

La logistique urbaine en Italie et en Roumanie -Comparer pour comprendre

Enrica Bracchi, Bruno Durand, Marie-Pascale Senkel, Camelia Fratila

▶ To cite this version:

Enrica Bracchi, Bruno Durand, Marie-Pascale Senkel, Camelia Fratila. La logistique urbaine en Italie et en Roumanie - Comparer pour comprendre . Logistique & Management, 2015, 23 (1), pp.19-30. 10.1080/12507970.2015.11665670 . hal-01781241

HAL Id: hal-01781241

https://hal.science/hal-01781241

Submitted on 7 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La logistique urbaine en Italie et en Roumanie Comparer pour comprendre

City Logistics in Italy and in Romania Compare to understand

Enrica BRACCHI, Bruno DURAND, Marie-Pascale SENKEL

Université de Nantes, France enrica.bracchi@univ-nantes.fr, bruno.durand@univ-nantes.fr, marie-pascale.senkel@univ-nantes.fr

Camelia FRATILA

Université de Targoviste, Roumanie - camelia.fratila@gmail.com

En l'espace de quelques années, la logistique urbaine s'est imposée comme terrain d'expérimentations. Incontestablement, c'est la pression environnementale qui a fait du TMV (Transport des Marchandises en Ville) un sujet de première importance. Les villes ne pouvant plus, en effet, continuer à absorber la croissance de leurs déplacements, les livraisons des commerces comme celles des internautes, la nécessité de mettre en place des politiques de distribution urbaine adaptées s'est affirmée un peu partout en Europe. Néanmoins, de nombreux projets de logistique urbaine ne se sont pas pérennisés une fois l'arrêt du soutien financier des pouvoirs publics...

L'objet de cet article est de tenter de comprendre de quelle manière l'Italie et la Roumanie, deux pays possédant des caractéristiques propres de culture logistique, s'intéressent à la logistique urbaine et mettent en place des projets grâce notamment aux financements européens. Pour cette réflexion et comparaison, la théorie néo-institutionnelle sera mobilisée.

Mots clés : logistique urbaine, théorie néo-institutionnelle, culture logistique, projets européens, ENCLOSE, DOROTHY, ELU (Espace Logistique Urbain)

Within a few years, urban logistics has emerged as a ground of experimentations. The environmental pressure has clearly made the urban goods transport (UGT) an issue of major importance. In fact, cities can no longer continue to absorb the growth of urban trips, shops and users deliveries. So, the need to implement appropriate urban distribution policies has emerged all over Europe. However, many urban logistics projects have not been perpetuated after financial support from public authorities was withdrawn...

The purpose of this article is to try to understand how Italy and Romania, two countries with specific logistics cultures, are interested in urban logistics and set up projects thanks to European funding. This reflection and comparison are based on the New Institutional theory.

Keywords: city logistics, new institutional theory, logistics culture, european projects, ENCLOSE, DOROTHY, Urban Logistic Base

Introduction

Depuis plus de vingt d'ans qu'elle est apparue, la Logistique Urbaine (LU) a gagné ses lettres de noblesse tant dans le monde académique que dans le monde professionnel. Elle ne saurait cependant constituer une solution miracle, néanmoins elle est perçue comme essentielle pour réduire deux grands problèmes auxquels est confronté le centre des villes : la pollution et la congestion. L'urbanisation croissante, le développement des échanges rendent une gestion efficace du TMV (Transport des Marchandises en Ville) indispensable: indispensable pour la qualité de vie des habitants mais aussi indispensable pour la performance des entreprises (qui le prennent en charge ou qui l'utilisent). Le TMV ne se limite pas, en effet, aux échanges de biens en BtoB (en partance ou à destination) puisqu'il englobe également les déplacements d'achats des ménages (en magasin, mais aussi en ligne [livraisons à domicile, retraits sur points relais et/ou sur drives...]). Il représente par conséquent un défi majeur. A titre d'exemple, chaque Francilien « consomme » en moyenne une semi-remorque (soit 25 tonnes) de fret par an, avec une progression de 1,5% chaque année, si nous nous référons à la dernière enquête « Transport de Marchandises en Ville » réalisée en Ile-de-France en 2012 (Routhier et al., 2013). Pas étonnant, dans ce contexte, que la logistique du dernier (ou du premier...) kilomètre constitue un sujet clé!

L'observation des modèles mis en œuvre montre un mimétisme incontestable. Au sujet de l'Allemagne, Antoine Heulard, dans un récent article consacré à la logistique urbaine dans la revue professionnelle Logistiques Magazine¹, écrit : « aux quatre coins du pays, les Güterverkehrszentrum (GVZ) poussent comme des champignons » (un GVZ désigne un Centre de Distribution Urbaine). Il va même plus loin en affirmant : « le modèle à suivre à l'époque : Brème, la ville Etat du Nord ». Gonzalez Feliu et al. (2013) font un constat similaire lorsqu'ils abordent la diffusion des CDU / ELP² : « on constate un fort intérêt pour ces infrastructures en France et en Italie alors qu'en Espagne, au Portugal ou en Grèce, peu d'expérimentations ont été recensées ».

L'objectif de cet article est donc de comprendre pourquoi certains modèles d'organisation de la LU sont légitimés et deviennent des modèles à suivre pour les entreprises. Dans la mesure où la LU se caractérise par une multitude d'acteurs, publics comme privés, avec des logiques d'action et des temporalités propres qui évoluent en fonction des contextes économiques et institutionnels, on peut la qualifier de système ouvert, car constituée d'éléments interagissant entre eux de façon dynamique. Nous avons fait le choix, pour notre analyse, de mobiliser la théorie néo-institutionnelle et nous nous sommes concentrés sur une comparaison entre deux pays : l'Italie et la Roumanie. Il est indéniable qu'aujourd'hui la LU constitue, pour l'Italie, une préoccupation importante. Pour preuve, dans la Péninsule, plusieurs études sur la logistique urbaine ont été réalisées depuis 2005 (Rosini, 2005a,b; Maggi, 2007; Spinedi, 2008; Delle Site et al., 2013) ont été conduites. Par ailleurs, des Régions, comme la Lombardie, ont travaillé et publié des lignes directrices en logistique urbaine (Linee guida regionali a sostegno della logistica urbana, 2013). La question semble en revanche plus nouvelle en Roumanie, tant pour les chercheurs que pour les acteurs et décideurs impliqués. Une équipe de chercheurs roumains a ainsi développé des travaux pour répondre au besoin d'adaptation, à la Roumanie, des bonnes pratiques dans le domaine de la LU. Ils ont notamment évalué l'opportunité d'investir dans un terminal Rail-Route, équipement qui pourrait faciliter la distribution des marchandises aux hypermarchés situés aux portes du Bucarest (Raicu et al., 2010; Raicu et al., 2012).

Les deux pays sont (ou ont été) fortement impliqués dans plusieurs projets européens d'implémentation de schémas de LU. Ajoutons que nous avons retenu ces deux pays parce qu'ils se caractérisent par de nombreuses similarités culturelles, comme par exemple des valeurs communes ou le poids du réseau d'appartenance (c'est-à-dire des groupes informels qui, par l'intermédiaire de leurs membres, s'impliquent dans le processus décisionnel d'institutions formelles). Cependant, des différences existent également. Ces dernières sont notamment dues à l'expérience communiste, une expérience qui a profondément imprégné les mentalités en Roumanie, ainsi que les valeurs et pratiques socio-économiques...

Notre article s'intéressera ainsi, dans un premier temps, à la théorie néo-institutionnelle que nous mobiliserons par la suite. Puis, nous poursuivrons notre papier par une analyse comparative de réalisations observées en Italie et en Roumanie grâce notamment

1 : Logistiques Magazine, n°243, Octobre 2014, page 51. 2 : CDU = Centre de Distribution Urbaine

 $ELP = Espace\ Logistique$

de Proximité.

aux financements européens, l'objectif sera alors d'en mesurer le poids des facteurs institutionnels.

La théorie néo-institutionnelle comme cadre théorique

La théorie néo-institutionnelle, ou encore néo-institutionnaliste, est souvent mobilisée dans les travaux de recherche en sciences de gestion. Mais de quoi parle-t-on lorsqu'on se réfère à cette théorie car elle est loin de constituer un courant de pensée unifié ? Au moins deux courants revendiquent le terme de théorie néo-institutionnaliste : (1) l'institutionnalisme des choix rationnels ou institutionnalisme économique. Elle sous-entend que la structure de gouvernance retenue est celle qui est la plus efficace ; (2) l'institutionnalisme sociologique. Les tenants de ce courant reconnaissent que les organisations ne sont pas que rationnelles mais construites aussi par leur environnement institutionnel. En conséquence, les changements seraient moins déterminés par la recherche d'efficacité et d'efficience ou par la concurrence que par les règles, les attentes, les exigences de l'environnement institutionnel. Outre la bataille pour des ressources, l'organisation cherche à assurer sa légitimité au sein de son environnement institutionnel.

La lecture néo-institutionnelle sociologique se développe à partir des années soixante-dix dans le cadre de l'analyse des organisations. Sont reconnus comme textes fondateurs, celui de Meyer et Rowan (1977) et celui de Di-Maggio et Powell (1983). Les néo-institutionnalistes sociologiques « se posent la question de l'influence des normes, de la culture, des rituels et des cérémonies sur l'organisation, son fonctionnement, ses buts et ses logiques mais aussi sur les individus qui la peuplent » (Saussois, 2007). S'il est difficile de trouver une définition consensuelle du terme « institution » (Huault, 2009), nous retiendrons celle donnée par Favereau (1995) : « tout système de règles doté d'une certaine cohérence ». La théorie néo-institutionnelle s'inscrit dans une vision systémique. Elle se focalise sur l'influence de l'environnement sur le fonctionnement des organisations. Elle cherche à savoir comment l'environnement va façonner l'organisation. Sa vision reste cependant non déterministe car elle suppose que les organisations gardent des moyens d'actions.

La logistique urbaine peut être, a priori, considérée comme un champ organisationnel au sens de DiMaggio et Powell (1983) car ces auteurs le définissent comme un domaine qui comprend : « les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires ». La question initiale de DiMaggio et Powell (1983) est celle de la similarité des modèles organisationnels. Dès 1981, DiMaggio décrit l'apparition de modèles organisationnels dominants dans la production de services culturels haut de gamme aux Etats-Unis à la fin du XIXe siècle (Huault, 2009), d'où émerge la notion d'isomorphisme institutionnel. Cette notion permet de se pencher sur les similarités entre organisations appartenant à un même champ organisationnel.

Le reproche fut, cependant, rapidement fait à la théorie néo-institutionnelle sociologique de trop se focaliser sur le phénomène de mimétisme et d'occulter le rôle du changement, de la rupture et de l'innovation. Ce reproche amena alors DiMaggio (1988) à introduire la notion d'entrepreneur institutionnel qu'il caractérisa comme un acteur disposant de ressources suffisantes pour établir de nouvelles structures institutionnelles (ou maintenir celles existantes) dans la mesure où elles préservent ses intérêts (Huault, 2009). A partir des travaux de DiMaggio, Oliver (1991) identifia ensuite cinq stratégies de réponse aux processus institutionnels : l'acquiescement (l'organisation se conforme aux norme de l'environnement), le compromis (l'organisation cherche à négocier avec ses parties prenantes mais se conforme aux normes), l'évitement (l'organisation va maquiller son non-respect des normes ou avoir une conformité qui sera uniquement symbolique), la défiance (l'organisation ignore les normes de son environnement), la manipulation (l'organisation va chercher à manipuler ses parties prenantes). Pour Clemens et Douglas (2005), l'acquiescement et le compromis (à savoir les stratégies pour lesquelles les organisations sont les moins actives) sont celles qui prédominent. DiMaggio et Powell (1983) mettent en évidence trois mécanismes principaux porteurs de changement institutionnel isomorphique:

 L'isomorphisme coercitif est décrit par DiMaggio et Powell (1983) comme le résultat de pressions formelles ou informelles exercées par « des acteurs ex-

Vol. 23 - №1, 2015 **21**

ternes, puissants, comme l'Etat, des autorités publiques ou privées, voire d'autres organisations en position de force » (Saussois, 2007). Bien entendu on pense en premier lieu aux lois pouvant amener un changement organisationnel mais DiMaggio et Powell (1983) insistent sur des pressions qui peuvent être plus subtiles et informelles de la part de groupes dont l'entreprise dépend pour assurer sa légitimité.

- L'isomorphisme mimétique : En environnement incertain, les organisations vont chercher dans leur voisinage des solutions qui ont été opérantes. Meyer et Rowan (1977) notaient déjà que rien ne vaut la reprise de comportements qui ont fait leur preuve. Les phénomènes de mode bien connus en management (cercle de qualité, benchmarking...) sont à intégrer dans cette catégorie.
- L'isomorphisme normatif: Il découle selon les auteurs de la professionnalisation, définie comme « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités » (Huault, 2009). DiMaggio et Powell (1983) voient deux dispositifs: celui issu du système éducatif et celui issu des réseaux professionnels.

En respectant et en se mettant en accord avec les attentes de son environnement, l'organisation va gagner en légitimité que Suchman (1995) définit comme « une croyance, un postulat selon lequel les actions d'une entité sont souhaitables, pertinentes et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs, de croyance et de définitions ». Un acteur est donc légitime si les actions qu'il entreprend sont en accord avec les attentes de son environnement. Il formalise trois types de légitimité :

- La légitimité pragmatique : Dans son propre intérêt, l'organisation va rechercher les actions qui vont répondre aux attentes de ses parties prenantes les plus importantes ou les anticiper,
- La légitimité morale: l'organisation va rechercher les actions qu'il lui semble correct de mettre en œuvre, dans une attitude altruiste mais précise Suchman (1995) pas obligatoirement dénuée de recherche de son intérêt personnel

 La légitimité cognitive : Elle repose sur la notion de « allant de soi ». Les actions deviennent une habitude de faire ou de penser, une routine à laquelle les organisations adhèrent de façon « évidente ».

La théorie néo-institutionnelle postule ainsi que les entreprises agissent en fonction de normes qui émanent de leur environnement. Elle offre, par conséquent, un cadre intéressant pour comprendre les options stratégiques des autorités politiques en matière de LU, en particulier des autorités italiennes et roumaines.

Retour sur des expériences de logistique urbaine menées en Italie et en Roumanie

Nous présentons successivement la situation de la LU dans chacun des deux pays. Puis, nous abordons leur implication dans deux projets européens majeurs : ENCLOSE et DOROTHY.

Etat de la logistique urbaine en Italie et en Roumanie

Classiquement, les expériences en matière de LU mettent en œuvre différents moteurs. Ils sont six selon Gonzalez-Feliu (2008): la réglementation, les infrastructures, les moyens de transports (moins polluants et/ou moins consommateurs d'espace), les technologies de l'information et de la communication, l'organisation et le financement. Nous étudierons principalement les deux premiers.

Les réglementations : Genèse de la Logistique Urbaine

En 1992, un nouveau Code de la Route entre en vigueur en Italie, définissant pour la première fois la notion de « Zone à Trafic Limité » (ZTL). Il s'agit d'une aire située dans le centre ville (généralement dans le centre historique), qui est interdite au trafic non-résidentiel. Seuls, les bus, les taxis, les résidents munis d'un droit d'accès (matérialisé par une vignette apposée sur le pare-brise) et certains véhicules bénéficiant d'une autorisation spéciale (urgences médicales, livraisons...) peuvent pénétrer dans cette zone « protégée ». En conséquence, une nouvelle réglementation concernant la circulation dans les zones urbaines est adoptée, avec comme objectif de préserver les centres historiques de la pollution. À ce premier objectif va s'ajouter celui de l'amélioration de la qualité de vie, et en particulier de la mobilité

en ville. Sur le plan juridique, aucune directive commune n'existe cependant à ce jour en matière de ZTL, ni au niveau national ni au niveau régional. Seules les municipalités peuvent décider de mettre en place (ou non) des ZTL. Plus de 170 villes italiennes l'ont fait malgré tout. L'implication d'acteurs publics (au premier rang desquels figurent les villes) et privés (notamment les opérateurs logistiques) dans la proposition et la gestion de solutions de LU connaît depuis quelques années une augmentation très sensible.

En Roumanie, l'unique référence en matière de logistique urbaine est pour l'instant la communication de la Commission Européenne (CE) intitulée « Ensemble vers une mobilité urbaine compétitive et économe en ressources » (décembre 2013). Néanmoins, les autorités locales ne semblent pas totalement ignorantes sur le sujet, surtout en matière de « Transport Urbain Durable ». Une visite sur le site Internet de la Mairie de Bucarest ne révèle pas, de manière immédiate, la préoccupation des autorités locales pour la LU. Sur la page du service « Transport », nous trouvons uniquement le niveau des taxes que les transporteurs (ou les taxis) doivent payer pour accéder en ville. Cependant, la ville de Bucarest ne reste pas indifférente à la LU, et surtout au transport durable : en janvier 2013, a ainsi été créé un Groupe Consultatif pour la Mobilité (GCM). Cet organisme a pour but d'élaborer un Plan de Mobilité Urbaine Durable (PMUD) et, pour ce faire, se propose d'identifier tous les problèmes-clés liés à la mobilité ainsi que les sources de financement permettant de les résoudre. Il constitue, encore, une précieuse plateforme d'échanges. Rappelons que Bucarest et sa zone d'influence, centre politique et administratif de la Roumanie, constituent une agglomération urbaine respectable : 20% du PIB de la Roumanie. En vue d'établir le PMUD, le GCM a dressé un certain nombre de constats qui ont ainsi permis, à Bucarest, de prendre conscience de problèmes de transport majeurs: (1) connexions insuffisantes au voisinage et à la zone métropolitaine ; (2) déséquilibres majeurs en ce qui concerne les modalités de déplacement ; (3) systèmes de transport publics (de surface et souterrains) performants mais non intégrés.

En général, la sensibilisation des autorités roumaines, qui ne sont pas particulièrement « proactives » en LU, est faite par des agences privées de conseils en projets européens, des agences très attentives aux recom-

mandations de la CE et à l'origine d'idées de réalisation. Rappelons qu'en Roumanie, où l'ancienne structure administrative (héritée du régime communiste) imprègne toujours la vie économique et politique, une certaine inertie est encore présente tant au niveau des anciennes entreprises publiques et que des autorités locales, surtout dans celles gérées par des personnes formées sous le régime communiste.

En **Italie**, les régions sont directement destinatrices des aides européennes, notamment l'Emilie Romagne et la Toscane (Spinedi, 2008) Ces dernières instances semblent, par conséquent, les mieux placées pour mettre en place des solutions de LU.

Les infrastructures logistiques : une réussite mitigée...

Les Espaces Logistiques Urbains (ELU) constituent des infrastructures qui permettent le transit, le groupage-dégroupage des marchandises, éventuellement leur mutualisation en vue d'optimiser l'utilisation de l'espace urbain. En fonction de leur localisation : en périphérie, dans la première couronne ou dans l'hyper-centre des villes, plusieurs dénominations sont utilisées (Boudouin, 2006): Zone Logistique Urbaine (ZLU), Centre de Distribution Urbaine (CDU), Point d'accueil de Marchandises (PAM) ou de Véhicules (PAV, dont font partie les Espaces Logistiques de Proximité ou ELP) ou encore Boîte Logistique Urbaine (BLU).

Concernant l'Italie, la plupart des Centres de Distribution Urbaine (CDU) se situe en fait dans des villes de taille moyenne (entre 50.000 et 250.000 habitants), car leur mise en place dans de trop grandes agglomérations (nombre élevé de commerçants et de particuliers à livrer) exige la présence, et donc la coordination, de plusieurs CDU (Gonzalez-Feliu et al., 2013). Ajoutons que là où il y a une ZTL, il y a assez souvent un CDU, même si Spinedi (2008) précise qu'il y a plus de ZTL que de CDU. Des plans de LU « sur adhésion volontaire », en partenariat avec des transporteurs se sont donc progressivement développés. De manière générale, quand l'opérateur est « neutre » (Vaghi, 2014), les CDU fonctionnent mieux. C'est généralement le cas des villes dotées d'un interporto. Padoue en Vénétie, dont le CDU est à l'initiative de la Chambre de Commerce, de d'Industrie et de l'Artisanat et repose sur une collaboration entre le public et le privé,

Figure 1 - L'implantation des CDU en Italie (adapté de Vaghi et Percoco, 2011)



en constitue un bel exemple. Concernant les **villes** où sont implantés les CDU (Gonzalez-Feliu *et al.*, 2014), ces dernières étaient, jusqu'en 2007, plutôt concentrées dans le nord-est (se reporter à la Figure 1).

Depuis, sept nouveaux projets, selon Vaghi et Percoco (2011), ont vu le jour dans d'autres régions : notamment dans le sud, en Sicile et en Sardaigne. Vaghi et Percoco (2011) précisent qu'une quarantaine de plans de LU ont ainsi vu le jour, au total, mais que seule une dizaine est toujours opérationnelle. Faute de moyens financiers, la majorité des plans a donc été suspendue. Gênes, qui avait lancé en 2003 un CDU (Frosini et al., 2004) cofinancé par le projet européen MEROPE (new Mobility and tEchnological seRvices for urban and metrOPolitan arEas), l'illustre totalement (Bracchi et Durand, 2014 a).

En ce qui concerne la Roumanie, depuis son entrée dans l'UE, le pays intéresse les grands opérateurs logistiques. Le développement de cette activité se fait graduellement, mais de manière continue grâce à deux points forts : (1) les faibles coûts (loyer et main d'œuvre); (2) le positionnement géographique central. Ceci étant, l'état des infrastructures laisse encore à désirer et, à ce jour, aucune expérimentation en matière d'infrastructures spécifiques à la LU n'a encore été recensée. Les autorités locales roumaines ne se sont pas, pour l'instant, particulièrement intéressées à la LU : la législation nationale ne porte donc pas sur ces aspects, d'autant que du point de vue culturel les Roumains sont habitués à ce que tout vienne de l'extérieur. Par conséquent, les responsables des villes réagissent seulement quand la loi et/ou la CE le leur demandent, ou bien quand leurs communautés se trouvent dans des situations critiques : congestions paralysant le trafic, niveaux de pollution insupportables, manifestations des transporteurs... Bucarest et Alba-Iulia, dont nous allons parler, semblent être les quelques exceptions où l'anticipation est de mise...

Au-delà de ce bilan de la place de la LU en Italie et en Roumanie nous nous proposons de poursuivre notre comparaison en nous intéressant, cette fois, à deux projets européens dans lesquels ces deux pays ont été largement impliqués : les projets ENCLOSE et DOROTHY.

L'Italie et la Roumanie au cœur des projets européens ENCLOSE et DOROTHY

Le projet européen ENCLOSE

Le projet européen ENCLOSE (ENergy efficiency in City LOgistics Services for small and mid-sized European Historic Towns), lancé au mois de mai 2012, avait pour but d'évaluer les solutions de LU de trois villes-pilotes - Lucques (Italie), Trondheim (Norvège) et 's-Hertogenbosch (Pays-Bas) et de démontrer que les solutions mises en place conduisaient à des impacts environnementaux positifs et à la réduction de la consommation d'énergie. En finançant le projet, la CE a, d'emblée, clairement affiché sa volonté de recueillir des bonnes pratiques, afin de les transférer aux contextes de six autres villes participant à ENCLOSE : Alba-Iulia (Roumanie), Almada (Portugal), Balchick (Bulgarie), Burgos (Espagne), Dundee (Royaume-Uni) et Serres (Grèce). A la fin du projet (prévue en novembre 2014), chaque ville devait élaborer un Plan de LU Durable (PLUD), élément constitutif du Plan de Mobilité Urbaine Durable (PMUD). Au final, ce sont donc 9 villes européennes et 16 partenaires (transporteurs, agences de l'énergie, associations...), issus de 13 pays différents, qui auront participé au projet coordonné par MemEx srl, une société de conseil italienne basée à Livourne, en Toscane, et spécialisée dans l'assistance aux collectivités dans le domaine des transports publics (Ambrosino, 2012³).

Lucques, ville-pilote d'ENCLOSE

La ville de **Lucques** (85.000 habitants) se situe en Toscane, une Région historiquement très active en termes de projets logistiques et, notamment, de LU. Cette Région dispose,

3: Pour la partie concernant l'Italie, nous nous sommes entretenus avec plusieurs acteurs de la LU en Italie, notamment, G. Ambrosino et A. Liberato (projets ENCLOSE et DOROTHY), L. Mattesini (pour la logistique urbaine en Toscane), A. Monti et M. Mastretta (projet DOROTHY).

en effet, de deux CDU (*Interporti*) : l'un à Livourne (un port maritime sur la Mer Tyrrhénienne), et l'autre à Prato, une ville qui jouit d'une localisation très stratégique (à 10 kilomètres de Florence, le long de la ligne ferroviaire Milan / Rome / Naples et de l'autoroute A11 Florence-Pise, en plein cœur du district du textile).

Revenons plus précisément sur le CDU de Lucques, dans la mesure où il constitue un exemple plutôt réussi, ce qui a valu à la cité toscane d'être retenue comme l'une des trois villes-pilotes du projet ENCLOSE. Au tout début, ce CDU, qui n'avait pas été implanté dans une structure déjà existante, ne disposait que de 200 mètres carrés de superficie (propriété de la municipalité). Deux opérateurs, déjà existants et dotés d'un parc de véhicules électriques, l'exploitaient. Aujourd'hui, la plate-forme urbaine Luccaport, qui a été développée grâce à des fonds européens (tout d'abord via le projet MEROPE, puis grâce à Life-CEDM - Centre for Eco-friendly City Distribution [Spinedi, 2008]), s'étend sur 1.000 mètres carrés et dispose d'une flotte d'une dizaine de Véhicules Utilitaires Légers (VUL), certains garantissant la livraison des produits frais. Quant aux transporteurs, ils peuvent choisir de passer ou non par Luccaport afin de bénéficier de créneaux horaires préférentiels pour entrer dans la ville. La tendance est, bien sûr, de forcer les opérateurs à utiliser ce CDU.

Alba Iulia, ville-test d'ENCLOSE pour la Roumanie

Alba Iulia, capitale du département d'Alba, est une ville historique moyenâgeuse située au cœur de la Région Transylvanie (à l'ouest de la Roumanie). Avec une population d'environ 60.000 habitants, la ville est facilement accessible du fait de la densité des infrastructures routières et la proximité des aéroports de Cluj-Napoca (à 100 km) et Sibiu (à 70 km). Force est de noter que, par rapport à bien d'autres villes roumaines, les autorités locales d'Alba Iulia semblent assez préoccupées par les questions de LU, notamment de trafic routier. Alba Iulia dispose ainsi, aujourd'hui, d'un plan de développement urbain intégré et d'une stratégie de développement durable. Pourtant, l'intérêt manifesté pour la LU ne semble pas vraiment le fait d'initiatives directes et isolées des autorités locales, mais plutôt celui de la participation d'Alba Iulia au projet fédérateur et porteur ENCLOSE.

La municipalité d'Alba Iulia a ainsi, pour sa part, proposé comme zone d'analyse le boulevard Transilvania. Il s'agit d'une artère bien spécifique sur laquelle le trafic est extrêmement dense, en particulier l'été du fait des touristes. La circulation doit y être absolument repensée, car l'activité commerciale y est importante, ce qui occasionne de sérieuses difficultés de distribution des marchandises (conflits avec la zone piétonne et les ruelles étroites). De plus, aucune réglementation visant à réduire la pollution de la zone n'est a priori en vigueur, et ce malgré le nombre élevé d'habitants. De leur côté, les particuliers utilisent des espaces non-conventionnels pour stationner leurs voitures et causent, de ce fait, de sérieuses nuisances

Figure 2 - Les villes européennes engagées dans ENCLOSE (Ambrosino, 2012)

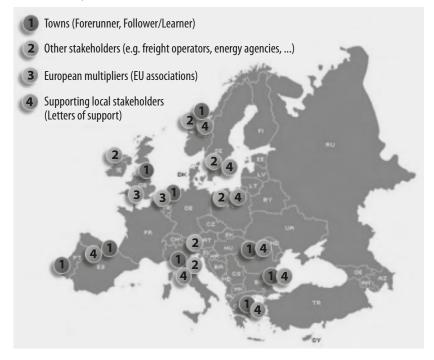


Tableau 1 - La logistique urbaine à Lucques (Bracchi et al., 2014 a)

Dimensions	Infrastructure
Transport	Flotte de V.E.P.E. (Véhicules Ecologiques à Propulsion Electrique)
CDU	C.E.D.M. (Centre Ecologico di Distribuzione Merci) «Luccaport» avec plateforme informationnelle
Coopération	Multi-acteurs : > Adoption d'un S.D.U.M. (Schéma de Distribution Urbaine Mutualisée) > Mesure de la performance LU
Autres projets	1 - MEROPE (2002/2004) - Telematic (M obility and t E chnological se R vices for urban and metr OP olitan ar E as)
	2 - LIFE / C.D.E.M. (2006/2008) => Plan S.U.M.P. (Smart Urban Mobility Plan)

Vol. 23 - N°1, 2015 **25**

aux véhicules de livraison des marchandises d'autant que les pénalités pour le non-respect des règles concernant l'utilisation des places de parking ou bien les horaires de livraison ne sont pas réellement appliquées 4.

Si le PMUD élaboré par la municipalité semble s'être exclusivement focalisé sur la composante « Mobilité des citoyens », en revanche la participation au projet ENCLOSE donne la possibilité à Alba Iulia d'élargir sa réflexion et de prendre en considération des besoins plus logistiques. Ceci étant, malgré leur implication dans le projet européen, les autorités locales de la capitale de l'Alba ne semblent pas être très loin finalement des attitudes généralement observées chez les pouvoirs publics roumains : ces autorités semblent, en effet, réagir sous la contrainte aux injonctions extérieures (notamment celles de la CE). Aussi, cela reste-il très superficiel. La priorité est donnée avant tout aux citoyens à travers, par exemple, les transports publics. A l'inverse, le TMV demeure assez secondaire et, souvent même, négligé.

Ainsi, dans le centre historique d'Alba Iulia, les seules infrastructures logistiques mises en place se limitent essentiellement, pour l'instant, à des zones de chargement/déchargement réservées aux véhicules des professionnels. A partir de l'analyse de la situation et de la prise en compte des bonnes pratiques mises en œuvre dans les autres villes participant à ENCLOSE, les autorités locales ont cependant retenu deux mesures-clés :

• Le développement d'une campagne de sensibilisation des acteurs - citoyens, commerçants et propriétaires des boutiques, opérateurs de transport - afin de les impliquer davantage dans le processus

- décisionnel visant la protection de l'environnement dans lequel ils agissent;
- L'adoption et la mise en place d'une réglementation plus claire et plus stricte dans la zone concernée (le boulevard Transilvania), le but étant d'avoir un encadrement LU officiel et respecté par toutes les parties prenantes, avec : (1) des fenêtres horaires de livraison pour les véhicules commerciaux ; (2) des restrictions d'accès pour les poids lourds ; (3) des pénalités pour le contournement des règles.

La mise en place de ces mesures et l'élaboration d'un PLUD intégré dans le PMUD sont toujours en cours...

Le projet européen DOROTHY

DOROTHY est un acronyme signifiant « Development of regional clusters for research and implementation of environmental friendly urban logistics ». Le but principal de ce 2^{ème} projet européen est de soutenir, via des clusters, la recherche et le transfert des bonnes pratiques de distribution urbaine, en réduisant notamment le nombre de véhicules et en respectant les standards environnementaux afin d'améliorer la qualité de vie. Plus précisément, quatre régions du sud de l'Europe sont impliquées dans ce projet : la Toscane en Italie, la Région de Valence en Espagne, Oltenia en Roumanie et Lisbonne et la vallée du Tage au Portugal.

Tout comme ENCLOSE, DOROTHY souhaite favoriser le transfert des bonnes pratiques de villes plus « avancées » vers des villes « apprenantes ». DOROTHY repose, donc, sur une collaboration étroite entre les autorités régionales, les centres de recherches et les entreprises mobilisées par les questions de LU⁵. Le projet a démarré, en juillet 2013, avec la Toscane comme chef de file, du fait de sa forte implication en LU alors que les trois autres régions étaient totalement novices en la matière. Concrètement, DOROTHY est coordonné par la « Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione », fondation créée en 2007 par l'Université de Florence, la Chambre de Commerce et d'Industrie ainsi que les villes de Florence, Prato et Pistoia. Actuellement, le projet en est toujours au stade de l'analyse afin de déterminer les actions que chaque cluster pourrait effectivement piloter. La CE mise, aujourd'hui, sur le fait que les clusters doivent absolument jouer, via des platesformes, un rôle d'accélérateur permettant de « booster » la réflexion et d'initier ainsi de nouvelles actions.

5 : Concernant l'Italie, nous

4: Les Roumains disent

souvent : « les règles

sont faites pour être

contournées! »

nous sommes entretenus. courant 2014, avec A. Monti et M. Mastretta et avec L. Mattesini.

Tableau 1 - La logistique urbaine à Alba Iulia (Bracchi et al., 2014 b)

Dimensions	Infrastructure
Transport	Restructuration du trafic sur le boulevard Transilvania => adoption et application d'une règlementation , claire et stricte (moins de poids lourds)
CDU	Aucun CDU actif - Mise en œuvre de zones de chargement / déchargement réservées aux livraisons des véhicules commerciaux
Coopération	Campagne de prise de conscience des problèmes (ex : détournement de la finalité des aires de livraison, pénalités pour contournement des règles) auprès des parties prenantes
Autres projets	1 - Existence d'un P.D.U.I. (P lan de D éveloppement U rbain I ntégré) et d'une stratégie de développement durable
	2 - Exuistence d'un P.M.U.D. (P lan de M obilité U rbaine D urable)

Quant au cluster de la Région Oltenia en Roumanie, il réunit : (1) des organismes publics, au premier rang desquels la Mairie de Craiova et l'Agence de développement régional; (2) des structures de recherche et développement (l'Université de Craiova, des instituts privés de recherche [travaillant en collaboration avec l'Université] et l'Association roumaine pour le transfert technologique et l'innovation); (3) onze entreprises implantées dans la Région, dont Dumagas l'un des trois premiers transporteurs routiers roumains. Comme la plupart des régions roumaines, l'Oltenia, dont la ville principale est Craiova, n'a pas fait l'objet, jusqu'à présent, d'une réflexion approfondie sur l'organisation du TMV. Craiova rencontre, en effet, les mêmes problèmes que les autres villes roumaines: embouteillages, pollution, absence d'un système organisé et intégré de gestion des flux de marchandises... Les seules mesures prises, à ce jour, par les autorités locales se limitent ainsi à des interdictions de circulation (en dehors d'horaires précis) des poids lourds.

Le cluster de **Craiova** se propose donc d'aller plus avant et de déployer des solutions innovantes en vue de résoudre des problèmes de LU, en veillant plus particulièrement à : (1) disposer d'une flotte de véhicules propres (pour partie électrique) affectés à la distribution des marchandises ; (2) moderniser les trams en se questionnant sur la pertinence (ou non) de la mixité « voyageurs / fret » ; (3) équiper les véhicules de livraison d'informatique embarquée (gestion en temps réel) ; (4) développer des applications informatiques afin d'optimiser la distribution régionale (localisation des infrastructures logistiques, optimisation des tournées…).

Au-delà de la présentation des deux projets européens, notre souhait est ici de comprendre, en mobilisant, la notion d'isomorphisme, présentée dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, la diffusion de modèles de logistique urbaine. La théorie néo-institutionnelle sociologique reste peu mobilisée dans les travaux en LU alors qu'elle offre un cadre fructueux et robuste capable de mettre en évidence le poids des institutions et de l'environnement dans l'adoption de nouvelles pratiques. Observerons-nous en définitive, sur une longue période, des phénomènes mimétiques comme cela a pu ou peut encore être le cas en Allemagne, en France ou en Italie avec un schéma dominant, celui des ELU-CDU? Il est sans doute

trop tôt pour l'écrire. Nous pouvons, cependant, relever le rôle coercitif de la CE qui, à travers son rapport « *Ensemble vers une mobilité urbaine compétitive et économe en ressources* », affirme sa volonté de :

- surmonter la fragmentation des approches ;
- développer un marché unique des solutions innovantes (normes...);
- proposer des financements ;
- favoriser des actions plus décidées et mieux coordonnées des Etats membres;
- diffuser les meilleures pratiques en matière de LU.

Cet isomorphisme coercitif s'observe notamment dans les premières réponses apportées par la Roumanie à l'UE via: (1) sa mise en conformité progressive; (2) la mise en œuvre de ses PMUD, plans incluant un volet sur le transport des marchandises. Afin de développer ses infrastructures de LU, la Roumanie a donc entrepris de se mettre en accord avec les normes imposées par l'Europe, ce qui lui a alors permis de solliciter, pour partie, les fonds communautaires. Nous y voyons là une recherche de légitimité pratique, légitimité dont les pays de l'Europe du Nord ne semblent plus (ou moins) avoir besoin aujourd'hui...

Il ne faut pas négliger, non plus, un second aspect : le rôle joué par les coordonnateurs de ces différents projets européens. Ce rôleclé nous permet d'émettre l'hypothèse de la mise en œuvre, en arrière-plan, d'un isomorphisme normatif, dans la mesure où ce sont les coordonnateurs qui formalisent et diffusent les pratiques professionnelles appelées à devenir, à terme, des normes reconnues dans les pays participant aux projets. En l'occurrence, le coordonnateur du projet DO-ROTHY émane de l'Université de Florence : nous pouvons, donc, penser qu'une diffusion des « best practices » par le système éducatif constitue également une hypothèse tout-àfait envisageable.

Il nous paraît enfin important de souligner la place croissante occupée, d'un point de vue opérationnel, par les **systèmes d'information** dans les schémas de LU. Ainsi, MemEx, le coordonnateur du projet *ENCLOSE* est spécialisé dans les systèmes de transport intelligent (ITS) et les actions, sur lesquelles la Région d'Oltenia propose de travailler, sont reliées *via* une gestion intelligente des infor-

Vol. 23 - N°1, 2015 **27**

mations (*Data Management*). Quant à l'Italie et, plus particulièrement, à la Région de Toscane ne faut-il pas y percevoir, à travers leur implication forte dans les projets européens, une recherche de **légitimité cognitive** ?

Des questions restent, bien entendu, en suspens. Que se passera-t-il, demain, une fois que les financements européens auront cessé ? Peut-on envisager que l'on puisse, une fois l'isomorphisme coercitif et normatif mis en œuvre, voir se diffuser les bonnes pratiques tel que le souhaite la CE ? Nous devrions, alors, voir se mettre en œuvre un **isomorphisme mimétique**... Afin de vérifier ces premières hypothèses, il convient maintenant de poursuivre notre analyse en rencontrant, directement sur le terrain, les principaux acteurs et en mesurant le réel impact des projets *ENCLOSE* et *DOROTHY*.

Conclusion

Au regard des deux projets européens *EN-CLOSE* et *DOROTHY*, dont nous avons fait état dans cette approche exploratoire, un pays semble prendre le leadership dans ce domaine : il s'agit de l'Italie et, en particulier, de la Région Toscane. Notons que deux autres régions italiennes sont également très impliquées dans d'autres projets de LU : la Lombardie et l'Emilie Romagne.

Un premier constat s'impose : l'Allemagne, qui fut pendant de nombreuses années le leader européen incontesté (« l'exemple à suivre ») en matière de LU, adoptant une logique purement économique sans aucun interventionnisme de la part des collectivités publiques (Cost 321, 1998), semble vraiment s'essouffler. Pour preuve, après 25 ans d'expérimentations, elle n'est que rarement parvenue à mettre en œuvre des solutions réellement pérennes, comme le CDU d'hyper-proximité de la *Postdamer Platz* de Berlin : même la cité de Regensburg, longtemps épargnée, semble à son tour avoir fait marche arrière...

Force est également de constater que les pays du **sud de l'Europe** s'intéressent de plus en plus à la LU comme l'atteste leur présence dans les programmes européens : l'Espagne, le Portugal, la Grèce mais aussi les nouveaux entrants dans l'UE, à savoir la Bulgarie et surtout la Roumanie présente dans les deux projets évoqués. Force est encore d'observer la quasi-absence, au sein de ces mêmes projets, des pays d'Europe du Nord (l'Alle-

magne, le Royaume-Uni et la France), alors même qu'ils continuent à mener des expérimentations en LU. Que faut-il en penser ? Que cela signifie-t-il ? Que les projets européens auraient une efficacité limitée et que les aides financières, auxquelles ils donnent droit, doivent être réservées aux pays qui en ont le plus besoin. Il y aurait, en quelque sorte, une solidarité ou une péréquation européenne en matière de LU...

Notre recherche n'en est, cependant, qu'à un stade exploratoire car, pour le moment en Roumanie, tout est à construire en matière de LU. Il nous semble justement pertinent de prendre ce terrain « vierge » afin d'analyser les déterminants à l'implantation de schémas de LU, et d'apprécier leur évolution sur une longue période afin de mieux cerner les raisons des succès ou des échecs réguliers.

Bibliographie

Ambrosino, G., (2012), Enclose - ENergy efficiency in City LOgistics Services for small and mid-sized European Historic Towns, MemEx.

Boudouin, D., (2006), Guide méthodologique : les espaces logistiques urbains. La Documentation française.

Bracchi, E., et Durand, B., (2014 a), Dans le domaine de la logistique urbaine, la réussite des CDU et des ELP ne tiendrait-elle pas à des facteurs culturels? Retours d'expériences menées en Italie et en France. *Logistique & Management*, 22(3), 67-76.

Bracchi, E., Durand, B., Fratila, C., Senkel, M.P., (2014 b), La logistique urbaine en Italie et en Roumanie - Une approche comparative, 4ème Colloque International de Logistique Urbaine, Université de Nantes, Octobre.

Clemens, B. W., Douglas, T. J. (2005), Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205-1213.

Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comités des Régions – Ensemble vers une mobilité urbaine compétitive et économe en ressources (2013). http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/doc/ump/com(2013)913_fr.pdf

COST 321, (1998), Urban Goods Transport, Final report of the action. Brussels: European Commission Publications.

Delle Site, P., Filippi, F., Nuzzolo, A. (sous la direction de), (2013), Linee guida dei piani di logistica urbana sostenibile, Maggioli Editore.

DiMaggio, P., Powell, W., (1983), The Ironcage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160.

DiMaggio, P., (1988), Interest and agency in institutional theory, in Zucker L. (ed), *Institutional patterns and oganizations : culture and environments*, Ballinger, 3-21.

Favereau, O., (1995), Conventions et régulations, in Boyer R. et Saillard Y. (dir), *Théorie de la régulation, L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.

Frosini, P., Huntingford, J., Ambrosino, G., (2004), Urban mobility and freight distribution service: best practices and lessons learnt in the MEROPE Interreg III B Project, European Transport, 28, pp. 44-56.

Gonzalez-Feliu, J., (2008), Models and Methods for the City Logistics - The Two-echelon Capacitated Vehicle Routing Problem, Monographie de these, Politecnico di Torino, Turin, Italie.

Gonzalez-Feliu, J., Malhéné, N., Morganti, E., Trentini, A., (2013), Développement des espaces logistiques urbains: CDU et ELP dans l'Europe du Sud-Ouest, *Revue Française de Gestion Industrielle*.

Gonzalez-Feliu, J., Malhéné, N., Morganti, E., Morana, J., (2014), The deployment of city and area distribution centers in France and Italy: Comparison of six representative models, *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 15, n° 4, pp. 84-99.

Huault, I., (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. Les grands auteurs en management. REF edition.

Maggi, E., (2007), La logistica urbana delle merci: aspetti economici e normativi. Polipress, Milano

Meyer, J.W., Rowan, B., (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes. *Academy Of Management Review*, 16(1), 145-179.

Raicu, R., Raicu, S., Popa, M., Costescu, D., (2010). More efficient urban freight consignment preparation and transportation. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2(3), 6027-6041.

Raicu, R., Raicu, Ş., Popa, M., Costescu, D., (2012). On the evaluation of urban logistics intermodal terminal projects. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 39, 726-738.

Rosini, R., ed. (2005 a), City Ports Project. Interim report. Quaderni del servizio Pianificazione dei Trasporti e Logistica n. 7, Regione Emilia Romagna, Bologna, Italy.

Rosini, R., ed. (2005 b), Progetto City Ports – Logistica urbana a Bologna: elementi per un progetto, Regione Emilia Romagna, coll. Quaderni del Servizio Pianificazione dei Trasporti e Logistica n. 8, Bologna, Italy.

Routhier, J.-L., Toilier, F., Serouge, M., Gonzalez-Feliu, J. (2013), Les enquêtes nationales marchandises en ville. Poster présenté au Carrefour final du PREDIT 4, Paris, 7-8 octobre.

Saussois J.-M. (2007), *Théories des organisations*, Collection Repères, La Découverte.

Spinedi, M., ed. (2008), Logistica urbana: dagli aspetti teorici alle applicazioni pratiche. Esperienze italiane e straniere a confronto, Emilia Romagna Region, City Logistics Expo, Bologna, Italy.

Suchman, M. C., (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Vaghi, C., (2014). Merci in centro Como & Brescia Ecologis: Successful best practice transfers from Cityporto Padova, BEST-FACT Workshop, Bruxelles. http://www.bestfact.net/wpcontent/uploads/2014/02/BESTFACT_Brussels_29Jan_Day1.S1.8_GruppoClas.pdf.

Vaghi, C., Percoco, M., (2011), City logistics in Italy: success factors and environmental performance, in C. Macharis and S.M. Melo (eds), *City Distribution and urban freight Transport*, Edwar Elgar.

Sitographie

Dorothy - Development of regional clusters for research and implementation of environmental friendly urban logistics. http://www.clusterdorothy.com/objectives/?doing_wp_cr on=1431792187.0936350822448730468750

Enclose - ENergy efficiency in City LOgistics Services for small and mid-sized European Historic Towns. http://www.enclose.eu/content.php?p=1

Linee guida regionali a sostegno della logistica urbana (2013). http://www.trasporti.regione.lombardia.it/shared/ccurl/904/641/Linee_guida_finale.pdf

Luccaport - Logistica urbana ecologica. http://www.luccaport.it/content.php

Nuovo codice della strada, decreto legisl. 30 aprile 1992 n. 285, aggiornato con decreto le-

gisl. 10 sett. 1993 n. 360, D.P.R. 19 apr. 1994 n. 575, decreto legisl. 4 giugno 1997 n. 143, d.m. 28 dic. 1998. http://www.aci.it/i-servizi/normative/codice-della-strada.html

Primăria Municipiului București - Saptamana mobilitatii europene (2014). http://www. pmb.ro/diverse/p_pagina/dir_transporturi/ saptamana_mobilitatii_europene.php

Primăria Municipiului București http://www.pmb.ro/servicii/transporturi_drumuri/transporturi drumuri.php

Enrica BRACCHIA est Maître de conférences en Italien - L.E.A. (Langues Étrangères Appliquées) à l'Université de Nantes. Elle co-dirige le Master 2 Logistique Internationale à la FLCE (Filière LEA). Ses travaux de recherche sont orientés autour d'un axe inter/intradisciplinaire langue-culture/matières d'application (logistique, droit, économie...), dans une perspective terminologique et civilisationniste. Elle élargit également sa réflexion à d'autres langues-cultures européennes autres que l'italien et le français, dans une perspective plurilingue et pluriculturelle. Elle est membre du CRINI (Centre de Recherche sur les Identités Nationales et l'Interculturalité - Université de Nantes).

Enrica BRACCHI is assistant professor in Italian Studies at the Department of Applied Foreign Languages of the University of Nantes (France). Her research is oriented around an inter/intra-disciplinary axis - applied foreign language (logistics, law, economics ...) and civilisation - based on the evolution of customs, regulations and terminology in contemporary Italy. Her academic interests concern other European languages-cultures, in a multilingual and multicultural perspective. She is member of the CRINI (Centre de Recherche sur les Identités Nationales et l'Interculturalité - Université de Nantes).

Bruno DURAND est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes, où il co-dirige le Master 2 Logistique Internationale à la FLCE (Filière LEA). Il poursuit ses travaux de recherche au sein du LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique), plus particulièrement dans deux domaines : celui de la logistique du commerce en ligne et celui de la logistique urbaine. Il est enfin l'animateur de la CERELUEC (Cellule d'Etudes et de Recherche En Logistique Urbaine et logistique du E-Commerce), au sein de CAPACITES, filiale de valorisation de l'Université de Nantes.

Bruno DURAND is assistant professor in Logistics and Supply Chain Management at the University of Nantes. He is also member of the Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA), France. His research fields include urban logistics, e-commerce, and manufacturer-retailer relationships. He still is the manager of CERELUEC (Cellulle d'Etudes et de Recherche En Logistique Urbaine et logistique du E-Commerce), within CAPACITIES, subsidiary of applied research of the University of Nantes.

Camelia FRATILA est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Valahia de Targoviste, Roumanie. Ses domaines d'intérêt sont le Management interculturel et la GRH. Elle poursuit ses travaux de recherche dans le cadre du Centre d'études et recherches en Management et Marketing de l'Université Valahia de Targoviste. Elle est également membre associée du Laboratoire de recherche MIME de l'ICHEC (Institut catholique de hautes études commerciales) de Bruxelles et membre de l'AIELF (Association internationale des économistes de langue française). Dans une perspective pluridisciplinaire et en tant que MCF invité de l'IUT de Saint Nazaire, Département GLT, elle élargit sa perspective par des travaux de recherche dans le champ de la logistique.

Camelia FRATILA is associate professor at Valahia University from Targoviste, Romania. Her research fields are Intercultural Management and Human Resources Management. She works in the Management and Marketing Center of Research at Valahia University from Targoviste. Moreover, she is an associate member of MIME Research Laboratory from ICHEC Brussels ((Institut catholique de hautes études commerciales) and a member of AIELF (Association internationale des économistes de langue française). With a multidisciplinary approach and as a visiting professor at IUT of Saint Nazaire, GLT Department, she is interested in research within the field of Logistics.

Marie-Pascale SENKEL est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes et membre du Laboratoire d'Economie et Management de Nantes Atlantique (LEMNA). Ses recherches portent sur la gestion des interfaces logistiques inter-organisationnelles. A ce titre, ses travaux portent actuellement sur la logistique urbaine et l'intégration des préoccupations DD/RSE dans la chaîne logistique. Elle est responsable de la Licence Professionnelle Achat Industriel et Logistique à l'IUT de Saint-Nazaire.

Marie-Pascale SENKEL is assistant professor at the University of Nantes (France). She is member of the LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique). Her research focuses on inter-organizational logistics interfaces. Currently, her research fields concern city logistics and the integration of the social and environmental dimensions in the global supply chain. She directs the professionnal Bachelor Degree « Industrial Purchasing and Logistics » at the University Institute of Technology of Saint-Nazaire.