissances alors que la déduction et l'induction assumeront, quant-à-elles, les rôles de justification et de vérification (Angué, 2009,

p.70). Ici, comme décrit dans la figure 11, ci-après, une première phase de découverte, prochaine d'un raisonnement déductif nous a permis, à partir d'observation et de connaissances émanant du monde physique, d'avoir une idée et donc de rentrer dans une réflexion conceptuelle. Cette idée nous a amené à porter intérêt à la littérature en psychologie sociale, et notamment à celle sur le principe de valuation. Ainsi, en évoluant toujours dans le monde conceptuel, nous avons pu faire deux propositions et sommes donc rentré dans un processus de justification. Ce processus nous a permis de prédire les résultats que pourraient nous apportés une étude sur le terrain et à formuler, dès que cela a été possible, de nouvelles connaissances dans le monde physique et c'est à ce moment là que le processus s'est rapproché d'une démarche inductive.

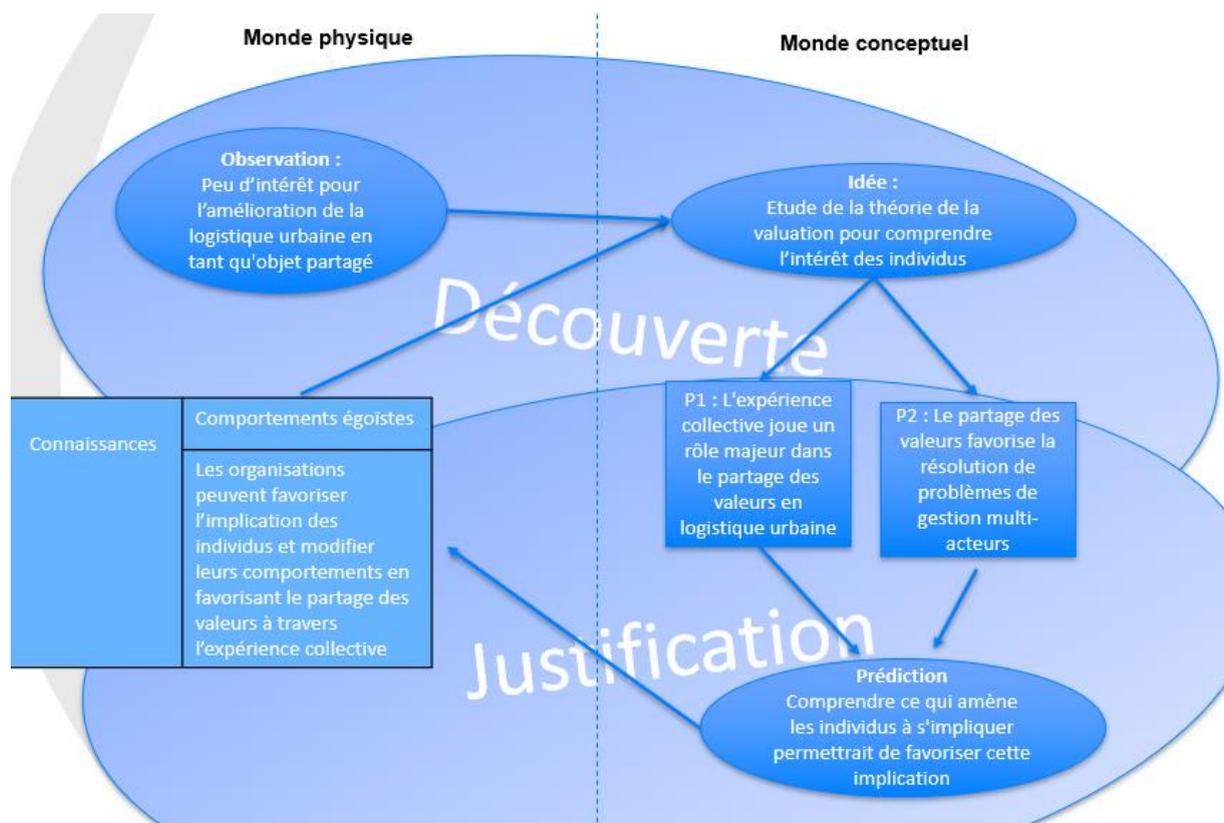


Figure 11 : Le processus d'abduction (élaboration personnelle inspirée de Pauwels, 2013)

Dans notre cas, ce raisonnement a impliqué, comme vous pourrez le constater dans la partie suivante, entre autres, des résultats intra-cas qui donnent l'impression de se succéder puisqu'ils découlent de cette logique et sont le fruit des différentes boucles réalisées entre théorie et terrains. Finalement, la littérature sur la logistique urbaine nous a amenée à un constat qui nous a amenée à investir le premier terrain auprès de la ville de Gap. Les résultats de l'analyse de cette

expérience empirique nous ont amenée à nous intéresser à la littérature sur l'expérience collective et à la notion de valuation. Pour approfondir cette littérature, nous avons confronté ses apports à la réalité d'un terrain. Ainsi a vu le jour notre deuxième expérience, le cas du jeu sérieux « Urbalog ». Les résultats émergents relatifs à l'étude de ce matériau empirique nous ont donné la volonté d'étudier d'autres démarches et à nous intéresser alors aux expériences empiriques 3, 4 et 5. Celles-ci nous apprenant toujours de nouvelles choses, nous nous sommes arrêtée lorsque les données collectées ne nous permettaient plus d'obtenir de nouveaux résultats au regard de la problématique formulée. Après ces différentes analyses intra-cas successives, une fois le nombre de cas stabilisé, nous avons encore réalisé une analyse inter-cas qui nous a permis d'avancer de nouveaux résultats émergents qui seront aussi présentés dans le prochain chapitre. Une fois de plus ces résultats, confrontés à la littérature, nous amèneront à de nouveaux questionnements et pistes de recherches qui viendront, cette fois, mettre un terme – provisoire – à ce travail de recherche. Les impacts du raisonnements abductif sur le déroulement de la recherche sont présentés dans le tableau 16, ci-après.

Etape	Résultat	Impact
Constat	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comportements égoïstes (littérature en LU) 2) Manque d'intérêt des individus pour la logistique urbaine (échec expérience 1) 	Etude de la littérature en psychologie sociale et plus particulièrement de la théorie de la valuation (Dewey 1939).
Idéation	La théorie de la valuation donne un cadre de compréhension au comportement des acteurs	Choix de la problématique (objet de recherche, QR, etc.)
Propositions	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'expérience collective joue un rôle majeur dans le partage des valeurs en logistique urbaine 2) Le partage des valeurs favorise la 	Choix de la méthodologie de recherche (cadre épistémologique, mode de raisonnement, méthodologie holistique, etc.)

	résolution de problèmes de gestion multi-acteurs	
Prédiction	Si l'on arrive à comprendre ce qui amène les individus à s'impliquer on pourra favoriser cette implication	1) Elaboration des questionnaires pour répondre à P1 2) Choix expérience 2
Action 1 Observation des comportements, des échanges lors d'une forme d'expérience collective en LU et envoi du questionnaire (Expérience 2 : « Urbalog »)	1) Mise en lumière du rôle de l'expérience collective en LU sur le processus de formation des valeurs 2) Niveau d'analyse organisationnel et individuel	1) Choix du terrain à venir pour étudier P2 2) Création du guide d'entretien pour organisateurs démarches
Action 2 Participation à des réunions et entretiens avec les organisateurs (expérience 3 : les ateliers de la région)	Impact du rôle des démarches dans le processus de valuation des territoires	1) Mise en lumière du lien entre la démarche DEKI et les ateliers 2) Elaboration des guides d'entretiens de DEKI avec nouveau rôle : les participants
Action 3 Entretiens avec les différents acteurs d'une chaîne logistique de LU (expérience 4 : la plateforme DEKI)	1) Rôle des démarches dans la création de valeur partagées en LU 2) Nécessité de comprendre la diffusion des valeurs à plus grande échelle	Choix d'étudier le cas des ateliers Demeter

<p>Action 4</p> <p>Observations participantes lors des réunions puis entretiens avec créateurs (expérience 5 : les ateliers Demeter)</p>	<p>Connexions des systèmes de LU par les démarches</p>	<p>Réutilisation des guides de l'expérience 3, 4 et 5 pour expérience 2</p>
<p>Action 5</p> <p>Nouvel entretien avec les créateurs d'« Urbalog » pour retour d'expérience sur processus de valuation et autocritique sur raison échec démarche de Gap (Expérience 1 et 2)</p>	<p>1) Mise en perspective des résultats des démarches</p> <p>2) Analyse inter-cas</p>	<p>Nouvelles connaissances présentées en discussion</p>

Tableau 16 : Impact du raisonnement abductif sur le processus de recherche (élaboration personnelle)

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le cadre analytique et méthodologique de cette recherche a largement participé à la richesse de ses résultats, c'est d'ailleurs pourquoi il prend une certaine place dans ce manuscrit. Dans un premier temps, il présente la question de recherche qui est née de la revue de la littérature, elle-même construite en itération avec le matériau empirique. Cette question de recherche principale ainsi que les questions de recherches secondaires formulées nous ont ensuite amenée à proposer un design de recherche original. Tout d'abord puisque nous avons choisi une méthodologie peu mobilisée en sciences de gestion, l'analyse holistique par multi angulation des données. Le choix de cette méthodologie nous a amenée à investir plusieurs cas et à les envisager sous plusieurs angles. Il fallait, en effet, à la fois que l'objet soit étudié selon différentes dimensions, mais aussi que les prismes varient. Nous avons donc opté pour des démarches originales, très différentes.

Dans un premier temps, la ville de Gap a été investie, il s'agissait alors d'étudier la logistique urbaine comme un problème de gestion complexe dans lequel les acteurs ne coopèrent pas forcément en s'impliquant dans la mise en œuvre d'une coopération future. Dans un second temps, il s'agissait d'assister à la mise en œuvre d'un jeu sérieux sur la ville, créé par des chercheurs et destinés principalement à éduquer et sensibiliser autour de la logistique urbaine. Par la suite, les ateliers de la région nous ont permis de découvrir et de nous impliquer dans des ateliers de fabrique de projets logistiques avec des acteurs d'un même territoire. Ce qui nous a aussi permis de récolter des données issues d'une expérience elle-même née de cette démarche, la plateforme DEKI, qui représente une forme de stratégie entrepreneuriale collective en logistique urbaine et qui prône la « désubérisation » du transport. Finalement, les ateliers Demeter nous ont permis de participer à un projet inter territoires mais intra sectoriel et à envisager la logistique urbaine de façon plus globale.

A la variété des expériences abordées s'est ajoutée la richesse des données collectées puisque dans chaque cas les données ont été collectées de façon différente, parfois complémentaire, parfois identique, parfois très différente. Les données n'ont pas forcément été collectées aux mêmes moments, dans les mêmes conditions, pour les mêmes raisons, etc. Ainsi, par exemple, même si les entretiens semi-directifs ont toujours été guidés par des guides d'entretiens, ceux-ci ont été construits différemment selon les cas et complétés par des enquêtes, des observations, des prises de notes ou de la recherche documentaire quand cela était nécessaire.

Finally, the collected data have been processed as the research progresses in order to be able to orient it according to the intermediate results obtained in view of the reasoning adopted. Thus, thanks to the software Nvivo in particular, coding grids a priori constructed from the review of the literature and the formulation of the problem have been refined and have given rise to coding grids a posteriori.

According to the pragmatic constructivist paradigm in which our research is gradually anchored, and the inductive reasoning adopted, the results presented in chapters 4 and 5 of the following part have been constructed as the work progresses.

Conclusion de la Partie 1

La logistique urbaine, en plus d'être un objet difficile à définir, est un objet des sciences de gestion qui s'apparente à d'autres problèmes de gestion multi-acteurs tant il admet une grande complexité dans son étude. En effet, il s'agit d'un système constitué de différents acteurs (organisations publiques, entreprises privés, particuliers) qui diffère selon le territoire dont il est question. Ces différences peuvent venir de la taille de la ville en question, des décisions urbanistiques qui ont été prises jusqu'alors, de la spécificité topographique du terrain sur lequel la ville a été construite, etc. Dans tous les cas, l'étude de ces logistiques urbaines ne pourrait se contenter de s'intéresser à un seul de ces systèmes et à l'appréhender comme un objet statique, non évolutif et identique, comparable à d'autres considérés comme équivalents. Pour étudier la logistique urbaine, il faut s'intéresser aux différents éléments qui ont fini par la composer au fur et à mesure du temps tels que les projets ou les démarches collectives. Parmi les démarches collectives en logistique urbaine, on compte les espaces de logistique urbaine, les marchés d'intérêt national et bien d'autres encore. Force est de constater que cet objet en continuelle formation admet une certaine diversité quand on se penche sur les démarches qui peuvent le composer. Si certains des auteurs en logistique urbaine soulignent déjà l'importance de la concertation et de la mutualisation dans la logistique urbaine de demain, reste à démontrer en quoi les démarches entreprises participent à cet objectif.

Grâce aux différents courants des valeurs en sciences humaines et sociales, nous avons pu découvrir que les valeurs sont des construits qui donnent un facteur de compréhension aux comportements des individus. Ainsi, selon Dewey (1939), entre autres, les individus donnent de la valeur aux choses avec lesquelles ils partagent de l'expérience. Le comportement des individus envers une chose dépendra alors de la valeur qu'ils lui attribuent. S'ils l'apprécient, leur comportement sera différent de celui qu'ils adopteraient en cas de rejet. Cependant, la littérature sur le rôle de l'expérience dans le processus de valuation ne permet pas de comprendre le rôle plus particulier de l'expérience collective dans ce même processus. Même s'il en est parfois question, le rôle de l'expérience collective et son lien avec la formation des valeurs n'est que peu étudiée.

Enfin, la revue de la littérature en logistique urbaine nous laisse avec l'intuition que le problème que rencontrent les systèmes de logistique urbaine sont liés à l'implication des individus envers cet objet partagé et la littérature sur la valeur – plus particulièrement sur la valuation – nous donne matière à nous questionner sur le potentiel rôle de l'expérience collective sur le processus de valuation de la logistique urbaine et l'impact de la mise en œuvre de démarches collectives sur les comportements des individus. Ainsi, la suite de cette recherche nous a amenée à formuler une question de recherche en ce sens, à mobiliser une méthodologie originale visant à y répondre dans un cadre constructiviste pragmatique et une démarche abductive. Les résultats qui en découlent sont présentés puis discutés dans la partie suivante.

Partie 2 : Résultats et discussion

Introduction de la partie 2

La première partie de cette recherche visait à définir le cadre théorique, conceptuel et méthodologie de cette recherche à travers l'établissement d'une revue de la littérature construite autour de l'objet de notre recherche initial : la logistique urbaine. A l'issue de cette revue de la littérature orientée, le constat que nous avons pu faire nous a amenée à nous intéresser à un cas concret de logistique urbaine : la ville de Gap. L'intérêt que nous avons porté à ce cas nous a ensuite amenée à retourner dans la littérature pour chercher à donner un cadre à la compréhension des comportements des individus qui constituaient le système que représente l'objet initialement investi. Ainsi, nous avons présenté une seconde revue de la littérature sur les notions d'expérience collective et sur le processus de valuation des individus. Cette revue de la littérature a fini par nous amener à formuler une question de recherche et des sous questions de recherche ainsi qu'à proposer un design de recherche capable d'y répondre.

Maintenant les choix méthodologiques justifiés, les cas présentés, les modes de collecte, de traitement des données et leur mise en œuvre sur les cas exprimés, cette partie présentera les résultats de cette recherche. L'analyse holistique et la multi angulation des données que nous avons choisie comme structure de cette recherche nous ont amenée à l'étude de plusieurs cas que nous préférons, ici, appeler expériences empiriques pour ne pas confondre avec l'approche de Yin et sa méthode des cas multiples (2006). Il en résultera en revanche, comme c'est le cas pour la méthode des cas, par deux niveaux d'analyse : un niveau intra et un niveau inter. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats intra expérience, c'est-à-dire les résultats que nous ont apporté chacune des expériences, de façon individuelle, par rapport à la problématique formulée. Comme nous l'avons explicité précédemment, bien que les expériences menées soient, pour la plupart, indépendantes les unes des autres et pas directement connectées, les résultats qui en découlent restent complémentaires puisque les modalités de collecte des données ont évolué au fur et à mesure de la construction de nos résultats intermédiaires au regard du matériau empirique déjà collecté. Ainsi, le chapitre 4 peut être vu comme un chapitre présentant les résultats intra expérience de cette recherche ou comme les prémices d'un méta résultat. Les résultats qui sont présentés dans le chapitre 4 sont donc des

résultats successifs à la réponse à une problématique pour laquelle l'analyse de chaque expérience, à des niveaux différents, intervient.

Ensuite, le chapitre 5 présentera les résultats inter expériences. Pour aborder cette partie de la recherche, il a fallu regarder le même objet, pourtant présenté dans des dimensions différentes, avec des lunettes communes. Pour ce faire, il a été question de se demander ce qu'il y avait de commun entre ces expériences, ce qui les distinguait, et tout cela, en tenant compte de la formulation de notre problématique et de l'objectif à atteindre, c'est-à-dire, sans perdre de vue ce que l'on cherchait à montrer. C'est pourquoi, malgré la formulation d'une problématique claire, la méthodologie adoptée, du fait de la richesse des données, nous a amenée à présenter également de nombreux résultats émergents.

Finalement, le chapitre 6 sera l'occasion de discuter nos résultats de trois points de vue, théorique, managérial ou encore méthodologique. Dans un premier temps, il s'agira de rappeler le contexte théorique et actuel dans lequel cette recherche a vu le jour et de se demander ce que notre recherche apporte à ce champ. Puis de se questionner sur l'intérêt de ces résultats sur le terrain pour les différents types de décideurs. Et, pour finir, de considérer notre méthodologie et sa mise en œuvre *a posteriori*, ses forces, ses faiblesses et l'implication possibles de ces choix sur nos résultats et sur de futures recherches.

4e chapitre : Le rôle de l'expérience collective en logistique urbaine

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Ce chapitre s'évertuera à donner une présentation des résultats intra-expériences de l'analyse du matériau empirique recueilli. Etant donné le caractère holistique de notre étude, il s'agira de proposer des résultats relatifs à l'analyse des données collectées pour chaque expérience de façon indépendante. Il convient toutefois de préciser que les cas ont été investis à différents moments de la recherche et donc à différents états d'avancement de notre processus de raisonnement abductif. Donc, même si les données des expériences observées sont interprétées de façon individuelle, il n'en résulte pas moins que leur interprétation intervient à différents moments et, parfois, les unes après les autres. Dans ce cas particulier, l'analyse des données d'une expérience se fait forcément, de la part du chercheur, au regard des analyses des expériences qu'il aura déjà analysées. Il s'agit donc, dans ce chapitre, de rendre compte de résultats individuels basés sur l'analyse de données collectées lors d'expériences menées parallèlement. Ainsi, les résultats présentés peuvent être lus et appréciés dans un ordre chronologique qui leur donne une valeur d'ensemble cohérente comme si chaque expérience permettait de préciser ce que celle d'avant ne pouvait pas. L'originalité réside ici dans le fait que ces résultats intra-expériences peuvent dès lors être considérés comme un seul et même résultat de l'analyse holistique du processus de valuation de la logistique urbaine à travers 5 expériences empiriques.

L'expérience menée auprès de la ville de Gap a permis de faire ressortir des inégalités dans les connaissances des acteurs de la logistique urbaine ainsi que des paradoxes dans son usage. Ces constats nous ont permis de comprendre pourquoi les acteurs de ce type de territoire, dans lequel aucune démarche collective n'a encore vu le jour, sont peu enclins à travailler ensemble et a souligné l'importance d'une vision collective en logistique urbaine.

Le cas du jeu sérieux « Urbalog » nous a permis, cette fois, de nous intéresser à une forme d'expérience collective en logistique urbaine. Grâce à nos échanges avec les individus impliqués dans la démarche, on a pu faire ressortir le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation des individus vis-à-vis de la logistique urbaine et faire ressortir la notion de partage des valeurs.

En étudiant les ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud, nous participons à montrer le rôle des démarches collectives dans la formation des valeurs d'un territoire.

La plateforme DEKI nous apprend le rôle de la démarche collective dans la création et la répartition de valeur dans une chaîne de logistique urbaine.

En allant plus loin, les ateliers « logistique urbaine » du groupe Demeter participent à renforcer l'idée selon laquelle les démarches collectives participent à la formation des valeurs en logistique urbaine, dans ce cas particulier, à travers la connexion de systèmes de logistique urbaine qu'elles permettent.

1.LA VILLE DE GAP : LES PARADOXES DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Dans cette section, nous présenterons d’abord les résultats au regard de chaque expérience prise individuellement. Nous ferons intentionnellement une exception pour le cas de la plateforme DEKI et des ateliers de la Région puisque nous découvrirons, au travers des entretiens menés, que ces démarches sont intrinsèquement liées.

La ville de Gap est le premier terrain que nous avons investi puisque, rappelons-le, il a donné lieu au constat qui a lancé notre recherche. Ainsi, nous présenterons, dans un premier temps, dans cette section, les résultats qui nous ont amenée à formuler notre intuition. Nous étudierons ensuite le cas au regard des questions de recherches qui ont été formulées précédemment.

I. UNE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE LA LOGISTIQUE URBAINE SUR UN TERRITOIRE

Les entretiens déjà menés auprès des acteurs de la logistique urbaine de la ville de Gap ont permis de lister une partie des acteurs sur le territoire mais aussi de connaître leurs attentes, besoins et contraintes. Les résultats de ces entretiens sont résumés dans le début de cartographie suivante et approfondis dans les sections suivantes :

Type d'acteur	Acteur	Usages	Difficultés rencontrées	Attentes
Particuliers (peu/pas de connaissances sur les enjeux de la logistique urbaine)	Résidents	Se déplacent généralement à pied sauf pour aller travailler ou faire des achats dans la zone périurbaine	Stationner près de chez eux	Avoir un cadre de vie agréable
	Non-résidents professionnels	Viennent travailler en voiture et se garent en périphérie pour éviter de payer les parkings	Pas assez de parkings gratuits en périphérie	Arriver rapidement au travail
Professionnels (des connaissances inégales (correctes à bonnes) sur les enjeux de la logistique urbaine)	Entreprises de livraison de marchandise	Livrent des marchandises	Pas d'aires de stationnement dédiées et commerçants/clients très exigeants	Accès moins contraignants pour améliorer conditions de travail et la satisfaction client
	Entreprises de transport de personnes	Transporter des individus	Peu de soutien public dans les projets écoresponsables	Que les appels d'offre publics permettent de proposer des véhicules moins polluants
	Commerçants/artisans	Réceptionnent des livraisons et des flux de clients	Motiver les clients à venir en centre-ville plutôt qu'en zone périurbaine	Que les clients puissent venir s'approvisionner en ville facilement
	Agents de la ville	Collectent des déchets, entretiennent de la voirie, etc.	Pas d'aires de stationnement dédiées	Des infrastructures facilitant leurs conditions de travail
	Associations de commerçants	Aident les commerçants à connaître leurs droits, avantages et à trouver des solutions en termes de logistique urbaine	Stimuler la venue des clients centre-ville	Que les clients soient plus tolérants vis-à-vis des contraintes de stationnement

Tableau 17 : Cartographie des acteurs de la ville de Gap (élaboration personnelle)

Cette cartographie représente les acteurs principaux d'un système de logistique urbaine mais n'est pas exhaustive. Pour la réaliser, nous avons demandé à chacun des acteurs rencontrés quels étaient les autres acteurs impliqués ou à impliquer dans le cas où il faudrait envisager ensemble une logistique urbaine de demain qui ne laissera personne d'important de côté. Certains autres acteurs ont aussi pu être identifiés, mais n'ont pas été inclus dans la cartographie car la

spécificité de leur fonction ne les autorise à se faire connaître et donc à échanger avec nous (ex : les convoyeurs de fonds).

C'est en rencontrant les différents acteurs et en discutant avec eux de la logistique urbaine et de leur rôle dans celle-ci que nous avons pu faire ressortir les trois rubriques sur lesquelles ces acteurs se distinguent vis-à-vis de celle-ci, à savoir : leurs usages de la voirie, les difficultés qu'ils rencontrent quand ils se déplacent en ville et leurs attentes en matière de logistique urbaine. Les questions que nous leur avons posées étaient relativement ouvertes car le but était de découvrir ce qu'était la logistique urbaine pour ce système et comment elle était appréhendée et vécue par ses acteurs. Ainsi, le tableau ci-dessus ne présente que les éléments que nous avons retenus comme intéressants car ils nous permettaient de voir en quoi la vision de la logistique urbaine différait selon l'acteur auquel on s'adressait, son niveau de connaissance, d'implication, etc.

Les rubriques suivantes présentent ces résultats de façon plus approfondie.

i. La logistique urbaine pour les acteurs

Une des difficultés rencontrées quand on souhaite qu'une pluralité d'acteurs travaillent ensemble, c'est qu'ils aient, a minima, une idée partagée de l'objet sur lequel ils vont avoir à travailler. Comme nous l'avons introduit dans la cartographie précédente, les entretiens que nous avons menés ont montré que les différents acteurs de la logistique urbaine n'ont malheureusement pas toujours le même niveau de connaissance sur ses enjeux et ne partagent pas une vision commune.

A. Connaissances des particuliers

Pour les particuliers, la logistique urbaine est un concept très flou. Tout d'abord, nous avons pu constater que dans la majorité des cas, les particuliers vont hésiter un moment avant de répondre aux questions comprenant les termes « logistique urbaine ». Certains nous ont parfois demandé de reformuler la question après avoir précisé : « Je ne sais même pas ce que ça veut dire logistique » (C., La boutique des vilains garçons). Les autres vont faire des réponses sous forme de nouveaux questionnements : « Tout ce qui va être aménagements, parking, feux rouges, tout

ça quoi ? L'accessibilité pour les moyens de transport tout ça non ? » (B., Tatoueur). On voit d'ailleurs à travers ce verbatim que la personne interrogée considère la logistique urbaine comme un ensemble d'infrastructures et non comme la gestion de flux circulant dans une ville (d'après la définition de Patier et Routhier, 2009).

De plus, les particuliers ont une vision étroite de la logistique urbaine, qui est le reflet de leur propre implication dans ces flux. A titre d'exemple, lorsqu'un résident parle de déplacements, il ne considère que les déplacements liés aux activités de loisir, au travail, etc. Il ne mentionne que très rarement les activités de transport de marchandises. Finalement, le périmètre géographique sous-entendu dans les réponses des particuliers à nos questions dépend généralement de l'étendue de leur activité. Une personne qui réside hors de Gap, mais travaille au centre-ville, cite bien souvent les grands axes en périphérie comme la limite du centre-ville, alors qu'un résident du centre-ville reconnaît majoritairement un périmètre plus restreint.

B. Connaissances des professionnels

Si l'on regarde du côté des professionnels, on constate une certaine inégalité dans la répartition des connaissances en matière de logistique urbaine. Les acteurs dont la logistique urbaine est le cœur de métier (transporteurs de marchandise/de personnes) ont une idée bien précise de ce qu'est la logistique urbaine et de ses enjeux. Lorsqu'on leur a demandé : « Pour vous, qu'est-ce-que la logistique urbaine ? » ils ont donné des réponses construites. En voici un exemple : « La logistique, par définition, c'est tout ce qui est distribution, collecte et même préparation de marchandises ou d'hommes. Parce qu'il y a aussi cette partie déplacements humains. Et urbaine c'est parce qu'on est au niveau d'une ville » (directrice de Chronopost). Ici on comprend bien qu'on a à faire à un individu qui sait de quoi il/on parle quand on aborde le sujet de la logistique urbaine. Lorsque ce type d'acteur aguerrri nous a accueillie et qu'il a compris que le sujet porterait sur la logistique urbaine, il sortait en général des articles de presse professionnelle sur la question ou encore des dossiers sur ses projets en cours en lien avec cette problématique. Cependant, il existe des professionnels, dont l'activité impacte la logistique urbaine, qui n'ont pas de connaissances précises sur l'objet en question. Une commerçante a, par exemple, répondu « Je ne sais pas du tout » à la question : « Qu'est-ce-que la logistique urbaine pour vous ? ». Une fois qu'on lui a expliqué ce qu'on pourrait appeler logistique urbaine, elle a tout de suite confié en faire partie puisque sa boutique est approvisionnée quotidiennement, ses

clients viennent souvent de tout le département pour acheter ses produits et elle-même prend parfois la voiture pour se rendre au travail afin de déposer sa fille à l'école sur le chemin. C'est encore au niveau du périmètre que les acteurs se questionnent et nous questionnent le plus. Souvent, pour répondre à nos questions, les individus demandent des précisions pour comprendre quel est le périmètre que l'on considère quand on parle de centre-ville et inversement puisque nous sommes bien obligés de nous entendre sur le périmètre considéré pour être en mesure d'échanger.

ii.Des contradictions

Les entretiens ont rapidement montré des contradictions entre les besoins et les usages des différents acteurs. Plus surprenant encore, ils ont également fait ressortir des pratiques et des attentes contradictoires pour un même type d'acteur. Nous présentons ces résultats dans les deux sous-sections suivantes.

A.Besoin vs. Usages

Alors qu'un particulier exprime généralement le besoin d'évoluer dans un cadre de vie agréable, et donc où le nombre de véhicules en circulation centre-ville serait limité, un professionnel, quant à lui, utilise ce même centre-ville pour répondre à son propre besoin, satisfaire une clientèle qui souhaite que les marchandises y soient disponibles. Force est de constater que les besoins de certains acteurs sont contradictoires avec les usages des autres quand on s'intéresse au centre-ville. Selon l'activité que réalise le particulier en centre-ville, il aura peut-être même des besoins contradictoires avec les usages d'un autre type de particulier. Prenons un exemple d'opposition : un résident du centre-ville peut souhaiter stationner le plus proche possible de chez lui alors que son véhicule ne lui servira peut-être plus pendant plusieurs jours tandis qu'un individu qui n'habite pas en ville va y chercher une place de stationnement rapidement pour se rendre au travail. Celui-ci déclare par exemple que : « pour trouver une place gratuite, je mets en général 10/15 minutes mais c'est parce que je me gare plus loin. Si je paie, je peux trouver plus vite ou plus près, et encore que... Dans certains cas, comme les jours de marché, c'est difficile de trouver une place centre-ville même payante ! ». Encore une fois, on observe une contradiction entre les besoins pour un type d'acteur et les usages d'un autre. En croisant les

données récoltées, ces contradictions sont illustrées plusieurs fois dans les témoignages que nous avons recueillis et soulignent l'importance d'une vision globale en matière de logistique urbaine car en répondant aux besoins de certains, on peut modifier les usages des autres.

B.Pratiques vs. Attentes

Nous avons évoqué dans la revue de littérature le fait que parfois certains acteurs de la logistique urbaine, comme les clients, ont de fortes attentes en matière de livraison pour leurs achats en ligne (ex : délais de livraison très courts, etc.) et se plaignent pourtant des nuisances liées à la livraison en ville lorsqu'ils enfilent leur casquette de riverain. Ce paradoxe n'est pas le seul que nous avons réussi à mettre en lumière au travers de nos entretiens. En effet, un type d'acteur peut tout à fait avoir des attentes particulières en matière de logistique urbaine et pourtant user de pratiques en contradiction totale avec ses propres attentes. Par exemple, certains riverains souhaitent se garer près de chez eux mais veulent moins de véhicules en ville ou encore certains commerçants souhaitent se garer rapidement et près de leur lieu de travail mais voudraient plus de places disponibles en centre-ville pour stimuler la venue des clients. Finalement, en matière de logistique urbaine, on ne veut que les avantages sans les inconvénients. Les entretiens ont montré que les individus impliqués dans ces contradictions n'en ont apparemment pas conscience.

iii. Identification des problématiques du territoire

En croisant les différents entretiens, nous avons été en mesure de pouvoir identifier des problématiques récurrentes sur le territoire en matière de logistique urbaine. Elles sont globalement le reflet des besoins des acteurs. A savoir, les commerçants souhaitent majoritairement améliorer l'accessibilité au centre-ville, les particuliers aimeraient voir le nombre de véhicules en circulation centre-ville réduit afin que leur qualité de vie augmente et les entreprises de transport de marchandises et les agents de la ville préféreraient par exemple que les projets de logistique urbaine portés par la ville permettent d'améliorer les conditions de travail pour les métiers de la logistique urbaine (livreurs, éboueurs, etc.). Seulement ces intérêts individuels et parfois contradictoires ne permettent pas en l'état, même une fois connus,

d'imaginer des politiques territoriales, des stratégies collectives ou des changements de pratiques bénéfiques à l'ensemble des acteurs. Dans ce cas, il s'agirait pour les organisations de choisir parmi ces problématiques, celles sur lesquelles porteront les projets à mettre en œuvre ou alors de réunir les acteurs pour s'entendre sur un objectif commun.

II. NECESSITE D'UNE VISION SYSTEMIQUE

Un des résultats de l'analyse du contenu des entretiens réalisés, c'est que les différents acteurs ont des besoins et des usages contradictoires. Par exemple, les commerçants souhaitent que les clients puissent accéder facilement jusqu'au centre-ville pour faire leurs courses afin qu'ils ne privilégient pas les zones commerciales péri-urbaines. Les riverains, quant à eux, ne souhaitent pas voir stationner un trop grand nombre de véhicules sous leurs fenêtres. Aussi on observe pour un même acteur des contradictions entre ses usages et ses attentes. Un riverain a ainsi confié qu'il voulait se garer près de chez lui centre-ville, mais qu'il ne souhaitait pas que trop de véhicules circulent dans ce même centre-ville. Tous ces paradoxes imagent parfaitement la complexité que rencontrent les organisations qui tentent de mettre en place des stratégies collectives en matière de logistique urbaine. Le deuxième résultat découle de la nature-même de ce que représente la logistique urbaine pour les individus. A ce titre, nos entretiens ont montré que les acteurs de la logistique urbaine ont des définitions très inégales de la logistique urbaine ainsi que de ses limites géographiques. Les connaissances des individus en matière de logistique urbaine ne leur permettent pas de partager le même vocabulaire. Ainsi le dialogue et la cohésion, par exemple, deviennent dès lors extrêmement compliqués. C'est pourquoi les théories sur les stratégies multi-acteurs ou encore la théorie des parties prenantes ne permettraient pas à elles seules de comprendre les enjeux qui se jouent à ce niveau.

Le dernier résultat de ces entretiens est d'identification de trois grandes familles de besoins des acteurs en matière de logistique urbaine : Comment améliorer l'accessibilité au centre-ville ? Comment réduire le nombre de véhicules en circulation centre-ville pour augmenter la qualité de vie des riverains ? Comment faciliter le travail des prestataires de services logistiques ?

Ainsi, si les différentes recherches en logistique urbaine ont permis de proposer de définir cet objet en proposant une vision intégrative, nous proposons aux organisations qui souhaitent développer des projets de logistique urbaine d'accepter de ne pouvoir la définir de façon

générale afin de l’appréhender dans sa complexité et d’accompagner ces projets du mieux possible. Finalement, la logistique urbaine n’est caractérisée que par les individus qui en font partie, ceux qui la régulent et le milieu dans lequel elle évolue. Les organisations souhaitant mettre en œuvre des stratégies collectives en matière de logistique urbaine doivent en amont :

- Définir les acteurs à engager
- Déterminer le périmètre et les flux concernés
- Choisir un vocabulaire adapté et partagé
- Recenser les besoins, usages, pratiques et attentes de chaque acteur pour le territoire concerné
- Co-définir le(s) objectif(s) à atteindre

Finalement, le cas de la ville de Gap nous ayant amenée à la conclusion que la logistique urbaine est un objet qui doit être considéré dans sa complexité et pour lequel il faut amener des acteurs avec des caractéristiques et des préoccupations différentes à cocréer, partager, définir, etc., nous avons souhaité compléter ces résultats avec un cas dans lequel on amènerait des acteurs de la logistique urbaine à travailler ensemble.

2.LE JEU SERIEUX « URBALOG » : LES DEMARCHES COLLECTIVES ET LE PARTAGE DE VALEURS

Notre étude du cas du jeu Urbalog a permis de faire ressortir le rôle de l’expérience collective dans la formation des valeurs. Dewey (1939) proposait déjà de considérer l’expérience collective comme une des étapes de la formation des valeurs mais sans toutefois spécifier son rôle. Notre recherche a pu faire ressortir ce rôle notamment en introduisant et en précisant la notion de partage des valeurs. Les schémas proposés (p.191 et 193) permettent ainsi de lever le voile sur les relations entre les différentes étapes du processus de valuation des individus.

Le fait que le partage de valeurs soit rendu possible par le partage d’expériences collectives nous a confortés dans l’idée que les « serious games » sur les villes offriraient aux participants un moyen efficace de partager une expérience collective sur un sujet précis, ici la logistique de la ville.

I. LE JEU SÉRIEUX « URBALOG », UNE FORME D'EXPERIENCE COLLECTIVE EN LOGISTIQUE URBAINE

Rappelons-le, selon Dewey (1939), nous formons des valeurs envers les objets avec lesquels nous partageons des expériences individuelles et/ou collectives. Dans le cas de la logistique urbaine, une expérience individuelle pour un transporteur de marchandises pourrait concerner son trajet de l'entrepôt jusqu'au client (contexte professionnel) mais aussi ce qu'il a appris de la livraison de marchandises et de ses spécificités pendant ses études (contexte personnel). Dans tous les cas, le chauffeur en tant que personne et/ou employé vit des expériences de logistique urbaine tout au long de sa vie et ce sont ces expériences qui vont en partie l'amener à former des valeurs vis-à-vis de la logistique urbaine, à l'aimer ou pas, etc. Cependant les interactions que cet individu ou cet acteur va avoir avec l'objet ne seront pas toutes des expériences individuelles, mais il peut aussi s'agir de formes d'expériences collectives. D'après Dewey (1939), l'expérience collective concerne le fait pour des individus de vivre quelque chose ensemble, de le partager. Dans un contexte de logistique urbaine, la notion d'expérience collective pourrait donc être assimilée à la coordination des transports, les échanges informels entre ses acteurs, la mise en œuvre de stratégies collectives, etc. Dans le cadre de cette thèse, après avoir étudié un système dans lequel on a à faire à peu voire pas d'expériences collectives entre les différents acteurs, nous avons souhaité étudier des cas avec différentes formes d'expériences collectives dont le cas « Urbalog », celui d'un jeu sérieux sur la ville. Finalement, un jeu sérieux, ce sont des individus qu'on réunit autour d'une table (physique ou pas). Dans le cas du jeu « Urbalog », les individus sont des acteurs de la logistique urbaine (particulier, urbaniste, etc.) qui sont généralement plutôt impliqués dans les problématiques de transport mais pas forcément et à qui ont demandé de parvenir ensemble à des décisions stratégiques en matière de logistique urbaine. En étudiant des parties de ce jeu et en s'entretenant avec ses créateurs et ses participants nous avons pu conclure que ce jeu sérieux est une forme d'expérience collective en logistique urbaine en soi.

II. LE ROLE DE L'EXPERIENCE COLLECTIVE DANS LE PROCESSUS DE VALUATION DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Puisque que le jeu sérieux « Urbalog » peut être considéré comme une forme d'expérience collective pour les individus qui s'impliquent dans une de ses parties, étudier l'impact d'une partie sur leurs processus de valuation individuels nous donne l'occasion de mieux comprendre

le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine à petite échelle. Grâce aux éléments recueillis dans la littérature et l'étude de terrain, les liens suivants ont pu être établis (figure 11, ci-après) :

- (1) Lorsqu'un individu a une expérience avec un objet, il façonne des valeurs envers cet objet en fonction de l'expérience qu'il a partagée avec cet objet.
- (2) Lorsqu'un individu partage une expérience collective avec un objet, il prend en compte les valeurs qu'il a façonnées individuellement à propos de cet objet.
- (3) Les expériences collectives qu'il a partagées avec l'objet lui permettront de partager des valeurs avec d'autres participants à propos de l'objet.
- (4) Ces nouvelles valeurs partagées vont challenger ses propres valeurs vis-à-vis de l'objet.
- (5) Les valeurs nouvellement formées seront celles sur lesquelles il se basera lorsqu'il aura de nouvelles expériences avec l'objet.

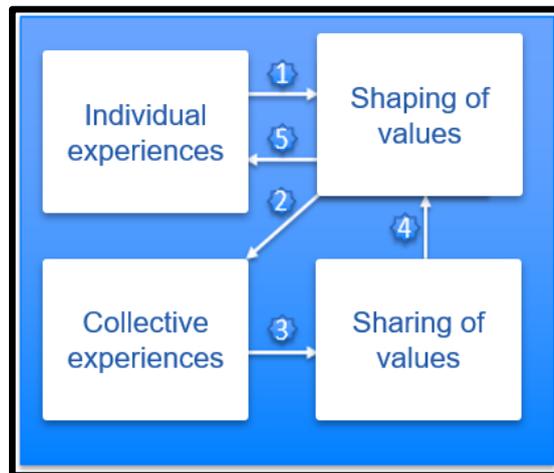


Figure 12 : Les rôles dans la formation des valeurs (élaboration personnelle)

Aussi, les observations et les enquêtes ont montré que les personnes impliquées dans une expérience collective sont plus susceptibles de partager des valeurs autour du sujet de l'expérience. A titre d'exemple voici des réponses obtenues ayant servies à renseigner le modèle :

- (1) Lorsqu'un individu vit une expérience envers un objet, il forme des valeurs envers cet objet en fonction de l'expérience qu'il aura vécu

« J'ai surtout vécu la ville en tant que piéton, et j'ai pour cela tendance à valoriser les modes de déplacement doux »

- (2) Dans le cas où l'individu partage une expérience collective vis-à-vis de l'objet, il le fera en tenant compte des valeurs qu'il a attribué individuellement à cet objet

« Mes expériences de projets urbains à l'école d'Architecture m'ont aidé à appréhender rapidement le socle du jeu et les différents acteurs »

(3) Les expériences collectives qu'il aura vécu vis-à-vis de l'objet lui permettront de partager des valeurs autour de l'objet en question

« Ce qui m'a amené à me remettre en question, comme très souvent dans la vie, c'est de se mettre totalement à la place de l'autre dans son quotidien (même de façon fictive) »

(4) Ces nouvelles valeurs partagées remettront en question sa formation des valeurs individuelle vis-à-vis de l'objet

« J'ai maintenant beaucoup plus d'empathie pour la logistique urbaine et surtout pour les livreurs »

(5) Les valeurs nouvellement formées seront celles sur lesquelles il se basera lorsqu'il vivra de nouveau une expérience avec l'objet

« Je pense que je prendrais davantage en compte certains éléments, notamment les besoins des véhicules de livraison et les solutions qui peuvent être mises en place »

Les sections suivantes précisent le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation individuel.

i. Le processus de valuation individuel

Comme l'a expliqué Dewey (1939), lorsque quelqu'un est impliqué pour la première fois avec un objet, il donne à cet objet une valeur qui dépend de l'expérience qu'il a partagée avec par le passé. Comme mentionné précédemment, la plupart des participants au jeu (moi-même et les 18 autres personnes) avaient déjà des expériences individuelles ou collectives de logistique urbaine grâce à leur travail et, en analysant les réponses aux enquêtes, il est apparu qu'ils utilisaient ces expériences individuelles ou collectives passées pour expliquer leurs comportements, leurs connaissances, etc. pendant le jeu. Sinon, chacun avait déjà partagé des expériences individuelles avec la logistique urbaine en tant que simple citoyen. Par exemple, un participant explique : « J'ai surtout vécu en ville en tant que piéton, et pour cela j'ai tendance à privilégier les modes de déplacements doux ». Ainsi, le partage d'expériences individuelles avec un objet, comme la logistique urbaine, peut modifier le processus de valuation individuelle, mais qu'en est-il des expériences collectives ?

ii. Le partage d'expériences et de valeurs collectives

Avant de partager une expérience collective avec un objet, on peut déjà avoir vécu des expériences individuelles (ou collectives) avec l'objet dont il est question : "Mes expériences de projets urbains à l'École d'Architecture m'ont permis d'appréhender rapidement les fondements du jeu et les différents joueurs". Pour cette participante, ses expériences passées individuelles (ou collectives) qu'elle a partagées avec l'objet a un impact sur l'expérience collective qu'elle va partager en jouant au jeu. Puis, pendant le jeu, les gens partagent leurs expériences, leurs valeurs pour comprendre/convaincre les autres afin de prendre des décisions communes à la fin de chaque tour. Enfin, la discussion informelle dans laquelle chacun partage ses connaissances permet aux participants de partager de nouvelles valeurs. Par exemple, un participant a déclaré : « ce qui m'a amené à me remettre en question, comme très souvent dans la vie, c'est de me mettre complètement à la place de l'autre dans votre quotidien (même fictif) ».

iii. L'impact de l'expérience collective sur le processus de valuation individuelle et les expériences individuelles futures

Maintenant que nous avons montré que les expériences collectives permettent de partager des valeurs autour d'un objet, on pourrait s'interroger sur la finalité d'une telle initiative ? Parmi les personnes qui ont répondu à l'enquête que nous avons envoyée quelques jours après les parties, la majeure partie nous a permis de souligner l'importance de l'expérience collective alors vécue dans le processus de valuation individuelle. Par exemple, ils ont manifesté le fait que le partage de valeurs avec d'autres personnes impactait leur propre processus de valuation individuel : "J'ai maintenant beaucoup plus d'empathie pour la logistique urbaine et notamment pour les livreurs" (Camille, Architecte dans le domaine de la médiation architecturale). Et, ce faisant, cela les a amenés à reconsidérer leurs propres expériences individuelles futures avec l'objet : « Je pense que dorénavant, je prendrais davantage en compte certains aspects, notamment les contraintes des véhicules de livraison et les solutions qui peuvent être mises en œuvre pour eux dans l'exercice de ma profession » (Julia, projet Paysage gestionnaire).

III. PROPOSITION DE MODELISATION DU ROLE DE L'EXPERIENCE COLLECTIVE DANS LE PROCESSUS DE VALUATION DE LA LOGISTIQUE URBAINE

En rassemblant les résultats obtenus précédemment au regard des différents questionnaires menés et aux diverses observations faites et en les croisant avec ce que nous avons pu apprendre du processus de valuation tel qu'il est conçu par Dewey (1939), nous proposons ci-après une modélisation du rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine (Figure 12).

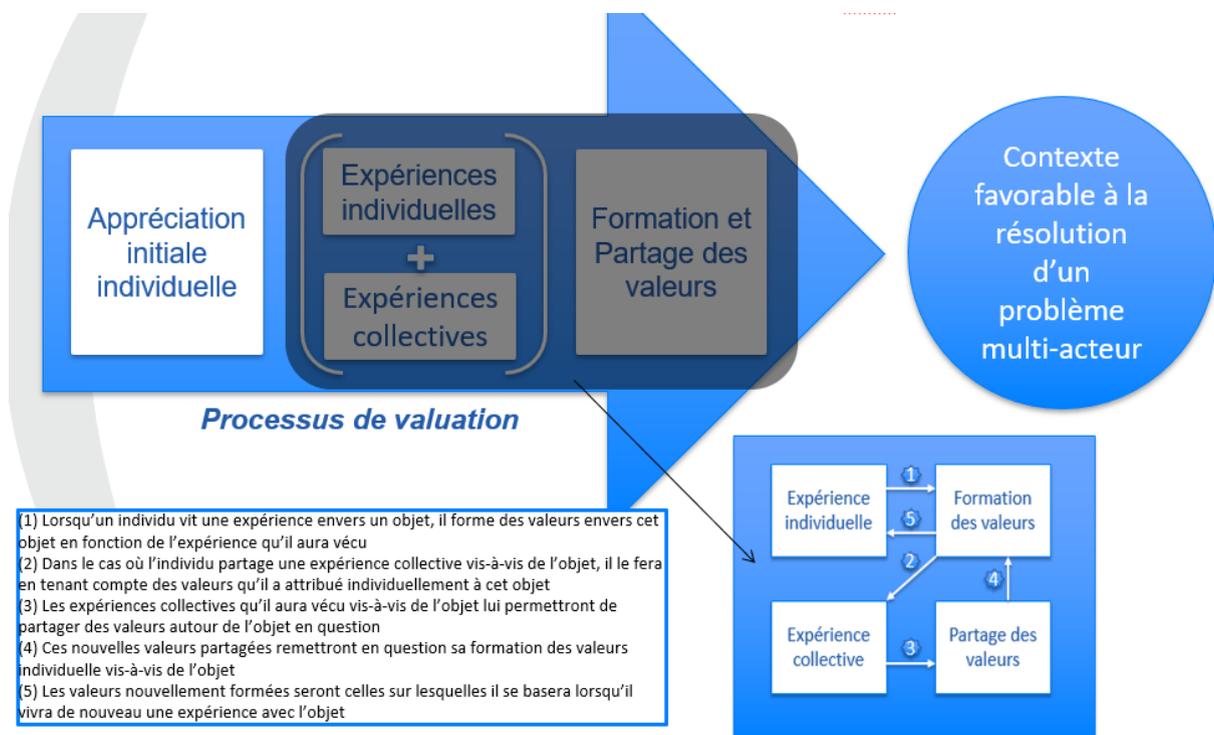


Figure 13 : Le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine (élaboration personnelle)

Notre modélisation suggère que la formation des valeurs et plus particulièrement le partage des valeurs favorisent la gestion de problèmes multi-acteurs tels que la logistique urbaine. Cependant, le cas du jeu « Urbalog » est une forme d'expérience collective dans laquelle les acteurs n'étaient pas forcément les acteurs d'un même système de logistique urbaine vu que les inscriptions n'étaient pas réservées aux acteurs de la logistique d'un territoire spécifique. Nous avons donc pensé que pour voir l'impact de l'expérience collective sur un système donné, il serait bénéfique d'étudier le cas d'une expérience collective d'acteurs d'un même territoire.

3. LES ATELIERS DE LA REGION : UN ROLE A JOUER DANS LA FORMATION DES VALEURS D'UN TERRITOIRE

Rappelons que les ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud consistent à réunir autour d'une table les acteurs de la logistique urbaine d'un territoire. L'objectif de ces rendez-vous est de favoriser les échanges entre ces acteurs mais aussi de les amener à travailler ensemble à des projets communs. Cette forme d'expérience collective permet à des acteurs qui se connaissent déjà pour la plupart de créer du lien en dehors de tous échanges commerciaux ou de toutes pressions concurrentielles autour de problématiques communes. A travers la grille d'analyse du processus de valuation que nous avons établie et grâce aux entretiens menés, aux observations participantes que nous avons pu faire ainsi que par l'intermédiaire d'un recueil de données secondaires que nous avons réalisé, nous avons pu analyser l'impact d'une expérience collective en logistique urbaine sur un système et donc, sur un territoire.

I. LA LOGISTIQUE URBAINE AVANT LES ATELIERS

Avant que la Région Sud ne mette en place ces ateliers, il n'existait, à priori, pas de stratégie collective en matière de logistique urbaine pour ce territoire. La plupart des acteurs privés ou publics concernés par cette problématique avançaient, à tâtons, au regard de leurs propres expériences passées et ou collectives. La Région Sud avait déjà été impliquée dans d'autres expériences collectives autour d'autres problématiques que celles de la logistique urbaine et souhaitait profiter de ce que l'animation de ces ateliers lui avait enseigné en la matière auprès d'acteurs qui eux n'avaient pour la plupart que leurs expériences individuelles passées pour acquis. Le système bénéficiait donc les professionnels de la logistique urbaine et de la distribution avec des compétences et des connaissances spécifiques en matière de logistique urbaine et des institutions avec des outils pour les amener à travailler ensemble et, ainsi, à constituer un système plus vertueux. Chacun avait donc ici un rôle à jouer dans la formation des valeurs autour de la logistique urbaine de son territoire et allait y participer par une approche encadrée que nous présentons ci-après.

II. LE RÔLE DE CHACUN

En participant aux différents échanges lors des ateliers mais aussi en rencontrant les individus impliqués dans ces démarches, nous avons pu mieux appréhender le rôle de chacun dans la formation des valeurs de la logistique urbaine pour le territoire donné.

Pour commencer, les institutions publiques concernées par la démarche (la Région Sud et la DREAL) en sont aussi à l'initiative. Elles ont donc joué le rôle de mise en relation des acteurs et de planification des échanges. Fortes de leurs expériences passées en animation d'ateliers divers et variés, elles ont aussi profité de ces ateliers « logistique urbaine » pour partager des outils et donner un cadre global. En plus de ce rôle d'accompagnement, la Région Sud a profité de ces ateliers pour jouer un rôle dans la transformation digitale des acteurs en place notamment en soutenant des expérimentations et en finançant des projets. Cependant, à part cet axe financement et leur faible pouvoir d'orientation par la transmission d'information, la Région et la DREAL ne possèdent pas de moyen d'action concret en logistique urbaine, parce que finalement, « si les collectivités ne font pas de propositions en lien avec la logistique on ne peut pas le faire à leur place » (Julie Raffillac, Région Sud).

Les collectivités et les acteurs privés de la logistique urbaine du territoire (transporteurs, entreprises de la grande distribution, etc.) ont aussi un rôle à jouer dans les ateliers dont ils sont partie intégrante. Ils sont là pour se structurer, se connecter et créer un écosystème. C'est eux qui sont là pour agir s'ils le souhaitent et c'est là tout l'intérêt des ateliers.

Le point commun entre ces différents acteurs, c'est qu'ils ont tous de la valeur à apporter et à partager lors des ateliers, et ce, quel que soit leur niveau d'implication et quelle que soit la nature de la valeur (sociétale, économique, etc.).

Finalement, en participant aux ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud, les acteurs de la logistique urbaine alors impliqués jouent un rôle dans la formation des valeurs de leur territoire. Ce rôle peut être celui de l'intermédiaire, au sens de Ciuli et al. (2019), comme cela a été le cas lorsque j'ai proposé au responsable des ateliers « logistique urbaine » de Demeter de rentrer en contact avec Julie Raffillac alors responsable des ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud. Pour la démarche, il peut, par exemple, s'agir d'un rôle de mise en relation d'acteurs, comme cela a été le cas lorsque Béatrice Ludeby (DEKI) a pu proposer à certains acteurs de son territoire, grâce aux ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud, de participer

à son projet d'entreprise. Tout ceci participe, comme nous l'a confié Julie Raffillac, à la « cohésion sociale » d'un territoire.

III. LE DEBUT DE NOUVELLES AVENTURES

Concrètement, les ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud favorisent les rencontres mais participent aussi à dynamiser les projets de logistique urbaine du territoire. Cette démarche permet donc, par exemple, à des individus qui se connaissaient ou non de travailler ensemble sur de nouveaux projets. En effet, après nous être intégrée aux ateliers et avoir échangé avec les différents participants, nous avons appris que des démarches entrepreneuriales naissaient parfois de ces échanges. Finalement, à force d'échanger entre acteurs d'une même chaîne sur les problématiques en logistique urbaine partagées sur un territoire, des besoins communs se font ressentir et de ces besoins émergent des propositions de solutions pour les combler. Parfois, ces initiatives ne sont pas que le résultat d'un besoin identifié, mais peuvent aussi naître de la volonté d'améliorer quelque chose qui se faisait déjà ou d'anticiper sur des changements à venir (ex : réglementation ZFE). C'est à ce titre qu'est née la plateforme DEKI.

4. LA PLATEFORME DEKI : UNE CHAÎNE DE LOGISTIQUE URBAINE CREATRICE DE VALEUR

La plateforme DEKI est une initiative collective d'individus qui souhaitent proposer un nouveau service de livraison décarbonée en faisant bénéficier à un système de logistique urbaine de leurs compétences digitales et de leur capacité à entreprendre. Ce faisant, l'objectif est double : créer de la valeur pour que l'entreprise soit viable et amener la chaîne de logistique urbaine du territoire à être créatrice de valeur.

I. LE BEBE DE LA REGION

Les entrepreneurs qui se sont lancés dans l’aventure DEKI étaient pour la plupart impliqués dans les ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud mais aussi dans d’autres ateliers de la Région comme celui de la transformation digitale. Leur présence lors de ces ateliers résultait du fait de leurs compétences dans le digital et de leur volonté d’entreprendre dans un secteur en évolution ; la logistique urbaine. C’est fort de ces expériences collectives partagées et de leurs expériences individuelles et collectives passées dans leurs domaines de prédilection que ces individus ont commencé à faire mûrir leur projet. Le but étant de proposer un nouveau service en logistique urbaine en mobilisant leurs connaissances dans le digital. Grâce aux échanges qu’ils ont eu avec les participants lors des ateliers, mais aussi en dehors de temps d’échanges formels ou avec d’autres acteurs que ceux qui étaient impliqués dans la démarche, ils ont pu construire leur modèle d’affaires. Comme nous avons eu l’opportunité d’échanger avec les créateurs de DEKI tout au long du processus de formulation du modèle d’affaire de leur entreprise, nous avons aussi pu constater la façon dont le projet a su se modifier/s’adapter en fonction de l’évolution des besoins des différents acteurs concernés par le projet. En effet, au fur et à mesure que le projet se proposait, de nouvelles contraintes partagées par la Région ou de nouveaux paramètres données par des acteurs de la chaîne venaient nourrir le projet. Ce projet d’entreprise a donc bénéficié des différents processus de valuation individuels et collectifs des individus et des acteurs du territoire pour former ses propres valeurs. Restait à se demander ce que DEKI allait réellement apporter de plus au système et sur quoi elle devait se baser pour assurer sa pérennité afin que la valeur créée rayonne sur le reste de la chaîne.

II. LES VALEURS DE DEKI

Grâce aux entretiens que nous avons pu mener auprès de Béatrice Leduby (DEKI), les valeurs de DEKI s’articulent autour de trois axes :

- 1) Rendre le dernier km vertueux
- 2) Redonner du sens aux échanges
- 3) Être socialement et environnementalement responsables

La livraison du dernier kilomètre est reconnue comme étant la cause de nombreuses externalités négatives telles que la pollution sonore, la densification du trafic en ville, etc. Pour

DEKI, il ne faut pas envisager le dernier kilomètre comme le fardeau des problématiques en logistique urbaine mais au contraire essayer de lui « donner du sens afin qu’il devienne même vertueux ».

« Redonner du sens aux échanges », cela signifie que les moments d’échanges entre les différents acteurs de l’écosystème, au niveau des points de contacts entre logisticiens et commerçants par exemple, ne doivent plus être perçus comme une contrainte ou une obligation, mais comme un « vrai moment de partage », cela peut être l’occasion de leur donner une « valeur humaine ». « Être socialement et environnementalement responsable », cela suggère, par exemple, que les acteurs doivent être protégés (et plus particulièrement leurs employés, leurs contrats, leur formation, etc.) et qu’il est nécessaire de participer à décongestionner, dépolluer, etc.

Ces valeurs prônées par DEKI sont essentielles puisqu’elles l’ont amené à formuler sa vision et son orientation stratégique et à déterminer ses objectifs.

III.LA CREATION DE VALEUR DEKI

Pour mieux comprendre le modèle DEKI et donc la valeur créée par les processus dans lesquels l’entreprise s’est engagée, nous avons travaillé à la cartographie de son activité (Figure 13).

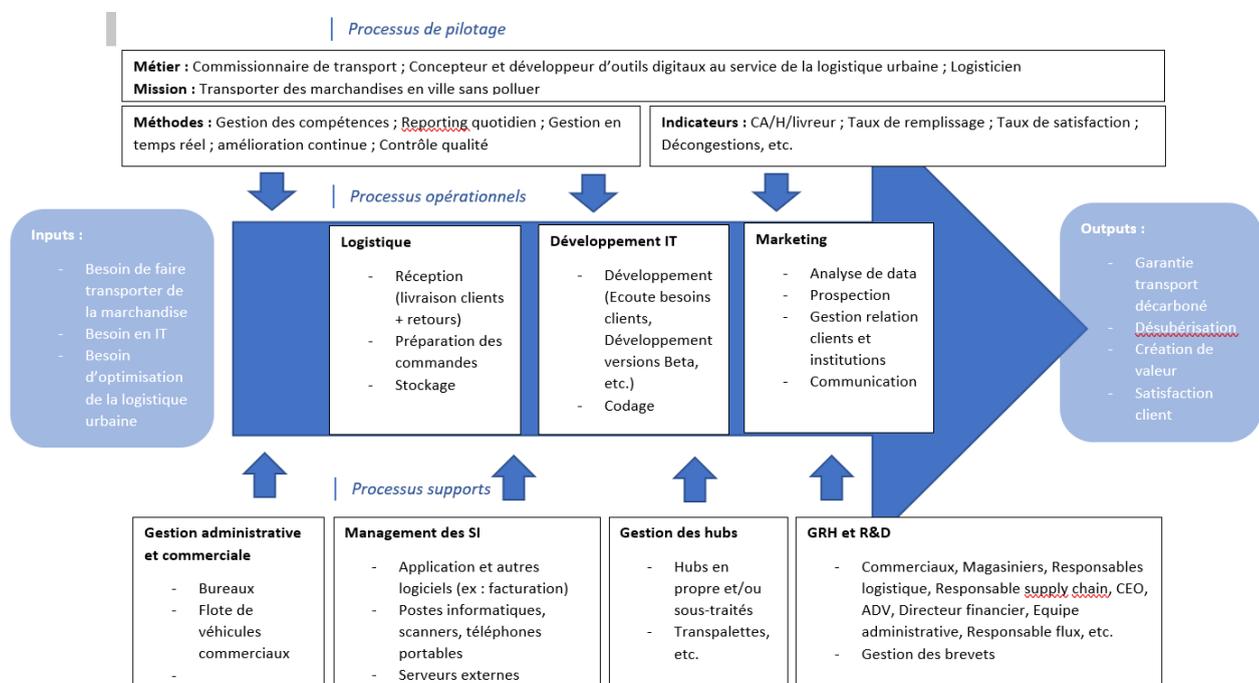


Figure 14 : Cartographie de l'activité DEKI (élaboration personnelle)

L'activité DEKI repose sur le triptyque Logistique, Développement IT et Marketing. Ce sont ces activités qui permettront à DEKI de créer de la valeur directement perceptible par les clients. Il s'agit finalement d'utiliser ces trois compétences pour satisfaire les besoins de la chaîne logistique du dernier kilomètre du territoire (ici la ville de Marseille) en assurant un transport décarboné.

IV. COCREATION DE VALEUR DES ACTEURS DE LA CHAÎNE

« DEKI devrait nous faire gagner in fine du temps en limitant le taux d'erreur qu'on pourrait avoir » (Paul, La Roue Libre). Les sociétés de livraisons urbaines décarbonées ont besoin, à court terme, du rôle d'apporteur d'affaires logistiques que représente DEKI plus que de l'outil qu'il leur propose. L'outil informatique permettra de répondre à la demande de potentiels clients que ces acteurs n'ont pas encore, et pourra apporter « des opportunités de mutualisation par le volume avec moins de passage à vide », « d'optimisation de flux avec moins de rupture de charge ». « Pour un gros client cela serait extrêmement facilitant de passer par DEKI pour ne livrer qu'en une seule fois ». La flexibilité logistique reste cependant essentielle à conserver pour cette catégorie d'acteurs. La suggestion de tournées et d'itinéraires ou l'aide apportée par l'outil digital fourni par DEKI ne doit ainsi pas supplanter l'autonomie associée à l'organisation et le contrôle des dites tournées par ces sociétés de livraison décarbonées. Au-delà du frein financier, DEKI a toutefois cerné les freins « d'usage » reliés à l'adoption de cet outil digital : « ces entreprises se concentrent sur la croissance sans penser aux outils ». « Les dirigeants ont tellement d'expertise qu'ils font confiance à leurs têtes pour dispatcher, organiser les tournées, etc. ». DEKI a mis en place une relation de confiance avec ces sociétés de livraison urbaine décarbonée pour que l'outil « les nourrisse, fasse des propositions en fonction des conditions qu'ils pourront préciser » dans l'objectif de « leur libérer du temps » tout en leur laissant « le libre arbitre » (Béatrice Ludeby, DEKI)

DEKI a également comme objectif de « fédérer les sociétés de livraison avec une mixité de véhicules (vélos, véhicules électriques, véhicules hydrogènes) pour transporter différents types de marchandises » afin de « répondre aux différents besoins des donneurs d'ordre, clients ».

Finally, the creation of value by DEKI is both economic, social and environmental and is shared among the different actors of its chain through the different partnerships that it undertakes.

V. LE RÔLE D'INTERMÉDIATION DE DEKI

Since her thesis in 2007 and in the course of her various publications, Monnet Dupuy defines the role of intermediation as a role that « allows to pilot flows as an actor of interface between the members of logistic chains ». Monnet Dupuy develops the theoretical anchors of the intermediary in economics, in finance, in information systems as well as in strategy. The author shows that this role has first been associated with industrialists, wholesalers and distributors, then with service logistics providers and online operators. Monnet-Dupuy and Moncef (2021, p.69) rely on the work of Joffre and Koenig (1985) to show that « intermediation allows to ensure logistics and organization by mobilizing the necessary resources while regulating the activities of the stakeholders » to bring evidence that « the logistic role of the platform implies the support of the necessary logistics for collaboration, sharing and optimization of logistic resources, the availability of logistic infrastructures to consumers and the establishment of relations ». Monnet-Dupuy and Moncef (2021) finally mobilize the researches of Ciulli et al., 2019 which develop the 6 roles that can be played by an intermediary : connect, inform, protect, mobilize, integrate and measure.

In the case of DEKI, the digital and physical platform deployed corresponds to a role of intermediation which is precisely perceived by Béatrice Leduby as « a role of facilitator more than of matchmaker, thanks to the digital. One does not search for national accounts, DEKI will be able to measure their impact, and one will deliver this service with a simple tool of use. » DEKI is defined thus as a « transport commissionaire » with this vision of the role of connection in terms of flows : « one is an intermediary between order givers, transporters, merchants who need to transport their goods ». DEKI also proposes a role of data management but also of measurement and piloting : « There is no specialized freight market in urban logistics with a carbon-free guarantee and in addition the sale of data and the ability to pilot their impacts. That is our promise. » « If one had measurement elements (impact, profitability, etc.)

on pourrait les aider » (Béatrice Ludeby, DEKI). DEKI envisage aussi un rôle de formation auprès de leurs partenaires « il y a toute une éducation à faire », « on accompagne les donneurs d'ordre aussi. J'ai ce rôle d'initier, d'éduquer et d'informer, de montrer que c'est possible ».

Les parties prenantes perçoivent également ce rôle d'intermédiaire que joue DEKI à travers son rôle de connexion et de création d'un écosystème : « DEKI devrait apporter quelque chose de plus dans la dimension digitale ou dans l'apport d'un espace tiers lieu » (Julie Raillaud, La région Sud) pour offrir un espace de connexion et apporter de la valeur économique aux acteurs, etc. DEKI est encore perçu à travers son rôle de mise en relation par une autre catégorie de parties prenantes grâce à son rôle d'apporteur d'affaires ainsi qu'en raison de son rôle structurant en matière de process logistiques, et notamment dans sa mise à disposition de hubs logistiques, pour améliorer in fine la performance logistique, la qualité de service, etc.

5. LES ATELIERS DEMETER : FORMATION DE VALEURS PARTAGEES EN LOGISTIQUE URBAINE

Comme les ateliers de la région, les ateliers Detemer visent à réunir autour d'une table (physique ou virtuelle) des acteurs concernés par la logistique urbaine de manière générale. Cependant, ces acteurs ne font pas tous partie du même système puisqu'ils sont généralement les principaux acteurs de la logistique du secteur agro-alimentaire français. Finalement, comme dans le cas des ateliers de la Région, il s'agit d'individus ayant déjà été impliqués par le passé dans des expériences individuelles et/ou collectives en logistique urbaine (dans le cadre de leur fonction mais pas seulement) et à présent impliqué dans cette nouvelle forme d'expérience collective). Ainsi, comme dans le cas du jeu « Urbalog », ils amènent des individus avec des problématiques communes mais pas forcément d'un même système à se connecter et à partager des connaissances, des idées, des valeurs, etc.

I. DES SYSTEMES CONNECTES

Cette expérience empirique nous permet de concevoir la logistique urbaine comme un problème partagé par différents acteurs de différents systèmes reliés par ce genre de démarche collaborative. Ainsi, nous pouvons parler de logistiques urbaines (ex : la logistique urbaine de la ville de Paris) mais aussi de la logistique urbaine (ex : l'ensemble de la gestion des flux des villes par ses acteurs). En effet, là où les ateliers de la Région permettaient à des acteurs de partager des valeurs autour de la logistique urbaine de leur territoire, les ateliers Demeter ont montré la capacité de ce genre de démarche à avoir un impact en dehors d'un système donné mais sur la logistique urbaine de façon générale (Figure 14, ci-après).

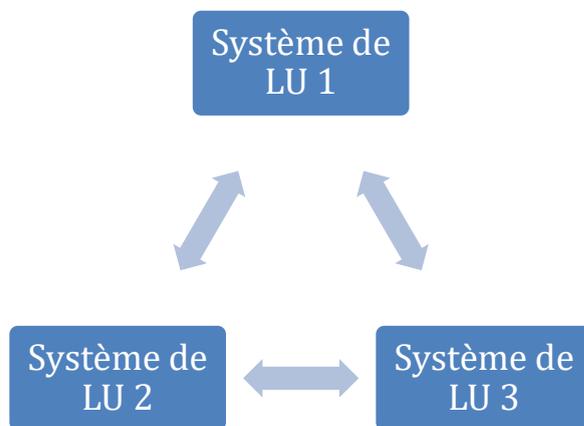


Figure 15 : Connexion des systèmes de logistique urbaine (élaboration personnelle)

En connectant des systèmes par le biais d'entreprises ou plus généralement d'acteurs, les ateliers Demeter permettent à certains, peut-être plus isolés, de partager des « choses » avec d'autres, hors de leur système habituel. Par exemple, les ateliers Demeter ont été, pour nous, l'occasion de parler des ateliers de la Région Sud. J'avais en effet constaté que certains des éléments discutés lors des ateliers de la Région l'étaient aussi lors des ateliers Demeter. Au regard de nos observations, nous avons jugé bon de prévenir le pilote des ateliers Demeter de ce fait. Dès lors, il a contacté la personne responsable des ateliers de la Région, pour discuter de la possibilité pour ses membres (ceux présents sur le territoire de la Région Sud) et lui d'être intégré à ces ateliers pour venir partager leurs expériences et bénéficier des leurs en contrepartie. Ainsi, comme ça a déjà été le cas par le passé, les ateliers Demeter, une fois qu'ils auront participé aux ateliers de la Région Sud, pourront faire bénéficier d'autres membres de leur club des valeurs dont ils se seront enrichis à la sortie de cette nouvelle expérience. Les ateliers Demeter reposent sur la « création du cercle vertueux » (Xavier, Auchan) et il n'est pas rare d'en être témoin lorsque l'on assiste à leurs réunions lors desquelles Victor, l'animateur, ne cesse de le rappeler :

« Partager avec vous ce qui se fait à l'ADEME sur les sujets LU » ; « Je les mettrais dans le compte rendu pour que tout le monde y ait accès » ; « C'est pour ça qu'on vous partage l'information », etc.

II. COCREATION DE VALEURS IMBRIQUEES

Si de la valeur se crée à l'issue d'expériences collectives vécues par des acteurs de la logistique urbaine et que ces mêmes acteurs sont amenés à partager d'autres formes d'expériences collectives, comme c'est le cas dans le cadre des ateliers Demeter, force est de constater que cela les amène non seulement à partager des valeurs mais également à en cocréer. En effet, si une démarche telle que Demeter qui conduit ses membres à partager des valeurs autour des problématiques de logistique urbaine le fait grâce à des valeurs qui seront le fruit de ses participations à d'autres formes d'expériences collectives comme les ateliers de la Région Sud, alors les valeurs nouvellement formées et partagées par les membres du club Demeter qui participent aux ateliers « logistique urbaine » le seront regard des valeurs que les membres impliqués dans les ateliers de la Région Sud auront nécessairement revues, elles-mêmes devant être considérées comme des valeurs altérées par les échanges et les expériences passées vécues par les participants des ateliers de la Région Sud (entre eux ou avec d'autres).

III. DES VALEURS INDIVIDUELLES ET/OU PARTAGEES AUX VALEURS DE LA LOGISTIQUE URBAINE A GRANDE ECHELLE

Si l'on suit cette logique, il n'y a pas que des valeurs de la logistique urbaine formées au niveau local mais bel et bien la possibilité que les valeurs autour de la logistique urbaine se forment de façon plus universelle. Ainsi, les individus que nous sommes seraient les acteurs de la logistique urbaine, ils participeraient à la formation des valeurs en logistique urbaine puisqu'ils vivraient des expériences individuelles avec cet objet, d'un côté, et des expériences collectives avec le même objet, de l'autre. Ces expériences permettent aux individus de former et de partager des valeurs autour de l'objet. Les individus impliqués dans les formes d'expérience collective autour de l'objet se nourriraient des valeurs de chaque expérience qu'ils vivraient avec l'objet et les partageraient de nouveau lorsqu'ils s'impliqueraient dans d'autres démarches. Et si les

démarches se connectent entre elles, elles permettent alors aux individus et/ou acteurs qui la composent de partager les valeurs qui sont les résultats de leurs expériences passées.

Pour résumer, si les démarches collaboratives permettent, à l'échelle d'un territoire, de pallier les difficultés auxquelles nous sommes confrontés en matière de logistique urbaine en favorisant le partage des valeurs, alors la mise en relation de ces démarches au niveau national permet de remodeler les valeurs de la logistique urbaine à grande échelle et de participer à la résolution d'un problème de gestion multi-acteurs qui représente un réel enjeu sociétal.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Malgré l'intérêt porté depuis plusieurs années à la logistique urbaine, celle-ci reste un objet complexe à appréhender dans la littérature comme sur le terrain. Cette recherche ne vise pas à simplifier la compréhension que nous pouvions en avoir, mais plutôt à accepter de l'envisager dans sa complexité et à apprendre à la manager selon la même idée. Chaque ville est spécifique, chaque logistique urbaine l'est de même, ainsi les projets portant sur cet objet complexe ne sont que rarement couronnés de succès. Les abandons en cours de projet, ou pire, les abandons avant lancement du projet sont nombreux et le manque de moyens financiers ou les changements politiques ne sont pas les seuls facteurs d'échec. Les projets développés sont souvent bancals puisqu'ils sont à l'initiative des villes qui les déploient sur un territoire non-étudié, non-compris, etc. Les acteurs principaux comme les transporteurs de marchandises n'ont pas d'interlocuteur défini et ne parviennent que rarement à faire remonter les informations terrains aux autorités concernées.

Cette recherche souligne ainsi, dans un premier temps, le manque de partage de connaissances en matière de logistique urbaine et déplore l'incapacité des acteurs à définir cet objet par ses limites géographiques ou encore par le type de flux devant être considéré. Si tous les acteurs portent de l'intérêt à la logistique urbaine pour la partie qui les concerne directement, les acteurs n'ont pas de vision globale des problématiques au niveau du territoire. Certains n'ont apparemment pas non plus conscience que leurs comportements peuvent avoir un impact négatif sur cet objet et donc atteindre leur propre bien-être. D'un point de vue pratique, les résultats de l'étude de la ville de Gap nous ont permis de proposer les éléments importants à définir en amont de la mise en œuvre de stratégies collectives en logistique urbaine. La logistique urbaine est donc un objet complexe à manager qui demande à être défini en amont des projets à réaliser. Les organisations qui souhaitent soutenir des stratégies collectives en matière de logistique urbaine doivent être capables de la définir/délimiter et de l'appréhender dans sa complexité avec la pluralité d'acteurs dont elle suppose la coordination.

Ensuite, nous avons étudié le cas du jeu sérieux « Urbalog ». Il s'agissait d'un exemple d'expérience collective en logistique urbaine et, en étudiant le déroulement de certaines parties, en interrogeant les acteurs impliqués et en questionnant les créateurs du jeu, nous avons pu souligner le rôle que jouait ce type de démarche sur le processus de valuation des individus en faisant ressortir la notion de « partage de valeurs ».

Les ateliers « logistique urbaine » de la Région Sud ont permis, par la suite, de montrer en quoi les démarches collaboratives en logistique urbaine entreprises au niveau d'un territoire peuvent participer à la formation des valeurs d'un territoire et ce, notamment, grâce aux rôles joués par les individus eux-mêmes impliqués dans les démarches.

L'étude de la plateforme DEKI, née des ateliers de la Région Sud, a participé à renforcer l'idée selon laquelle les démarches collectives en logistique urbaine sont créatrices de valeur. La création de valeur se fait à trois niveaux puisqu'elle peut être économique, mais aussi sociale et environnementale. Nous avons également pu remarquer que cette création de valeur a tendance à se répartir entre les différents acteurs de la chaîne logistique (industriels, commerçant, transporteurs, etc.).

Enfin, les ateliers Demeter permettent de comprendre le rôle des démarches collectives à l'échelle d'un pays ou d'une société. En effet, les démarches telles que celles entreprises par le club Demeter permettent à des acteurs d'un même secteur agro-alimentaire de discuter ensemble des problématiques de logistique urbaine. Ces discussions les amènent généralement à partager des valeurs en fonction des valeurs qui leur a été donné d'acquérir par le passé, à travers les expériences qu'ils ont pu vivre et partager avec d'autres acteurs, hors des ateliers Demeter, et, bien souvent, venant du territoire où se situe leur activité. Ainsi, on assiste à une connexion de systèmes de logistique urbaine et, donc, à un partage de valeurs en logistique urbaine, à grande échelle.

5e chapitre : Résultats inter-expériences

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après avoir croisé les données récoltées grâce à l'étude des différentes expérimentations menées, nous ferons ressortir, dans ce chapitre, les résultats qui en découlent. Rappelons que ces résultats sont donc issus d'une analyse transversale d'expériences très diverses, observées à des moments différents et pas toujours de la même façon. Il nous semblait pourtant intéressant, toujours selon le principe de l'analyse holistique, d'essayer de faire de cette étude un travail utile, modélisable et pas trop ancré dans son contexte puisque l'objectif de cette recherche n'était pas seulement d'étudier différentes formes d'expériences collectives en logistique urbaine mais aussi de mieux comprendre la logistique urbaine, en tant que système, et d'utiliser des expériences différentes pour enrichir au maximum le matériau empirique afin de rendre les résultats avancés utilisables d'un point de vue théorique et managérial.

Ainsi, il s'agira, dans ce chapitre, de regarder ces expériences à travers certains prismes, et ce pour chacune d'entre elles. Les résultats présentés ont donc vocation à généraliser certaines observations faites précédemment et à compléter les résultats du chapitre précédent. Ces résultats émergents concerneront :

- (1) Une représentation schématique des différentes formes d'expériences collectives étudiées
- (2) Les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine met en exergue
- (3) La pensée en « Archipels » pour mieux comprendre le rôle de la formation des valeurs en logistique urbaine
- (4) La mise en œuvre d'expériences collectives comme une des voies d'amélioration possible pour les systèmes de logistique urbaine
- (5) Des conseils quant à la mise en œuvre de formes d'expérience collective en logistique urbaine

Ainsi ces résultats inter-expériences ont pour objectif de participer à un début de classification des formes d'expériences collectives en logistique urbaine. En effet, ce chapitre propose de comparer les cinq expériences investies dans le cadre de cette recherche en utilisant une schématisation normée et identique pour chaque cas. La schématisation que nous proposons permet de mettre en avant le partage de valeurs en logistique urbaine dans le cas où ses acteurs sont amenés à partager des formes d'expérience collective et montre la différence entre des systèmes avec partage réel, avec partage envisagé, ou encore sans partage.

Aussi, ce chapitre participera à faire ressortir les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine peut mettre en exergue et proposera une modélisation du processus de valuation de LA logistique urbaine, ce qui nous permettra de faire le lien entre partage des valeurs en logistique urbaine et création d'un système vertueux durable grâce à la notion d'« Archipel » que nous emprunterons, introduirons et mobiliserons.

Enfin, nous présenterons en tant que résultats managériaux l'expérience collective comme un moyen pour les organisations (publiques et/ou privées) pour participer à améliorer les systèmes de logistique urbaine au regard de tous les résultats avancés précédemment et, pour conclure, nous proposerons des conseils pour mettre en œuvre des démarches collectives de logistique urbaine pérennes.

1. LES FORMES D'EXPERIENCE COLLECTIVE EN LOGISTIQUE URBAINE

Quand nous avons commencé ce travail de recherche, nous nous contentions de parler d'expériences collectives selon la définition qui en était généralement faite dans la littérature en sciences de gestion. Mais en commençant à vouloir comparer les cas, ou du moins à les étudier en même temps, nous nous sommes rendu compte qu'il existait différentes formes d'expériences collectives en logistique urbaine. A ce titre, il nous semble important de commencer cette analyse inter-cas par la présentation des différentes *formes* des cas étudiés avons de montrer en quoi les différentes expériences ont ou participeront à la formation de valeurs en logistique urbaine.

I. LA VILLE DE GAP

Nous avons souhaité nous intéresser à la logistique urbaine de cette ville et très vite, en interrogeant les différents acteurs que nous parvenions petit à petit à identifier, nous nous sommes rendu compte que ce système comprenait des individus et des acteurs qui ne travaillaient pas ensemble. Au maximum, certains d'entre eux avaient déjà contacté la ville pour se plaindre de telle ou telle réglementation d'accès au centre-ville. On ne peut pas dire qu'il s'agissait d'un système dans lequel les acteurs de la logistique urbaine avaient pour habitude de travailler ensemble à la création d'une ville pour tous. Lorsque la ville nous a sollicitée pour réunir les acteurs autour d'une table afin de leur faire construire la ville de demain, nous nous sommes donc heurtée à différentes difficultés énumérées dans le chapitre précédent. Nous avons alors fait le constat que dans ce cas de figure on ne peut pas parler d'expérience collective car on parle d'individus qui au regard de leurs expériences individuelles passées forment des valeurs autour de la logistique urbaine qui ne sont pas nourries des valeurs qu'ils auraient pu partager en vivant des formes d'expériences dites collectives et qui vont donc adopter des comportements « égoïstes » (Figure 15).

Cas 1 : La ville de Gap

Des initiatives individuelles et pas d'initiatives collectives

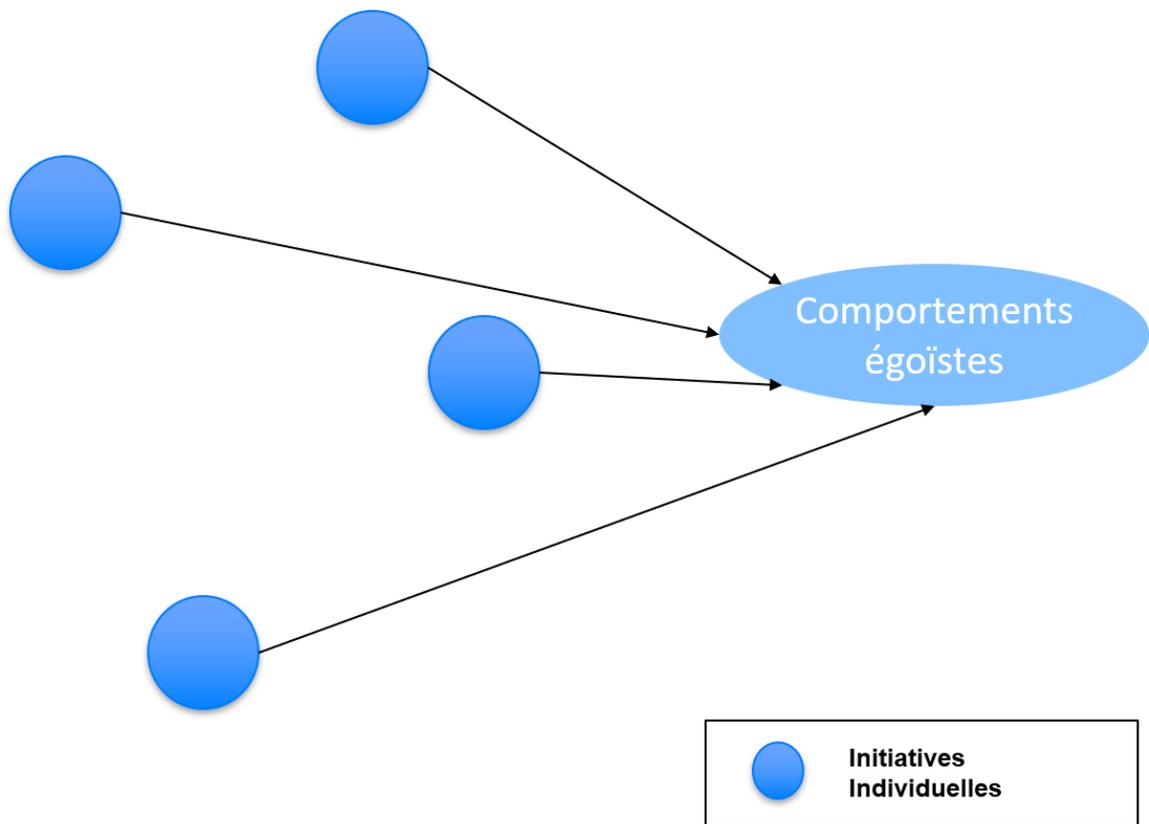


Figure 16 : La forme dite sans expériences collectives (élaboration personnelle)

II. LE JEU SÉRIEUX « URBALOG »

Dans le cas du jeu sérieux « Urbalog », on peut parler d'expérience collective, car on a à faire à des acteurs qui, même si ça n'a pas déjà été le cas, vont être amenés à travailler ensemble. Ici on passe donc d'un modèle identique à celui de la ville de Gap au modèle ci-après (Figure 16). Ce qui change, c'est que l'expérience collective qui va réunir tout un ensemble de démarches individuelles va amener les différents individus qui les composent à partager des valeurs autour de l'objet dont il sera question. Petit à petit et dans une moindre mesure, ces nouvelles valeurs partagées vont amener ces individus et donc ces acteurs à agir différemment. Nous avons observé dans le cas du jeu sérieux « Urbalog », que cela les avait notamment amenés à adopter des comportements moins égoïstes et plus vertueux pour le système.

Cas 2 : Le jeu "Urbalog"

Des initiatives individuelles connectées via une initiative collective

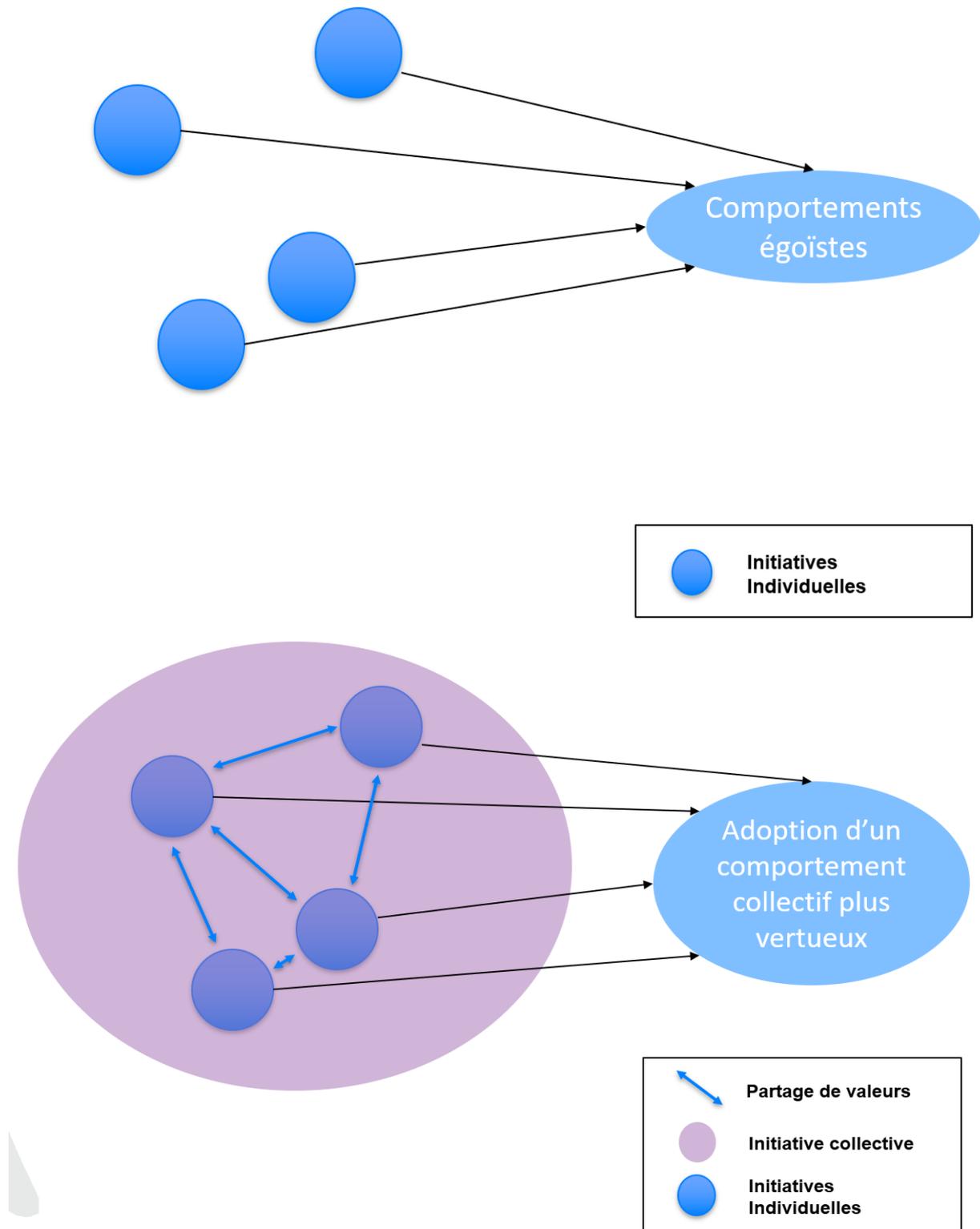
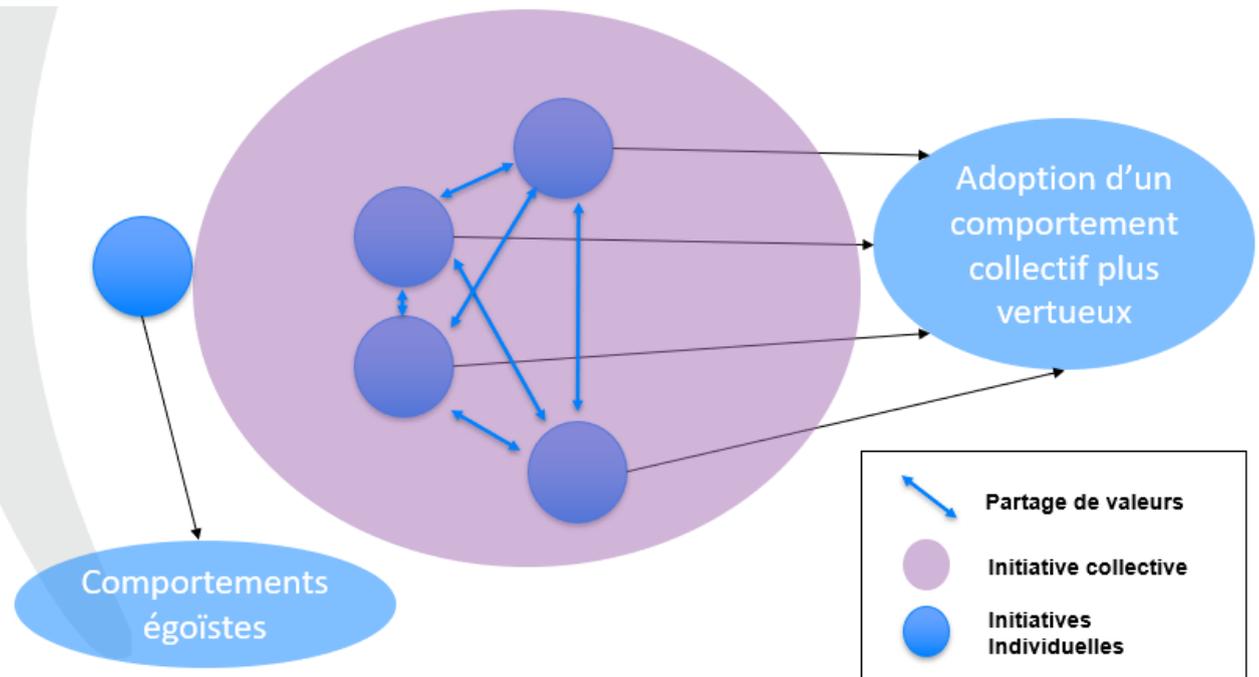
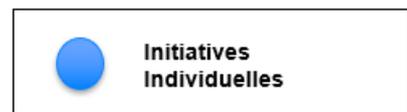
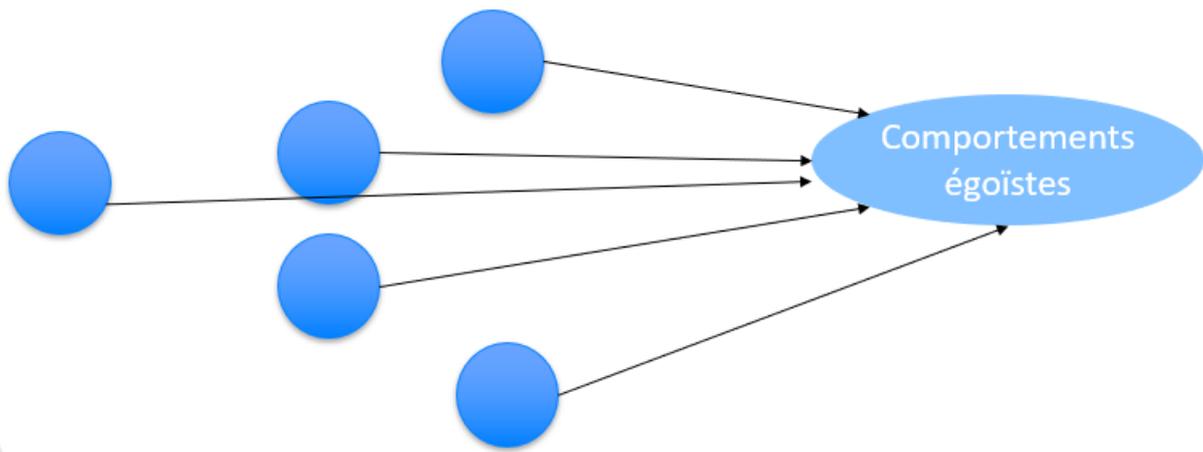


Figure 17 : L'expérience collective en logistique urbaine (élaboration personnelle)

III. LES ATELIERS DE LA REGION ET LA PLATEFORME DEKI

Nous avons volontairement choisi de proposer un seul et unique modèle pour le cas des ateliers de la région et de la plateforme DEKI puisque le second est né du premier, il nous semble donc plus pertinent de les représenter conjointement dans de cadre de cette analyse.

Les ateliers de la Région Sud portant sur la logistique urbaine des territoires concernés impliquent la présence de différents acteurs qui n'avaient pas non plus nécessairement l'habitude de travailler ensemble. Parmi les acteurs du territoire en question, ceux qui ont répondu à l'appel de la région ont constitué un groupe invité à se réunir autour d'ateliers et donc une forme d'expérience collective. Comme dans le cas du jeu « Urbalog », en participant à ces ateliers, les acteurs ont eu l'opportunité de se rencontrer, d'échanger et ont donc pu ajouter aux valeurs qu'ils avaient déjà formées envers la logistique urbaine celles qu'ils avaient pu partager avec les autres lors des ateliers. Mais, comme l'a laissé échapper Maxime de chez « Ça cartonne » en parlant d'un autre participant des ateliers : « On se ne quitte plus ». Après avoir eu l'occasion d'échanger pendant des temps d'échanges dédiés lors des différents ateliers, certains participants ont en effet souhaité rester en contact et même travailler ensemble en dehors des ateliers. Ces échanges qui ont lieu en parallèle des ateliers ne se font plus seulement entre les participants du cercle des ateliers de la Région, mais vont plus loin en allant toucher d'autres acteurs du territoire qui n'avaient pas forcément étaient impliqués dans ces ateliers à l'origine (Figure 17).



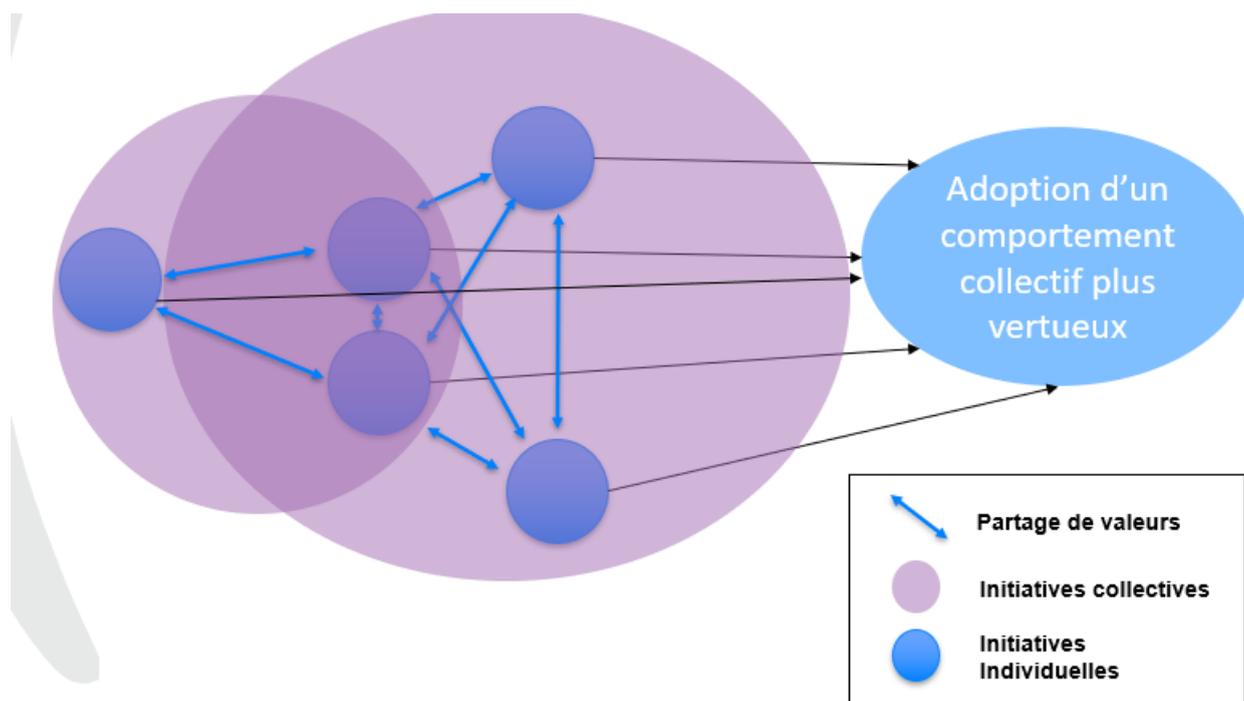


Figure 18 : Naissance de nouvelles démarches (élaboration personnelle)

C'est d'ailleurs de cette manière qu'est née la démarche DEKI, à la frontière des ateliers de la Région. Grâce à cette démarche, les acteurs qui n'étaient pas initialement impliqués le sont à présent indirectement, car même pour ceux qui n'intégreront peut-être jamais les ateliers de la Région, il leur est maintenant possible de partager ses valeurs et de bénéficier de ce que les autres peuvent leur apporter en matière de formation des valeurs, puisque certains des individus avec qui ils échangent font déjà partie du cercle et en bénéficient donc. Par ricochet, ils en bénéficient également.

IV. LES ATELIERS DEMETER

De façon plus générale, si l'on permet à des systèmes de logistique urbaine et des démarches collectives et/ou individuelles de se connecter par le biais de démarches collectives, on peut participer à aller vers un comportement collectif plus vertueux en diminuant le risque d'occurrence de comportements égoïstes. En effet, les ateliers Demeter permettent, dans un premier temps, à des acteurs et/ou des groupes d'acteurs (déjà réunis) d'une filière de partager des valeurs autour des problématiques de la logistique urbaine. En s'intégrant aussi aux ateliers

de la région Sud, cette démarche montre, dans un second temps, qu'il est possible de continuer à se nourrir de ce que nos semblables savent et souhaitent partager avec nous pour faire les choses mieux ensemble mais aussi chacun de son côté par la suite (Figure 18).

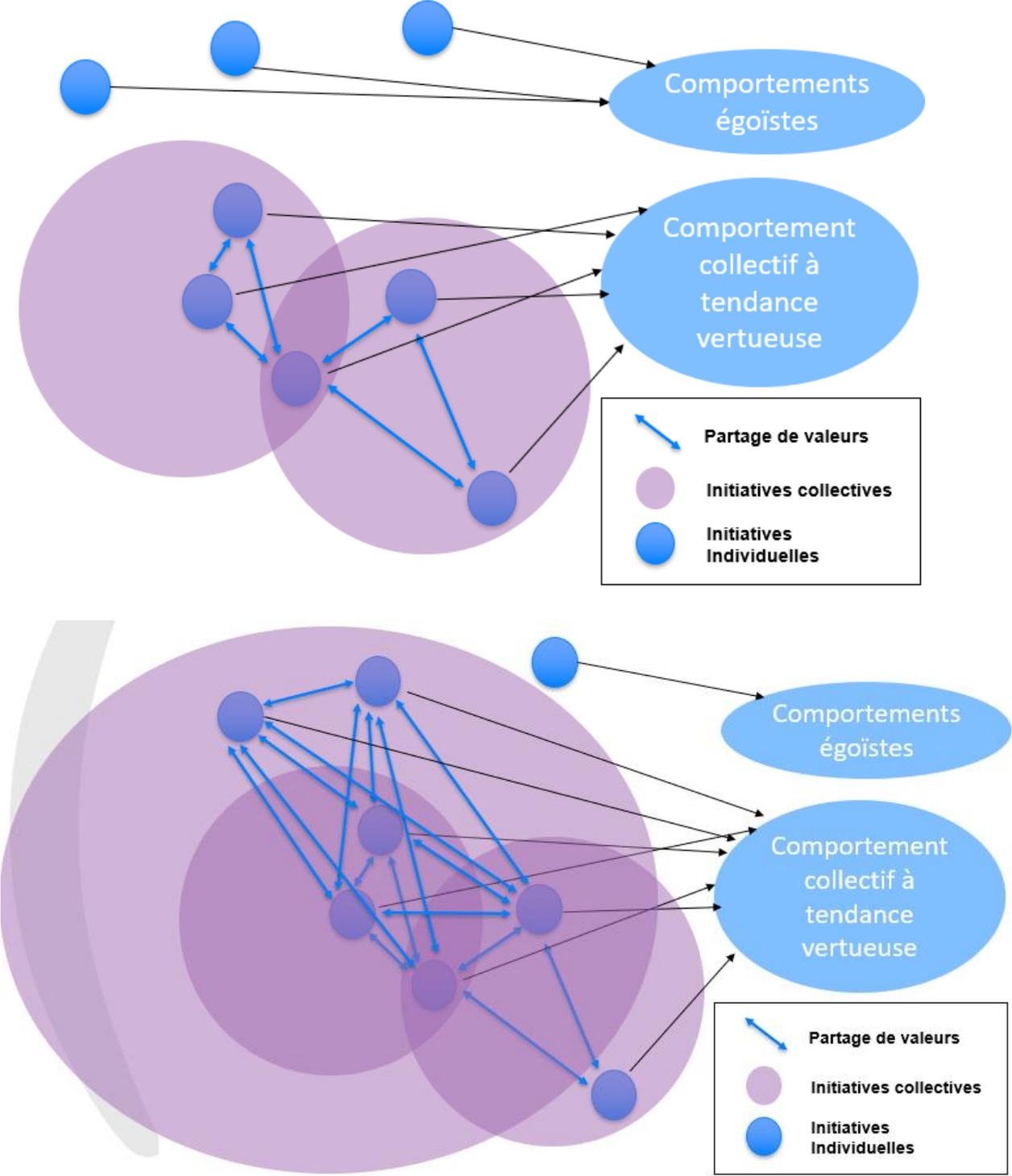


Figure 19 : Interconnexions de démarches (élaboration personnelle)

2. LES VALEURS QUE L'EXPERIENCE COLLECTIVE EN LOGISTIQUE URBAINE MET EN EXERGUE

Nous avons montré que les expériences collectives permettent de partager des valeurs autour d'un objet, nous pourrions désormais nous interroger sur la finalité d'une telle initiative. Parmi les personnes qui ont répondu au sondage que nous avons envoyé quelques jours après leur participation à une partie du jeu « Urbalog », la majeure partie nous a permis de souligner l'importance des expériences collectives dans le processus de valuation individuelle. Par exemple, ils ont manifesté le fait que le partage de valeurs avec d'autres personnes impactait leur propre processus de valorisation individuelle : « J'ai maintenant beaucoup plus d'empathie pour la logistique urbaine et surtout pour les livreurs » (Camille, architecte dans le domaine de la médiation architecturale). Et, ce faisant, cela les a amenés à reconsidérer leurs propres expériences individuelles avec l'objet : « Je pense que je prendrais davantage en compte certains aspects, notamment les besoins des véhicules de livraison et les solutions qui peuvent être mises en œuvre » (Julia, projet Landscape directeur).

Les flèches des schémas présentés dans la section (1.LES FORMES D'EXPERIENCE COLLECTIVE EN LOGISTIQUE URBAINE), ci-avant, représentent les valeurs que les individus partagent et donc forment à travers leurs échanges lors de leur implication dans des formes d'expérience collective. Cette section vise à donner du sens à ces flèches. Comme suggéré dans la théorie de la valuation (Dewey, 1939), valuer permet d'« aimer » ou de « ne pas aimer ». A travers les entretiens que nous avons pu mener, les observations que nous avons pu faire et en analysant les différents cas grâce à une grille de données croisées, nous avons pu déterminer qu'au travers des expériences expérience collective, les acteurs de la logistique urbaine étaient amenés à partager des valeurs morales et sociales/sociétales autour de cet objet : « création de valeur sociétale » (Thomas, La DREAL). Dans cette section nous présenterons ces valeurs et étudierons les comportements qui en découlent.

I. DES VALEURS MORALES

En philosophie, une valeur morale est un critère de choix qui guide le jugement moral des individus et des sociétés. Les valeurs morales forment un corps de doctrines, qui prennent la forme d'obligations qui s'imposent à la conscience comme un idéal. Ces valeurs morales sont créées et transmises par les philosophies, les idéologies, les religions et les sociétés humaines. Certaines de ces valeurs morales se veulent universelles (ex : l'entraide, la compassion, le don de soi, la tolérance, le respect, la loyauté, la discipline, la noblesse, etc.).

Dans le cas de cette recherche, nous avons pu noter que les acteurs qui étaient amenés à partager des expériences collectives en logistique urbaine codéveloppaient des valeurs morales telles que l'entraide et la compassion.

i. L'entraide

En étudiant la plupart des démarches présentées dans le chapitre précédent, nous avons pu constater que les individus impliqués dans les démarches collaboratives développent ensemble une valeur d'entraide vis-à-vis de la question de la logistique urbaine, ce qui n'est pas le cas dans le cas de la ville de Gap pour laquelle les individus ne partagent pas d'expériences collectives. Dans certains cas, il s'agit pour les acteurs de « voir collectivement comment on pourrait aller plus loin » (Victor, pilote des Ateliers Demeter) ; quelquefois c'est plutôt l'occasion pour certains de partager des bons plans : « Pour ceux qui sont intéressés, je vous envoie l'invitation » (Julie, Capenergies). Dans tous les cas, ces ateliers, jeux, etc., sont un moyen pour les individus de « partager des expériences, des bonnes pratiques, des informations » (Julie, La Région Sud).

ii. La compassion

En dehors de l'entraide qui se crée entre les différents acteurs de la logistique urbaine à l'issue des démarches, on observe une certaine forme de compassion entre les individus. De la compréhension en passant par la prise en compte de point de vue, les différents acteurs impliqués dans les démarches apprennent à voir un problème différemment au regard de la

manière dont les autres le voient aussi : « On a réussi à générer de la conscience partagée » (Julie, La région Sud). Le fait d'« entrer en résonance » (Julie, La région Sud) amène ainsi l'individu à agir non plus dans son propre intérêt, égoïstement, mais à considérer l'ensemble de l'écosystème dans sa prise de décision et l'exercice de son activité.

II. DES VALEURS SOCIALES ET SOCIETALES

Puisque l'homme est capable de penser, les idées sont essentielles dans le développement des êtres humains et donc de la société. Une valeur sociale et donc une norme de comportement. Dans le cas de la logistique urbaine, et plus particulièrement des démarches que nous avons étudiées, nous avons pu observer que la mise en relation des différents individus qui constituaient cet objet les a amenés à coconstruire des valeurs morales mais nous avons aussi pu constater que dans certains cas, celles-ci, venaient aussi nourrir la construction de leurs valeurs sociales et sociétales. En effet, les individus impliqués dans les démarches s'identifient alors comme acteurs et donc responsables du transport de marchandises et de personnes en ville ainsi que des externalités qui en découlent. On pourrait traduire cette prise de conscience par une phrase du type : puisque je suis responsable d'une partie de la pollution en ville, je décide d'agir en conséquence en réduisant mon impact. Dans le cas des démarches que nous avons étudiées, des transpositions de ce type ont été observées. Par exemple, La Région Sud qui estime que c'est de son devoir d'agir lorsque Julie affirme que « les régions doivent se fixer des objectifs » afin d'« affirmer leur valeur de territoire de cohésion sociale », quand Béatrice, à l'initiative de la démarche DEKI, atteste de sa volonté de décarboner le transport et le rendre plus vert puisque les enjeux environnementaux et sociétaux sont ses « objectifs premiers » ou encore dès lors que Mathieu et Florence (créateurs d'« Urbalog ») expliquent accomplir leur « mission » en éduquant les acteurs de la logistique urbaine.

3. LES COMPORTEMENTS PROVOQUES PAR CES NOUVELLES VALEURS PARTAGEES

Si nous avons pu déterminer que les acteurs de la logistique urbaine partagent et créent des valeurs autour de la logistique urbaine lorsqu'ils sont impliqués dans des formes d'expériences collectives c'est aussi car nous avons pu constater que leurs comportements pouvaient évoluer à l'issue de leur participation aux démarches. Il est vrai que, pour la plupart de ces acteurs, le fait de faire preuve d'entraide, de compassion et de participer à la modification des valeurs sociales et sociétales autour de la logistique urbaine les a par la suite amenés à regarder ensemble dans la même direction, partager, créer ensemble, s'entourer, expérimenter, se rendre utiles, veiller pour/sur les autres, se remettre en question, solliciter, etc.

I. REGARDER ENSEMBLE DANS LA MEME DIRECTION

Forts des valeurs qu'ils ont pu former, former et partager, les acteurs de la logistique urbaine qui ont vécu des formes d'expérience collective tendent généralement vers des comportements plus vertueux pour l'ensemble du système et notamment en acceptant de « regarder ensemble dans la même direction ». A titre d'exemple, lorsque nous nous sommes entretenu avec Thomas de la DREAL, il nous a expliqué que « les ateliers de la région Sud sont des ateliers collaboratifs, ils réunissent un ensemble d'acteurs et c'est important qu'ils travaillent dans le même sens » avant de nous expliquer que c'était principalement le but à atteindre lorsqu'il décidait de la manière dont il devait appréhender ces ateliers avant que Julie de la Région Sud ne précise que « l'idée des ateliers c'est de faciliter la prise de conscience des individus les uns par rapport aux autres » puisqu'en travaillant ensemble et en communiquant « on se comprend mieux ». Parce que même si « le métier n'est pas le même » ce type de démarche nous permet de « partager les mêmes valeurs » et nous « permet de cocréer de nouvelles choses » (Julie, La Région Sud). Puisque finalement, si on nous donne la possibilité de le faire à travers l'expérience collective, « ce n'est pas compliqué de se mettre d'accord sur des valeurs communes et, sur cette base », d'arriver à mieux « comprendre comment » on peut changer les choses ensemble » (Julie, La Région Sud). Ce qu'il faut c'est donc commencé par « se donner un cap » puis « partager autour d'une table » pour créer du « collectif », « c'est une des valeurs

de ces groupes » (Julie, La Région Sud) et peut-être avoir l'opportunité d'ainsi avoir une nouvelle « vision intéressante » (Victor, Demeter).

II. PARTAGER

Cette capacité qu'on les acteurs à « regarder ensemble dans la même direction » après avoir vécu des expériences collectives les amènent aussi généralement à vouloir « partager » plus qu'auparavant. En voici quelques exemples : « Je pense qu'on sera intéressé à partager ce qu'on sait/fait » (Benoit, Mairie de Canne) ; « Partager des données sensibles pour mieux caractériser les trajets » (Lucie, Capenergies) ; « Mettre en avant des usages pour les divulguer au plus grand nombre » (Lucie, Capenergies) ; « Partager avec vous ce qui se fait à l'Ademe sur les sujets LU » (Victor, Demeter) ; « L'objectif c'est aussi de communiquer » (Victor, Demeter) ; « Moi, sur Vincennes je n'ai pas grand-chose à vous rapporter » (Xavier, Auchan). En général, les démarches comme « Urbalog », les ateliers de la Région et les ateliers Demeter donnent la possibilité aux acteurs impliqués de partager des informations entre eux et « ce n'est pas uniquement descendant » puisque « on attend aussi des retours du terrain » (Victor, Demeter). Avant la mise en œuvre de la démarche de la Région Sud le système « était assez cloisonné » et même si « ça l'est toujours un peu », lors des échanges, « il y a un assez bon partage malgré la concurrence qui existe entre, certains » (Julie, La Région Sud). Il est vrai certaines « informations ne circulent pas toujours mais il y a quand même » généralement, dans ces ateliers, « un certain climat du « partager » qui s'installe » (Julie, La Région Sud). Ce que nous avons pu noter ainsi que ceux qui mettent en place ces échanges c'est que généralement « les échanges continuent hors-ateliers » et ce « climat du « partage » », comme l'appelle Julie de la Région Sud, n'a pas vocation à s'estomper une fois les ateliers terminés mais à perdurer dans le temps. En plus d'être amené à durer dans le temps, ce « climat de partage » à vocation à s'étendre en dehors du cercle des individus impliqués dans la démarche comme l'explique Victor (Demeter) lorsqu'il parle d'un acteur pas directement impliqué dans les ateliers Demeter : « Ils ont eu vent de ce qu'on a fait et sont intéressés à l'idée de faire un truc similaire » ; « Ils nous ont proposé de présenter l'expérimentation pour diffuser bonnes pratiques et partager avec les collectivités. L'objectif étant ici, in fine, de créer un cercle vertueux en logistique urbaine qui ne se limiterait pas aux frontières de la démarche de Demeter mais aurait un impact sur la logistique urbaine de façon générale. Ce qui est intéressant c'est

que ce « climat de partage » se reflète aussi sur les comportements des acteurs impliqués dans la démarche comme dans le cas où Xavier (Auchan) parle d'une expérimentation qu'ils ont faite sur un nouveau système de livraison dans le centre de Paris : « L'important c'est que les acteurs soient contant et que ça puisse servir à d'autres magasins ». En dehors du fait que les démarches collectives amènent les acteurs impliqués à partager entre eux, à vouloir partager leurs connaissances, etc. avec les autres, ces démarches permettent aussi de recenser des besoins, problèmes, etc. partagés entre les acteurs pour les faire remonter à d'autres acteurs pas indirectement impliqués dans les démarches. A ce titre, Victor (Demeter) propose de « faire remonter » les informations pertinentes aux élus. Finalement, ces démarches sont un moyen de faire entrer de nouvelles informations dans le cercle en allant puiser dans les expériences passées et/ou futures des individus impliqués : « Hier j'étais à la journée Interlud » (Servane, Stef) ; « Je ne suis pas sur le projet mais je peux aller à la pêche aux informations et vous faire un retour » (Servane, Stef) ; « Partager avec vous ce qui se fait à l'ADEME sur les sujets LU » (Victor, Demeter).

III. CREER ENSEMBLE

Si on partage des valeurs, on va pouvoir plus facilement créer ensemble et/ou, à minima, savoir comment créer pour que ça convienne au plus grand nombre. Notons par exemple la participation de la métropole de Marseille aux ateliers de la Région pour connaître les besoins, réactions, etc. des acteurs de la logistique urbaine du territoire quant aux nouvelles réglementations ZFE ayant été mises en place : « ce ne pourra être qu'un travail collaboratif » Raphaël, Aix-Marseille Provence Métropole. C'est pourquoi, après avoir participé à des expériences collectives en logistique urbaine, les acteurs semblent mieux armés à la création de nouveaux projets, business, jeux, etc. de logistique urbaine. D'un côté, afin de créer, cela permet de pouvoir « construire un discours » et donc « ça crée de la valeur » (Florence, « Urbalog ») pour les constructions qui viendront. D'un autre, afin de créer ensemble, le fait d'avoir déjà vécu une expérience collective permet de « renforcer une dynamique participative » (Virginie, La poste) qui amène les acteurs initialement impliqués à avoir envie de travailler avec les autres à nouveau. Aussi, suivant la manière dont sont pilotés les ateliers, il est possible qu'ils permettent aux acteurs impliqués d'avoir eu l'occasion de « prendre les choses en main » et il sera ainsi pour eux plus facile de le faire à nouveau. A ce titre nous pouvons citer l'exemple des

ateliers de la Région Sud qui fixent les sujets de discussions en fonction des besoins des acteurs : « Ces ateliers ce sont les vôtres alors n'hésitez pas à faire des propositions de sujets » (Julie, Région Sud). Les ateliers Demeter, quant à eux, sont plus guidés par le pilotage et moins guidés par les besoins des participants, ainsi nous avons constaté qu'ils n'ont jusqu'à présent jamais donné lieu à de nouvelles démarches entrepreneuriales tel que ça a été le cas avec la plateforme DEKI à l'issue des ateliers de la Région. Parce que finalement, la ou les ateliers de la Région se distinguent des ateliers Demeter, c'est qu'il n'y est pas seulement question d'échanger de bonnes pratiques mais plutôt de « déboucher sur des opérations (Thomas, La DREAL). Cette différence vient sûrement de la forme que prennent ces échanges : très réguliers et en sous-groupes pour les ateliers de la Région, plus étalés et avec un animateur qui parle et des participants qui écoutent plus qu'ils ne parlent. Les ateliers de la Région, que ce soit du « bricolage » ou pour « coconstruire des projets », l'objectif de cette démarche c'est de « créer une communauté et sortir des projets » (Julie, La Région Sud). Même si lors d'anciens ateliers Demeter « chaque participant à participer à la constitution de l'outil TCO2 » (Victor, Demeter), lors des réunions auxquelles nous avons pu participer, nous n'avons pas été témoin d'autre cocréation.

Finalement, à travers la possibilité qui est donnée aux acteurs de ce type de démarches de créer ensemble et de partager des valeurs, il leur est aussi donnée l'occasion de « cocréer de la valeur » (Julie, La Région Sud).

IV.S'ENTOURER

Comme nous l'avons souligné précédemment, les acteurs des démarches collectives en logistique urbaine montrent généralement la volonté de vouloir de nouveau travailler collectivement après avoir partagé ce type d'expériences. Et comme ça a été le cas avec la notion de « partage », cette volonté de s'entourer peut se faire avec des acteurs du cercle, des acteurs hors cercle, des acteurs avec lesquels on a déjà travaillé ou pas, etc. Dans certain cas, les acteurs impliqués dans les démarches vont s'entourer d'acteurs qu'ils ont rencontré par le biais de la démarche pour envisager de futures expériences collectives comme c'est le cas de Maxime (ça cartonne) qui dit à propos d'un autre participant des ateliers : « on ne se quitte plus ». En plus de leur permettre de se connecter, les démarches collectives en logistique urbaine sont souvent l'occasion de s'entourer « d'experts pour avoir une vision plus globale sur

les problèmes de livraison de nuit » (Victor, Demeter) et autres. Finalement, c'est pour les acteurs impliqués le moyen de « réseauter avec beaucoup de monde » (Julien, La Région Sud). Puisque « il faut tisser les bons liens pour se nourrir », il faut « créer du réseau » (Julie, La Région Sud). Il y a un côté formel et « un côté plus informel (se connaître, simplifier les échanges) » (Thomas, La DREAL). Finalement, le but étant d'abord de « se connaître » (Julie, La Région Sud) et de « rassembler plusieurs écosystèmes » (Lucie, Pilote du groupe de travail sur le transport décarboné, Capenergies). Cela peut permettre aussi de s'entourer en dehors du cercle en créant des passerelles et donc en décroissant les différents systèmes concernés : « C'est une porte d'entrée intéressante au niveau de la région » (Victor, Demeter) ; « Les passerelles avec les collectivités comme avec Bordeaux depuis les expérimentations de 2016 » (Victor, Demeter) ; « Échanges réguliers avec Thibault Balac pour partager des propositions dans le cadre de l'élaboration d'une feuille de route LU » (Victor, Demeter) ; « On va essayer de reprendre contact avec eux » (Victor, Demeter) ; « N'hésite pas à m'envoyer un mail que je le bascule à mon contact » (Servane, Stef).

V. EXPERIMENTER

Comme le dit Julie Rafaillac, quand on la questionne sur l'intérêt pour elle de participer aux ateliers de la Région, c'est d'« être sur le terrain ». Pour certains acteurs de la logistique urbaine, participer à des formes d'expériences collectives, comme les ateliers de la Région, c'est le moyen de partager des valeurs, de découvrir des métiers et de mieux comprendre ceux qui le compose, leurs activités et les problématiques concrètes auxquels ils font face. Cela permet notamment à des territoires, tels que les régions, de participer à rendre les réglementations, les aides allouées, et tout autre forme d'implication logistique pour cette institution sur le territoire, justes et correctement orientées. Forts de ces nouvelles connaissances, de ce que cela a changé dans leur façon de voir les choses et dans la valeur qu'ils attribuent à la logistique urbaine suite à leur implication dans des ateliers, comme ceux de la Région ou de Demeter, les acteurs tendent à montrer une réelle volonté à expérimenter et ce différemment. Ils vont ainsi être amenés à « tester en condition réelle » (Victor, Pilote des ateliers Demeter) des projets qu'ils avaient en tête ou des idées que d'autres leur ont données et qui sont « sûrement duplicables » (Victor, Pilote des ateliers Demeter) et tenter d'engager les autres aussi à « réitérer la démarche » (Victor, Pilote des ateliers Demeter).

VI. SE RENDRE UTILE

Si les formes d'expériences collectives dans lesquels les acteurs sont impliqués ont des impacts sur leurs affaires et celles de leurs partenaires, nous avons aussi pu constater que ça ne s'arrête pas là mais ça allait plus loin car certains d'entre eux, très enrichis de ces expériences souhaitent réellement plus s'impliquer et faire bénéficier, de façon désintéressée, d'autres acteurs concernés par les problématiques de logistique urbaine. Un peu comme des modèles, ils s'envisagent souvent, à la suite des expériences comme des messagers à qui il reste « beaucoup de pédagogie à faire » (Virginie, La poste) auprès des autres organisations mais aussi auprès du « grand public » (Julie, La Région Sud) même s'il faut leur laisser la main « pour les responsabiliser » (Julie, La Région Sud). En effet, les acteurs le plus impliqués soulignent que « ça infuse » même si c'est parfois « difficiles à mesurer », le plus important c'est de « faire sens pour tous les acteurs » (Julie, La Région Sud). Partager une « vision » et la « décliner » pour « bâtir une stratégie et formaliser les actions en un tout » c'est l'objectif que suit la Région (Julie, La Région Sud) mais pas que puisque même les acteurs privés souhaitent que « ce soit utile à tous » (Lucie, Capenergies). Et comme un effet boule de neige, quand un acteur dit vouloir voir « comment on peut être utile » (Victor, Pilote des ateliers Demeter), les autres suivent : « Nous, Auchan, on serait intéressé » (Xavier, Auchan), « Pareil pour Picard » (Claudine, Picard), « Idem pour Stef » (Servane, Stef).

VII. SE CONNECTER

Plus que s'entourer, quelque fois les expériences partagées amènent les individus à se revoir en dehors de celles-ci par le biais d'autres formes d'expériences collectives, et donc, aux différentes expériences de se connecter. Ça a, par exemple, été le cas à la fin de notre recherche puisque, ayant participé aux ateliers de la Région Sud concernant le souci du transport du froid en ville, j'ai fait part de l'existence des ateliers de la Région sur ces problématiques aux membres de Demeter qui, dès lors, sont rentrés en contact avec la Région Sud pour discuter d'échanges futurs possibles entre ces deux entités. Lorsque nous avons pu en reparler avec Julie de la Région, elle a affirmé que « c'est bien l'intérêt de ce groupe, qu'il y ait des synergies

croisées et que chacun le divulgue ». Depuis il figure que certains des membres de Demeter sont invités à participer aux ateliers de la Région et chacun apporte à l'autre sur des problématiques communes qui les intéressent.

VIII. SE REMETTRE EN QUESTION

Comme souvent lorsqu'on tente de faire travailler ensemble des individus qui sont parfois concurrents, qui ne parlent pas le même langage ou simplement qui ne se connaissent pas, le plus difficile c'est de les amener à se remettre en question.

Pourtant, pendant et à la suite des expériences menées, force a été de constater que leur participation aux formes d'expériences collectives proposées avait amené les individus impliqués à se remettre en question plus que d'habitude et plus qu'avant : « Maintenant je fais des projets davantage objectivés par ce que j'ai appris des ateliers » (Julie, La Région Sud). Ainsi les expériences collectives en logistique urbaine peuvent être considérées comme un « accompagnement » vers une certaine remise en question (Julie, La Région Sud). Elles donnent aux acteurs l'opportunités aux acteurs d'échanger entre eux, dans un contexte facilitant afin qu'ils partagent leurs expériences, leurs inquiétudes et qu'ensemble ils améliorent leur activité et son impact sur la logistique urbaine de façon générale : « À la suite d'échanges avec Martigues, on a déjà amélioré le concept » (Cédric, Porteur du projet d'harmonisation des réglementations, Cerema). L'idée qu'il y a derrière c'est aussi de ne pas reproduire les mêmes erreurs, d'apprendre des autres : « Ne pas faire la même chose pour ne pas constater les mêmes résultats » (Victor, Pilote des ateliers Demeter). Il s'agit aussi simplement, parfois, de petits ajouts, de petites précisions : « Ça va compléter la lecture qu'on en a fait » (Stéphane, SOMIMAR Marché d'Intérêt National AMPM).

IX. SOLLICITER

Finalement, généralement satisfaits de ce que les expériences collectives qu'ils ont partagées ont pu leur apporter, les participants ne tardent pas à solliciter les autres quand ils auront de nouvelles préoccupations ou quand ils auront une idée, un projet à développer. Ainsi se créent

des projets indirectement connectés aux projets principaux, certains dont les initiateurs des expériences ont connaissances, d'autres non, et la toile se tisse, petit à petit. Ce système vertueux participe grandement à nourrir les acteurs de toute les valeurs créées et partager au fur et à mesure des échanges et feront peut-être de LA logistique urbaine un système vertueux en donnant la possibilité aux acteurs de ne plus avoir peur d'apprendre des autres : « Comment adresser ces sujets collectivement d'après vous ? » (Victor, Pilote des ateliers Demeter).

4. VERS UNE PENSÉE EN ARCHIPEL EN LOGISTIQUE URBAINE

La pensée en « Archipels », née des travaux du poète et philosophe Edouard Glissant (2002) nous donne une autre vision du monde. Dans cette vision, l'archipel ne représente pas un groupe d'îles isolées et séparées par des étendues marines, mais un océan reliant une grande quantité d'îles. Cette pensée n'exclut pas le fait que chaque « île » possède sa propre identité, une structure différente des autres et une certaine autonomie mais suggère plutôt que ces « îles » sont capables de partager pour envisager de nouvelles voies ensemble. Ici, on considère donc que chaque identité vient nourrir un tout de sa propre richesse. Ce processus est appelé « créolisation » (Glissant, 2002). En se faisant, nous pouvons accentuer l'agissement « glocal » (penser global, agir local) tant nécessaire en logistique urbaine.

Si on emprunte l'idée de Glissant (2002), et qu'on l'applique à notre recherche au regard des différentes données que nous avons pu récolter (ex : tableau 18, ci-après), pour les différents cas que nous avons étudiés, il en ressort que chaque démarche individuelle, et ou collective, en logistique urbaine, dès lors qu'elle est liée à d'autres démarches, vient participer à la formation des valeurs en logistique urbaine et participe donc certainement à l'appropriation d'un comportement collectif plus vertueux (Figure 19).

<i>Expérience</i>	Situation d'égoïsme	Partage de valeurs	Nouveaux comportements
<i>La ville de Gap</i>	« Et après les stationnements sur les boulevards sont compliqués aussi car elles		

<p>possèdent très peu de places de livraison. Le peu qu'il y a sont occupées par des voitures qui y stationnent illégalement » (<i>Données issues d'un entretien avec la Responsable d'exploitation Distripalet</i>)</p> <p>« Tous les matins il y a une benne qui passe pour enlever tous les sacs qui sont autours. Ça atténue la charge de boulot des grutiers. En fait il y a des gens qui plutôt que de mettre leurs ordures dans les poubelles préfèrent les laisser par terre juste à côté des poubelles » (<i>Donnée issue d'un entretien avec Antoine, Eboueur</i>)</p> <p>Des voitures se garent hors de places de stationnements et gênent d'autres véhicules, des camions gênent l'entrée de magasin</p> <p>(<i>Données collectées lors d'observations non</i></p>		
--	--	--

	<p><i>participantes, photos p.334-335)</i></p> <p>Le maire de Gap a du déloger des individus qui s'étaient menottés à des arbres pour empêcher la rénovation d'un parking (Donnée collectée dans notre journal de bord)</p>		
<p><i>Le jeu sérieux « Urbalog »</i></p>	<p>« Je pense que la logistique urbaine est très peu abordée en Ecole d'Architecture. Même en projet d'urbanisme, nous prêtons une très grande attention à mettre le piéton et les mobilités douces au cœur du projet, mais nous ne prenons pas en compte le côté logistique de la ville » (Donnée collectée grâce au questionnaire de Chloé, Architecte)</p>	<p>« Ma vision est différente car plus complète. On pense souvent à nous-même en tant que citoyen lorsque l'on conçoit un projet, on oublie souvent ceux qui font vivre la ville ... » (Donnée collectée grâce au questionnaire de Chloé, Architecte)</p> <p>Chloé discute avec un autre joueur qui lui partage ses besoins (Donnée collectée lors d'une observation non participante, photo p.334 issue d'un enregistrement vidéo)</p>	<p>« Je pense que j'aurai plus de reflexe dans la fabrication de la ville et que j'arriverai mieux à me projeter dans le rôle des différents acteurs de la ville dans le travail de conception. Cela m'interroge également sur les solutions alternatives qui peuvent être mises en place pour assurer les fonctions des livreurs actuels (privilégier les livraisons locales, revenir aux techniques du passé, etc.) » (Donnée collectée grâce au questionnaire de Chloé, Architecte)</p>

<p><i>Les ateliers de la Région Sud</i></p>	<p>« Je ne connais pas la vision des acteurs avant la démarche » <i>(Donnée collectée lors d'un entretien avec Julie de la Région Sud)</i></p>	<p>« Ce n'est pas compliqué de se mettre d'accord sur des valeurs communes et, sur cette base, on arrive mieux comment on y répond » <i>(Donnée collectée lors d'un entretien avec Julie de la Région Sud)</i></p> <p>« Création de valeur sociétale » <i>(Donnée collectée lors d'un entretien avec Thomas de la Dréal)</i></p>	<p>« Le métier n'est pas le même mais partager les mêmes valeurs ça permet de cocréer de nouvelles choses » <i>(Donnée collectée lors d'une observation participante lors d'un des ateliers de la Région Sud)</i></p>
<p><i>La plateforme DEKI</i></p>	<p>« Je ne suis pas sûr que la livraison à domicile soit économiquement, etc., plus viable que le modèle économique classique ou monsieur untel et madame untel vont faire leurs courses en voiture » <i>(Donnée collectée lors d'un entretien avec Julie de la Région Sud)</i></p>	<p>« Moi je vais avoir une vision « intérêt général ». Pour moi la valeur du projet est plus facile à exprimer sur du qualitatif que sur du quantitatif. Le message de tiers lieu était sympa mais à quoi ça sert ? Comment analyser les besoins et comment s'assurer qu'on réponde à besoin. La création de valeur et le partage de valeurs</p>	<p>« Ce que j'attends c'est que DEKI apporte quelque chose de plus (dans la dimension digitale, dans la dimension tiers lieu, etc.). Il y a aussi le rôle de structuration mais les acteurs se sont déjà rassemblés eux même avant DEKI. Apporter de la valeur économique, etc., offrir un tier lieu, rôle de connexion et de création d'un écosystème » <i>(Donnée</i></p>

	<p>via le projet n'existent que s'il y a un besoin. Ils se saisiront du projet s'ils y gagnent quelque chose. Il faut qu'il y ait une bonne qualité de vie en ville, je n'ai pas de retour sur investissement à part sur ce que peuvent gagner les acteurs. L'évaluation doit être multi-facette sur les aspects environnementaux/économiques etc. En quoi cette application permet-elle d'améliorer la logistique urbaine » <i>(Donnée collectée lors d'un entretien avec Julie de la Région Sud)</i></p>	<p><i>collectée lors d'un entretien avec Julie de la Région Sud)</i></p>
<p>« Pour avoir pas mal échangé avec les des directeurs de site comme Stef un peu dans toute la France, il y a des problèmes de places de livraison qui sont prises</p>	<p>« On a parlé avec le maire en fin de journée et ils ont cette volonté de réutiliser les places de livraison » <i>(Donnée collectée</i></p>	<p>« Donc ça veut dire qu'ils vont les consacrer à la livraison du matin et potentiellement à d'autres choses donc ça veut dire qu'il faut</p>

<p>par des véhicules de particuliers. Je crois que j'ai dû faire une soixantaine d'entretiens avec différents directeurs sur la logistique urbaine et dans la moitié des cas ils me disent que c'est un véritable problème au quotidien. Je crois que c'est à Nice qu'il y a des lecteurs de plaques justement pour éviter ça c'est pour ça en fait que je pose la question »</p> <p><i>(Donnée collectée lors d'une observation non participante des ateliers Demeter)</i></p>	<p><i>lors d'une observation non participante des ateliers Demeter)</i></p>	<p>forcément mettre en place une certaine technique pour que ça marche »</p> <p><i>(Donnée collectée lors d'une observation non participante des ateliers Demeter)</i></p>
---	---	--

Tableau 18 : De l'égoïsme à un comportement collectif vertueux (élaboration personnelle)

Grâce à ce tableau on voit par exemple, le fait que les comportements égoïstes observés au niveau de la ville de Gap sont nombreux. C'est d'abord une donnée que nous avons pu collecter grâce au maire de la ville lors de notre première rencontre exploratoire. Cette donnée avait été consignée dans notre journal de bord et avait lancé nos investigations sur le terrain. Grâce aux entretiens menés, certains acteurs se plaignent que leur travail était rendu plus compliqué à cause des incivilités de certains. Aussi, les observations non participantes qui ont été faites ont très vite soulignées de nombreux conflits d'usage de la voirie souvent causés par des comportements qu'on pourrait qualifier d'égoïstes comme le non-respect des réglementations de stationnement par exemple. Dans le cas de la ville de Gap, la tentative de mise en œuvre de tables rondes ayant pour objectif d'amener les individus à partager des valeurs a échoué. Les différents acteurs n'ont donc pas eu l'occasion de se réunir et avoir l'occasion de partager leurs valeurs et nous n'avons donc pas non plus observés de nouveaux comportements.

Dans un second temps, nous avons été invitée à jouer au jeu sérieux « Urbalog ». Nous avons ainsi relevé des échanges intéressants ou les individus avaient tendances à parler de leurs expériences passées pour justifier leurs choix et tendaient également à se remettre assez facilement en question quand les autres joueurs faisaient de même. Ce constat nous a motivé à étudier plus particulièrement cette forme d'expérience collective puis de questionner les individus impliqués pour mieux appréhender la démarche et son impact sur les individus. Nous avons alors filmé le dérouler d'une partie, puis envoyé des questionnaires aux participants. Ainsi, nous avons par exemple appris que Chloé, une architecte Marseillaise qui avait participé au jeu n'avait plus la même vision de la logistique urbaine qu'avant. A travers ses réponses, elle nous a avoué que les échanges quelle avait eu autour de la table (cf photo p.334 issue de l'enregistrement vidéo réalisé) avaient changé sa façon de voir les choses, qu'elle se sentait à présent plus concernée, que sa « vision » était « différente car plus complète » et que, même si auparavant elle envisageait la logistique d'un certain point de vue, dans le cadre de son travail, elle serait plus ouverte d'esprit la prochaine fois qu'elle aurait à travailler sur un tel projet.

Grâce aux observations et entretiens menés pour l'étude des ateliers de la Région Sud, nous avons pu souligner l'impact de cette démarche sur le partage de valeur à nombreuses reprises mais il a été plus difficile de questionner sur les valeurs qui animaient les acteurs impliqués avant qu'ils ne fassent partie de la démarche car, pour la plupart, leur intégration remonte à un certain moment déjà.

Dans le cas de la plateforme DEKI, ce qui ressort de l'analyse du partage de valeur suscité par la démarche, c'est qu'elle reste à être prouvé pour certains acteurs. Un des partenaires de DEKI nous a en effet confié que DEKI envisageait cette démarche comme un moyen de diffuser des valeurs humaines au long de la chaîne logistique afin de rendre le dernier kilomètre vert, mais en pratique, la démarche n'existe pas depuis suffisamment longtemps pour prouver que les comportements des individus impliqués changeront réellement.

Un peu comme pour le cas des ateliers de la Région, dans le cas des ateliers Demeter, les faits observés par les individus et collectées en données grâce à nos observations permettent de témoigner de la capacité qu'ont les démarches collectives à participer au partage de valeurs en logistique urbaine puisqu'elles rendent compte de comportements égoïstes observés par les acteurs impliqués (ex : les espaces de livraisons qui sont occupés par des particuliers) et montre en quoi leur implication dans les ateliers amènent les villes à agir pour rendre le travail en logistique urbaine plus facile en rendant le système plus vertueux.

La pensée en Archipels pour mieux comprendre le rôle des initiatives en LU

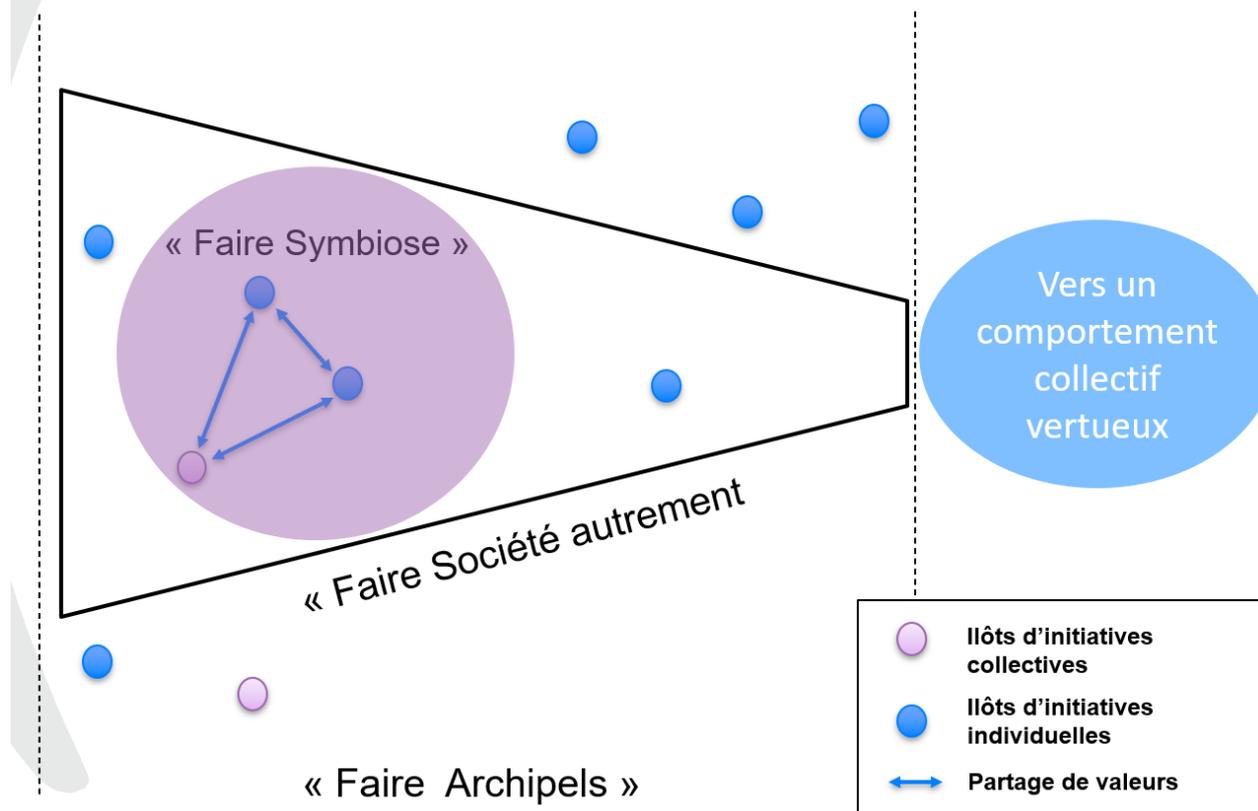


Figure 20 : La pensée en « Archipels » pour mieux comprendre la formation des valeurs en logistique urbaine (élaboration personnelle)

Pour reprendre la pensée de Glissant (2002), le fait pour des acteurs de se réunir afin de partager une forme d'expérience collective autour d'une problématique telle que la logistique urbaine permet de « faire symbiose ». Chaque forme d'expérience individuelle et chaque « symbiose » qui se crée, se développe, participe à « faire société autrement » ensemble et cela passe, dans notre cas de figure et selon les résultats que nous avons obtenus précédemment par le partage des valeurs morales et sociales/sociétales en logistique urbaine. Ainsi, les démarches collaboratives et les démarches individuelles en logistique urbaine forment des îlots qui vont « faire Archipels », c'est-à-dire, qui vont agir séparément tout en sachant qu'elles font parties d'un tout plus grand. En agissant séparément ou en dehors de cette Archipel, elles vont former des valeurs qu'elles vont pouvoir partager avec les autres îlots de l'Archipel lorsqu'elles feront symbiose en participant ensemble à une forme d'expérience collective. Finalement, qu'elles aient eu l'occasion de former des valeurs partagées en logistique urbaine lors d'expériences

collectives ou qu'elles l'aient fait à titre individuel ou par le biais d'autres expériences que celle qu'elles ont pu avoir en logistique urbaine, elles vont pouvoir faire société autrement au regard de ces nouvelles valeurs qui guideront leurs comportements futurs.

5.VOIES D'AMELIORATION POSSIBLES DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Si l'on en croit les résultats précédents, il serait juste d'avancer que la logistique urbaine est un objet sur lequel il est possible d'agir par le biais. Ceci peut être fait à travers de la mise en relation de ses acteurs sous la forme d'expériences collectives. En effet, dans le cas de la ville de Gap, les acteurs de la logistique urbaine rencontrés ont largement montré qu'ils tendaient plutôt vers des comportements égoïstes puisqu'ils n'avaient que peu de compassion envers les autres acteurs avec lesquels ils auraient pu s'entraider. A l'inverse dans le cas du jeu « Urbalog » ou des ateliers de la Région Sud, nous avons constaté que le fait de réunir les acteurs de la logistique urbaine autour d'une table tend à favoriser le partage des valeurs morales et sociales/sociétales. Pour revenir sur la revue de littérature, nous avons constaté que certains auteurs aient, à travers leurs recherches, remarqué le fait que parfois les individus qui constituent la logistique urbaine sont parfois la raison de l'échec des tentatives d'amélioration de celle-ci. Nous avons pu démontrer que, si les individus peuvent être des freins aux changements, c'est souvent car ils ne sont pas réellement au fait des difficultés que rencontrent les autres acteurs avec qui ils peuvent être en conflit. Pour endiguer ce problème, nous pouvons suggérer aux individus et/ou aux organisations qui souhaiteraient manœuvrer au sein de ce système pour le modifier fasse en sorte de s'attirer les faveurs de individus qui seront concernés. Les expériences collectives, dans toute leur variété et leur complexité propose de répondre en partie à cette problématique par la possibilité qu'elles offrent aux individus de partager leurs valeurs. Ainsi, si les organisations le souhaitent, elles peuvent utiliser ce savoir afin d'embarquer les individus dans leurs stratégies grâce au partage de valeur. Admettons qu'une organisation souhaite débiter un projet de logistique urbaine, elle pourrait inviter les acteurs à se rencontrer, à participer au projet, etc. avant même de démarrer le projet. En plus de lui permettre de connaître et de définir les concepts, les limites, le vocabulaire à entreprendre quand elle rentrera en interaction avec ces individus, celui lui donnera également l'occasion de partager sa vision avec eux. Evidemment, les acteurs impliqués auront sûrement aussi vécu

d'autres expériences avec l'objet dans lequel le projet prend contexte, ce qui les amènera aussi à partager leurs valeurs. Les différents processus de valuation engendrés par les expériences collectives en logistique urbaine participeront à donner un contexte favorable à la mise en œuvre du projet et à son bon déroulement grâce au partage de valeur qu'elles auront permis. Notons que l'expérience collective engagée peut faire partie du projet comme elle peut être étrangère au projet. Par exemple, dans le cas du jeu sérieux « Urbalog » les joueurs partagent des valeurs à travers leurs échanges ce qui les amène à former des valeurs qu'ils emmèneront avec eux, dans leur système de logistique urbaine, dans leurs entreprises, etc. et qu'ils prendront en compte lorsqu'ils prendront des décisions même longtemps après avoir terminé la partie. Dans ce cas, une organisation pourrait éventuellement utiliser une forme d'expérience collective dont elle ne serait pas à l'initiative pour motiver ses employés à travailler ensemble. C'est ce que font les entreprises qui envoient leurs salariés participer à des conférences, des formations, etc. Directement et indirectement, par les démarches que nous initions ou celles auxquelles nous participons, nous participons à déployer les valeurs de la logistique urbaine et donc à son amélioration.

Et, si l'on s'inspire de la pensée en Archipels, on peut espérer que la mise en œuvre de formes d'expériences collectives en logistique urbaine conduise les acteurs de la logistique urbaine à changer leurs pratiques et donc à participer ensemble à rendre la logistique plus verte et durable. C'est pourquoi nous proposons aux organisations actrices de systèmes de logistique urbaine de s'engager plus dans des formes d'expériences avec leurs pairs, les institutions, etc. Aussi, nous conseillons aux institutions publiques qui auraient à cœur de créer un contexte favorable à la création de valeurs autour de la logistique urbaine de mettre en œuvre des formes d'expériences collectives en logistique urbaine. Il est fort à parier que, en plus d'avoir un impact à petite échelle, mis bout à bout, les démarches entreprises participent à améliorer les systèmes de logistique urbaine en changeant les valeurs que nous lui attribuons.

6.VOIES D'AMELIORATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES DEMARCHES COLLECTIVES EN LOGISTIQUE URBAINE

Finalement, les entretiens menés auprès des acteurs de la logistique urbaine de la ville de Gap ont permis de lister l'ensemble des acteurs sur le territoire mais aussi de connaître leurs attentes,

besoins et contraintes. Ainsi, les projets de logistique urbaine développés sont souvent bancals puisqu'ils sont à l'initiative des villes qui les déploient sur un territoire non-étudié, non-compris, etc. Les acteurs principaux comme les transporteurs de marchandises n'ont pas d'interlocuteur défini et ne parviennent que rarement à faire remonter les informations terrains aux autorités concernées comme c'est le cas dans le cas des ateliers de la Région ou des Ateliers Demeter. Cet axe de ma recherche souligne le manque de partage de connaissances en matière de logistique urbaine et déplore l'incapacité des acteurs à définir cet objet tel que ses limites géographiques ou encore le type de flux devant être considéré lorsqu'on souhaite améliorer la logistique urbaine. Si tous les acteurs portent de l'intérêt à la logistique urbaine pour la partie qui les concerne directement, force est de constater que les acteurs n'ont pas de vision globale des problématiques au niveau du territoire. Certains n'ont apparemment pas non plus conscience que leurs comportements peuvent avoir un impact négatif sur cet objet et donc atteindre leur propre bien-être.

D'un point de vue pratique, ces résultats nous ont permis de proposer les éléments importants à définir en amont de la mise en œuvre de stratégies collectives en logistique urbaine :

- Définir les acteurs à engager
- Déterminer le périmètre et les flux concernés
- Choisir un vocabulaire adapté et partagé
- Recenser les besoins, usages, pratiques et attentes de chaque acteur pour le territoire concerné
- Co-définir le(s) objectif(s) à atteindre.

Aussi, Julie de la Région Sud, soulève l'importance pour les acteurs de se voir impliqués dans les démarches mais de voir que les autres impliqués ainsi afin qu'une certaine relation de confiance s'installe entre des acteurs parfois concurrents ou simplement venant de secteurs différents et qui n'aurait donc pas l'habitude de travailler ensemble : « ils ont eu confiance car je suis impliquée ».

D'autre part, il faut que les démarches soient pilotés par des personnes/acteurs capables d'« encadrer », d'« accompagner » (Julie, La Région Sud).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Créatrice de valeurs partagées en logistique urbaine (voir chapitre 4), l'expérience collective peut prendre différentes formes et mettre en exergue différentes sortes de valeurs (chapitre 5). Ce dernier chapitre a été l'occasion pour nous de présenter les différents comportements observés chez les acteurs impliqués dans les démarches suite à celles-ci et de faire le lien entre partage de valeurs en logistique urbaine et modification du comportement des acteurs. Nous avons alors considéré les expériences collectives comme un ensemble d' « îlots », participant toutes, de façon plus ou moins importantes, à la formation de valeurs en logistique urbaine au sens large, en mobilisant la notion d' « Archipels ». Finalement, nous proposons de concevoir l'expérience collective comme une voie d'amélioration possible à « LA logistique urbaine » et donnons quelques conseils sur les étapes à respecter pour la mettre en œuvre avec succès et qu'elle ait donc l'opportunité de perdurer afin d'avoir le temps de nourrir plus largement le système.

Il est vrai que si le chapitre 4 a pu montrer le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs d'un individu, il n'a pas suffi, à lui seul, à les appréhender dans leurs caractéristiques (leurs points communs et leurs différences) ou à étudier l'impact d'une telle démarche sur l'ensemble d'un système. Ainsi, là où l'analyse intra-expériences tendait à préciser son rôle au niveau individuel, notre analyse inter-expériences confrontée à la littérature a pu appuyer l'intérêt du partage des valeurs dans la résolution d'un problème multi-acteurs tel que la logistique urbaine. Nous avons d'abord montré les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine mettait en exergue, puis l'impact de la formation des valeurs sur les comportements. Il est ressorti que les valeurs partagées sont à la fois éthiques et sociales telles que l'entraide et la compassion. Chez les acteurs impliqués dans les démarches collectives de logistique urbaine, on a ainsi pu relever un certain nombre de nouveaux comportements qu'on pourrait qualifier de plus vertueux. Parmi ceux-ci, nous comptons, entre autres, le fait d'être en mesure de regarder ensemble dans la même direction, de créer ensemble, de s'entourer, de se rendre utile, de solliciter, etc.

Ces observations nous ont orientée vers la question des valeurs en logistique urbaine et la manière dont les expériences collectives d'un système complexe, tel que le maillon des systèmes de logistique urbaine en France, peuvent participer à la formation des valeurs de « LA logistique urbaine » et participer à inciter des comportements collectifs plus vertueux.

L'ensemble de ces résultats nous a amenée à proposer des voies d'amélioration pour les politiques de logistique urbaine, notamment en leur proposant de considérer l'expérience collective comme un levier d'amélioration des systèmes de logistique urbaine et en leur donnant quelques conseils quant aux étapes à suivre et à respecter si l'on veut que de telles démarches voient le jour, soient couronnées de succès et perdurent.

6e chapitre : Discussion générale

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Notre recherche visait à souligner le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation individuelle dans un contexte de logistique urbaine ainsi que l'impact de ce processus sur le comportement des individus.

En menant une analyse holistique à travers 5 expériences empiriques, nous avons pu démontrer ce rôle. Nous avons d'abord montré que le manque de démarches collectives pénalisait la bonne mise en œuvre d'une stratégie publique en matière de logistique urbaine. Nous nous sommes par la suite intéressée à différentes formes d'expérience collectives. Celles-ci nous ont montré que les expériences collectives peuvent faire partie du processus de valuation individuel comme c'est le cas pour les expériences individuelles. Puisque les individus qui partagent des formes d'expériences collectives voient leur valeur modifiée à leur issue, nous nous sommes interrogée sur le lien entre expérience collective et formation des valeurs. Nous avons ainsi remis au goût du jour la notion de partage de valeur dont Dewey (1939) parlait déjà mais qui était restée l'« oubliée » de la théorie de la valuation. Cette étape de partage de valeur joue pour nous, dans le cas où les individus sont amenés à vivre des formes d'expériences collectives avec un objet, un rôle essentiel dans la formation des valeurs individuelles et peuvent avoir un impact sur les expériences qu'ils vivront par la suite.

Aussi, le rôle de l'expérience collective en logistique urbaine, à part le fait qu'elle permette à des acteurs de se connecter, c'est de permettre à des individus (acteurs ou pas) d'un même système de partager des valeurs en logistique urbaine. Grâce à cette recherche nous avons, par exemple, pu trouver des liens entre les démarches collectives en logistique urbaine et la formation des valeurs d'un territoire comme une région ou un Etat. En étudiant la nature des valeurs généralement observées, nous avons noté que ces valeurs pouvaient être éthiques et/ou morales. Aussi, les démarches collectives en logistique urbaine menée à l'échelle d'un secteur industriel offrent même l'opportunité aux valeurs formées à un niveau local d'être déployées à plus grande échelle par la connexion des systèmes de logistique urbaine.

Finalement, nous avons montré que les valeurs que l'individu partage avec d'autres lui font changer ses propres valeurs et reconsidérer ses connaissances et son comportement envers l'objet. A ce titre, de nouveaux comportements de la part des acteurs de la logistique urbaine ont été notés après qu'ils eurent participé à, au moins, une forme d'expérience collective en logistique urbaine. Ceci nous a amenée à proposer un modèle de la formation des valeurs en

logistique urbaine et dessiner l'ébauche de son impact sur le comportement collectif. Dans tous les cas, ces résultats nous incitent à penser que les expériences collectives devraient être utilisées par les organisations comme un outil pour modifier les processus de valuation individuels et participer à changer l'engagement des individus et des groupes d'individus vis-à-vis de la logistique urbaine.

1. APPORTS THEORIQUES

Sur le plan théorique, notre recherche s'inscrit dans un champ de recherche visant à considérer la logistique urbaine comme un système complexe (von Bertalanffy, 1968 ; Choi et al., 2001 ; Lakri et al., 2015 ; Démare, 2016). Elle propose d'adopter une vision de la logistique urbaine où sa complexité soit prise en compte, *ex ante*, en amont des projets et qu'ils soient ainsi managés dans leur complexité et non en dépit de celle-ci. Aussi, elle mobilise une théorie issue de la recherche en psychologie sociale, la théorie de la valuation (Dewey, 1939), pour étudier un phénomène de gestion : les démarches collectives en logistique urbaine. Elle propose ainsi une lecture humaine d'un problème de gestion multi-acteurs. Les apports théoriques de cette recherche vont donc se situer au niveau de ces deux champs : la théorie de la valuation en sciences de gestion et la vision systémique de la logistique urbaine. Pour ce qui est de la vision systémique en logistique urbaine, nous proposons de souligner les paradoxes de la logistique urbaine et offrons une voie quant aux démarches à entreprendre pour les pallier. Pour ce qui est de la théorie de la valuation et sa mobilisation pour l'étude des phénomènes de gestion, nous soulignerons le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs et ferons ressortir les valeurs qu'elles peuvent mettre en exergue quand l'objet de ces expériences est la logistique urbaine.

I. LE MANQUE DE COLLECTIF

En montrant les paradoxes de la logistique urbaine, nous participons à renforcer l'idée selon laquelle la logistique urbaine est un système complexe (Papaux et Racine, 2006). Notre intuition nous a amenée, par la suite, à étudier le rôle des démarches collectives dans un système de logistique urbaine. En regardant en parallèle un système de logistique urbaine dans lequel aucune forme d'expérience collective n'a réellement été mise en place (le cas de la ville de Gap) et d'autres systèmes de logistique urbaine pour lesquels cela a été le cas (les autres terrains investis), nous avons réalisé que le collectif peut, en effet, participer à améliorer la condition de mise en œuvre d'une stratégie collective en matière de déplacements urbains comme le préconisait, directement ou indirectement, la majorité des auteurs identifiés dans la revue de la littérature (Monnet-Dupuy, 2006 ; Morana et Gonzalez-Feliu, 2011 ; Chanut et al, 2012 ; Chanut et Paché, 2013 ; Lindawati et al., 2014 ; Dablanc, 2019 ; Zedini et al., 2019 ; Allais,

2020). Le collectif joue donc un rôle à ne pas négliger dans l'amélioration de nos systèmes de logistique urbaine. Aussi, nous avons observé des paradoxes lors de la réalisation de la cartographie sur le système de logistique urbaine étudié dans une première phase (manque d'uniformité dans les connaissances des acteurs, incompatibilité entre les pratiques et les attentes de la plupart des acteurs et contradictions entre les besoins et les attentes d'un même type d'acteur). Nous pensons donc, comme c'était le cas pour des auteurs comme Dablan (2021), Boudouin (2021) et Moussaoui (2021), qu'il est du devoir des autorités publiques et de leurs représentant d'agir sur ce système en participant, par la réglementation ou la création d'infrastructures, par exemple, à le modifier et à l'améliorer. En tenant compte des résultats de certains chercheurs (Morana et Gonzalez-Feliu, 2011) prônant la concertation comme une voie possible d'amélioration de ces systèmes, nous avons pensé étudier les démarches collectives comme un moyen pour atténuer les effets néfastes du manque de collectif pour la bonne mise en œuvre d'une stratégie collective en logistique urbaine. Nos observations nous ont amenée à considérer la logistique urbaine comme un objet peu chéri par les individus qui en sont les principaux acteurs. Et, au regard de ces différents éléments, nous avons eu l'intuition que, puisque les individus qui avaient eu l'occasion de travailler ensemble par le passé étaient généralement plus enclins à travailler de nouveau ensemble dans le but d'améliorer les choses, peut-être que les démarches collectives participaient à l'intérêt que les individus portaient à la logistique urbaine en tant qu'objet. Ainsi, en prenant en compte les autres, leurs besoins, etc., les acteurs de la logistique urbaine affectionneraient plus la logistique urbaine et seraient, dès lors, plus aptes à travailler ensemble à la construction d'une logistique urbaine plus responsable. Cette recherche répond donc à un besoin de mieux traiter les interactions décisionnelles en logistique urbaine identifié par certains dans notre état de l'art (Hu et al., 2019).

Ces résultats devraient participer à amener les chercheurs en logistique urbaine ainsi que les praticiens de ce système à continuer à s'intéresser à la logistique urbaine en prenant en compte ses particularités contextuelles et à étudier plus particulièrement le rôle des interactions entre les individus de ce système pour continuer le chemin engagé dans l'appréhension de ce système complexe. Aussi, ils devront s'appliquer à considérer les démarches collectives et leur rôle sur le comportement des acteurs de ce système.

En développant la capacité à réaliser des cartographies en logistique urbaine avec les acteurs concernés et en proposant d'étendre les recherches visant à rendre leurs résultats plus actionnables pour les praticiens, nous participerons à la structuration d'une recherche en logistique urbaine utile et comblons une partie du manque d'unification des méthodes soulevé

par Gonzalez-Feliu et al. (2017). Nous proposons ainsi aux chercheurs en logistique urbaine de s'immerger dans leurs terrains et donc, à ce titre, de favoriser les recherches constructivistes et/ou interprétativistes.

II. LE ROLE DES EXPERIENCES COLLECTIVES EN LOGISTIQUE URBAINE

D'un autre côté, en définissant le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine, nous permettons de faire ressortir le lien entre expérience collective et partage de valeurs. Cette notion de « partage de valeurs » renforce l'idée de Dewey (1939) selon laquelle les individus qui partagent des expériences partagent aussi des valeurs. Ainsi, les démarches collectives, dès lors qu'on les considère comme des formes d'expérience collective, ont pu montrer leur rôle dans le partage de valeur et donc leur impact sur la formation des valeurs des individus. Bidet et al. (2011), dans leur analyse de la pensée de Dewey (1939), exprimaient le lien entre formation des valeurs et comportement des individus. Ils expliquaient alors que dans le cas où on est attaché à un objet, on en prend soin et, on est donc plus enclin à y faire attention alors que, dans le cas contraire, si on ne l'apprécie pas, on va avoir tendance à le négliger, voire à participer à sa destruction. Compte tenu de ces éléments, nous avons désiré étudier le rôle de l'expérience collective en logistique urbaine sur la formation de valeurs en logistique urbaine à travers un processus de partage de valeurs des acteurs impliqués dans les démarches étudiées. L'intuition était alors, selon les postulats de la théorie de la valuation (1939), que, si on était amené à partager des formes d'expérience collective en logistique urbaine, on allait être amené à partager nos valeurs et, de ce fait, à former des valeurs en logistique urbaine différentes de ce qu'elles auraient été dans le cas où on n'aurait pas été amené à partager d'expériences collectives. Il ne restait alors plus qu'à déterminer les valeurs qui ressortiraient le plus souvent et l'impact de ces valeurs partagés sur les comportements des individus.

III. LES VALEURS EN LOGISTIQUE URBAINE ET LE COMPORTEMENT DES ACTEURS

Dans un contexte de logistique urbaine, certaines valeurs partagées ont été plusieurs fois observées après la participation des individus à une forme d'expérience collective. Le discours des individus ayant participé à des formes de démarches collectives en logistique urbaine nous

a permis de faire ressortir généralement des valeurs de nature morale et/ou sociale et sociétale telles que l'entraide, la compassion, la cohésion sociale, etc. Dans notre revue de la littérature nous avons noté l'intérêt déjà porté à la notion de valeur en logistique urbaine par certains auteurs (Allais, 2020 ; Monnet-Dupuy et Moncef, 2021) et nous pensons avoir grâce à ces résultats pu clarifier la nature des valeurs dont il pouvait, plus particulièrement, être question. En effet, en notant le vocabulaire adopté par les individus lorsqu'on leur demandait ce qu'ils pensaient à présent de la logistique urbaine, ou comment ils souhaitaient s'y prendre quand ils devront de nouveau interagir avec l'objet, nous avons pu identifier certains éléments récurrents : la volonté d'aider, de participer, de faire, en tous cas « la volonté ». La naissance d'une volonté est l'un des premiers éléments qui est ressorti de l'étude de l'impact des démarches collectives sur les individus impliqués. Après avoir participé à des formes d'expériences collectives, les individus tendent à « vouloir faire » et à ne plus simplement « laisser faire ». Ils passent alors, pour la plupart, d'un rôle d'observateur, plutôt destinés à subir l'activité de logistique urbaine, à un rôle d'acteur. Leur volonté d'agir se déploie par les nouvelles activités qu'ils vont être amenés à entreprendre (implication dans de nouvelles démarches, création de nouvelles activités/nouveaux projets, etc.), ou par les propositions qu'ils vont faire aux autres acteurs de leur système pour entreprendre ensemble. On rejoint donc ici encore l'idée de Morana et Gozalez-Feliu (2011) selon qui l'amélioration des systèmes de logistique urbaine ne pourra se faire sans concertation.

La compréhension et la compassion, nouvelles valeurs acquises à la suite de leur participation aux différentes démarches collectives étudiées, les amènent à écouter plus facilement, gagner en patience et surtout à ne plus seulement penser de façon égoïste mais à se mettre à la place des autres.

Finalement, cette recherche permet, grâce à des observations sur le terrain, de faire ressortir les valeurs que les démarches collectives en logistique urbaine font ressortir chez les individus à travers les nouveaux comportements qu'on observe de leur part sur le terrain. Elle participe donc à nourrir les travaux engagés par Boudouin (2021) sur l'importance et le rôle des démarches en logistique urbaine. Cet engrenage est schématisé dans la figure 20, ci-dessous. Ce que l'on doit comprendre ici, c'est que les valeurs généralement formées envers un objet participent à modifier les comportements ensuite observés chez les individus. Mêmes comportements qui nous permettent d'identifier les valeurs par lesquelles ils semblent être dictés.

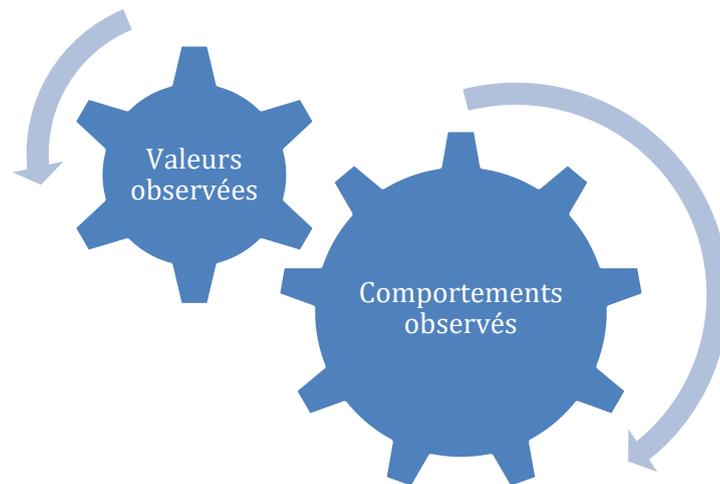


Figure 21 : L’engrenage des valeurs et des comportements observés (élaboration personnelle)

Le paradoxe de l’œuf et de la poule est un ancien paradoxe pour lequel on se questionne pour savoir « qui de l’œuf ou de la poule est apparue en premier ? », dans notre cas, on peut aussi se demander si ce sont les valeurs qui permettent d’observer les comportements ou si c’est en observant les comportements qu’on comprend les valeurs qui les animent. Aussi il serait intéressant de se questionner sur cet engrenage pour éclairer notre proposition de modèle sur le rôle des démarches dans la formation de valeurs en logistique urbaine et l’impact de ces valeurs sur la possibilité d’un comportement collectif plus vertueux (figure 19).

2.APPORTS MANAGERIAUX

Sur le plan managérial, cette recherche propose les démarches collectives en logistique urbaine, et plus généralement l’expérience collective, comme un outil à mobiliser pour résoudre des problèmes de gestion concernant plusieurs acteurs. Elle donne aussi aux managers des voies de réflexion quant aux éléments à prendre en compte et/ou à définir en amont de la mise en œuvre, ou même de la création d’un projet collectif en logistique urbaine. Malgré l’aspect complexe et

contextuel de la logistique urbaine, l'analyse de différentes démarches nous a finalement permis de proposer aux praticiens des résultats actionnables en partant d'observations récurrentes effectuées sur le terrain.

I. L'EXPERIENCE COLLECTIVE POUR RESOUDRE DES PROBLEMES DE GESTION MULTI-ACTEURS

Comme nous l'a confié le maire de Gap lors de nos premières rencontres, il est encore difficile à l'heure actuelle d'entreprendre des projets de logistique urbaine. Cette difficulté, comme nous l'avons observé, vient notamment du fait de la grande variété des acteurs généralement concernés par la logistique urbaine. La cartographie des acteurs de la logistique urbaine d'un territoire donné que nous avons réalisée nous a permis de faire ressortir des éléments qui pourraient expliquer en quoi le nombre élevé des types d'acteurs impliqués dans la logistique urbaine du territoire accentue les difficultés d'action sur ce système déjà complexe. Chaque acteur possède des connaissances en matière de logistique urbaine que ne partagent pas forcément les autres acteurs et ceci crée, par exemple, des difficultés à communiquer, à concevoir ensemble, etc. Aussi, leurs besoins et les usages diffèrent. Si ceci explique déjà en partie le fait que les actions envisagées peinent à satisfaire tout le monde, nos résultats ont aussi montré que, pour un même type d'acteur, on observe aussi des contradictions fortes entre ses attentes et ses usages. La conclusion c'est que pour qu'un projet de logistique urbaine soit accepté par l'ensemble des acteurs qui seront concernés par les changements induits, il faut que le projet prenne en compte les éléments suivants :

- -le projet ne s'adresse pas à des individus égaux en connaissances et compétences logistiques,
- -s'il répond aux besoins de certains acteurs, cela se fera au détriment de ceux d'autres acteurs,
- certains acteurs veulent gagner sur tous les tableaux et ne sont pas prêts à renoncer à certaines choses même s'ils souhaitent du changement.

Finalement, dans ce contexte relativement compliqué, notre recherche propose de mobiliser un outil afin d'amener les individus à être plus enclins à travailler ensemble : les démarches collectives. Les démarches collectives en logistique urbaine sont des formes d'expérience collective qui sont à l'initiative d'au moins un des acteurs de la logistique urbaine et qui impliquent au moins un autre acteur de la logistique urbaine. A travers nos résultats, nous

montrons que les démarches collectives créent un contexte favorable à la gestion de problèmes multi-acteurs tels que la logistique urbaine. En effet, les individus généralement impliqués dans ces démarches sont amenés, plus que quand ce n'est pas le cas, à partager des valeurs et ceci participe à la formation de valeurs partagées en logistique urbaine. Aussi, nous avons noté que les acteurs qui avaient pu partager ce type d'expérience voyaient leurs comportements évoluer de façon qualitativement positive.

Que ce soit les organisations publiques, les acteurs privés ou encore les associations, tous peuvent ainsi, s'il le souhaitent, participer à l'amélioration du système de logistique urbaine de leur territoire en s'impliquant dans des démarches collectives, en initiant des démarches collectives et en invitant les autres à s'y impliquer et/ou en connectant leur système de logistique urbaine à d'autres systèmes à travers des démarches collectives inter-systèmes de logistique urbaine, comme c'est le cas des ateliers Demeter par exemple.

II. LES ETAPES A RESPECTER

Alors comment faire pour se lancer ? Quels sont les éléments à prendre en compte et/ou à définir en amont de la mise en œuvre, ou même de la création d'une démarche collaborative en logistique urbaine ? Pour répondre à ces deux questions, nous avons étudié un système de logistique urbaine et avons comparé les connaissances, besoins et les pratiques des différents acteurs du territoire dont l'activité touchait de près ou de loin à la logistique urbaine (transporteurs, éboueurs, particuliers, etc.). Les résultats obtenus ont montré des différences, et même des contradictions dans les niveaux de connaissances, dans les usages, etc. des individus. En s'intéressant aux diverses démarches ratées qui avaient déjà été entreprises par la municipalité pour essayer de les faire travailler ensemble, nous avons réalisé que ces éléments divergents étaient en partis fautifs. Aussi, nous préconisons aux organisations qui souhaiteraient entreprendre des démarches collectives en logistique urbaine de définir, idéalement définir ensemble, en amont :

- Les acteurs à engager dans la démarche
- Le périmètre et les flux concernés
- Un vocabulaire adapté et partagé
- Les besoins, usages, pratiques et attentes de chaque acteur pour le territoire concerné
- Le(s) objectif(s) à atteindre.

Ces différentes étapes sont à respecter si l'on veut que la démarche parte sur de bonnes bases et soit donc viables et puisse atteindre un de ses objectifs : le partage de valeur.

3.APPORTS METHODOLOGIQUES

D'un point de vue méthodologique, cette recherche propose la cartographie comme un mode de collecte et d'analyse de données pour étudier un système de logistique urbaine et plus généralement un problème de gestion multi-acteurs. Aussi, elle pourra accompagner les personnes qui souhaiteraient s'engager dans la réalisation d'une cartographie en logistique urbaine. Elle montre également l'intérêt, mais aussi les contraintes, d'aborder une méthodologie holistique pour étudier le rôle de démarches collectives de natures très différentes dans la formation des valeurs en logistique urbaine.

I.LA CARTOGRAPHIE D'UN SYSTEME DE LOGISTIQUE URBAINE

Globalement, la cartographie a été réalisée grâce à des entretiens menés auprès d'une grande diversité d'acteurs en recherchant la saturation de l'information. En effet, c'est grâce à cette technique que nous avons pu connaître les acteurs présents sur le territoire et cela nous a permis de délimiter notre recherche. En adoptant un codage évolutif, nous avons également pu faire ressortir des résultats émergents qui ont nourri notre recherche. Pour résumer, quand on observe un objet aussi complexe qu'un système de logistique urbaine, il ne faut pas chercher à obtenir des résultats désirés, mais laisser le terrain s'exprimer en lui en donnant les moyens. Si l'on souhaite, en effet, que le champ de recherche en logistique urbaine se solidifie, il faut continuer les efforts consentis pour l'adaptation des méthodes de recherche en management à ce phénomène particulier.

D'un point de vue plus pratique, nous avons commencé par étudier la littérature afin de recenser les différents acteurs dont il est généralement question dans les recherches en logistique urbaine. Toutefois, certaines recherches ne se focalisent que sur les acteurs qui sont directement impliqués dans la logistique urbaine puisque c'est leur métier ou qu'une partie de leur activité est une activité de logistique. Elargir le spectre paraît nécessaire. C'est au chercheur de

déterminer les limites de sa cartographie en élargissant ou rétrécissant, suivant ses besoins et les besoins de sa recherche, les cercles considérés (1^{er} cercle, 2^{ème} cercle, etc.). L'idée c'est que l'échantillon considéré permette de pouvoir répondre à la question de recherche ou simplement d'appréhender l'objet souhaité. Si l'on s'engage dans un nouveau cercle en s'éloignant un peu plus du premier, il s'agira juste de le faire pour tous les autres acteurs du même cercle.

Pour connaître les acteurs de la logistique urbaine du territoire étudié, nous avons questionné un des acteurs principaux que nous avons pu déterminer grâce à la revue de la littérature : la ville. A partir de cet entretien, nous avons pu connaître tous les autres acteurs principalement concernés par la question de la logistique urbaine sur le territoire. C'est ensuite en les rencontrant et en procédant au fur et à mesure à la constitution de notre cartographie que nous avons pu en arriver à bout par principe de saturation de l'information. Il s'agit simplement de continuer à recenser les individus et à chaque fois de leur demander quels sont leurs partenaires, concurrents, etc. pour arriver à un stade où plus aucun acteur n'est identifiable.

La revue de la littérature nous a appris que si les stratégies collectives en logistique urbaine ne sont que rarement couronnées de succès, c'est souvent pour des raisons humaines, matérielles et financières. Aussi nous avons demandé à chaque acteur rencontré quelles étaient les contraintes qu'il rencontrait en logistique urbaine, ce dont il aurait besoin, etc. Ces éléments ont fait ressortir petit à petit des éléments qui permettent de distinguer les acteurs interviewés par rapport à la relation qu'ils entretiennent avec l'objet étudié : le système de logistique urbaine. C'est ainsi que nous avons pu les regrouper en groupes d'acteurs et les comparer au regard de ces éléments : leurs connaissances, besoins et usages.

II. L'ANALYSE HOLISTIQUE EN SCIENCES DE GESTION

Depuis Jick (1979), peu d'auteurs ont mobilisé l'analyse holistique pour des études en sciences de gestion. Le constat aujourd'hui reste à peu près le même (Joslin et Müller, 2016 ; Turner et al., 2017 ; Farquhar et al., 2020). Et pourtant Jick (1979) propose cette méthodologie dans son analyse d'un phénomène de gestion puisqu'il s'agit d'un article sur les impacts des modifications organisationnelles sur les individus. A la suite d'une analyse de la méthodologie qu'il a utilisée pour effectuer sa recherche, il souligne le fait que l'analyse holistique permet d'être plus confiant en ses résultats et de stimuler l'émergence de méthodes inventives. Dans cette recherche, cela s'est illustré par la proposition de réaliser une cartographie pour

comprendre les difficultés rencontrées par les acteurs qui souhaitent entreprendre des démarches collectives en logistique urbaine plutôt que de demander à des acteurs impliqués les raisons de l'échec lors de la démarche. Nous pensons en effet, comme Jick (1979), que les individus n'ont pas toujours conscience de tous les tenants et les aboutissants d'un élément sur lequel on leur demanderait de porter un jugement. En interrogeant simplement l'acteur à l'initiative de la démarche, nous n'aurions probablement pas pu faire ressortir les réelles raisons de l'échec qu'a finalement connu son entreprise. Et, comme l'avait si bien dit Weiss (1968, p.344-345), « les données qualitatives sont susceptibles d'être supérieures aux données quantitatives par la densité de l'information, la vivacité et la clarté du sens qu'elles supposent - caractéristiques plus importantes dans le travail holistique que la précision et la reproductibilité ».

i.L'analyse holistique pour un système complexe

La triangulation peut aussi aider à découvrir des dimensions d'un phénomène auxquelles on n'aurait peut-être pas pensé. Différents points de vue sont susceptibles de produire des éléments qui ne correspondent pas à une théorie ou à un modèle. Ainsi, les vieilles théories sont refaçonnées ou de nouvelles théories développées. De plus, comme on l'a souligné, les résultats divergents des multiméthodes peuvent conduire à une explication enrichie du problème de recherche. Aussi, dans le cas d'un système de logistique urbaine souvent considéré comme complexe par les chercheurs qui s'y intéressent, mais aussi par les acteurs de terrain qui y sont impliqués, l'analyse holistique permet une appréhension systémique de l'objet qu'elle représente, ainsi que des démarches qui la composent, à travers tous les angles d'observation qu'elle suggère, les différents points de vue qu'elle permet d'adopter et les limites qu'elle invite à redéfinir. Finalement, l'analyse holistique ne vient pas en contradiction de l'analyse systémique mais offre, en plus de la considération d'un phénomène dans sa globalité, de le regarder de différentes façons, à tâtons, sans attente particulière en matière de résultats. Ce qui fait la richesse et l'intérêt de cette méthode dans l'analyse d'un système de logistique urbaine, c'est sa capacité à capter des données contradictoires et/complémentaires et à les traiter pour ne pas en faire qu'un tout, mais en faire un éventail de singularités qui ensemble seront un tout. Aussi, nous invitons les chercheurs à considérer les avantages de cette méthode dans l'analyse de systèmes de logistique urbaine ou d'autres systèmes complexes.

ii.L'analyse holistique pour un objet qui admet différentes natures

L'objet de notre recherche était l'expérience collective en logistique urbaine. Nous sommes convenus, de par la définition qui est généralement faite de l'« expérience collective » dans la littérature, que les démarches collectives en logistique urbaine étaient une forme d'expérience collective en logistique urbaine. Ainsi, nous avons estimé qu'en étudiant le rôle des démarches collectives en logistique urbaine, nous serions à même de pouvoir observer le rôle de l'expérience collective sur le processus de valuation de la logistique urbaine. Or, il se trouve que la notion de démarche collective ne permet pas d'englober toutes sortes de démarches de natures parfois très différentes. En cherchant à découvrir des démarches aussi différentes et complémentaires que possible, en allant à la rencontre d'une pluralité d'acteurs, dans différents systèmes de logistique urbaine, nous nous sommes retrouvée, par la force des choses, à étudier des démarches très différentes et peu comparables. Heureusement, la méthode holistique théorisée par Jick (1979) nous a donné un cadre d'analyse à ce type d'objet qui peut admettre différentes natures. A travers le travail que nous avons réalisé, nous lui donnons un cadre d'application nouveau, celui de la logistique urbaine, et plus particulièrement des démarches collectives en logistique urbaine.

iii.L'analyse holistique dans une démarche constructiviste

Notre recherche est née d'un constat fait par le maire d'une ville qui nous avait sollicitée pour l'aider à trouver des solutions afin d'enfin parvenir à engager les différents acteurs de la logistique urbaine de son territoire à travailler ensemble pour une logistique urbaine plus verte et plus durable. Il avait en effet constaté que les différents acteurs du territoire en question ne réussissaient pas à travailler ensemble, quand toutefois ils en émettaient déjà le désir. Ce constat nous a amenée à nous questionner sur l'intérêt que portent les individus aux problématiques telles que celles de la logistique urbaine et à nous interroger sur les moyens à disposition des organisations pour stimuler cet intérêt. La littérature nous a appris, grâce à la théorie de la valuation (Dewey, 1939), que les individus s'intéressent généralement aux choses avec lesquelles ils partagent de l'expérience. Ceci nous a amenée à nous intéresser au rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation puis à la notion de partage de valeurs. Mais pour savoir de quelles valeurs il pouvait s'agir et dans quelle mesure ces valeurs avaient un impact sur les comportements des individus, nous avons de nouveau dû analyser ce qui se passe sur le terrain puis étudier la littérature pour savoir quelle était l'état des connaissances sur

les valeurs et sur le lien entre partage des valeurs et actions collectives vertueuses. D'abord inductive puis déductive, cette recherche a finalement pris le chemin du raisonnement abductif. En effet, c'est en combinant raisonnements inductifs et déductifs que nous avons pu appréhender l'objet de cette étude. A ce titre, nous avons trouvé opportun d'utiliser une méthode d'analyse de l'objet qui nous permettrait de recueillir des données le concernant à différents moments et/ou stades, au fur et à mesure de l'avancée de notre processus de réflexion guidé par notre raisonnement abductif. Ainsi, alors que nous avons été sollicitée pour participer à la cocréation de groupe de réflexion autour des problématiques de logistique urbaine pour la ville de Gap, nous avons pu observer en parallèle des déroulements de parties du jeu sérieux « Urbalog » qui représentait pour nous, à ce moment, une forme déjà plus aboutie d'expérience collective en logistique urbaine. Le type de données collectées, la façon dont elles l'ont été et le niveau de maturité de la démarche au moment où nous avons pu le faire ont donc été très différents d'une expérience à l'autre. La méthodologie holistique a ainsi permis de répondre aux besoins inhérents à cette recherche plus qu'une autre méthode dans la flexibilité, la diversité et l'originalité des modes de collecte des données qu'elle offrait. Et, dans le cadre d'une recherche constructiviste, tant dans ses dimensions ontologiques que téléologique, la méthodologie mobilisée ne visait pas à refléter une réalité « objective », mais concernait exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience (ici des différentes expériences investis) et, il ne s'agissait pas de décrire comment le réel fonctionne mais plutôt de « développer une certaine intelligibilité du monde » (Le Moigne, 2012).

4.LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Etant donné l'originalité de cette recherche conditionnée par les partis pris de la chercheuse, il semble primordial, à ce stade, de présenter l'ensemble des limites et perspective qu'elle offre. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, nous discuterons du choix du cadre théorique de la théorie de la valuation (Dewey, 1939) et des débats qui entourent la notion de valeur. Aussi, pour ce qui est de la méthodologie, nous reviendrons sur les choix méthodologiques effectués : choix de la méthodologie, définition de l'objet de recherche, de son périmètre et traiterons des biais de contexte. Enfin, d'un point de vue pratique, nous envisagerons les éléments à approfondir et proposerons des voies de recherche à envisager pour continuer à nourrir ce

champ, mais nous essaierons aussi de voir comment ces résultats pourraient, non pas être standardisés, mais appliqués et adaptés à d'autres champs.

I. D'UN POINT DE VUE THEORIQUE

Dès de début, cette recherche a pris un tournant original puisqu'elle nous a amenée à nous questionner sur l'intérêt que les individus portent à la logistique urbaine, de là, à nous demander ce qui peut amener un individu à tenir à quelque chose de façon générale, puis, à nous questionner sur la possibilité pour les organisations de jouer sur cet attachement. Le recours imprévu à une théorie en psychologie sociale telle que la théorie de la valuation (Dewey, 1939) a fortement orienté les choix méthodologiques que nous avons effectués par la suite et a, donc, conditionné nos résultats. C'est donc en adoptant un regard critique sur le choix de la valuation et en nous questionnant sur la notion-même de valeur que nous commencerons par présenter les limites et perspectives de cette recherche.

i. Le choix de la valuation

On l'aura compris, un système de logistique urbaine est un espace dans lequel interagissent des individus qui assurent certaines activités génératrices de flux. Si l'on souhaite participer à une meilleure compréhension de ce système afin de pouvoir agir dessus, il faut s'intéresser à l'ensemble des éléments qui le constituent. Si pléthore de recherches traitent des infrastructures et des flux de la logistique urbaine, encore trop peu de recherches s'intéressent aux individus qui composent ce système. Les organisations (publiques et privées) présentes sur un territoire sont constituées d'hommes, d'individus, qui conditionnent en grande partie les actions de logistique urbaine et les usages qui sont généralement fait des moyens mis en place pour assurer les activités. Aussi, les chauffeurs-livreurs, les éboueurs, les directeurs des services techniques d'une ville, les patrons de start-up, les citoyens, etc. sont tout autant d'individus/acteurs du système de logistique urbaine et des problématiques qui sont généralement à l'étude dans ce champ : livraison du dernier kilomètre, calcul de tournées de livraison, etc.

Dès que nous nous sommes préoccupée du cas de la ville de Gap, nous avons rapidement compris qu'un des éléments principaux sur lequel nous allions devoir nous pencher était

l'implication des individus dans les démarches de logistique urbaine. En effet, considérée comme insuffisante, dans la littérature comme sur le terrain, il fallait envisager d'étudier le rôle de l'implication des individus ainsi que les moyens pour faciliter cette implication. Malheureusement, les théories généralement mobilisées en logistique urbaine (ex : théorie des parties prenantes) ne permettent pas de comprendre le rôle des individus dans la construction d'une logistique urbaine plus durable puisqu'elles s'appliquent plutôt à étudier les comportements et attitudes des acteurs entre eux et pas leurs attitudes envers un objet en fonction de propriétés intrinsèques.

Cependant, dans la littérature en sociologie, et plus particulièrement en psychologie sociale, les chercheurs s'intéressent depuis longtemps aux raisons qui poussent des individus à s'impliquer ou non dans une action, envers un objet. Un certain champ, engagé notamment par Dewey (1939), propose ainsi de considérer la valuation comme un processus qui permettrait à des éléments d'expérience de devenir valeur(s) et d'envisager le partage des valeurs comme un moyen d'amener des individus à s'engager pour prendre soin d'un objet considéré comme collectif.

Aussi, en mobilisant la théorie de la valuation (Dewey, 1939) plutôt qu'une autre, nous avons conditionné notre objet de recherche. Evidemment, cette recherche aurait aussi été tout autre si nous nous étions basée sur une autre théorie en sociologie. Si la théorie de la valuation (Dewey, 1939) considère que les individus agissent en fonction de motifs émotionnels propres, d'autres auteurs comme Pierre Bourdieu montrent plutôt que les comportements des individus sont orientés par leur habitus, c'est-à-dire un ensemble de dispositions à agir héritées de la socialisation. Dans ce cas, l'action est donc prédéterminée à la fois par des phénomènes structurels (comme l'homologie structurale entre pratiques culturelles et classe sociale) et individuels (capital social). De nombreux courants insistent aussi sur l'agentivité des individus. C'est le cas de l'individualisme méthodologique ou de la théorie du choix rationnel. Parmi les tenants de ce paradigme, on peut citer Georg Simmel, James Coleman ou Raymond Boudon. Selon la théorie de l'individualisme méthodologique, les phénomènes sociaux peuvent s'expliquer par l'étude des actions d'un groupe comme le résultat d'une combinaison ou d'une agrégation de comportements individuels puis par la recherche des raisons qui auraient pu les amenés à adopter ces comportements dans un premier temps. Or, notre recherche visait à comprendre les raisons pour lesquels certains individus s'engageaient plus que d'autres et pas pourquoi un ensemble d'individus n'agissait pas comme un autre en étudiant d'abord les raisons qui peuvent amener un individu à agir différemment et pas l'inverse. Un autre constat

de départ aurait sans conteste pu nous amener à envisager la question selon cette approche actionniste et non behaviouriste. Dans ce cas-là, les résultats auraient peut-être consisté à noter les comportements des acteurs en amont de la recherche de valeurs partagés par des individus dans une démarche méthodologique très inductive, auquel cas il ne nous auraient, en revanche, peut-être pas permis de comprendre le rôle joué par les démarches collectives dans la formation des valeurs et donc dans la modification du comportement des individus, même à titre individuel. On revient sur le questionnement abordé dans la figure 20 (qui de l'œuf ou la poule ?). Un changement de paradigme théorique permettrait donc de traiter ce phénomène et cette recherche d'un point de vue nouveau, en prenant le problème dans l'autre sens, et ainsi, peut-être, de répondre à cette question.

ii. Les débats autour de la valeur

Dès le moment où notre intérêt s'est porté sur la théorie de la valuation, nous avons été confrontée à la notion-même de valeur et à l'ambiguïté qui la caractérise. Nous avons donc cherché à la définir, et ce notamment, en cherchant à croiser les différentes conceptions issues de la littérature. Cette notion de valeur est très ancienne puisqu'elle apparaît pour la première fois, à notre connaissance, dans la Grèce antique dans les écrits de Platon sur le fondement des gouvernements et de la responsabilité des citoyens.

Dans les temps modernes, on la retrouve généralement au centre des écrits sur, ce qu'on pourrait appeler, « la vie publique ». Pour certains auteurs, les valeurs sont même considérées comme fondamentales pour comprendre les organisations et leurs évolutions, que ces valeurs concernent la société ou les individus. On retrouve cette notion surtout en philosophie, en sociologie, en anthropologie, en psychologie et dans toutes les sciences humaines et sociales connexes comme les sciences de gestion. Généralement quand on fait appel à ce concept, c'est pour expliquer les motivations de base qui entrent en compte dans les attitudes ou les comportements des individus. Les valeurs seraient à l'origine des lois, des règles, des conventions et des coutumes qui forment les interactions entre les individus faisant partie d'un même groupe (Bidet et al., 2011).

Ensuite, d'autres conceptions de la valeur ont émergé, et la mobilisation de ce concept en sciences sociales a souffert d'un manque de consensus sur sa définition. Globalement, elles vont de la « croyance durable » à la « l'adhésion des individus à des objectifs » en passant par des « préférences collectives » ou encore « l'estimation d'un objet ».

Puisque nous nous sommes ancré dans le courant de Dewey (1939), nous avons pris le parti de considérer la valeur comme « ce que les hommes apprécient, estiment, désirent obtenir, recommandent, voire proposent comme idéal » (Rezsohazy, 2006). Ne pas considérer la valeur de cette façon mais en considérant une autre approche, nous n'aurions pas cherché à l'appréhender de la même façon et nos résultats n'auraient pas tout à fait été les mêmes. Par exemple, si nous avons considéré la valeur comme une « croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts » (Rokeach, 1968), nous aurions certainement eu du mal à accepter la possibilité que les valeurs puissent évoluer et nous n'aurions donc, par exemple, pas été amenée à formuler la même problématique de recherche. Nous conviendrons toutefois que ces définitions, bien que différentes, ne soient pas diamétralement opposées et nous ont permis de l'envisager en collant à la plupart des définitions qu'il peut en être fait.

iii. Remise en cause du système de valuation

On peut aussi se demander si la connaissance de certaines valuations peut avoir un effet sur les valuations elles-mêmes ? Imaginons qu'à une époque un système de valuation ait reposé sur un groupe défini qui souhaitait conserver ses avantages avec pour effet de limiter à la fois les désirs des autres et leur capacité à les réaliser. La découverte de ces éléments ne devrait-elle pas amener à une nouvelle estimation des désirs et des fins que l'on considérait jusqu'alors comme l'origine d'une valuation statuant comme règle ? L'enquête qui a remis en cause par son analyse le système de valuations jusque-là admis va-t-elle conduire à déclencher un nouveau processus de valuation ? La réponse à cette question est que toute amélioration supposée de la valuation doit se baser sur des valuations passées, à condition qu'elles aient été soumises à des méthodes critiques d'enquête qui les auraient mises en relation systématique les unes avec les autres.

Etant donné ces éléments, et ce que nous espérons avoir réalisé, le processus d'enquête critique doit pouvoir prendre en considération les conséquences des différentes valuations pour les comparer entre elles. Et, effectivement, il peut miner les valuations en place et déclencher de nouveaux processus de valuation, ce que nous espérons avoir limité à travers les différents choix méthodologique effectués.

II.D'UN POINT DE VUE METHODOLOGIQUE

La méthodologie que nous avons choisi de mobiliser, bien que répondant à nos besoins, nous a engagée dans une voie et a donc conditionné nos résultats. Ainsi, nous présenterons les limites de la méthodologie retenue notamment en nous questionnant sur les méthodologies qui auraient aussi pu être mobilisées en essayant d'avoir un regard critique sur les résultats qu'elle nous a permis d'obtenir. Aussi, notre design de recherche sera débattu. Il sera notamment question de la formulation de l'objet de la recherche, de la définition des unités d'analyse et du périmètre de la recherche puis, évidemment, des choix des moyens d'observation (méthodes de collecte, traitement des données et présentation des résultats).

i.Le choix d'une méthodologie holistique

La stratégie de triangulation, de façon générale, n'est pas sans défauts. Tout d'abord, la reproductibilité des résultats de ces recherches n'est pas aisée. Certes, la reproductibilité a été largement absente de la plupart des recherches organisationnelles, mais elle est généralement considérée comme une étape nécessaire (Dewey, 1939). Répliquer un ensemble de méthodes mixtes est une tâche presque impossible. Les méthodes qualitatives, en particulier, sont difficiles à reproduire. Aussi, bien que cela puisse être assez évident, les méthodes multiples ne sont d'aucune utilité avec la "mauvaise" question. Si la recherche n'est pas clairement orientée théoriquement ou conceptuellement, toutes les méthodes du monde ne sauraient produire un résultat satisfaisant. Cela pose cependant la question de savoir si les différents instruments peuvent être considérés comme également sensibles au phénomène étudié. Au sein d'un dispositif méthodologique de triangulation holistique, une méthode peut, en fait, être plus forte ou plus appropriée, mais cela doit être soigneusement justifié et rendu explicite. Sinon, le but de la triangulation est renversé. La triangulation holistique est une stratégie qui peut ne pas convenir à toutes les fins de recherche. Diverses contraintes (par exemple, les coûts de temps) peuvent empêcher son utilisation efficace. Néanmoins, la triangulation a des atouts majeurs et encourage une recherche productive. Elle exige de la créativité de la part de son utilisateur dans la collecte de données et dans l'interprétation des données. En ce sens, la triangulation n'est pas une fin en soi et pas simplement une mise au point de nos instruments de recherche. Au contraire, cela peut nous stimuler à mieux définir et analyser les problèmes de la recherche organisationnelle.

Cependant, il existe différentes méthodes de recherches utilisant, de près ou de loin, à leur façon, la triangulation (Joslin et Müller, 2016 ; Turner et al., 2017 ; Farquhar et al., 2020). La triangulation systémique est, par exemple, une méthode systémique d'étude d'un objet dit « complexe ». Il s'agit d'observer, généralement de façon exploratoire, un phénomène complexe sous différents angles pour l'appréhender au mieux. Chaque angle est en fait un regard particulier de l'observateur. Ainsi, il va, généralement, tour à tour, le considérer au regard de son aspect structural, fonctionnel puis historique.

Or, dans notre cas, puisque nous nous sommes rangée à côté de ceux qui considèrent la logistique urbaine comme un système complexe, pourquoi n'avons-nous pas choisi ce type de méthodologie pour étudier les démarches qui en font partie ? Dans notre cas, nous n'avons pas étudié la logistique urbaine à proprement parler mais, dans un premier temps, le rôle des démarches collectives dans la formation des valeurs en logistique urbaine. Ici, la logistique urbaine devient le contexte dans lequel survient la valuation et non l'objet de cette valuation. Les objets de la valuation que nous avons proposé d'étudier devenant, dès lors, les démarches collectives en logistique urbaine. Dewey (1939) suggérait déjà que les expériences collectives jouaient un rôle dans le processus de valuation, nous avons ainsi proposé de spécifier ce rôle et, puisque nous avons observé plus d'implication des acteurs ayant vécu ce type d'expérience dans les stratégies collectives en logistique urbaine, nous avons supposé un lien entre partage de valeurs et comportement des acteurs. Il ne s'agissait donc pas d'une étude exploratoire à proprement parler, mais de l'appréhension d'un objet polymorphe et qui aurait donc, selon nos attentes, plus intérêt à être étudié par l'intermédiaire d'une méthode holistique.

ii. L'Objet de la recherche

La formulation de l'objet d'une recherche est au cœur de l'élaboration du design de recherche. Pour le définir, il faut être en mesure de répondre à 3 questions :

- Qu'est-ce que je cherche ?
- Qu'est-ce que j'étudie ?
- Qu'est-ce que je veux montrer ?

Dans la figure 1, nous avons présenté notre objet de recherche. Pour nous, cette recherche visait à comprendre le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation d'un objet. Nous avons donc décidé d'étudier des démarches collectives en logistique urbaine et leur impact sur

le processus de valuation des individus vis-à-vis de cet objet puisque, finalement, l'idée est de montrer que les organisations peuvent créer un contexte favorable à la résolution de problèmes multi-acteurs en favorisant le partage des valeurs grâce à l'expérience collective.

Cette recherche aurait aussi pu s'intéresser au processus de valuation d'un autre objet que celui de la logistique urbaine, c'est-à-dire dans un autre contexte. Il est vrai que la logistique urbaine n'est pas le seul problème de gestion multi-acteurs. Dans ce cas, nos résultats concernent plus particulièrement la valuation en logistique urbaine et nous ne pouvons assurer que nous aurions obtenu exactement les mêmes résultats en partant d'un autre constat que celui dont nous a fait part le maire de Gap et qui a donné naissance à cette recherche. Par contre, nous pouvons sérieusement envisager la possibilité que le résultat de l'étude du rôle des démarches collectives dans le processus de valuation ne soit pas victime de la possible permabilité du contexte dans lequel les observations ont été faites, tant la diversité des démarches étudiées nous ont permis d'en limiter les biais.

Aussi, nous aurions tout autant pu orienter cette recherche sur le rôle de l'expérience individuelle dans le processus de valuation de la logistique urbaine. Encore une fois, c'est le constat de départ qui nous a engagée dans une voie plutôt qu'une autre mais, loin de venir décredibiliser cette recherche, de futurs travaux sur le rôle de l'expérience individuelle sur le processus de valuation de la logistique urbaine pourront forcément venir la nourrir ou s'en inspirer.

iii. Unités d'analyse et périmètre de la recherche

Les unités d'analyse de cette recherche étaient très variées étant donné la méthodologie choisie. Nous avons ainsi étudié les démarches en elles-mêmes, les individus qui en faisaient partie (ou pas) et les interactions entre les différents acteurs impliqués (ou pas) dans les démarches. Finalement, ce sont 5 expériences empiriques qui ont été présentées. Pourquoi pas 6 ? D'autres démarches étaient envisagées, mais dès les premiers résultats nous avons constaté que leur étude n'aurait pas apporté, au regard de la problématique définie, de nouveaux résultats. Un nouveau design de recherche amènera, cependant, à investiguer de nouvelles expériences pour venir approfondir les résultats obtenus. Il pourra par exemple s'agir d'envisager l'étude de démarches étrangères (ne reposant pas forcément sur le même système de valeur), de démarches collectives d'autres natures, etc.

Pour ce qui est du périmètre, les coordonnées spatiotemporelles dans lesquelles s'est inscrite cette recherche auront forcément eu un impact sur les résultats obtenus. La question de la temporalité devrait plus particulièrement nous amener à mettre en perspective les aboutissants de cette recherche. En effet, le processus de valuation est, par nature, temporel et les conditions dans lesquelles des éléments d'expériences peuvent devenir valeurs sont conditionnées par l'espace-temps. Une étude longitudinale du processus de valuation d'un système de logistique urbaine pourra, par exemple, venir compléter nos résultats sur le rôle des démarches collectives en logistique urbaine sur la formation des valeurs d'un territoire.

iv.Choix méthodologiques

Les méthodes de collecte de données développées, le traitement des données choisi et le parti pris en matière de présentation des résultats doivent, quant à eux, être le reflet des choix d'unités d'analyse et de périmètre de recherche. C'est en constatant de la complexité de l'objet à étudier et de la diversité des unités d'analyse à observer que nous avons envisagé la triangulation des données, et plus particulièrement via une méthode holistique, que nous avons défini la manière dont nous allons nous y prendre. Pour chaque cas, nous allons adapter les outils que nous allons mobiliser (guides d'entretiens, observations participantes, tableau de bord, etc.). Ces choix ont été effectués en fonction notamment du niveau d'implication du chercheur dans l'expérience ou encore du degré de maturité de la démarche. Là où, par exemple, pour le cas de la ville de Gap nous participions activement à la mise en œuvre souhaitée de la démarche (comme dans une recherche action), pour le cas de la plateforme DEKI nous avons réalisé des entretiens visant à retracer les différentes étapes de création de la démarche. Il convient de reconnaître que certains choix ont été faits de façon arbitraire, au mieux, par le chercheur et il aurait, évidemment, pu en être autrement.

Le traitement des données, tel que nous l'avons effectué, s'est appuyé sur des méthodologies existantes que nous avons considérées comme opportunes par rapport à la méthodologie générale suivie ainsi qu'aux choix qui en ont découlé. Les codes a priori, issus de l'état de l'art, sont déjà le résultat de l'orientation prise par notre revue de la littérature. Rappelons qu'il ne s'agit pas d'une revue de la littérature exhaustive mais d'une revue de la littérature cadrée par le constat ayant stimulé cette recherche. De ce fait, la grille de codes a priori est également empreinte de nos choix précédents. Ensuite, les codes émergents qui sont venus s'y ajouter,

bien que mis en avant par le logiciel Nvivo, ont aussi été formulés par le chercheur et ne sont donc pas exempts d'une possible interprétation.

Force est de reconnaître que ces différents biais méthodologiques ont pu partiellement influencer les résultats que nous avons proposés par la suite. Nous avons pris le parti de présenter les résultats en deux temps. Dans un premier temps, les résultats intra-expériences retracent, plus ou moins, les étapes intermédiaires des résultats du raisonnement abductif engagé. Au fur et à mesure que l'objet de notre recherche était appréhendé, de nouveaux questionnements nous amenaient à le regarder différemment lors de l'expérience suivante et donc de proposer des résultats en cascade. Les résultats intra-expériences peuvent ainsi être considérés comme un résultat global de l'étude holistique de l'objet de cette recherche. Nous sommes conscients qu'en ayant préféré présenter les résultats de chaque expérience comme des résultats connectés faisant partie d'un tout, nous les avons sûrement orientés. Dans un second temps, les angles pour observer l'objet de cette recherche par le biais d'une analyse inter-expériences ont dû être choisis. Notre implication dans cette recherche et dans la plupart des expériences étudiées a dû nous préparer à ce moment et nous avons sûrement déjà une idée de ce que nous pourrions montrer, en termes de résultats, lorsque nous nous sommes aventurée dans cette étape délicate. Ainsi, les résultats que nous proposons sont à prendre tels qu'ils sont, contextualisés et possiblement biaisés par la place qu'a parfois pu prendre l'observatrice dans sa recherche-même. Cela l'a aussi vraisemblablement amenée à voir ce qu'un autre n'aurait pu voir, à travers l'interconnexion anticipée des éléments qu'elle aura recueillis.

III.D'UN POINT DE VUE MANAGERIAL ET PRATIQUE

Cette recherche propose de faire l'étude du rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine mais aussi de sensibiliser, les organisations qui souhaiteraient améliorer les conditions dans lesquelles s'entreprennent généralement les actions du système de logistique urbaine dont elles font partie, à ce rôle et au potentiel que cela représente pour elles. En revanche, si cette thèse propose aussi quelques étapes clefs à respecter en amont de la mise en œuvre de ces démarches, elle ne permet pas encore de pouvoir comprendre les conditions qui favorisent, ou non, l'atteinte des objectifs visés.

i.Freins et leviers au partage des valeurs

Le rôle de l'expérience collective, c'est, nous l'avons démontré, de permettre aux individus de partager des valeurs. Il est donc possible pour des individus de partager des valeurs grâce à l'expérience collective mais pas obligatoire. Parmi les personnes que nous avons pu rencontrer et grâce aux observations que nous avons pu faire, nous avons noté que si certains individus semblaient avoir profité de l'expérience pour partager leurs valeurs et en découvrir de nouvelles, d'autres ne semblaient malheureusement pas tirer grand parti de ces moments de partage. Même s'il ne s'agit heureusement pas de la majorité et que notre recherche visait seulement à souligner le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation en logistique urbaine et pas son poids, il serait intéressant de se questionner sur les facteurs qui influencent positivement ou négativement la capacité de ces démarches à former des valeurs pour certains individus et pas d'autres, à certains moments et pas d'autres, etc.

Ainsi, en étudiant les leviers et les freins au partage des valeurs, il sera encore plus facile, pour les organisations, de savoir comment solliciter les acteurs afin que cela ait un impact positif sur l'objectif indirect de la démarche : le partage de valeurs.

ii.La standardisation des résultats

Notre recherche visait à la compréhension du rôle d'une étape d'un processus. En étudiant différentes démarches, nous avons pu souligner ce rôle et redonner de l'importance à la notion de « partage de valeurs ». Cependant, il est vrai que nos résultats ne permettent pas, en l'état, de standardisation. Il s'agirait donc d'approfondir la compréhension de ce processus dans ce contexte en étudiant d'autres démarches d'autre nature, comme en s'intéressant au rôle de l'expérience individuelle dans le processus de valuation de la logistique urbaine, afin de « cadrer la manière de faire ».

Par exemple, même si certains travaillent à des outils pour appréhender la valeur, il n'existe pas une manière d'évaluer la valeur similaire pour tous. Le questionnaire « Schwartz Value Survey » peut être utilisé pour connaître les valeurs plus ou moins importantes pour un individu. Aussi, il serait peut-être intéressant de croiser ces éléments avec nos résultats afin de proposer un outil qui pourrait être utilisé dans un contexte de logistique urbaine plus spécifiquement.

C'est en avançant petit à petit, d'un côté sur la notion de valeur et son évaluation, d'un autre sur la logistique urbaine et le rôle des démarches dans la formation de ses valeurs, que nous pourrions parvenir à des résultats et des outils qui pourront être déployés.

iii. Possibilités d'application

Cette recherche nous a permis de comprendre le rôle de l'expérience collective dans un processus complexe de valuation individuel dans un contexte de logistique urbaine, et pourrait être étendue à d'autres contextes empiriques, comme d'autres problématiques multi-acteurs dans le domaine de la gestion, par exemple le cas du partage de valeur dans un contexte migratoire. Des articles portant sur la question de la coordination permettent aussi d'analyser la gestion de problèmes multi-acteurs dans d'autres contextes, notamment dans le domaine de la santé (Grenier, 2006), et considèrent la diversité des acteurs et les enjeux politiques comme des caractéristiques rendant les processus complexes mais aussi enrichissants. Nous pourrions étudier cette question en nous intéressant cette fois à l'aspect enrichissant de la diversité d'acteurs que constitue la logistique urbaine. Bien mobilisée, cette diversité ne pourrait-elle pas venir nourrir les projets en matière de logistique urbaine et non pas seulement les complexifier ?

Nous pourrions également nous poser d'autres questions sur le processus de valuation de la logistique urbaine. Par exemple, peut-être que certaines formes d'expérience collective ont un impact différent (plus ou moins important) sur le processus de valuation. Ainsi, nous invitons les chercheurs à tenter de mieux comprendre à la fois le rôle des processus de valuation dans d'autres contextes et les implications particulières de l'expérience collective en logistique urbaine. D'un point de vue pratique, la combinaison de ces recherches pourrait donner des outils et des connaissances importants aux praticiens.

iv. Une valuation, et la possibilité de son étude, tributaire de la réussite de la démarche

Si les démarches en logistique urbaines étudiées ont montré qu'elles pouvaient participer à modifier la valeur que les individus concèdent à la logistique urbaine, il faut qu'elles fonctionnent et perdurent pour que la répercussion soit avérée. Après avoir échangé pendant plusieurs années et avoir activement œuvré pour la création de tables rondes au niveau de la ville de Gap, nous avons dû renoncer à leur mise en œuvre. Le projet a été initialement dessiné en collaboration avec le maire de la ville avant qu'il n'en attribue la responsabilité à son chef de

cabinet, qui l'a associé à un projet en amont puis, l'a finalement transmis au service technique après son départ à la retraite, même service qui a stoppé la manœuvre pendant les élections. Si, dès le début du projet et des premières phases de collecte de données, nous avons senti l'engouement des différents acteurs et la réelle nécessité de les faire travailler ensemble, nous avons dû accepter que la démarche elle-même, en dehors de notre étude, n'allait pas pouvoir continuer. Tuée dans l'œuf cette démarche n'a donc pas pu nous donner l'opportunité de nous assurer que, dans ce cas-là, le partage de valeurs était possible. Pour le cas de la plateforme DEKI, nous avons également dû revoir nos attentes à la baisse. Initialement, DEKI devait nous faire rencontrer ses partenaires et nous permettre de faire une étude longitudinale du processus de valuation mais, depuis la fin du contrat de recherche qui nous liait contractuellement à la plateforme, nous n'avons plus reçu de nouvelles ou d'informations sur la démarche. Aussi, pour étudier le rôle de ces démarches dans le processus de valuation de la logistique urbaine, il convient de reconnaître que la collaboration de leurs instigateurs est primordiale.

Ainsi, les obstacles que nous avons rencontrés, nous amènent à considérer d'autres facteurs, externes aux facteurs de valuation, dans le partage des valeurs et donc la formation de valeurs plus vertueuses en logistique urbaine. La bonne conduite et la bonne gestion des démarches de logistique urbaine ainsi que d'autres actions de management sont donc des éléments à considérer si l'on souhaite appréhender la formation des valeurs en logistique urbaine en partant du principe que pour que les individus profitent des bienfaits des démarches il faut qu'elles soient pérennes.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons détaillé les apports de cette recherche et nous avons ensuite présenté ses limites tout en envisageant, dès que possible et au fur et à mesure, de nouvelles perspectives pour les dépasser.

Pour ce qui est des apports de cette recherche, ils ont été, à la fois théoriques, managériaux et méthodologiques. Théoriques, puisqu'ils ont permis d'approfondir les connaissances en logistique urbaine, notamment en présentant certaines des raisons qui peuvent expliquer le manque d'implication de certains acteurs dans les stratégies collectives en logistique urbaine orchestrées. Aussi puisqu'ils ont précisé le rôle de l'expérience dans le processus de valuation des individus et ce, plus particulièrement, dans un contexte de logistique urbaine. Finalement, parce qu'ils ont participé à la proposition d'un modèle permettant de mieux visualiser le rôle de la formation de valeurs partagées en logistique urbaine sur le comportement collectif. Managériaux, puisqu'ils offrent aux décideurs et aux organisations la possibilité d'envisager les démarches collectives en logistique urbaine, et plus largement les formes d'expérience collective, comme un outil pour résoudre les problèmes de gestion multi-acteurs. Ils ne laissent pas le manager sans savoir comment s'y prendre concrètement puisqu'ils proposent de lister les étapes à respecter lorsque l'on souhaite mettre en œuvre une démarche collective en logistique urbaine si l'on veut qu'elle soit viable. Méthodologiques, parce qu'ils rendent compte des différentes étapes que nous avons suivies pour réaliser une cartographie des acteurs dans le contexte particulier de la logistique urbaine. Mais aussi, puisqu'ils témoignent de l'intérêt du choix d'une méthode holistique en sciences de gestion pour l'étude d'un système complexe (ici la logistique urbaine), pour un objet qui admet différentes natures (ici les démarches collectives en logistique urbaine) et/ou pour accompagner une démarche constructiviste avec un raisonnement abductif.

Pour ce qui est des limites et des perspectives de recherche, elles ont été présentées selon trois catégories : théoriques, méthodologiques et pratiques. D'un point de vue théorique, nous avons d'abord dû nous questionner sur la pertinence du cadre théorique que nous avons mobilisé, la théorie de la valuation, puis nous avons parlé des débats autour de la question de « la valeur » et, finalement, nous avons pu, en adoptant un regard critique, remettre en cause le système de valuation tel qu'il est proposé par Dewey (1939). D'un point de vue méthodologique, nous avons présenté les limites d'une approche holistique, ainsi que des autres méthodes qualitatives

plus globalement, et nous avons mis en perspective la définition de notre objet de recherche, de nos unités d'analyse ainsi que des choix méthodologiques qui en ont découlé (modes de collecte des données, méthodes de traitement des données collectées et présentation des résultats). D'un point de vue pratique, nous avons présenté les éléments qui, nous le pensons, doivent encore être définis pour continuer d'accompagner les organisations dans la mise en œuvre de leurs propres démarches collectives en logistique urbaine, nous nous sommes questionnée sur la pertinence et la possibilité d'une standardisation à venir des résultats présentés à travers l'effort collectif qui doit être engagé afin de mettre en commun les connaissances et les moyens acquis et nous avons engagé une réflexion sur la décontextualisation de nos résultats en envisageant des possibilités de leur application dans d'autres contextes.

Conclusion de la partie 2

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté, au regard de l'état de l'art réalisé dans une première partie et des choix méthodologiques qui en ont découlé, les résultats de cette recherche, éléments que nous avons ensuite mis en perspective lors de la discussion. Cette deuxième partie aura permis de répondre à un manque identifié dans la littérature à travers un cadre analytique et méthodologique défini. Ce cadre nous a amenée à choisir, collecter et traiter des données afin de présenter des résultats attendus et des résultats émergents.

Dans un premier temps, nous avons présenté les résultats issus de l'analyse intra-expériences des expériences menés. Ces résultats ont été présentés dans différentes sections, chacune imputable à une des expériences étudiées. Cela dit, puisqu'il s'agit d'une recherche abductive pour laquelle les expériences ont été investies à des moments différents, pour des raisons différentes, les résultats présentés comme indépendants sont, à chaque fois, le fruit des résonnances des résultats précédents. L'étude des différentes expériences menées de façon individuelle nous a donc amenée, tour à tour, à présenter (1) les paradoxes de la logistique urbaine, (2) le rôle des démarches collectives dans le partage de valeurs, (3) le rôle des démarches collectives dans la formation des valeurs d'un territoire, (4) la capacité des valeurs partagées à être réparties dans une chaîne et (5) le potentiel que représentent les démarches collectives dans la formation de valeurs en logistique urbaine à grande échelle.

Dans un second temps, nous avons procédé à la présentation des résultats inter-expériences. Dans cette partie, nous avons choisi de regarder toutes les expériences en même temps, en adoptant le même point de vue ou en cherchant la même chose. Cette analyse nous a permis de proposer (1) une étude des formes d'expérience collectives en logistique urbaine, (2) de mettre en avant les valeurs que l'expérience collective en logistique urbaine met en exergue, (3) les comportements qu'elle stimule de la part des individus, (4) une schématisation du rôle des démarches collectives en logistique urbaine grâce à la notion d'archipels, (5) des voies d'amélioration de la logistique urbaine par le biais des démarches collectives et (6) des voies d'amélioration pour leur mise en œuvre.

Finally, the discussion presents the contributions, limits and perspectives of this research. It first proposes to recall our research question and the responses that we have provided. Then, it presents the theoretical, managerial and methodological contributions of this thesis. And, to finish, it shows the limits and perspectives of this research on three levels: theoretical, methodological and practical. For what concerns theoretical contributions, this research allows (1) to attest the lack of collective which persists in urban logistics systems, (2) to underline the role of collective experience in the valuation process of individuals and (3) to underline the link between values and actors' behaviors. For what concerns managerial contributions, our thesis (1) invites managers to mobilize collective experience to solve multi-actors management problems and (2) proposes steps to respect when one seeks to implement collective initiatives. For what concerns methodological contributions, they consist in (1) the elaboration of a methodology to realize an actors' cartography of an urban logistics system and (2) the proposition of the usefulness of holistic analysis in management sciences. For what concerns theoretical limits and perspectives, they concern (1) the choice of the valuation theory as a theoretical framework for this research, (2) the debates around the notion of value and (3) the questioning of the valuation system. For what concerns methodological limits and perspectives, they deal with (1) the choice of holistic analysis in our study, (2) the definition of our research object, (3) the choice of analysis units and the research perimeter and (4) the methodological choices that resulted from it. For what concerns practical limits and perspectives, they allowed us a reflection around (1) the brakes and levers of values sharing, (2) the standardization of our results and (3) the possibilities of application of this research to other fields and/or other terrains.

Conclusion générale

Cette thèse s'est appliquée à étudier le rôle des démarches collaboratives dans la formation des valeurs grâce à une analyse holistique du processus de valuation en logistique urbaine à travers cinq expériences empiriques. Ce travail a duré 5 ans et nous a permis, en partant d'un constat sur le terrain, de parvenir à proposer des éléments de compréhension et de réponse qui sont venus nourrir l'état de connaissance théorique, managérial et empirique. Au départ, le maire d'une ville française nous a demandé de l'aider dans la mise en œuvre d'une stratégie de logistique urbaine territoriale collective et viable. Selon lui, les acteurs du territoire en question ne montraient alors que peu d'intérêt dans les actions collectives engagées par le passé et avaient tendance à adopter des comportements qu'on a pu qualifier d'égoïstes. Nous avons alors eu l'intuition que si l'on parvenait à comprendre ce qui amène les individus à s'impliquer dans un projet, on pourra, quand on le souhaitera, motiver leur implication. Heureusement, la littérature nous donnait déjà le début d'un cadre de compréhension à l'intérêt que peuvent avoir les individus envers une chose par rapport à la valeur qu'il lui attribue. Ainsi, la littérature en psychologie sociale, et plus précisément les travaux de Dewey, nous a permis d'apprendre que le processus par lequel les individus forment des valeurs s'appelait le processus de valuation et avait déjà été étudié. Les individus donnent de la valeur aux choses avec lesquelles ils partagent de l'expérience et grâce à l'expérience collective, les individus sont en mesure de partager des valeurs. De ce fait, et puisque la logistique urbaine est largement considérée dans la littérature comme un système complexe nécessitant de la concertation, de la communication et de la coordination, nous avons pensé que l'expérience collective devait jouer un rôle majeur dans la formation des valeurs en logistique urbaine. Aussi, nous sommes partie du postulat selon lequel le partage de valeurs entre individus d'un même système devait participer à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Or, dans la littérature, le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine n'est pas abordé, et le lien entre partage de valeurs et comportement des acteurs l'est encore moins. A partir de nos premiers constats empiriques, de nos interrogations et des résultats de notre revue de la littérature, nous avons pu formuler une problématique visant à comprendre les enjeux de la gestion de problèmes multi-acteurs et ce, plus particulièrement, dans un contexte de logistique urbaine, qui permettrait

également de mettre en évidence le rôle de l'expérience collective dans l'implication des individus.

L'idée était de défendre la thèse selon laquelle les organisations sont en mesure de résoudre des problèmes de gestion concernant plusieurs acteurs en favorisant le partage de valeurs à travers l'expérience collective. Pour ce faire, nous avons proposé une méthodologie qui visait à répondre à la question : « quel est le rôle de l'expérience collective dans la formation des valeurs en logistique urbaine ? ». Il s'agissait d'abord de se demander « comment les démarches collectives en logistique urbaine participent au partage des valeurs vis-à-vis de cet objet » puis, dans un contexte de logistique urbaine, « quels étaient les moyens par lesquels l'expérience collective participait à créer un contexte favorable à la construction d'un comportement collectif plus vertueux ».

Afin de répondre à ces différentes questions, nous avons choisi de réaliser une analyse holistique du rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation en logistique urbaine à travers cinq expériences empiriques. Dans un premier temps, nous avons étudié le cas particulier de la ville de Gap. Historiquement les acteurs de la logistique urbaine de ce territoire n'ont pas pour habitude de travailler ensemble et lorsque la municipalité a souhaité les amener à travailler ensemble sur une stratégie territoriale en logistique urbaine, elle s'est rendu compte que ces acteurs qui n'avaient jamais travaillé ensemble n'étaient pas prêts à le faire. Dans un second temps, nous avons étudié le cas du jeu « Urbalog » qui est un jeu sérieux sur la logistique urbaine qui amène les joueurs d'une même équipe à jouer le rôle de différents acteurs de la logistique urbaine et à prendre des décisions ensemble afin de gagner contre les équipes adverses. Ensuite, nous avons pu participer aux « Ateliers Régionaux de la Logistique Urbaine » organisés par la Région Sud qui propose aux acteurs de ce territoire de discuter et de parvenir à la cocréation de projets concrets. Ensuite, nous avons pu nous intéresser à une démarche collective née des ateliers de la Région Sud : la plateforme DEKI. Cette plateforme a été conçue comme un moyen physique et dématérialisé de décarboner le transport en invitant les acteurs d'un territoire à confier la livraison de leurs marchandises à des sociétés de livraison par vélos cargos. Finalement, nous avons intégré les ateliers « Logistique Urbaine » du club Demeter qui consistent au partage de bonnes pratiques et d'informations à l'égard d'acteurs d'un même secteur industriel.

Comme cela a été expliqué dans le manuscrit, nous avons, ensuite, pu procéder au traitement des données que nous avons pu collecter selon les modalités que nous avons définies et présenter nos résultats. D'abord nous avons présenté les résultats de notre analyse intra-

expérience. Nous avons montré les paradoxes de la logistique urbaine, précisé le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine, expliqué le rôle des démarches collectives dans le partage de valeurs en logistique urbaine, souligné le potentiel que représentent les démarches collectives dans la création de valeur d'une chaîne logistique et envisagé les démarches collectives comme un moyen de diffuser des valeurs partagées en logistique urbaine sur un plus large territoire que celui d'une ville ou d'une région. Ensuite, nous avons présenté les résultats inter-expériences de notre analyse. Ils ont permis de distinguer les démarches collectives selon leur forme, de connaître les valeurs que l'expérience collective mettait en avant, de constater les comportements que ces valeurs partagées pouvaient provoquer, de considérer les démarches collectives comme des archipels faisant partie de toute une toile de démarches qui ensemble participeraient à la formation de valeurs en logistique urbaine à grande échelle, enfin de voir les démarches collectives comme un moyen pour améliorer les systèmes de logistique urbaine et de donner des voies d'amélioration dans la mise en œuvre de ce type de démarches.

Pour finir, dans la discussion, nous avons rappelé en quoi l'étude réalisée participe à nourrir l'état de la connaissance, en logistique urbaine et sur la valuation, en répondant aux questions de recherches identifiées en amont et nous avons discuté des limites et perspectives de cette recherche. D'abord, sur le plan théorique, cette recherche aura permis de souligner le manque de collectif en logistique urbaine, le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation et le lien entre partage de valeurs et comportement des acteurs. Sur le plan managérial, cette thèse invite les managers à considérer l'expérience collective comme un moyen de résoudre des problèmes de gestion impliquant plusieurs acteurs et leur propose une liste d'étape à respecter s'ils souhaitent tenter l'expérience. Sur le plan méthodologique, nous proposons, à travers ce manuscrit, une méthodologie pour réaliser une cartographie en logistique ainsi qu'une réflexion autour de la mobilisation d'une méthodologie holistique en sciences de gestion. Ensuite, nous avons discuté les limites et perspectives théoriques de cette recherche à travers des questionnements sur le choix de la valuation, des débats autour de la notion de valeur et autour du système de valuation de façon générale. Les limites et perspectives méthodologiques ont été présentées à travers nos réflexions autour du choix de la méthodologie mobilisée, de l'objet de recherche défini, des unités d'analyse et du périmètre choisi et de la méthode de collecte, traitement et présentation des données/résultats retenue. Pour ce qui est du point de vue pratique, les limites de cette recherche ont été au niveau de l'étude des freins et/ou leviers

au partage des valeurs, de la standardisation des résultats et à la possibilité envisagée de diversifier les champs d'application de nos résultats.

Aussi, nous sommes heureuse de savoir que cette recherche ne s'arrête pas là et que les résultats du travail accompli nous ont amenée à être sollicitée dans le cas d'un autre projet de recherche portant sur l'étude et l'aide à la mise en place de dispositifs co-conçus collectivement dans des territoires peu denses. Cette nouvelle étude sera, à la fois, le moyen de mobiliser les résultats obtenus et d'aller plus loin en modifiant l'objet de recherche et/ou les éléments de notre problématique pour aller, par exemple, observer autre chose, ou simplement, différemment. Nous espérons ainsi participer à continuer d'étendre les connaissances en matière de logistique urbaine au-delà des résultats issus de ce travail en allant, par exemple, nous intéresser aux limites et perspectives soulignées par cette recherche. Nous espérons par la suite pouvoir également investir de nouveaux champs que celui de la logistique urbaine avec pour intuition que c'est en décontextualisant l'étude du processus de valuation des individus envers une chose que nous parviendrons petit à petit, tous ensemble, à en percer les mystères.

Bibliographie

A

Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2019). How to create value (s) in the sharing economy: Business models, scalability, and sustainability. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).

Allais, E. (2020). The role of collective experience in the process of individual valuation of an object: The case of a serious game on city logistics. In *2020 IEEE 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, p. 1-5. IEEE.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, p. 245-290.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*, Vol. 4, p. 14-46. Dunod.

Allen, J., Browne, M., & Cherrett, T. (2012). Investigating relationships between road freight transport, facility location, logistics management and urban form, *Journal of Transport Geography*, n°24, p. 45-57.

Anand, N., Quak, H., van Duin, R., & Tavasszy, L. (2012). City logistics modeling efforts: Trends and gaps-A review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 39, 101-115.

Anderson, S., Allen, J., & Browne, M. (2005). Urban logistics—how can it meet policy makers' sustainability objectives? *Journal of transport geography*, n°13.1, p. 71-81.

Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28(2), p. 65-94.

Awasthi, A., Adetiloye, T., & Crainic, T. G. (2016). Collaboration partner selection for city logistics planning under municipal freight regulations. *Applied Mathematical Modelling*, 40(1), 510-525.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3-Automne), p. 29-34.

B

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Paris : Presses universitaires de France.

Bazzoli, L. (2000). L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales. Paris : L'Harmattan.

Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.

Benghozi, P. J. (2015). Nouveaux modèles d'affaire ou modèles économiques. *L'intelligence économique : les nouveaux modèles d'affaires de la*, 3.

Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. G. Braziller.

Bessy, C., & Chateauraynaud, F. (1995). Experts et faussaires. *Pour une sociologie de la perception*. Paris : Métailié.

Bidet, A. (2008). La genèse des valeurs : une affaire d'enquête. *Tracés. Revue de sciences humaines*, (15), p. 217-228.

Bidet, A., Quéré, L., & Truc, G. (2011). Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs. *La formation des valeurs*, p. 5-64.

Bréchon, P. (2000). Les attitudes religieuses en France : quelles recompositions en cours ? *Archives de sciences sociales des religions*, (109), p. 11-30.

Boltanski, L., & Esquerre, A. (2017). *Enrichissement. Une critique de la marchandise*. Gallimard.

Borghesi, A. (2016). City Logistics: Is Deregulation the Answer?. In *Financial Environment and Business Development*, p. 385-400. Springer, Cham.

Boudon, R. (1999). La « rationalité axiologique » : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs. *Sociologie et sociétés*, 31(1), p. 103-117.

Boudouin, D., Morel, C., & Sirjean, S. (2013). Logistique urbaine : mal nécessaire ou levier de développement de la ville. *Fabbe-Costes, N., Paché, G.(éds.) La logistique, une approche innovante des organisations. Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.*

Boudouin, D. (2021). Espaces logistiques urbains. *Invitation aux flux : Entre transport et espace*, 121.

Bourdieu, P. (1977). La production des croyances : contribution à une économie des biens symboliques, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 13, p. 3-43.

Browne, M., Allen, J., Woorburn, A. G., & Piotrowska, M. (2014). Potential for non-road modes to support environmentally friendly urban logistics, *Procedia: Social and Behavioural Sciences*, n°151, p. 29-36.

Buldeo-Rai, H., & Dablanc, L. (2022). Hunting for treasure: a systematic literature review on urban logistics and e-commerce data. *Transport Reviews*, p. 1-30.

C

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.

Cefai, D., Bidet, A., Stavo-Debaugé, J., Frega, R., Hennion, A., & Terzi, C. (2015). Introduction du dossier « Pragmatisme et sciences sociales : explorations, enquêtes, expérimentations ». *SociologieS*.

Chanut, O., Pache, G., & Wagenhausen, F. (2012). Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation, *Management & Avenir*, n°1, p. 186-207.

Chanut, O., & Pache, G. (2013). La culture de mutualisation du PSL peut-elle favoriser l'émergence d'une logistique urbaine durable ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n°3, p. 94-110.

Choi, T. Y., Dooley, K. J. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence, *Journal of operations management*, n°19.3, p. 351-366.

Ciulli, F., Kolk, A., & Boe-Lillegraven, S. (2019). Circularity brokers: Digital platform organizations and waste recovery in food supply chains, *Journal of Business Ethics*, p. 1-33.

Crainic, T., Gonzalez-Feliu, J., Ricciardi, N., Semet, F., & Van Woensel, T. (2021). Operations research for planning and managing city logistics systems.

D

Dablanc, L. (2007). Goods transport in large European cities: Difficult to organize, difficult to modernize, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, n°41.3, p. 280-285.

Dablanc, L., Patier, D., Gonzalez-Feliu, J., Augereau, V., Leonardi, J., Simmeone, T., & Cerda, L. (2011). *SUGAR. Sustainable urban goods logistics achieved by regional and local policies. City logistics best practices: A handbook for authorities*, Regione Emilia Romagna, Bologna, Italy.

Dablanc, L., Diziain, D., & Levifve, H. (2011). Urban freight consultations in the Paris region, *European transport research review*, n°3.1, p. 47-57.

Dablanc, L., Savy, M., Veltz, P., Culoz, A., & Vincent, M. (2017). *Des marchandises dans la ville : Un enjeu social, environnemental et économique majeur* (Doctoral dissertation, IFSTTAR-Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux).

Dablanc, L. (2019). Les interventions encore timides des villes européennes, tour d'horizon des outils pour réguler la logistique urbaine, *Urbanisme*, n°413, p. 35-38.

Dablanc, L. (2019). Enjeux numériques de la logistique urbaine. *Mobilité, logistique et numérique : entre efficacité et libertés*, 27.

Dablanc, L. (2021). Logistique urbaine et pandémie de COVID. *Annales des Mines-Enjeux Numériques*, (14), 40.

Dablanc, L., Aguilera, A., Krier, C., Adoue, F., & Louvet, N. (2021). *Étude sur les livreurs des plateformes de livraison instantanée du quart nord-est de Paris. Rapport ANR MOBS et chaire*

Logistics City (Doctoral dissertation, IFSTTAR-Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux).

Dablanc, L. (2021). Kilomètre (Dernier). *Abécédaire de la mobilité durable*.

Dablanc, L. (2021). Vélo ou vélo-cargo ? Le double visage de la cyclo-logistique. *Ville Rail et Transports*, (643).

Debrie, J. And Heitz, A. (2017). La question logistique dans l'aménagement de l'Ile-de-France : formulation d'un enjeu métropolitain versus absence de concrétisation dans les projets urbains ? *Géographie, économie, société*, n°19.1, p. 55-73.

Delaitre, L., Breuil, D., & Molet, H. (2007). Vers une démarche globale d'optimisation de la logistique urbaine : fondements et position. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 26(3), p. 63-82.

Démare, T. (2016). *Une approche systémique à base d'agents et de graphes dynamiques pour modéliser l'interface logistique port-métropole* (Doctoral dissertation, Université du Havre).

Demeulenaere, P. (1998). Les ambiguïtés constitutives du modèle du choix rationnel. In *Les Modèles de l'action*, p. 51-66. Presses Universitaires de France.

Denzin, N. K. (1978). The research act: the interrelationship of theory and method. *Symbolic Interaction: A Reader in Social Psychology*, Allyn and Bacon, Boston, MA, p. 58-68.

Dewey, J. (1939). Theory of valuation. *International encyclopedia of unified science*.

Dewey, J. (2011). La formation des valeurs. *Lectures, Les rééditions*.

Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*. FeniXX.

Ducret, R. (2012). Livraison de colis et logistique urbaine : quelles recompositions de la messagerie en milieu urbain ? *Revue française de gestion industrielle*, 31(3), p. 29-48.

Ducret, R. (2014). Etat des lieux de la gouvernance et des politiques locales en matière de logistique urbaine dans les villes françaises, *Logistique & Management*, n°22.3, p. 39-50.

Dumez, H. (2014). La théorie de la valuation. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(3), p. 71-76.

Durand, B. (1998). Développement du commerce électronique et mutations des circuits logistiques de distribution, *Actes des 2è Journées d'Échanges et de Recherche en Logistique et Transport*, p. 337-350.

Durbiano, C. (1980). Les marchés de production de fruits et légumes du Sud-Est. *Études rurales*, p. 69-90.

E

Ehmke, J. F., & Mattfeld, D. C. (2012). Vehicle routing for attended home delivery in city logistics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 39, p. 622-632.

Ehrler, V., & Camilleri, P. (2021). *Optimising the acceptance of electric vehicles for urban logistics with evidence from France and Germany [Optimiser l'acceptation des véhicules électriques dans le domaine de la logistique urbaine : une comparaison franco-allemande sur la base de projets pilotes]* (No. hal-03305264).

Elias, N. (1969). The civilizing process: Sociogenetic and psychogenetic investigations.

F

Farquhar, J., Michels, N., & Robson, J. (2020). Triangulation in industrial qualitative case study research: Widening the scope. *Industrial Marketing Management*, 87, p.160-170.

Forsé, M., & Parodi, M. (2004). *La priorité du juste*, p. 272. Presses universitaires de

France.Galland, O., & Roudet, B. (2005). *Les jeunes Européens et leurs valeurs*. La Découverte.

Fouda, C. N. B. (2017). 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation AEI DAKAR.

Fourez, G., & Larochelle, M. (2002). Appendice 1. L'épistémologie, lieu de controverses. *Perspectives en éducation et formation*, p. 153-160.

G

Gammelgaard, B., Andersen, C. B., & Aastrup, J. (2016). Value co-creation in the interface between city logistics provider and in-store processes. *Transportation Research Procedia*, 12, 787-799.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2.*

Gevaers, R., Van de Voorde, E., & Vanellander, T. (2011). Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context. In *City distribution and urban freight transport*. Edward Elgar Publishing.

Glaserfeld, E. V. (1988). The reluctance to change a way of thinking. *The Irish Journal of Psychology*, 9(1), p. 83-90.

Glaserfeld, E. V. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1), p. 31-43.

Glissant, E. (2002). The unforeseeable diversity of the world. *Beyond dichotomies: Histories, identities, cultures, and the challenge of globalization*, p. 287-296.

Goffman, C. (1956). Compatible seminorms in a vector lattice. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 42(8), p. 536-538.

Gonzalez-Feliu, J. (2008). Models and methods for the city logistics: The two-echelon capacitated vehicle routing problem, *Thèse de doctorat, Politecnico di Torino*.

Gonzalez-Feliu, J., & Routhier, J. L. (2012). Modeling urban goods movement: How to be oriented with so many approaches?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 39, 89-100.

Gonzalez-Feliu, J., Semet, F., & Routhier, J. L. (2014). *Sustainable urban logistics: Concepts, methods and information systems*, p. 113-143. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Gonzalez-Feliu, J. (2017). Logistique urbaine durable : Prévission et évaluation, *Mémoire HDR, Université Paris-Est*.

Gonzalez-Feliu, J., & Morana, J. (2011). Collaborative transportation sharing: from theory to practice via a case study from France. In *Technologies for supporting reasoning communities and collaborative decision making: Cooperative approaches*, p. 252-271. IGI Global.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), p. 255-274.

Grenier, C. (2006). Apprentissage de la coordination entre acteurs professionnels le cas d'un réseau de santé, *Gérer & Comprendre*, n°83, p. 25-35.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

H

Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), p. 124-140.

Heinich, N. (2006). La sociologie à l'épreuve des valeurs. *Cahiers internationaux de sociologie*, p. 287-315.

Heinich, N. (2009). The sociology of vocational prizes: Recognition as esteem. *Theory, Culture & Society*, 26(5), p. 85-107.

Heinich, N., Schaeffer, J. M., & Talon-Hugon, C. (2014). *Par-delà le beau et le laid. Enquêtes sur les valeurs de l'art*. Rennes (Presses universitaires).

Heitz, A. (2019). La dualisation logistique. *Urbanisme*, (413), p. 42-45.

Hennion, A. (2004). Une sociologie des attachements. *Sociétés*, (3), p. 9-24.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion - L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), p. 251-266.

Hu, W., Dong, J., Hwang, B. G., Ren, R., & Chen Z. (2019). A scientometrics review on city logistics literature: Research trends, advanced theory and practice, *Sustainability*, n°11.10, 2724.

I

Inglehart, R. (1977). Values, objective needs, and subjective satisfaction among western publics. *Comparative Political Studies*, 9(4), p. 429-458.

J

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), p. 602-611.

Jlassi, S., Tamayo, S., & Gaudron, A. (2018). Simulation applied to urban logistics: a state of the art. *City Logistics 3: Towards Sustainable and Liveable Cities*, 65-87.

Joffre, P., & Koenig, G. (1985). *Stratégie d'entreprises*, Antimanuel, coll. « Gestion », Editions Economica.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*, 34(6), p.1043-1056.

K

Karakikes, I., Nathanail, E., & Savrasovs, M. (2018, October). Techniques for smart urban logistics solutions' simulation: a systematic review. In *International conference on Reliability and Statistics in transportation and communication* (pp. 551-561). Springer, Cham.

Kuty, O. (2004). Une matrice conceptuelle de la négociation. *Négociations*, (1), p. 45-62.

L

Lakri, S., Bocquet, J. C., Gregoire, L., Jemai, Z., & Dallery, Y. (2015). Designing supply chain performance measurement and management systems: A systemic perspective, *4th International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT)*. IEEE.

Lamont, M., & Thévenot, L. (2000). Rethinking comparative cultural sociology. *Repertoires of Evaluation*, 8.

Latour, B. (1989). Pasteur et Pouchet : hétérogenèse de l'histoire des sciences. *Éléments d'histoire des sciences*, p. 423-445.

Le Goff, J. (2012). *Charles Sanders Peirce-Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction*. Éditions EMS.

Lemieux, R. (2000). Sécularités religieuses. Syndromes de la vie ordinaire. *Cahiers de recherche sociologique*, (33), p. 19-50.

Le Moigne, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant, *Revue du MAUSS*, no 17, 1, p. 197-223.

Le Moigne, J. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes : « Que sais-je ? »*, n 2969, Presses universitaires de France.

L'Huillier, D. (1965). Le coût de transport : l'analyse économique et l'entreprise face aux mouvements de marchandise, Paris : Éditions Cujas.

Lindawati, Schagen, J. V., Goh, M., & Souza, R. D. (2014). Collaboration in urban logistics: motivations and barriers. *International Journal of Urban Sciences*, 18(2), p. 278-290.

Livet, P. (2002). Des émotions aux valeurs. *Sociologies*, p. 177-207.

Livolsi, L., & Camman, C. (2012). La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Économie, *Management & Avenir*, n°2, p. 99-118.

M

Macário, R. (2013). Modeling for public policies inducement of urban freight business development. In *Freight Transport Modelling*. Emerald Group Publishing Limited.

Macharis, C., & Melo, S. (Eds.). (2011). *City distribution and urban freight transport: multiple perspectives*. Edward Elgar Publishing.

Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, 152(5), p. 121-136.

Moussaoui, S. E., Lafhaj, Z., Leite, F., Fléchar, J., & Linéatte, B. (2021). Construction logistics centres proposing kitting service: Organization analysis and cost mapping. *Buildings*, *11*(3), 105.

Meza-Peralta, K., Gonzalez-Feliu, J., Montoya-Torres, J., & Palacios-Argüello, L. (2020). Defining and characterizing Urban Logistics Spaces: insights from a port city and generalization issues. In *8th International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain*.

Miles, M. B., & Huberman A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives, De Boeck Supérieur*.

Moncef, B., & Monnet-Dupuy M. (2021). Last-mile logistics in the sharing economy: sustainability paradoxes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *51*(5), p. 508-527.

Monnet, M. (2006). L'élaboration des stratégies de logistique inversée. *Gestion*, *31*(3), p. 78-84.

Monnet, M. (2009). Quelle démarche de management d'une supply chain en contexte de développement durable ? la gestion des DEEE. *Logistique & Management*, *17*(1), p. 43-54.

Monnet, M. (2011). Les stratégies de logistique inversée : une perspective théorique. *Logistique & Management*, *19*(1), p. 41-54.

Monnet-Dupuy, M., & Moncef, B. (2021). L'intermédiation logistique des plateformes anti-gaspillage à visée sociale-Quelle durabilité ? *Revue française de gestion*, *47*(295), p. 65-81.

Morana, J., & Gonzalez-Feliu, J. (2010). La logistique du dernier kilomètre : les défis d'un transport urbain «vert».

Morana, J., & Gonzalez-Feliu, J. (2011) Le transport vert de marchandises : l'expérience de la ville de Padoue en Italie, *Gestion*, n°36.2, p. 18-26.

N

Nenni, M. E., Sforza, A., & Sterle, C. (2019). Sustainability-based review of urban freight models. *Soft Computing*, *23*(9), p. 2899-2909.

O

P

Paché, G., & El Khayat, M. (2021). *Invitation aux flux : entre transport et espace*. Presses universitaires de Provence.

Papaux, Y., & Racine, B. (2006). *La logistique urbaine* (Doctoral dissertation, PhD thesis, Université de Lausanne).

Patier, D., & Routhier, J. L. (2009). Introduction au dossier thématique : La logistique urbaine, acquis et perspectives, *Les cahiers scientifiques du transport*, n°55, p° 5-10.

Peirce, C. S., Hartshorne, C., & Weiss, P. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce (Vol. 5): Pragmatism and pragmaticism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pes, M. R., & Ibnoukatib, G. (2019). La logistique Urbaine : Identification des Concepts Clés (Revue de Littérature).

Pharo, P. (2004). L'enquête en sociologie morale. *L'Année sociologique*, 54(2), p. 359-388.

Porter, M. E., & de Lavergne, P. (1986). L'avantage concurrentiel.

Putnam, H. (2004). Faits/valeurs : la fin d'un dogme [2002]. *Paris, Editions de l'Eclat*.

Q

R

Rai, H. B., & Dablanc, L. (2021). *Le e-commerce et son impact sur la ville : transformations logistiques dans l'ombre* (No. hal-03560685).

Rai, H. B., Touami, S., & Dablanc, L. (2022). Autonomous e-commerce delivery in ordinary and exceptional circumstances. The French case. *Research in Transportation Business & Management*, 100774.

Rao, C., Goh, M., Zhao, Y., & Zheng, J. (2015). Location selection of city logistics centers under sustainability. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 36, 29-44.

Rezsohazy, R. (2006). *La sociologie des valeurs*. Paris: Armand Colin.

Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of social issues*.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

Routhier, J.L. (2002). Du transport de marchandises en ville à la logistique urbaine. Centre de Prospective et de veille scientifique ; DRAST, 67 p. 59-67, Coll. 2001 plus, Série Synthèses et Recherches, n°59. fhalshs-00079005f

Routhier, J. L., & Toilier, F. (2011). *FRETURB : simuler la logistique urbaine* (No. halshs-01727915).

Ruiz-Meza, J., Meza-Peralta, K., Montoya-Torres, J. R., & Gonzalez-Feliu, J. (2021). Location of urban logistics spaces (ULS) for two-echelon distribution systems. *Axioms*, 10(3), 214.

Russo, F., & Comi, A. (2020). Investigating the effects of city logistics measures on the economy of the city. *Sustainability*, 12(4), 1439.

Ripert, C., & Browne, M. (2009). La démarche exemplaire de Paris pour le transport de marchandises en ville : La logistique urbaine, acquis et perspectives, *Les Cahiers scientifiques du transport*, n°55, p. 36-62.

Rossmann, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation review*, 9(5), p. 627-643.

S

Salaun, V. (2016). *La pérennité des organisations temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique : l'apport de l'étude des festivals musicaux* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), p. 929-968.

Simmel, G. (1900). A Chapter in the Philosophy of Value. *American Journal of Sociology*, 5(5), p. 577-603.

Sirjean, S. (2021). Chapitre 13. Les MIN : d'un support institutionnel de l'intermédiation à un acteur engagé de la logistique urbaine.

Smith, H. W. (1975). Strategies of social research. the methodological imagination. *estrategias? de investigacion social. la imaginacion metodologica.*

T

Taniguchi, E., & Thompson, R. G. (2002). Modeling city logistics. *Transportation research record*, 1790(1), 45-51.

Taniguchi, E., Thompson, R. G., & Yamada, T. (2004). Visions for city logistics. In *Logistics systems for sustainable cities*. Emerald Group Publishing Limited.

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Trentini, A., & Malhene, N. (2010). Maitriser la coexistence des flux de passagers et de marchandises en milieu urbain. *Revue française de gestion industrielle*, 29(2), p. 105-123.

Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2017). Research design for mixed methods: A triangulation-based framework and roadmap. *Organizational Research Methods*, 20(2), p.243-267.

U

V

Van Duin, R., Wiegmans, B., Tavasszy, L., Hendriks, B., & He, Y. (2019). Evaluating new participative city logistics concepts: The case of cargo hitching. *Transportation Research Procedia*, 39, 565-575.

Visser, E. J., & Lanzendorf, M. (2004). Mobility and accessibility effects of B2C e-commerce: a literature review. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 95(2), p. 189-205.

Visser, J., Nemoto, T., & Browne, M. (2014). Home delivery and the impacts on urban freight transport: A review. *Procedia-social and behavioral sciences*, 125, p. 15-27.

W

Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago, IL: Rand McNally.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, p. 628-652.

Weiss, Robert S. (1968). Issues in holistic research. In Howard S. Becker, Blanche Geer, David Riesman, and Robert Weiss (eds.), *Institutions and the Person*, p. 342- 350. Chicago: Al

Wiskerke, J. S., & Viljoen, A. (2012). Sustainable urban food provisioning: challenges for scientists, policymakers, planners and designers, *Wageningen Academic Publishers: Wageningen*, p. 19-35.

X

Y

Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel? *Research in the Schools, 13*(1).

Z

Zenezini, G., Gonzalez-Feliu, J., Mangano, G., & Palacios-Arguello, L. (2019). A Business Model Assessment and Evaluation Framework for City Logistics Collaborative Strategic Decision Support. In *Working Conference on Virtual Enterprises*, p. 552-561. Springer, Cham.

Liste des Annexes

Annexe 1 : Liste des abréviations	290
Annexe 2 : Tables des figures, tableaux et cartes	294
Annexe 3 : Exemples de retransmission d'entretien	296
Annexe 4 : Prise de notes lors d'un atelier Demeter	316
Annexe 5 : Extrait du journal de bord tenu pour l'expérience de Gap	320
Annexe 6 : Retour d'expérience sur le jeu « Urbalog »	336-337
Annexe 7 : Photos	338
Annexe 8 : Fiche de suivi des projets issus des ateliers de la Région Sud	339
Annexe 9 : Guide d'harmonisation des réglementations des livraisons en région Provence-Alpes-Côte d'Azur	340

Annexe 1 : Liste des abréviations

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ARL : Atelier Régional de Logistique

ASI : Atelier Stratégique Interne

BLU : Boîtes Logistiques Urbaines

CA : Chiffre d'Affaires

CCI : Chambre du Commerce et de l'Industrie

CDU : Centre de Distribution Urbain

CEO : Chief Executive Officer (traduction : Directeur Général)

CO2 : Dioxyde de Carbone

COPIL : COmité de PIlotage

CRET-LOG : Centre de Recherche En Transport et LOGistique

D : Documents Internes

DEKI : Dernier Kilomètre

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

E : Enquête

ELU : Espace de Logistique Urbaine

ETMV : Enquêtes Transport de Marchandise en Ville

FINEF : Fabrique d'INnovation Economique et Financière pour la transition écologique et Solidaire

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

GT : Groupe de Travail

IF : Interface formations

IOT'S : Internet Of ThingS

IT : Information Technology

JDB : Journal De Bord

LAET : Laboratoire Aménagement Economie Transports

LICA : Laboratoire d'Intelligence Collective et Artificielle

LU : Logistique Urbaine

MEA : Mission d'Etude Annuelle

MIN : Marché d'Intérêt National

ONP : Observations Non-Participantes

OP : Observations Participantes

PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur

PAM : Point d'Accueil des Marchandises

PAV : Point d'Accueil des Véhicules

PDU : Plan de Développement Urbain

PECP : Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique

PLU : Plan Local d'Urbanisme

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

QSR : Qualitative Solutions Research

R-D : Rencontres-Débats

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SCOP : Société COopérative et Participative

SFL : Sciences and Logistics Department

SV : Système de Veille

T3E : Transition Economique et Ecologique des Entreprises

UDC : Urban Distribution Centers

ULS : Urban Logistics Spaces

ULZ : Urban Logistics Zones

ZAC : Zone d'Activité Commerciale

ZFE : Zone à Faibles Emissions

Annexe 2 : Tables des figures, tableaux et cartes

Figure 1 : Explicitation de l'objet de recherche	30
Figure 2 : Représentation du raisonnement abductif adopté dans la thèse	31
Figure 3 : Synthèse des différentes étapes de notre raisonnement abductif	32
Figure 4 : Le principe du centre de distribution urbaine (CDU)	52
Figure 5 : Représentation graphique des parties prenantes à coordonner pour les nouveaux schémas de la logistique urbaine	56
Figure 6 : Les différents types d'ELU	68
Figure 7 : Le processus de valuation selon Dewey (1939)	88
Figure 8 : Formation des valeurs vs. Partage des valeurs	92
Figure 9 : Le partage de valeurs et le processus de valuation	93
Figure 10 : Un continuum du design de la triangulation	105
Figure 11 : Le processus d'abduction	171
Figure 12 : Les rôles dans la formation des valeurs	191
Figure 13 : Le rôle de l'expérience collective dans le processus de valuation de la logistique urbaine	193
Figure 14 : Cartographie de l'activité DEKI	199
Figure 15 : Connexion des systèmes de logistique urbaine	202
Figure 16 : La forme dite sans expériences collectives	213
Figure 17 : L'expérience collective en logistique urbaine	214
Figure 18 : Naissance de nouvelles démarches	217
Figure 19 : Interconnexions de démarches	218
Figure 20 : La pensée en « Archipels » pour mieux comprendre la formation des valeurs en logistique urbaine	230
Figure 21 : L'engrenage des valeurs et des comportements observés	244
Tableau 1 : Architecture de la thèse	23

Tableau 2 : Les expériences menées	33
Tableau 3 : Les pôles d'action Demeter	130
Tableau 4 : Types de données récoltées	134
Tableau 5 : Tableau général de design de recherche empirique	136
Tableau 6 : Tableau récapitulatif des données collectées	151
Tableau 7 : Entretiens menés à Gap	153
Tableau 8 : Entretien réalisé pour le jeu « Urbalog »	155
Tableau 9 : Entretiens réalisés pour les ateliers de la Région	155
Tableau 10 : Les ateliers de la Région Sud	156
Tableau 11 : Les entretiens réalisés pour la plateforme DEKI	157
Tableau 12 : Les ateliers Demeter	158
Tableau 13 : Entretien réalisé pour Demeter	159
Tableau 14 : Quelques exemples d'extraits d'entretiens codés	161
Tableau 15 : Grille de codage a posteriori	164
Tableau 16 : Impact du raisonnement abductif sur le processus de recherche	172
Tableau 17 : Cartographie des acteurs de la ville de Gap	183
Tableau 18 : De l'égoïsme à un comportement collectif vertueux	234-239
Carte 1 : Carte des villes concernées par le projet action cœur de ville	108

Annexe 3 : Exemples de retransmission d'entretien

Afin de mieux comprendre le guide :

- *Les éléments d'origine sont en bleu*
- *Les éléments de réponse obtenus sont en orange*
- *Les éléments qui ont été complétés par la suite (par DEKI ou par nous) pour préciser les réponses sont en noir*

1. Guide d'entretien semi-directif : DEKI

1^{er} entretien DEKI

Thème 1 : cas entreprise

Historique création entreprise [identification des valeurs prônées dans la logique de création de l'entreprise en exploratoire (environnementale, sociale, économique)] ?

L'intention n'a pas changé mais les choses évoluent. On est maintenant plus opérationnels. Je vous vais vous raconter comme ça mais je vous enverrais des supports. DEKI c'est pour dernier km. C'est le nom qu'on a trouvé pour l'entreprise qu'on a créé le 1^{er} juillet 2020 l'année dernière.

On est trois associés à avoir créé l'entreprise. Une experte de la logistique urbaine et deux entrepreneurs (finance, commerce et direction d'entreprise). Totem Mobi, avec Emmanuel Champo et Gwenael Kervajan, intervient et conseille sur financement éco solidaire, Béatrice avec un cursus différent : entrepreneur et issu du milieu privé, finance, commercial, direction entreprise

L'entreprise est née d'une idée. Le transport de marchandise en ville est un problème. Concept de mutualisation des transports pour les passagers, peut-être peut-on optimiser ce transport des

marchandises en ville ? Il y a sans doute un truc à faire ? Mutualiser ? Peut-être peut-on mutualiser entre pressing, entre fleuristes ?

J'ai croisée leur route l'année dernière (des deux associés) et ils m'ont parlé de leur idée. Il y avait un Appel à projet de la région qui traitait de la transition économique et écologique des entreprises, peut-être qu'on pouvait y prétendre ?

En 6 mois j'ai couché cette idée là sur le papier, je venais de vendre mon entreprise, présentation au mois de mars/avril, audition, contact (labo SFL mines, laurent et marlene du cret-log, indigo), conception de quelque chose. On a été lauréat de la région donc on a eu le soutien de tout l'écosystème. Puis on n'a pas su tenir le fil (référence à l'oubli vis-à-vis de nous).

A partir de juillet on s'est organisé comme suit : 3 associés, 1 tiers chacun, j'ai pris la direction de l'entreprise. J'avais le rôle de mettre en œuvre d'un point de vue opérationnel : une entreprise vertueuse. Travail sur prototype.

En décembre on a réorganisé notre entreprise. 70% mandataire, dirigeante. On a changé notre manière de travailler.

Quelle valeur cherchez-vous à créer ? Quel objectif visez-vous ? Quelle stratégie ?

Le point de départ c'est que le dernier km est porteur de plein de pb (5 négativités). Nous pensons que ce **dernier km** on peut lui donner plein de sens et **même devenir vertueux**. Convaincu de l'impact positif. Comment on va faire ça ? **On va mettre la high-tech au service du dernier km** et donc à tous les acteurs du système éco (ceux qui ont besoin de faire transporter, ceux qui savent transporter, le citoyen aussi, ceux qui y vivent, etc.).

Notre vision c'est de donner du lien et redonner du sens aux échanges. Aujourd'hui c'est juste une obligation et plus un point de contact alors que pour les industriels et les marques c'est un point qui doit être positif. On veut que ce soit un vrai moment de partage. Quand on dit qu'on veut redonner du sens aux échanges c'est ça qui se cache derrière. On est sur une valeur humaine.

Le projet a une visée économique, on veut être autonome et ne pas vivre sous fond public, mais aussi une visée socialement responsable avec une vocation internationale (les acteurs doivent être protégés, notamment le salarié, avec un maximum de CDI, ils doivent être formés) et environnementale (décongestionner, dépolluer, etc.).

Notre métier : commissionnaire de transport, on confie car on ne sait pas faire, et on est concepteur et fournisseur aux transporteurs d'outils numériques au service de la log urbaine.

Le point de départ : on a constaté que cette logistique urbaine n'est pas optimisée, il y a un fonctionnement en silo, qui n'est pas économique, pas optimisé et cela génère les nuisances qu'on connaît. Ce qu'on s'est dit c'est qu'on allait **se mettre au milieu pour consolider les besoins des donneurs d'ordre**. On va se mettre au milieu avec un outil d'algo pour définir la meilleure tournée pour livrer, **DEKI va permettre d'identifier les meilleurs moyens pour livrer** (tournées etc.) et on va confier ça a des transporteurs (des moyens de transports) totalement décarbonés. On veut créer la 1^{ère} plateforme numérique digitale pour mutualisation et **permettre plus d'efficience et une filière de transport socialement responsable**.

2 Piliers : 1 pilier numérique, qu'on va associer à des hubs physiques. Le modèle Deki est hybride (association plateforme numérique et physiques). Si on va voir des gros donneurs d'ordres (livraison des hubs physiques) puis on va redistribuer auprès des livreurs décarbonés, on va acheter des prestataires on ne va pas faire en propre. **Les hubs physiques vont être en propres à Marseille mais pourront être sous traités ailleurs**.

Objectifs visés : test du modèle à **Marseille**, on a eu une subvention Région, ADEME pour l'expérimentation, **puis 10 villes ZFE en France** dont Marseille (décret 2020) **et ensuite on va déployer cet outil sur d'autres villes**, 17 villes à l'époque, déployé sur 44 villes.

Quels acteurs ont été déterminants ? Quels acteurs clés dans la création ? [Partenaires, clients, fournisseurs] démarches collabo – retours d'expérience. Engagements précédents ?

La question a été ouverte par les commerçants. Ce sont des sollicitations des commerçants, ils ont des habitudes mais très peu le font. **On les a sollicités et certains font de la livraison mais très peu**. Un principal frein c'est qu'ils craignent de vider leur commerce en utilisant la livraison. Ils craignent d'associer un outil de vente en ligne à leur boutique. Audrey de la fédération des commerçants du 13 a été choqué par ce résultat (6000 commerçants sur le département). **Malgré une proposition clé en main pas du succès**. Mais c'est une cible du territoire pour tester les usages.

Le commerçant n'est pas un levier, c'est le donneur d'ordre même si l'idée vient à l'origine du commerçant. On a identifié que **le modèle ne marche que s'il y a massification et la massification ne viendra pas des flux des commerçants en B to B**. C'est un levier clé car

aujourd'hui on passe plus de temps à basculer du transport théorique au transport. On a plus de flux de commerçants que de particuliers. Si on regarde en nombre de clients sur 10 villes en France on aura plus de clients locaux, plus de commerçants mais on aura plus de flux pour un petit nombre de clients (80% artisans locaux) que seront les gros transporteurs (10%). En quantité le flux est inversé. Les deux fournissent un équilibre. Pour avoir une tournée optimisée, il nous faut les deux sources, c'est intéressant d'avoir les deux sources pour mutualiser. Il faut éviter le silo du point de départ. On ne peut pas dire qu'on est exclusivement sur tel marché, on ne peut être exclusif, on a besoin d'un cumul de l'ensemble des donneurs d'ordre, c'est la mixité qui permettra la mutualisation. Il y a plein de demandes différentes, les besoins des différents acteurs sont différents. Ils n'ont pas la même chaîne de valeur. Ces différences de point de départ font parties du modèle.

Les commerçants font payer cela de façon brutale. Je cherche à comprendre les besoins des commerçants à travers une étude. Une enquête avec deux étudiants d'une école à Marseille auprès de 20 à 30 commerçants sur les besoins et usages en termes de livraison, sur les besoins, sur l'approche en termes de valeurs, comment on envisage la création de valeurs. On est dans un mode de découverte et d'investigation.

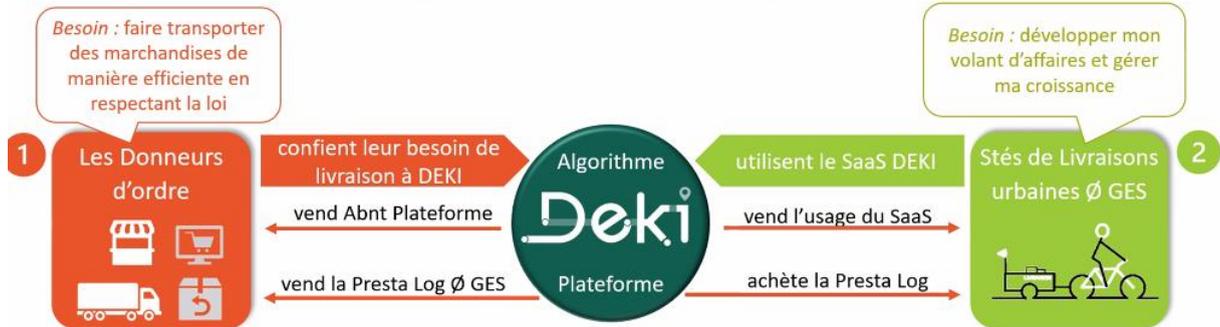
On a eu un gros échange avec DB Schenker et Silogis, au sujet de la demande pour pouvoir proposer aux clients des livraisons en décarbonées.

Quel rôle pensez-vous jouer ? Quel rôle jouez-vous dans la logistique urbaine de votre territoire ? Quel rôle jouez-vous dans la transformation digitale ?

On est commissionnaire de transport.

Un rôle d'entremetteur, facilitateur plus qu'entremetteur, grâce au digital. On fait de la facilitation pour ceux qui ne peuvent pas chercher des comptes nationaux, Deki apporte un compte national. Nous on va être en mesure de leur apporter des affaires mais on va vous le délivrer avec un outil simple en utilisation.

Le Modèle DEKI : pour qui ? pour quoi ?



Le Modèle DEKI : pour qui ? pour quoi ?



Le produit DEKI : Pourquoi développez un outil digital ?

Une bourse de transport existe. On est l'intermédiaire **des donneurs d'ordre avec les transporteurs**. Leur besoin c'est de faire transporter leurs biens. Il n'existe pas de bourse de fret spécialisé en log urbaine avec une garantie décarbonée avec en plus la vente de data et la capacité à piloter leurs impacts. C'est notre promesse.

De l'autre côté on a les **sociétés de livraison urbaine décarbonées** qui ont besoin de gérer leur croissance et ces sociétés ne sont pas très matures, elles ont un cahier, un tableau Excel un abonnement basique qui fait du dispatch. Au-delà de 5-10 livreurs, il n'y a plus d'optimisation. Elles se rendent compte qu'elles ont besoin d'outil pour gérer leur affaire. Il y a des outils spécifiques qui existent et qui font de la facturation, ou du dispatch qui se sert d'une info source

client pour un client. Il n'existe pas d'outil qui se sert d'une même information servie une fois tout au long de l'activité. On met une somme de fonctionnalités destinée à gérer l'activité.

Il faut comprendre leur structure de coût, la dynamique de rentabilité, l'état actuel de leur comptabilité, leurs besoins, comment doivent ils calculer ? la rentabilité à l'heure/par client/ par course, quelles unités ils utilisent ?

On a 5 sociétés de livraison de Marseille pour comprendre le métier. On travaille avec 3 sociétés, on a fait la livraison de 1 tonne de marchandises sans aucune émission de gaz à effet de serre. On a un deuxième client mercredi prochain.

On livre depuis le 3 avril. On essaie petit à petit de comprendre. J'ai déjà acheté de la prestation et je l'ai déjà revendue. On facture des prix. On a un mix d'achat. On a fait une première facture d'achat, une première facture, une facturation d'une prestation à mon client. On a déjà acheté une prestation chez eux et déjà revendu.

Le 3^{ème} levier : les prestataires nous prêtent de l'espace dans les villes. Je vais prélever sur le volume d'affaire que je leur apporte une commission donc c'est une source de revenus pour nous.

Avez-vous identifié les besoins des acteurs ? (En matière de logistique urbaine, au niveau de l'évolution de l'offre de solutions digitales ?)

Quels sont les freins et leviers identifiés / au déploiement de l'outil digital ?

On a commencé (pas tous). Les freins : ce sont des petites structures d'entrepreneurs précautionneux (la gestion en bon père de famille). C'est assez linéaire (ils grossissent par une dynamique de pas après pas). Si 10 clients, 2 livreurs, si plus de 10 clients, plus de livreurs.

Le dirigeant a souvent été sur son vélo et il y est encore (exemple de Maillon Vert). C'est une question d'usage. Avec 18 livreurs, il est arrivé à gérer tout seul, d'abord son activité, avant d'acheter un logiciel, il grossit d'abord. Cela fait 4-5 ans, il a bien fait son job, il fait confiance à sa tête. Le frein peut ici être de se concentrer sur la croissance sans penser aux outils. Le deuxième frein c'est que puisqu'il a tellement d'expertise, il fait confiance à sa tête. Personne ne sait mieux que lui comment dispatcher etc. Il sait à quel moment et à qui il doit confier ? à quel livreur ?

Mais mtn je commence à avoir des questions : ah ben quand même finalement je veux bien voir ce que propose ton algorithme.

C'est un frein d'usage. La machine n'est pas là pour leur imposer quelque chose, elle va vous nourrir, elle est là pour vous faire des propositions pour que vous puissiez penser à autre chose et en fonction des conditions que vous lui donnerez. Elle libère du temps et laisse le libre arbitre pour faire autre chose. Elle fait un calcul en itératif en permanence pour identifier quel est le meilleur livreur.

Il y a toute une éducation à faire...

Un autre frein concerne le coût : Il y a des outils on fleet (très sophistiqué) qui font de l'optimisation et un peu de dispatche c'est 300 euros par mois. Si on prend un logiciel de facilitation en plus, de connexion avec les livreurs. Il faut accumuler les logiciels et ça a un cout. Nous on est sur les fondamentaux pour la logistique urbaine avec des moyens décarbonés. Nous on va être inférieur à tout ça. Tous les logiciels ont été créer et conçus pour les camions et voitures etc., rien n'est très adapté aux vélos et aux véhicules qu'il faut recharger, etc.

Thème 2 : Business Model

Qui a permis la validation du projet et le financement ?

Il y avait une rupture par rapport au modèle existant. Il s'agit d'une subvention d'expérimentation pour un **changement de modèle**.

Ensuite elle a été validée car on se positionne sur la « **désurbérisation** » de la **filère du transport avec un projet socialement responsable**.

Et pour **l'impact écologique**, la transition écologique. Avec un sujet clé : le transport de la marchandise agit grandement sur la pollution.

Quels sont les facteurs de succès/conditionnant l'existence de l'entreprise, le marché potentiel ?

La première condition c'est la **capacité qu'on aura à consolider une offre de livraisons décarbonées sur un territoire (dans un maximum de villes)**. Pour cela, il faut une mixité du volant d'affaires et le nôtre : **Il faut différents donneurs d'ordre et différents transporteurs**. Il

faut fédérer toutes les sociétés de livraison. On a besoin d'une mixité de véhicules : vélos, véhicules électriques, véhicules hydrogènes. Il y a différents types de marchandises, c'est très varié. Afin de pouvoir répondre aux différents besoins des donneurs d'ordre, clients.

Ensuite on s'est rendu compte au niveau des hub intra-muros avec une discussion avec Silogis et Chronopost qui font du maillage des hubs en ville, il y a Sogaris, Urby mais ils sont à l'extérieur de la ville à 2 kms du vieux port, il y a un déficit d'espace de stockage dans les villes. L'efficacité logistique se fait aux alentours de 5km. Donc si on sort de la ville pour faire le dernier km ça ne marche pas. C'est la Poste qui est le mieux placé. C'est la poste qui a un maillage de lieux physiques dans la ville avec différents surfaces, équipées de différentes manières.

Nous il faudrait qu'on commence à initier ce maillage pour pourquoi pas faire adhérer la poste à ce projet pour rendre vertueux ce dernier km mais comme c'est mon concurrent.... Il sous traite 70% de leur transport pour un prix... on refuse de travailler pour la Poste et Urby (2 euros du XX, moitié moins que ce qu'il faudrait pour XX leurs vies), pas une bonne valeur

Le premier qui y arrive sera parvenu avant l'autre et aura gagné. Notre ambition c'est de faire un modèle vertueux qui préserve cette valeur pour le donneur d'ordre un taux horaire entre 20 et 30 euros de l'heure. L'enjeu de l'expérimentation c'est de trouver ce modèle et de confirmer que cela existe avec la traçabilité, l'utilisation de l'IA en temps réel. On peut ainsi préserver les revenus de chacun. Montrer que même avec une rupture de charge supplémentaire, cela marche. Ce ne sera plus pareil demain.

Qu'est-ce qui est envisagé pour créer de la valeur ?

Création de valeur par la « désubérisation » de chacun. Chaque acteur va contribuer à créer de la valeur par des tableaux de bord issus de la plateforme pour que chacun pilote son affaire. Ça va permettre de faire des choix raisonnés.

Création de valeur :

- Livraison décarbonée. La valeur pour les donneurs d'ordre c'est pour les donneurs d'ordre.
- Livraison de qualité. Expert en ville avec une volonté de qualité de service.

- Vu que chacun y passera moins de temps (moins de saisie d'informations) et gagnera en efficacité donc on peut faire payer le service plus cher et créer de la valeur économique. Pour les sociétés de livraison vertes, elles vont gagner en efficience (par exemple, 5 points de livraison au lieu de 4).

Sur une activité en propre (A vers B), mieux gérer, moins de temps perdu, plus de livraisons

Dans une équipe plus efficace, un dispatcheur, réfléchir à prendre 2 dispatcheurs (pas entraide) pour le former, pour entraider, quel budget ?

On ne sait pas mesurer cette économie. En vrai de combien vais-je « désubériser » la filière ?

Return to the future : imaginez-vous dans 6 mois votre entreprise est une réussite, décrivez-nous votre réussite ? quels indicateurs de votre performance visualisez-vous ?

- Le CA par heure par livreur.
- Le taux de remplissage. (Décongestion, environnement, éco)
- La proportion de flux de mouvements de marchandises décarbonés par rapport à la totalité de mobilité des flux d'une ville.

Il faut voir la capacité des donneurs d'ordre à aller atteindre leurs objectifs. Quelle chaine de la valeur ? Comment la préserver ? et comment on arrive à la répartir au plus juste ? C'est transversal.

2eme entretien DEKI

Thème 3 : découpage des activités

- Quel est/sont vos/votre métier(s) ?
 - Commissionnaire de transport
 - Et concepteur et développeur d'outils digitaux aux services de la log urbaine.
 - On a aussi un métier de logisticien (avec les hubs en propres) à Marseille.

On a donc des équipes commerciales et administration des ventes Marketing (commissionnaire de transport), une équipe IT (concepteur et développeur d'outils et une équipe Logistique (logisticien).

- Quel est le besoin auquel vous répondez ? [Intermédiation] Parmi les rôles suivants, quel rôle vous paraît le plus important ? Rôles de Ciulli : mobiliser, informer, connecter, évaluer, etc.
- Je dois transporter des marchandises en ville sans polluer dans toutes les villes en France et à l'étranger mais aujourd'hui ce n'est pas une demande, c'est trop tôt, on est précurseur. Je permets de transporter des marchandises sans polluer.
- Je veux être sûr que vous allez pouvoir livrer de la marchandise en ville de la manière la plus simple pour moi, la plus fluide alors que maintenant ils ne savent pas faire de la livraison car c'est trop compliqué, ils font appel à un transporteur pas spécialisé. Je vous dis mon besoin et vous le prenez en charges. Je n'ai pas besoin de passer par plusieurs transporteurs.
- On est un facilitateur. Une logistique urbaine, mais il ne faut plus qu'il y ait de nœuds, plus de cailloux dans la chaussure. Pour une livraison, ils ne savent pas comment gérer le changement de lieu, de destination, ils n'ont pas envie de saisir 3 points pour leurs commandes. Aujourd'hui les différents acteurs ne voient pas le besoin que nous avons identifié pour eux. Demain avec DEKI, un acteur fait un truc et les autres regardent ce qu'ils font.
- J'ai du mal à écrire le service que je rends en termes de proposition de valeur. C'est difficile à quantifier, c'est très émotionnel, il y a une vraie pénibilité, ou cela coûte très cher, ou l'assistante en marre de gérer cela. C'est difficile de savoir comment aborder les clients. Je ne sais pas encore comment écrire ma proposition de valeur (cela n'est pas à dire à la Région). Je vais pouvoir le faire par l'expérience. C'était de l'intuition la genèse du projet. J'ai compris que ça ne servait à rien que je vende de l'optimisation. Mon algorithme c'est ma secret sauce, il y aura plus d'efficacité à dispatcher avec des sociétés de livraison, il y aura moins de temps passé. Ce n'est pas ça que je vends. Il s'en foute de l'optimisation, ça leur fait même peur. La mutualisation par exemple, ils me demandent avec quoi ? bien sûr

que je ne vais pas mélanger de la crème fraîche et des chaussures. Je ne vends pas de l'optimisation et de la mutualisation. C'est mon moyen de proposer un bénéfice qui n'est pas celui-ci.

- Parmi les rôles, je dirais : Mobiliser et évaluer (dans le sens mesurer). Je pense que nous manquons de ça et c'est pour ça qu'on a du mal à améliorer la logistique urbaine. Il manque d'efficacité et d'éléments de pilotage de la rentabilité. Ils ne sont pas tranquilles sur leur pilotage, parfois un dysfonctionnement entre deux associés et tout s'effondre. Ils sont fragiles donc si on avait des éléments de mesure (impact, rentabilité, etc.) on pourrait les aider. Accompagner et éduquer aussi : On accompagne les donneurs d'ordre aussi. J'ai ce rôle d'initier, d'éduquer et d'informer avec eux, de montrer que c'est possible.

Quelles activités apportées aux clients ? Quelles activités apportées aux transporteurs ?

- Pouvez-vous nous décrire votre activité ?
- Décrivez-nous une journée type dans votre organisation ? Quelles sont les tâches réalisées par vos différents employés ?

La journée type va être différente maintenant lorsqu'on aura un hub car là on nous prête un hub.

- Le matin et la deuxième partie de l'après-midi, on a une activité opérationnelle logistique.
 - Réception des besoins des clients : Je regarde ce que j'ai reçu des clients. Je vérifie que c'est bien arrivé. Je m'assure que c'est bien arrivé dans la plateforme. Je m'assure que c'est bien arrivé dans les sociétés de livraison.
 - Et je m'assure que les livraisons ont bien eu lieu. Je regarde sur l'entrepôt, sur ma plateforme. Par téléphone, par mail et sur la plateforme, en digital et en physique.
- L'activité reprend le soir. On fait un recueil des besoins (de Ferroni qui arrivent dans l'après-midi) et on prépare les livraisons du lendemain. On a la charge de gérer les clients. On a 2 stagiaires qui gèrent les clients. On a un fichier client, un commercial qui fait de la prospection clients. En septembre, une équipe sera constituée.
- 3^{ème} tiers du temps : point avec les développeurs
Développement technologique. Cette fonctionnalité-là, envoi des tests, etc.

- **Je n'ai pas encore intégré le métier de logisticien** dans l'équipe. En septembre, on devrait avoir un CTO chef développeur intégré (23/08), un business developer (28/09) et un logisticien (sept)
- **Le matin on se connecte**, chacun check son type de datas (**commandes, etc.**).
- **En marketing**, le commercial - qui gère la relation client et les institutions –
 - **Analyse de data** (pour valider ce qu'on fait, quel impact positif au niveau efficience, relationnel, décarbonation, aspect social),
 - **Prospection, gestion relation client et institutions (grâce aux datas)**,
 - **Communication** par rapport à DEKI (réseau territoire, ciblage communication pour conquérir des clients)
 - **Reporting quotidien.**

- **En logistique**, le responsable logistique check **les marchandises** avant le départ :

Avec le hub en propre

- **Réception marchandises**, valide que le camion arrive et range
- **Dispache (préparation de commande)**
- informe le client de tout cela : **gestion en temps réels (application** qui s'occupe de la prise en charge par la société de livraison, quand il y a un besoin d'être livré d'une marchandises, application **donne un identifiant unique à la livraison émis par la puce et va suivre de bout en bout**, clients éditent des étiquettes pour les colis ou les palettes, cela **permet de confirmer** colis après colis, palettes après palettes, **les livraisons**, cela permet de confirmer aux donneurs d'ordre que c'est bien arrivé là, **et d'indiquer un créneau horaire aux livreurs**, lors du dispatch, c'est bipé par nous, puis c'est bipé par le livreur lorsque c'est chargé puis c'est rebiper par le même livreur lorsque c'est livré, cela prend aussi les retours)
- **Réception retours** (il n'y a pas beaucoup de retours de marchandises, 12 livraisons, 10 prises en charge et 2 en souffrance, soit elles sont reprises en tournée le lendemain, soit on en fait une autre)
- Importance de l'activité de **Reporting** : Rapport quotidien fait par individu au niveau des marchandises, au niveau des clients traités par l'administration des ventes
Le responsable logistique sera **le directeur d'exploitation et fera le reporting quotidien. Je m'assure que j'ai bien rempli le service et que le client est satisfait.**
Il y aura 2 magasiniers.

Qui décharge ??

C'est le transporteur qui livre, qui décharge et vide sa marchandise.

Dans le principe on réceptionne dans l'entrepôt.

Puis on prépare directement/immédiatement la commande (pas de stocks) mais on va avoir les deux cas et donc une zone de stockage avec une préparation de dégroupage 2 jours plus tard. Avec une contrainte c'est que ce n'est pas forcément prévu. (Ex d'une commande pas partie parce que le restaurateur était fermé).

C'est le même agent qui met en stock et celui qui prépare les commandes.

Les retours sont traités de la même manière : vélo cargo revient, rebipé par magasinier, rebipé sur étagère.

- **En informatique** – concepteur, développeur, chef développeur intégré pour faire de l'amélioration continue – 1 CTO et 3 développeurs, aujourd'hui c'est externalisé et on va recruter ils seront internalisés :

- Ecouter les usages des 3 sociétés de livraison, écouter les besoins, développer une version Béta, développer un logigramme, Identifier des fonctionnalités et les datas nécessaire, codage, les codeurs ont développés
- On perçoit les besoins et en en termes d'application, on devrait faire 4 écrans par ex, on co-développe ainsi les outils avec les partenaires (ils nous nourrissent sur l'usage)
- **Reporting informatique** quotidien
Comme reporting marketing (client c'est quotidien car très forte rotation parfois), reporting logistique aussi

Faut une accessibilité tableau de bord au quotidien, sans faire d'analyse data

A terme on prévoit intégrer cela dans outil digital, on veut un baromètre pour faire de l'amélioration continue, communiquer avec les institutions, faire des mesures, etc. (autre projet)

- De quoi avez-vous besoin pour faire fonctionner votre activité ?
- Pour toute l'activité (quel que soit le métier), besoin de Postes informatiques + téléphones portables, etc. Ils vont remplacer la scanette ou la douchette afin de piloter les datas.
- Il faut des hubs physiques en propres à Marseille et d'autres pas forcément en propre.
- Le plus gros pôle c'est R et D et ressources humaines avec 2 métiers : technique, IT (4 personnes) et commercial, marketing (13 puis 20 puis 29 personnes). Logistique moins car

on ne les aura pas en propre et on n'est pas transporteur, externalisation (car on ne trouve pas des hubs en propre et les logisticiens ont des spécificités qu'ils maîtrisent mieux).

On va avoir des équipes avec des compétences très variées, on va avoir besoin de compétences en propres, en cdi. L'idée c'est de les intégrer (avec des alternants).

On a en tête de former une école, au métier de la logistique. Par exemple, le traitement du mail pour les livreurs est compliqué, cela fait partie des freins à l'appropriation des outils logistiques. On est sur un glissement d'activité de la logistique vers l'IT et le marketing. On va sous-traiter la logistique, ils seront mieux placés.

NB : Si elle souhaite sous-traiter, elle va vendre au service logistique et il faut être en mesure de satisfaire les clients, les critères seront les mêmes.

- Quelles sont les ressources financières, matérielles et humaines que vous mobilisez ? (Pour chaque ressource il faut demander a quel(s) moment(s) et par qui elle est consommée)

Type de ressource	Ressources	Consommé par ... (ex : quelle activité ?)	A quel moment ?
Financière			
<i>Exemple</i>	Financement région pour tant	Toutes les activités	Pour les investissements, pour faire fonctionner l'activité, etc.
Humaine			
<i>Exemple</i>	2 salariés	Préparation de commande	Lorsque qu'on prépare un camion pour livraison
Matérielle			
<i>Exemple</i>	1 entrepôt	Entreposage, préparation de commande	De la réception du colis jusqu'à son départ de l'entrepôt

Ressources de 3 types :

- Des investissements en recherche et développement (+ recherche) et IT. Je vais acheter de la prestation extérieure en recherche et développement.
- A partir d'aout je vais avoir des ressources humaines en interne. J'achèterais toujours de la prestation de développement, de la prestation recherche, de la prestation service SFL, sur développement IT mais je vais constituer une équipe en interne (9 personnes d'ici quelques années).
- Je vais acheter des abonnements et des espaces sur des serveurs.

- Peut-être acheter aussi des morceaux d'application existants dans le SAAS. On va parfois faire les développements nous-même mais pour certaines fonctionnalités comme la facturation, on va acheter l'usage d'un logiciel de facturation et intégrer le lien dans notre outil. Pareil pour le CRM, on va utiliser la fonctionnalité de base mais on ne va pas concevoir.
- Je vais aussi avoir des équipes de marketing commercial mais aussi des data analysts dans cette équipe de commercial. Je vais faire de l'analyse de data pour faire de l'amélioration continue de l'outil pour la partager avec les partenaires, pour communiquer pour que les clients connaissent ce qu'on fait et en fassent un bon usage. Je vais constituer une équipe (data analyst + contrôle qualité). Ressources plus classiques marketing client + commerciaux (pour qualification, constitution du contrat commercial, suivi clients) . Je vais donc avoir des ressources commerciales (6 employés équivalent à temps plein à horizon 2023).
- Je vais aussi avoir au même horizon 2023 des compétences logistiques pour gérer les 3 hubs physiques en propre à Marseille (3*3 = 9 personnes en tout). Il y aura aussi 2 intervenants pour les hubs externalisés dans les autres villes, ils seront aussi nos interlocuteurs pour les hubs pas en propres. Un responsable logistique, un responsable supply chain et un responsable flux qui vont coordonner l'activité de flux de marchandise pour qu'il y ait un alignement avec l'outil digital et la manière de faire dans toutes les villes. En vrai je vais acheter un autre truc majeur : la prestation logistique auprès des sociétés de livraison à vélo, avec les transporteurs verts marseillais. Je la revends transformée. Je suis un négociateur : j'achète auprès des sociétés de livraison décarbonée avec un enjeu de valeur (« désubérisation » filière et préservation de la valeur) et je revends un service. J'ai pour vocation de préserver la valeur et donc d'acheter au bon prix et pas un prix bas !
- J'ai aussi des ressources d'exploitation classiques (locaux avec bureaux et zone de stockage). J'ai des coûts d'exploitation assez classiques. Un premier bail à Marseille de 3000 euros, des bureaux et une zone de stockage logistique, avec charges, assurances et entretien.
- En charges d'exploitation on a notre équipe administrative et de direction (moi)
- Année prochaine moi + une assistance administrative (ADV) + un comptable directeur financier.
- Il y a aussi besoin d'un équipement informatique, d'une flotte de véhicule pour les commerciaux (avec crédit-bail), frais réglementaires, brevet et droits de protection.

- Pour les 3 hubs physiques, Il y a un responsable et deux magasiniers préparateurs de commande par hub. Il nous en faudra peut-être plus 3,5 par hub pour être agile si on veut être disponibles pour le dispatch et la préparation. Parce qu'avec la ZFE, l'amplitude des horaires va changer avec des horaires plus larges, peut-être avec une ouverture plus tardive pour les mêmes raisons. Donc une réception, puis une livraison puis peut-être une autre réception en fin de journée et donc impact sur l'équipe RH et le cout.

Plusieurs enveloppes au niveau des ressources financières :

La subvention a été fléché sur les investissements R&D.

On a une deuxième enveloppe de la région qui est une avance remboursable et qui ne finance que les hubs physiques (et donc les loyers, les travaux, éventuellement les véhicules rattachés, les équipements (donc il faut un transpalette aussi, des ordinateurs connectés avec des scanners enfin tout ce matériel-là) et les équipes logistiques (responsable logistique magasinier préparateur). Cette 2e enveloppe peut couvrir 60% des dépenses et elle est adossée forcément à 40 pour 100 de crédit bancaire donc ça n'a pas vocation à financer 100 pour 100 des installations. Ensuite l'enveloppe initiale de subvention ne couvre pas tout le développement parce que le reste de nos dépenses que je vous ai cité une partie est financé par nos fonds propres tout le reste de nos dépenses est financé par nos contrats (100000€ 80000€ de financements privés, on a des prêts bancaires donc les prêts de la BPI, PGE, on avait la bourse French Tech, etc.).

Tout le reste des financements dont je vous ai parlé va financer l'exploitation les frais de recrutement et financiers. Sont concernés les stagiaires, les alternants (si j'arrive à prendre du temps pour le recruter pour la rentrée), ça va financer les frais juridiques, les frais d'avocat, frais de communication, marketing, etc. (il faut du temps parce que tout le monde croit que ça coûte pas de communiquer en digital mais c'est pas vrai donc ça coûte et puis ensuite ils ont besoin d'outils les commerciaux ils ont besoin d'argumentaire de vente ils ont besoin de plaquettes ils ont besoin d'un certain nombre de documents donc il y a aussi tout ça qui est à financer et pour le coup on avait prévu 39 000,00€ de dépenses en marketing et communication en 2021 et voyez par 115000 514000 en 2022 on a quand même des besoins significatifs (parce qu'en fait on a une cible très diverses il y a ceux qui ont besoin de transporter les marchandises : tous les donneurs d'ordre et puis il y a ceux qui vont les transporter) donc on a besoin de se faire connaître auprès d'au moins à ces 2 cibles là du coup ça veut dire deux commerciaux et puis après on va faire tout le tout le travail d'implantation sur le territoire aussi c'est important.

Pour ce qui est des ressources matérielles, vous aurez 3 hubs physiques sur Marseille les autres ne seront pas en propre et seront sous-traitées, vous serez propriétaire ou en location ?

C'est juste de la location.

Pour l'instant on n'en a qu'un qui a ouvert la semaine dernière, les 2 autres on ne les a pas encore.

Les hubs seront plutôt prévus en location, donc on a des baux commerciaux, avec des frais d'agence, charges, etc. On n'a pas du tout prévu l'acquisition parce que ce sont des locaux intra-muros est donc en fait c'est extrêmement onéreux, nous n'avons pas les moyens d'investir.

Dans ces locaux, les bureaux se situent sur le site comme celui de la joliette (le premier) où nous aurons nos bureaux. Vos travaux vont nous servir à faire des choix stratégiques.

Ce que je peux faire c'est vous envoyer en toute confidentialité ce qu'on a prévu sur Paris, j'ai demandé à Urby leur proposition de prestation donc je peux vous envoyer les propositions de services (Emmanuel), comme ça vous aurez un chiffrage de moins de ce que j'achèterai comme prestation.

Pour le cout du loyer à Marseille, le hub de la joliette est à peu près représentatif de tout ce que j'ai visité donc on peut dire que si on avait 3 hubs en propre, le modèle serait celui de la joliette : Le hub joliette est dans la moyenne de ce qu'on avait vu donc on peut se dire que ce serait là même chose sur d'autres sites.

En revanche, pour tous les hubs qui ne sont pas en propre, alors je pense qu'il faudrait avoir plusieurs sources comme celle que je vous ai envoyé d'Urby. La question est combien je devrais la revendre pour préserver la chaîne de la valeur mais du coup ça c'est un autre modèle et vous avez les valeurs là pour le coup sur la proposition Urby. C'est la question parce qu'on ne sait pas en fait, on est vraiment dans cette phase d'expérimentation d'essayer de comprendre et de modéliser les coûts parce que vous allez voir dans le compte d'exploitation, je vais avoir une difficulté qui va être de chiffrer ma prestation à la revente.

Pouvez-vous nous expliquer cette question de l'abonnement ?

C'est l'abonnement au logiciel et en plus on vend de la prestation donc 2 formes de rentrées d'argent.

L'abonnement qui est mensualisé avec soit un abonnement par mois sans engagement soit un engagement pour un an avec une remise de 2 mois (classique) : pour la mise à disposition de l'outil digital.

On a des abonnements différents selon la cible (cf. document) et donc je vends 2 types d'abonnement : un abonnement à la plateforme pour le donneur d'ordre et je vends un abonnement SAAS pour un usage pour la société de livraison.

DEKI va apporter un volant d'affaire aux autres logisticiens, je leur vends la prestation logistique, prestations que j'aurais acheté au préalable aux sociétés de livraison, et du coup je vais prélever une commission.

Au niveau de la vente de cette prestation logistique, dans les tableaux il me semble que vous utilisez le terme d'unité de livraison ?

La livraison c'est ça, comment ça fonctionne de manière opérationnelle ? si je suis un commerçant et je dis qu'il faut que vous livriez les brochettes donc là en fait j'ai une commande et une livraison à faire et on se rend bien compte qu'on ne peut pas livrer, il faut une collecte. Au départ, on avait distingué et on avait découpé tout notre temps d'exploitation par tâche : une collecte est une tâche, une livraison une autre tâche, etc. mais en fait en vrai non on a toujours un flux complet c'est le flux qui varie mais on a toujours un aller et un retour toujours un point de collecte et un point de livraison et donc on facture à la livraison.

Thème 4 : Identification des coûts par activités et des inducteurs de coûts

Quelles sont vos charges ? (Fixes et Variables) – tableau de répartition des tâches

Quel est le seuil de rentabilité que vous vous fixez ?

En 2023 (1 trimestre) car on a un CA qui devient significatif, c'est exponentiel. A partir de la 4ème ville. La date hypothétique est le

Précédemment vous nous avez présenté vos différentes activités (ex : réception de la marchandise, préparation de commande, etc.) :

Quels sont les coûts rattachés à ces activités/processus ? [Construction d'un arbre des coûts]

Tout est itératif et en permanence.

Logistique :

Préparation de commande + réception : L'unité c'est le cout horaire. Je n'ai pas en tête de montant. Cout horaire d'un préparateur de commande en France : brut annuel magasinier : 20000 euros ; responsable hub : 38000. 10-15 minutes de temps de préparation de commande. Charges patronales (24-28%). Le responsable logistique va lancer le magasinier, lui donner des infos (10-20% de son temps de travail). Un peu de fournitures aussi (étiquettes, etc.).

Gestion des retours : Coût humain = idem préparation commande mais moins long, + coût de stockage

Stockage : on va essayer de peu stocker. Superficie/temps de stockage ?

Checking data + reporting : responsable matin + soir (1h30/2h par jour)

Je dois pouvoir du temps pour l'impromptu.

Pilotage de l'activité logistique : (80/90% de pilotage) reporting + régulation + checking des datas + réponse aux questions des clients + interlocuteur des autres hubs

Pénurie de MO IT !!!

MIT :

Développement technologique : achat prestation recherche + achat dvpmt externalisé + ressources humaines intégré.

Analyse de donnée : coût humain « data analysis »

Marketing :

Constituer une communauté : 1/3. 1) Eduquer ;2) créer un intérêt (sous un angle pédagogique, on joue le rôle d'éclaireur). Donner à DEKI une image d'intermédiaire qui donne du sens). Coût de communication, campagne digital, achat d'espace, constitution de bannières, représentation, visibilité dans des salons, préparation des stands, etc.

Prospection : 2/3 (orientée client) : coût chef projet, coût responsable comptes clés, salons, événements.

Administratif :

Gestion financière : 30%

Développement commercial : 50%

Gestion RH : 20%

Annexe 4 : Prise de notes lors d'un atelier Demeter

Sujet de l'extrait : Un point sur un événement ayant eu lieu le matin même auquel certains membres des ateliers « logistique urbaine » de Demeter ont participé :

Individu 1 (s'adresse à tout le monde) :

Il y avait effectivement différents groupes de travail qui ont permis de travailler sur différents sujets (autour des gabarits, autour de l'amélioration de la sécurité, autour des impacts de ces poids lourds). Belle mobilisation. C'est 100 personnes globalement qui étaient autour de la table. Et de cette concertation, il y a eu d'autres ateliers de travail. Dans ces concertations au-delà du sujet de la place des poids lourds en ville il y a aussi des sujets autour des conditions de travail des livreurs (donc les chauffeurs livreurs). Il y a eu des sujets autour du commerce de proximité, de la logistique des chantiers et de la logistique et de la transition énergétique et environnementale. Ils ont réuni un certain nombre de personnes, l'idée maintenant c'est de formuler, pour la ville de Paris, des propositions. Ce qu'on a fait nous aussi. On a participé à celle de *la place des poids lourds en ville* dans le cadre d'une communauté qu'on anime pour la fabrication de la logistique qu'on évoquait tout à l'heure. Ensuite ces propositions qui seront faites à la ville de Paris pourront déboucher sur des projets. Je ne sais pas si on fera des propositions. C'est plutôt de voir comment on peut les mettre en expérimentation. En général ça émane plutôt des organisations professionnelles syndicales. Pour moi il y a des grossistes et distributeurs et les industriels et prestataires logistiques et donc nous dans notre créneau c'est plutôt l'expérimentation. L'idée c'est d'aller finalement mener des expérimentations pour évaluer les atouts et les limites des livraisons en horaires décalés tard le soir ou tôt le matin pour les livraisons après 21h ou avant 7h00 du matin. Sur la photo vous voyez justement c'était ce matin avant 7h du matin puisqu'on avait un petit événement de communication, de démonstration, justement, des bonnes pratiques. Pour leur expliquer comment ça se met en place ainsi que les cas d'usage. Puisque parfois ça a du sens et parfois peut être que ça n'a pas de sens. Alors là on a fait une démonstration sur un magasin Auchan qui est un magasin qui absorbe pas mal de volume et sur lequel on livre plutôt un peu plus tard. Et, dans le cadre de la journée, on a pu

partager avec les élus (ils étaient 3) les joies les peines de la livraison. Le côté opérant vraiment dans les engins et les outils pour faire moins de bruit. L'idée c'est de montrer à des acteurs publics comment ça se passe un peu sur le terrain. C'est cet échange entre public et privé dans un projet qui a été monté ensemble, parce qu'on a on a identifié l'ensemble des points de vente, qui va permettre de construire ensemble des indicateurs. Et on va surtout faire ensemble les conclusions. La ville est importante pour amener un maximum d'informations mais il faut aussi leur amener la réalité du terrain. On a testé 5 ou 6 enseignes différentes (magasin ; plutôt du super ; mais aussi quelques restaurants).

Individu 1 (s'adresse à Individu 2 des magasins Auchan) :

Peut-être tu peux rapidement faire un petit un petit mot sur la perception pour Auchan d'avoir cet échange avec les élus ?

Individu 2 (s'adresse à tous) :

Oui, oui. Alors c'est vrai que c'était bien. En effet, il y avait une dizaine de participants dans ce test. Nous on était intéressé par ce qu'on a de plus en plus de contraintes de livraison sur paris avec des restrictions de taille de camion voir potentiellement des interdictions dans certaines communes donc ça devient compliqué. On communique un petit peu là-dessus. On est déjà plutôt assez avancé là-dessus. Mais c'est pareil, à la fois en termes de de camions mais aussi en termes de formation du chauffeur, on a des problèmes. Parce que ce qu'on disait c'est que l'accompagnement dans la posture ou le comportement du chauffeur est aussi très important en dehors du matériel qui doit être du matériel silencieux. Jamais complètement silencieux d'ailleurs. Pour le magasin test d'ailleurs, on est sur un magasin en plus ou pour le coup ou le sol (une partie du sol) n'est pas forcément en carrelage et plutôt avec un peu de gomme au sol et cetera. Donc ça amorti aussi du bruit. Donc on est sur un magasin qui avait plutôt des bonnes conditions pour pouvoir faire ce test-là. Puis, dans la réalisation du test, les équipes étaient déjà preneuses. Après l'échange qu'on a pu avoir ce matin avec les adjoints au maire c'est toujours très intéressant d'abord parce qu'ils se rendent compte de la réalité et puis en plus pour le coup ils ont vu beaucoup de camions passer dans cette rue entre 6h00-8h00 du matin. C'est intéressant de leur montrer la réalité de la livraison en milieu urbain et ne pas être dogmatique sur le sujet. Ils ont pu voir aussi qu'on a malgré tout 119 tonnes qui rentre dans Paris. Dans notre cas ça se

passer plutôt bien pour le voisinage. On a une personne à la mairie qui est venue échanger avec nous. Si on rencontre des problèmes de livraison sur certaines on peut leur dire. Donc voilà si vous avez des problèmes sur une zone de livraison (soit qui n'existe pas, soit qui sont prises) bah ça ce sont des choses sur lesquelles on peut agir avec eux donc c'est très enrichissant.

Individu 3 (s'adresse à Individu 2) :

L'horaire décalé, ça veut dire que vous avez livré vers quelle heure à peu près ?

Individu 2 (répond à cette personne) :

Alors aujourd'hui on a livré à 6h30.

Individu 3 (rajoute) :

L'objectif des livraisons dans Paris est monté à 10 milliards donc c'est quand même une prise de conscience. Pour avoir pas mal échangé avec les directeurs de site comme Stef un peu dans toute la France, il y a des problèmes de places de livraison qui sont prises par des véhicules de particuliers. Je crois que j'ai dû faire une soixantaine d'entretiens avec différents directeurs sur la logistique urbaine et dans la moitié des cas ils me disent que c'est un véritable problème au quotidien. Je crois que c'est à Nice qu'il y a des lecteurs de plaques justement pour éviter ça c'est pour ça en fait que je pose la question. C'est parce que ça permet aussi de donner des idées quand on fait des échanges avec les différentes mairies. Aussi, les villes vont-elles s'engager à faire quelque chose pour aider les livreurs à avoir un travail un peu plus serein même si c'est à 5h du matin ?

Individu 1 (répond à Individu 3) :

Il y a plusieurs éléments intéressants dans ce que tu dis Julien. On a parlé avec le maire en fin de journée et ils ont cette volonté de réutiliser les places de livraison. Donc ça veut dire qu'ils vont les consacrer à la livraison du matin et potentiellement à d'autres choses donc ça veut dire qu'il faut forcément mettre en place une certaine technique pour que ça marche. Et puis, le 2e sujet qui est intéressant, par rapport à cette question de travailler sur les conditions de travail

des chauffeurs quelqu'un s'y intéresse. Une femme d'un cabinet qui était présente. Enfin j'ai trouvé qu'elle était vraiment très axée sur ces fameuses conditions de travail du chauffeur. Donc oui, pour ta question c'est vrai que ce type d'interlocuteur technique est tout à fait conscient de ça mais malheureusement pour l'expliquer aux élus qui sont de bords parfois très hétérogène... Mais généralement les techniciens sont plutôt bien au courant. Alors après si besoin je sais qu'on a notre direction technique qui avait fait pas mal d'analyses justes pour pouvoir avoir quelques chiffres et montrer par exemple qu'un gros camion chargé vaut mieux que deux petits camions chargés. Ouai, je pense que je pourrais récupérer des infos si ça si ça t'intéresse bah c'est toujours utile.

Annexe 5 : Extrait du journal de bord tenu pour l'expérience de Gap

Le 16/10/19 : Réunion avec Monsieur Catarello (directeur du service technique de la ville de Gap)

Objet de la réunion :

- Point sur le projet
- Choix de sa mise en œuvre

Le projet : 3 ateliers de 2h environ

Atelier 1 : Définir ensemble

- 1) Co-définir la logistique urbaine et son périmètre
- 2) Parler du cas particulier de la livraison du dernier km (partage d'expériences)

Atelier 2 : Coconstruire

- 1) Penser différents projets collectivement
- 2) Choisir des projets à mettre en œuvre et se renseigner

Atelier 3 : Mettre en œuvre

- 1) Mise au point faisabilité
- 2) Engagement concret des acteurs (charte ?)

Matériel nécessaire :

- Une salle (environ 7 personnes)
- Un vidéoprojecteur
- Une caméra

- Papeterie (feuilles, stylos, etc.)
- Tables et chaises

Dates/créneaux ?

Idéalement : Novembre, janvier et mars

Journée ou soir ?

A éviter : 5/11 ; 7/11 ; 14/11 ; 26/11 ; 6/12

A faire :

Envoyer mail à Catarello pour résumer le projet à destination des services impliqués au niveau de la mairie.

A rencontrer :

- 1) Service voirie. Pierre Charlot : 04-92-53-18-15/04-92-53-26-50
- 2) Service nettoyage et ordures. Carine Charvin : 04-92-53-18-02
- 3) Service agglomération en bus. Alexandre Vincent Vivien : 04-92-53-18-13

Annexe 6 : Retour d'expérience sur le jeu « Urbalog » - Exemple de réponse au questionnaire

Nom : STOUQUE

Prénom : Chloé

Age : 23ans

Profession : Architectes DE, étudiante en M2 expertise et Mediation Culturelle

1- Quelle était votre vision de la logistique urbaine avant de participer à la partie ?

Je pense que la logistique urbaine est très peu abordée en Ecole d'Architecture. Même en projet d'urbanisme, nous prêtons une très grande attention à mettre le piéton et les mobilités douces au cœur du projet, mais nous ne prenons pas en compte le côté logistique de la ville.

2- En quoi vos expériences passées ont influencé votre participation à la partie ?

J'ai essayé de faire abstraction de mes convictions personnelles et professionnels pour ne pas privilégier un point de vue. Par exemple, j'ai incarné une « camionnette », et j'ai juste tenté de réaliser la mission de cette camionnette : aller livrer les différents lieux de la ville. J'ai abandonné pendant la partie mon côté idéaliste et utopique qui rêve d'une ville avec le moins de motorisation possible.

3- Quelle est à présent votre vision de la logistique urbaine ?

Je vois la ville d'une façon plus fonctionnelle : comment penser et créer la ville pour, comme dans le jeu, ne pas diminuer la fluidité tout en améliorant la qualité de vie...

4- En quoi est-elle différente de votre vision passée ? D'après vous quels sont les motifs qui vous amènent à remettre en question votre vision passée ?

Ma vision est différente car plus complète. On pense souvent à nous-meme en tant que citoyen lorsque l'on conçoit un projet, on oublie souvent ceux qui font vivre la ville ...

5- En quoi pensez-vous que cela modifiera votre façon de concevoir la logistique urbaine ?

Je pense que j'aurai plus de reflexe dans la fabrication de la ville et que j'arriverai mieux à me projeter dans le rôle des différents acteurs de la ville dans le travail de conception. Cela m'interroge également sur les solutions alternatives qui peuvent être mises en place pour

assurer les fonctions des livreurs actuels (privilégier les livraisons locales, revenir aux techniques du passé, etc)

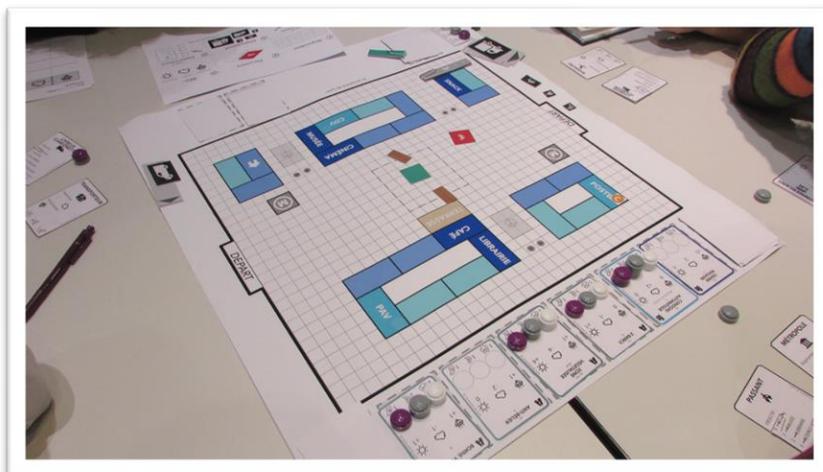
Annexe 6 : Photos

Photos issues de vidéos prises pendant une partie d' « Urbalog »

Photo 1 : Les joueurs prennent une décision collective



Photo 2 : Le plateau de jeu



Photos prises lors de nos observations terrains du cas de la ville de Gap

Photo 1 et 2 : Des camions qui bouchent l'entrée de magasins





Photo 3 : Affichage d'un commerçant



Annexe 7 : Fiche de suivi des projets issus des ateliers de la Région Sud

Description du projet		
Contexte		
Objectifs		
Localisation(s)		
Flux (volumes, type de marchandises)		
Equipe projet		
Porteur du projet		
Partenaires membres		
Contributeurs externes		
Ressources		
Leviers Réglementaires		
Matérielles		
Financières, dont dispositifs publics		
Autres		
Calendrier		
	Date de début	Date de fin
Projet global		
Phases		

Impacts⁴		
Type d'impact	Quantitatif et/ou Qualitatif	Commentaires
Environnement		
Émissions de CO2		
Emissions polluants (PM10...)		
Nuisance sonore		
Consommation énergétique, dont alternative		
Production énergie renouvelable		
Congestion routière (km parcourus dont km à vide)		
Economie circulaire		
Social		
Conditions de travail des employés		
Accessibilité au lieu de travail		
Développement du capital humain		
Sécurité routière		
Économie		
Création d'emplois dont insertion pro.		
CA		
Innovations		

⁴ Lister tous les impacts et externalités positifs et/ou négatifs du projet (selon les impacts, renseigner des valeurs absolues ou des % ou à défaut indiquer + ou -)

Si possible, comparer avant et après mise en œuvre & effectuer un suivi régulier de l'évolution

Mutualisation/ synergies		
Autres		
Communication		
Enseignements, dont méthodes		
Structuration de territoire, d'écosystème		
Répliquabilité		

Bilan Global		

Annexe 8 : Guide d'harmonisation des réglementations des livraisons en région Provence-Alpes-Côte d'Azur



Guide d'harmonisation des réglementations des livraisons en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

*La réglementation est un levier d'une grande efficacité...
...à condition d'être concertée et bien appliquée*



Dans nos villes du sud, comme partout en France et en Europe, le besoin de mieux encadrer les livraisons se fait de plus en plus criant. En effet, l'approvisionnement des agglomérations et des centres urbains est un enjeu majeur à l'heure du e-commerce et de l'explosion des ventes en ligne. Lieu de concentration d'importants flux, nos centres urbains doivent, pour rester agréables à vivre et attractifs, s'organiser et définir des règles claires où tous les usages trouvent une place. A ce jour il existe presque autant de réglementations des livraisons qu'il existe de communes. Cet empilement de règles complexifie la tâche des livreurs et des agents de contrôle, participe à la congestion routière et aux nuisances environnementales. Que ce soit les commerçants, les riverains, les livreurs et les pouvoirs publics, nous pouvons tous bénéficier d'une simplification et harmonisation des réglementations des livraisons. Il s'agit de ne pas censurer les différences mais d'assurer une cohérence d'ensemble sur un territoire élargi en s'appuyant sur une nécessaire collaboration intercommunale.

C'est dans cette optique qu'un groupe de travail établi dans le cadre des ateliers régionaux de la logistique, mis en place et animés par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement Provence-Alpes-Côte d'Azur, a choisi de s'atteler à cette problématique.

Compte tenu du rôle des communes dans l'objectif à atteindre, vous trouverez ci-après les premières pistes de réflexion visant à simplifier et harmoniser les réglementations des livraisons dans notre région.

Les enjeux de l'harmonisation des réglementations

● **Le maire, un acteur essentiel !**

Les pouvoirs de police du maire, en matière de circulation routière, de stationnement, ou encore de restrictions de circulation pour certaines catégories de véhicules, sont introduits par les articles L. 2213-1 à L. 2213-6 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Le maire est l'unique détenteur du pouvoir de police de la circulation sur les voies en agglomération, à l'exception des voies classées routes à grande circulation, sur lesquelles le préfet jouit d'un droit de regard.

Ainsi, en ce qui concerne la réglementation de la logistique urbaine dans les secteurs les plus denses, composés essentiellement de routes communales en agglomération, le maire exerce généralement seul le pouvoir de police.

Les autres cas, souvent moins concernés par la nécessité d'une réglementation contraignante en matière de logistique (axe de transit en agglomération ; routes métropolitaines et départementales en agglomération ou communales hors agglomération ; routes à grande circulation...) peuvent nécessiter le recueil d'avis préalables (préfet, président du conseil départemental/métropolitain...). Ces dispositions sont précisées dans le Code de la Route aux articles R. 411-1 à 8 et R. 413-3.

De même, les projets de création de Zones à Faible Emission peuvent nécessiter l'accord des autorités organisatrices de la mobilité, celui des conseils municipaux des communes limitrophes, des gestionnaires de voirie, ainsi que des chambres consulaires concernées.

● **Les enjeux concernant les transporteurs et les usagers de la route et des espaces publics**

Les réglementations à l'échelle intercommunale, encore trop souvent juxtaposées, donc disparates et discontinues, peuvent générer des entraves au bon fonctionnement de la logistique urbaine, susceptibles d'exacerber les nuisances pour les riverains. De plus, une réglementation non cohérente ne sera que difficilement respectée, voire coûteuse à contrôler.



Inversement, la **simplification** et l'**harmonisation** des règles concourt à **améliorer la performance économique des transporteurs et l'efficacité de leur activité** (optimisation des tournées de livraisons en termes d'itinéraire, de chargement et de durée). Ce faisant, les nuisances générées pour les autres usagers de la route et de l'espace publique s'en trouvent diminuées (moins de camions, de stationnement anarchique, de bruit, de pollution...)

Une **bonne lisibilité et stabilité** des réglementations permet également un **meilleur respect** et l'**anticipation des besoins** en investissement ou en certification par les professionnels (pour le renouvellement de flottes répondant à des critères environnementaux spécifiques ou l'achat de matériels, le suivi de formations, les procédures de labellisation).

● Les enjeux d'intérêts généraux

Sans prétendre à l'exhaustivité, les enjeux d'intérêts généraux liés à l'harmonisation des réglementations des livraisons sont nombreux. Il s'agit avant tout de contribuer à un **meilleur partage de l'espace public** en limitant les conflits d'usage (circulation, stationnement) entre riverains, professionnels, navetteurs, touristes..., tout en assurant les conditions favorables à l'exercice des activités de chacun dans des **conditions plus apaisées**.



*Déchargement sur voirie,
un environnement peu adapté*

La collaboration intercommunale pour davantage de **cohérence** des réglementations (qu'il s'agisse d'accessibilité, stationnement, aménagement urbain) permet à chaque commune de **renforcer l'attractivité et la vitalité de son centre-ville** (livraisons vitales aux commerçants et à leurs clients), tout en contribuant à une **meilleure qualité de vie** sur le territoire.

En palliant l'hétérogénéité et la discontinuité des règles, il est ainsi possible de **réduire la congestion** (moins de véhicules, moins de stationnement anarchique), **la pollution** (moins de kilomètres, motorisation propre), **le bruit et les risques d'accidents** (moins de stress, d'agressivité et de conflits) grâce à une **meilleure fluidité des pratiques**.



Les principes retenus

● Trois secteurs à réglementer

Il est important de noter qu'en fonction de la configuration urbaine, les enjeux ne sont pas les mêmes. Bien que l'objectif global soit de tendre vers une simplification et une harmonisation des règles, il est nécessaire de distinguer trois secteurs de réglementation.

« **L'aire piétonne** » qui se distingue par sa fréquentation piétonne, sa morphologie (souvent des ruelles étroites de centres anciens difficilement accessibles en véhicule) et un cadre réglementaire bien spécifique liée au code de la route.



Livraison en petit véhicule en zone piétonne

Les « **Secteurs à forte densité économique et commerciale** » se caractérisent par une concentration de flux, bien souvent le centre-ville.

« Les commerces sont de plus en plus dépendants du bon fonctionnement des livraisons. Le fait que beaucoup d'entreprises travaillent en flux tendu multiplie le nombre de livraisons. Certains commerces, comme le mien, ont des colis lourds et volumineux ce qui nécessite des camions de plus de 3,5 tonnes. Aujourd'hui, je suis conscient qu'une réglementation est nécessaire mais c'est un sujet délicat qui peut déstabiliser des entreprises. Une concertation avec tous les acteurs est incontournable »

Richard BAMBINA, Directeur EXPRESS MOTO,
Président de l'Association des commerçants et artisans de Nice Nord

A titre d'exemple, à Marseille une Zone de Trafic Régulée sera créée autour du vieux port en centre-ville afin de réglementer spécifiquement ce secteur par rapport au reste de la ville.



Le troisième secteur est défini par « **Le Reste de la commune** » qui dispose d'un tissu urbain plus lâche et d'espaces publics plus larges.

« Le bon fonctionnement des villes passe par le respect de la réglementation des livraisons. Or le meilleur moyen d'assurer ce respect est de bâtir une réglementation en concertation avec les transporteurs, grossistes et commerçants, en prenant en considération leurs contraintes. Ainsi associés au projet, les professionnels seront également plus enclins à faire évoluer leurs pratiques »

Anne Gioffredo,
Responsable Transports
et Mobilité, Chambre de
Commerce et d'Industrie
Nice Côte d'Azur

● Des critères incontournables

Pour chacun de ces secteurs, des critères incontournables à intégrer aux réglementations des livraisons ont été identifiés.

La longueur des véhicules : Cela permet de répondre à des objectifs de réduction de l'encombrement et d'amélioration de la sécurité, d'aménagement de l'espace public (en corrélation avec la localisation et le dimensionnement des aires de livraisons), et de performance économique pour les transporteurs. Le critère de poids n'est utilisé que ponctuellement quand les chaussées empruntées ne permettent pas de supporter une certaine charge. Les véhicules de **12 mètres** sont plébiscités dans les zones piétonnes et les secteurs à forte densité économique et commerciale au regard de leur performance (capacité d'emport, maniabilité et insertion dans la circulation). Ils permettent aussi de limiter la multiplication des petits véhicules concourant à la congestion (il faut 10 petits véhicules pour transporter le chargement d'un seul poids lourd).

Thierry Allègre,
Directeur Support Opérations,
Martin Brower, logisticien

« Il est essentiel d'appréhender la taille du véhicule en fonction de la typologie du flux livré dans l'objectif de rechercher le juste nombre de véhicules dans la ville »



La motorisation : Afin de répondre à des objectifs environnementaux (qualité de l'air) et de santé publique, il est impératif de limiter l'accès des véhicules les plus polluants (Poids Lourds et Véhicules Utilitaires Légers) dans les zones piétonnes et les secteurs à forte densité économique et commerciale, en s'appuyant sur le dispositif national des **vignettes Crit'air**.

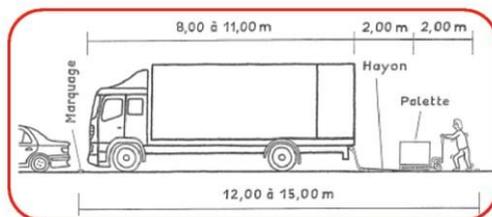


www.certificat-air.gouv.fr

A ce titre, une information anticipée et/ou la mise en place de mesures progressives laisse le temps aux professionnels de s'adapter (temps de renouvellement des flottes).

Les horaires : Ils permettent de répondre à des objectifs de diminution de la congestion en incitant à une concentration des livraisons en aires piétonnes entre **5h et 11h**, et en **interdisant les livraisons aux heures de pointes** du matin et du soir sur le reste de la commune (entre **7h et 9h** et entre **17h et 19h** lors des plus fortes concentrations de flux). L'objectif est de lisser les livraisons sur la journée (prioritairement en heures creuses) et de permettre également des livraisons de nuit sous certaines conditions (normes antibruit de toute la chaîne de livraison) afin de ne pas perturber les riverains.

L'aire de livraisons : Elle reste un outil pertinent en secteur central, permettant de limiter l'encombrement sur voirie et devant satisfaire aux contraintes d'aménagement de l'espace public (et vice et versa). Il est conseillé d'établir des **aires «standards» de 2.6m X 15 m** afin d'accueillir tous les types de véhicules (dont camion frigorifique) en veillant à éviter toute entrave à la bonne maniabilité des véhicules et des moyens de manutention (mobilier urbain, panneaux, trottoirs...).



Source : Certu, 2008



Aire de livraison correctement utilisée



Limiter la durée de livraisons de 15 à 30 min, et exercer un contrôle via la mise en place d'un **disque**, voire de bornes ou autres **dispositifs technologiques** type caméra, capteurs... pour les communes qui souhaitent s'en équiper. Indépendamment des modalités de contrôle choisies, il est important de veiller au bon respect des règles pour en garantir l'efficacité (et éviter notamment le stationnement abusif).



Usage abusif de l'aire de livraison



Aire de livraison non disponible pour le transporteur

Enfin, il est important de se donner la possibilité **d'expérimenter des espaces mutualisés** où, sur certaines plages horaires, la circulation et/ou l'arrêt pour effectuer une livraison seraient autorisés (pleine voie, couloirs bus, trottoirs larges, parkings de centre-ville...).



Synthèse des

Critères	Objectifs	Zone Piétonne
Longueur	Encombrement réduit, sécurité, aménagement de l'espace public (corrélation avec les aires de livraisons), performance économique	12 m
Poids	Sécurité, aménagement de l'espace public	
Motorisation	Qualité de l'air, santé publique	Référence
Nature des marchandises	Sécurité, aménagement de l'espace public	
Horaires	Encombrement réduit, sécurité	Autoriser les livraisons entre 5h et 11h (24h/24 pour les vélos cargo)
Livraisons de nuit	Encombrement réduit, sécurité, qualité de l'air, aménagement de l'espace public (corrélation avec les aires de livraisons), performance économique	Application
Aires de livraisons	Encombrement réduit, sécurité, aménagement de l'espace public (corrélation avec les aires de livraisons), performance économique	1/ Ne pas créer d'aires de livraisons en zone piétonne 2/ Favoriser l'essor d'ELP* et PAM**
Durée	Encombrement réduit, performance économique	
Contôle des aires de livraisons	Respect des règles, équité de traitement	

*Espace logistique de Proximité

** Point d'Accueil Marchandises



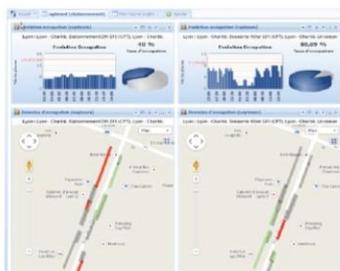
critères retenus

Secteur à forte densité économique et commerciale	Reste de la commune
maximum	Pas de limitation spécifique
Adéquation avec les itinéraires PL	
Crit'air	Pas de limitation spécifique mais possibilité d'extension des règles Crit'air
Arrêtés spécifiques	
Interdire les livraisons pendant les heures de pointes matin et soir (7h/9h et 17h/19h)	
d'un label et/ou d'une charte pour l'ensemble de la chaîne de livraison	
1/ Favoriser la création d'aires de livraisons 2,6 m x 15 m 2/ Tester l'expérimentation de livraisons en pleine voie ou couloirs bus ou trottoirs si espace suffisant. Nécessite d'être encadrée et contrôlée	
Limiter la durée entre 15 et 30 minutes	
Disques a minima ou technologies (bornes, capteurs...) à l'appréciation des collectivités	



Des exemples à suivre

Les aires de livraison (projet OptimodLyon)



© OptimodLyon

Initié par le Grand Lyon, ce projet qui réunit 13 partenaires publics et privés, vise à développer des services d'information de haut niveau à partir des données de mobilité de l'agglomération. Il a permis, entre autres, la mise en place d'une expérimentation sur les aires de livraison avec des capteurs et un système d'information aux usagers. Testé sur 30 places rue de la Charité à Lyon, ce système a obtenu un taux de détection proche de 90 % et permis des rotations jusqu'à 32 véhicules par jour par aire de livraison.

Les voies multi-usages (Barcelone)

La commune de Barcelone a mis en place des voies multi-usages, qui servent à la circulation en heure de pointe (de 8h à 10h le matin, et de 17h à 21h le soir), et de zone de livraison en heure creuse (de 10h à 17h). La nuit, ces voies sont réservées au stationnement. Cette solution permet d'optimiser l'usage de la chaussée en fonction des besoins. Par ailleurs, elle incite les transporteurs à livrer en dehors des heures de pointe. Les premiers résultats ont été satisfaisants avec une circulation des bus sensiblement améliorée, des livraisons facilitées et un trafic moins perturbé.



Voie réservée, Barcelone



Voie réservée, Barcelone

La livraison de nuit (Bordeaux)

Bordeaux Métropole, en collaboration avec le Club Déméter, a testé la livraison de nuit (22h-7h) en utilisant des véhicules plus grands et du matériel adapté (certifié « Piek » pour le bruit). Autres éléments essentiels à la réussite du projet : la formation du personnel et la certification « Certibruit » des points de vente. Le respect de la chaîne du silence est un processus devant impliquer les conducteurs, les réceptionnaires (en l'absence de sas), les engins de manutention, les véhicules (moteurs, haillons élévateurs, groupes froid), les revêtements des sols. Les avantages observés sont multiples : réduction des émissions de polluants jusqu'à 37%, amélioration de la ponctualité des livraisons jusqu'à 16%, augmentation de la vitesse commerciale jusqu'à 15%, diminution du stress pour les chauffeurs, participation à la diminution de la congestion.



Bordeaux, livraison de nuit



Pour aller plus loin...

Le dispositif Crit'air
www.certificat-air.gouv.fr

La démarche Certibruit
www.certibruit.fr

La certification Piek
www.piek.cemafroid.fr

Les grands enjeux du transport de marchandises en ville
<https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/logistique-urbaine-connaître-agir>

Les Ateliers Régionaux de la Logistique
Toute demande d'information peut être adressée à
arl-paca@developpement-durable.gouv.fr

La plateforme mutualisée de données ouvertes pour l'information géographique en Provence-Alpes-Côte d'Azur
www.datasud.fr

Guide élaboré dans le cadre d'un groupe de travail piloté par la Métropole d'Aix-Marseille Provence, avec la participation de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement Provence-Alpes-Côte d'Azur, de la Métropole de Nice Côte d'Azur, des villes de Marseille, d'Aix en Provence, de Cannes, de la Communauté d'agglomération du Pays de Grasse, de la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur, de l'Agence d'Urbanisme de la Métropole d'Aix Marseille, du Cerema, de la Fédération Nationale des Transports Routiers Provence-Alpes-Côte d'Azur, des transporteurs STEF TFE et Martin Brower, et du groupe La Poste.



Conception et réalisation : Cerema - Méditerranée - DCEDII/EST - Décembre 2019
© Justine Gabriel, Club Déméter / Bordeaux Métropole

