



La logistique urbaine, facteur d'évolution de l'écosystème portuaire en transition

Article Complet

Justine Quillet, Claire Capot, Marie-Laure Baron
NIMEC, Université de Normandie, France

Résumé

Cette étude explore la contribution des ports de commerce à la fabrique de la logistique urbaine. Comme symbolisé par le rayonnement de l'Association Internationale des Villes Portuaires (AIVP), villes et ports coopèrent de manière croissante sur de nombreux sujets, en lien avec la transition énergétique, la résilience et le développement durable. Ce sont principalement les géographes et les aménageurs qui se sont saisis de l'objet "ville portuaire", en soulignant, en particulier, les conflits d'espace à la frontière ville-port, la compétition spatiale pour leur développement respectif, mais aussi les nécessaires collaborations pour l'attractivité de la ville. De manière indépendante, la dynamique récente de la logistique urbaine, porteuse de nombreuses innovations, a donné lieu au développement d'une importante littérature académique, dans laquelle les chercheurs soulignent les contraintes et les enjeux de ce terrain en perpétuelle évolution, ainsi que l'émergence de nouveaux acteurs et organisations. Finalement, en dépit de sa richesse potentielle et des sources possibles d'innovation au service d'une logistique urbaine plus soutenable et résiliente, la question de la relation entre le port de commerce et la logistique urbaine reste largement inexplorée. Seuls Browne et al. (2017) semblent, pour le moment, avoir interrogé ce lien.

L'objectif ici est donc de comprendre comment *un grand port maritime peut contribuer au développement d'un écosystème de services pour la logistique urbaine* sur son territoire. La recherche est conduite du point de vue de l'autorité portuaire, dont l'action se développe en relation avec celle de différents acteurs. Le développement de la logistique urbaine dans la ville portuaire est ainsi défini comme le produit d'interactions au sein de l'écosystème portuaire, auquel participe la ville. Le terrain d'étude du Havre permet une première exploration de la relation entre les interactions ville-port, la production de la logistique urbaine et la dynamique de l'écosystème.

Après avoir réalisé l'état de l'art justifiant la démarche, nous avons procédé à l'étude du cas du Havre dans une démarche qualitative exploratoire, en interrogeant les différents acteurs de la ville portuaire. Les entretiens permettent d'identifier les logiques d'acteurs et de définir le périmètre des interactions ville-port, en lien avec la logistique urbaine, ainsi que les facteurs d'évolution de ces interactions. Ils révèlent également, à la fois les facteurs qui conduisent à l'activation et à l'évolution de l'écosystème, ainsi que l'émergence de la question de la logistique urbaine pour les grands ports maritimes (GPM). De plus, les résultats nous permettent de qualifier la production de valeur émergente de l'écosystème. La contribution théorique de la communication est de produire une première caractérisation de la spécificité de l'écosystème de la logistique urbaine d'une ville portuaire et d'en identifier les facteurs d'évolution. Au plan managérial, cette recherche définit l'interface ville-port comme une interdépendance productrice de ressources que le port peut exploiter pour asseoir son propre modèle économique et pour le déploiement de la logistique urbaine. Cette recherche comporte toutefois des limites. S'agissant du premier travail de cette nature sur le sujet, et se concentrant uniquement sur le port du Havre.

Mots-clés : Port ; Écosystème de services portuaire ; Logistique urbaine ; Transition d'écosystème

La logistique urbaine, facteur d'évolution de l'écosystème portuaire en transition

Mots clés : Port ; Écosystème de services portuaire ; Logistique urbaine ; Transition d'écosystème

Introduction

Dans les villes, les flux logistiques et les échanges de marchandises ne cessent d'augmenter (Morana, 2015 ; Radhoui, 2020 ; Adameo, 2022) et sont à l'origine de 20 à 30 % du nombre total de kilomètres parcourus dans ces zones (Dablanc, 2007). Ainsi, bien que les activités de logistique urbaine jouent un rôle clé dans l'approvisionnement des espaces urbains et soient indispensables au fonctionnement et au développement de l'économie, la circulation associée, nécessaire à la dynamique et au rayonnement des villes, contribue de manière significative à quelques désagréments fonctionnels, économiques et environnementaux (Boudouin, 2006 ; Radhoui, 2020). Le besoin d'espace au sein des agglomérations et les enjeux urbanistiques, l'augmentation de gaz à effet de serre en centre-ville et l'enjeu de servir le client sont autant de problématiques qui découlent de ce développement (Boudouin, 2006 ; Savy, 2015 ; Durand et al., 2015 ; Allegre, 2016 ; Morana, 2015 ; Chanut et al., 2016) et font de la logistique urbaine un objet conflictuel dans la ville.

Patier (2002) définit la logistique urbaine comme « *l'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville* ». Toutefois, dans ce travail de recherche nous souhaitons étendre la définition au sens de Colin (2005) et Salaun (2016) comme la fonction qui « *met en place et maîtrise de façon efficiente et efficace les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client* ». Nous nous référons également à la définition de Laubard et Lissorgues (2010), comme « *l'ensemble des activités inhérentes au transport de marchandises en milieu urbain, comprenant l'acheminement des marchandises dans le cœur des agglomérations, leur traitement sur ces territoires, leur livraison au destinataire final ainsi que la gestion des flux retours (produits renvoyés, à recycler et déchets)* ».

La dynamique récente de la logistique urbaine, porteuse de nombreuses innovations, a donné lieu au développement d'une importante littérature académique, dans laquelle les chercheurs soulignent les contraintes et les enjeux de ce terrain en perpétuelle évolution, ainsi que l'émergence de nouveaux acteurs et organisations.

Dans le cas spécifique des grands ports maritimes, les villes portuaires se retrouvent au cœur de mouvements de flux croissants et permanents (Allen, Browne et Cherrett, 2012 ; Mongin, 2013), ce qui les distingue principalement des territoires continentaux et des villes de l'intérieur (Mongin, 2013). En effet, de nombreuses agglomérations portuaires sont traversées par des flux de marchandises portuaires (Browne et al., 2017), des flux touristiques liés aux croisières et aux ferrys, qui viennent s'ajouter aux flux urbains connus de toutes les villes.

Ce sont principalement les géographes (Hoyle, 1989 ; Ducruet, 2005) et les aménageurs (Hein, 2021) qui se sont saisis de l'objet "ville portuaire" pour souligner en particulier, les conflits d'espace et la compétition spatiale pour leur développement respectif à la frontière ville-port, mais aussi, dans une forme de coopération, les nécessaires collaborations pour l'attractivité de la ville.

L'interface ville-port est ainsi décrite comme « *une ligne de démarcation géographique entre l'espace portuaire et les zones urbaines ou une zone de transition entre les usages portuaires et les usages urbains des espaces* » (Hoyle, 1989, p.1). Avec la relocalisation des activités portuaires à l'extérieur

des villes (AIVP, 2015, 2021), les friches et les espaces abandonnés par le port constituent autant d'opportunités qui peuvent être saisies par les villes et les ports pour collaborer et mutualiser leurs ressources au service de l'attractivité du territoire. La frontière entre la ville et le port est ainsi devenue poreuse et, loin d'être une coupure, l'interface ville-port est définie comme un espace de mixité et d'intégration. Ainsi, Hoyle définit également l'interface comme « un système économique interactif en termes de structures d'emploi ; ou comme une zone d'intégration en termes de transport ou de conflits en termes de formulation et de mise en œuvre des politiques ».

Les pressions exercées par le développement de la logistique urbaine et les contraintes croissantes au plan environnemental, suggèrent que la reconnexion récente du port avec la ville pourrait constituer une source possible d'innovation au service d'une logistique urbaine plus soutenable et résiliente. Or, la question de la relation entre le port de commerce et la logistique urbaine reste largement inexplorée et seuls Browne et al. (2017) semblent, pour le moment, avoir interrogé ce lien. C'est donc dans ce contexte de reconnexion ville-port que nous posons la question suivante : comment *l'écosystème portuaire d'un grand port maritime peut-il contribuer au développement de la logistique urbaine sur son territoire ?*

Dans cette recherche, nous considérons ainsi l'écosystème « ville-port » pour étudier la contribution des ports de commerce à la fabrique de la logistique urbaine. Nous nous appuyons ici sur le cas de la ville portuaire du Havre pour définir et caractériser l'écosystème ville-port en relation avec la logistique urbaine. Au plan théorique, nous introduisons la possibilité d'un écosystème piloté par un opérateur public, l'autorité portuaire. Dans les développements qui suivent, nous procédons à une revue de la littérature pour définir le cadre de la recherche, précisons les modalités de la recherche qualitative conduite et présentons les résultats de la recherche. En nous appuyant sur l'étude de cas de la ville portuaire du Havre, cette recherche s'interroge sur la nature des relations des acteurs du port et de la ville du Havre en tant qu'écosystème et leur influence sur la logistique urbaine.

1. L'écosystème de la logistique urbaine dans les villes portuaires, un écosystème de service

La littérature sur les écosystèmes de services trouve sa source dans l'article séminal de Vargo et Lusch (2011) et a connu des développements importants depuis 2020 (Brozovic, 2022). Les écosystèmes de services étendent la production de valeur à des activités plus larges pour changer les pratiques de création de valeur entre de multiples acteurs (Vargo et al., 2015). Le cas d'AirBnB fait référence pour témoigner de la manière dont l'innovation peut être liée à une reconfiguration de ressources existantes en les intégrant dans un écosystème élargi (Koshela-Huatari et al., 2016). L'approche par les écosystèmes de services conduit ainsi à repenser la conception des services comme une co-création dans un contexte de complexité. Vargo et Lusch (2016) définissent un écosystème de services comme « *un système relativement autonome et autorégulé d'acteurs intégrant des ressources, reliés par des arrangements institutionnels partagés et la création de valeur mutuelle par l'échange de services* » (p.10-11). Rose et al. (2020) considèrent la logistique urbaine comme « *un effort collaboratif de développement de la valeur pour toutes les parties impliquées* » plutôt que comme le conflit permanent pour son développement évoqué dans la littérature. Ils notent la relation symbiotique qui unit le développement urbain et le développement de la logistique urbaine. L'intégration de ressources à laquelle il est fait référence par la recherche en écosystèmes de services fait référence au partage, à la mutualisation et concerne aussi bien les ressources physiques que les connaissances moins tangibles. L'approche par l'écosystème de service offre une perspective holistique de la co-création de valeur, révèle l'influence des acteurs dans la co-création de valeur en son sein, et offre l'opportunité d'étudier le système de manière statique ou évolutive (Vink et al., 2022.).

1.1. L'émergence d'écosystèmes de services de logistique urbaine

L'objectif de la création délibérée d'un écosystème de service est la co-création, par un ensemble d'acteurs, de valeur (Vargo et Lusch, 2018). La valeur générée collectivement est une propriété émergente du système qui dépend de la nature des interactions qui s'établissent entre les acteurs et de la dynamique d'évolution des acteurs en relation avec les transformations de l'environnement. L'écosystème de service déplace ainsi la perspective des relations dyadiques vers une vision plus complexe et intégrée des ressources. L'écosystème est multiscalair et différents niveaux interdépendants d'appréhension des écosystèmes de service sont identifiés qui chacun se réfèrent à un degré spécifique de collectif, depuis le niveau micro au niveau des acteurs sociétaux au niveau « mega » (Frow et Payne, 2019). Les différents niveaux sont perméables, et des acteurs agissent au sein de chacun des niveaux et entre les différents niveaux. C'est au micro niveau que les interactions et l'intégration des ressources interviennent entre les individus, y compris les consommateurs et les fournisseurs. Au niveau méso, l'unité d'analyse s'élargit pour considérer des organisations collectives. Au niveau macro, se trouvent les organisations gouvernementales locales ou régionales. Enfin, au niveau mega, se trouvent les organisations sociétales, le gouvernement, les syndicats et institutions internationales (Frow et Payne, 2019). Notre analyse, à certains égards traverse l'ensemble de ces niveaux puisqu'elle fait référence à la fois aux politiques publiques qui interfèrent avec les acteurs, à des gouvernements locaux (la ville, la communauté urbaine, le port), à une organisation collective (la coopération ville-port), aux acteurs de la logistique eux-mêmes qui interagissent pour produire le service de la logistique urbaine.

Dans l'écosystème de service, la création de valeur implique l'assemblage, c'est-à-dire l'intégration de ressources d'origines variées pour développer l'offre de service et innover (Merz et al., 2009). S'il est mis en œuvre pour créer de la valeur, il peut aussi, comme le rappellent Viglia et al. (2023), réduire la valeur produite ou détruire de la valeur en raison des interactions entre les acteurs de l'écosystème. La compréhension des modalités d'intégration des ressources dans un écosystème permet de limiter ce risque de perte de valeur.

Les services publics, confrontés à la complexité, ne sont pas exclus du recours à des approches collaboratives pour améliorer et adapter leur offre de services. Différents auteurs considèrent ainsi les écosystèmes de services publics (i.e. Ojasalo, 2022 ; Simmonds et al., 2021 ; Westrup, 2018). Depuis une vingtaine d'années, les opérateurs de service public sont impliqués de manière croissante dans de nouvelles formes de collaboration dans lesquelles typiquement la création de valeur recherchée est un bien commun. L'objectif de création de valeur est d'améliorer le service public (Westrup, 2018), mais les opérateurs doivent aussi souvent désormais résoudre des méta problèmes de délivrance du service public. Les progrès médicaux et technologiques, le changement climatique, les migrations, les pandémies ou les enjeux sociétaux ont pris une importance telle que les opérateurs de service public sont amenés à collaborer pour résoudre ces difficultés (Eriksson et al., 2022). Le cas de la mise en réseau de la médecine de ville, des cliniques et des hôpitaux est illustratif des enjeux et des nouvelles modalités de collaboration des services publics. Les collaborations améliorent le service au citoyen ou permettent d'atteindre de nouveaux objectifs.

Le rôle des opérateurs publics est particulièrement important dans la création des conditions de l'émergence d'un écosystème. Dans le tourisme par exemple, ce sont bien les infrastructures et les aménagements publics (routes, parkings, attractions touristiques tels que des musées) qui constituent la base de développement d'écosystèmes entrepreneuriaux d'entreprises à destination des touristes.

L'imbrication du développement de la logistique urbaine avec les conditions de circulation et la réglementation en ville a été maintes fois soulignée par les chercheurs. L'appréhension par la ville des conditions de réalisation de la logistique urbaine peut donner le jour à une variété de configurations d'écosystèmes de services qui, à côté d'attributs tels que la taille ou la densité de population nécessitent une ambidextrie stratégique de la part des opérateurs logistiques pour s'adapter aux différents environnements (Rose et al. 2020).

Le port quant à lui peut jouer un rôle sensiblement différent. Gestionnaire de son domaine portuaire, il dispose d'espaces qui lui sont propres et qu'il peut valoriser en développant la logistique urbaine. Il maîtrise également l'accès au quai, à la mer ou au fleuve, ce qui lui permet de développer des formes nouvelles de logistique, inaccessibles sans son intervention. Les ports en France, qu'ils soient fluviaux ou maritimes sont publics, mais contrairement à la ville qui sert le citoyen, un port sert plus spécifiquement l'économie du pays ou du territoire. Sa performance se mesure à l'aune du nombre de navires qui escalent, des volumes de trafic de marchandise ou de passagers générés et des ressources domaniales qui découlent des locations de terrains portuaires dont le montant dépend de l'étendue du domaine portuaire et de son attractivité. Le service du citoyen local n'est pas dans les objectifs du port. Leurs territoires et leurs objectifs étant différents, la coopération entre la ville et le port au service de la logistique urbaine ne va donc pas de soi. Une telle coopération repose toutefois sur une démarche intentionnelle autour d'un but commun où chacun trouverait son intérêt. Compte tenu du modèle économique des ports, elle peut se concrétiser dans des contextes de valorisation des espaces portuaires qui serviraient le citoyen. De plus, comme les autres services publics, villes et ports sont confrontés à des défis dont la résolution peut bénéficier de coopérations : changement climatique et transition énergétique sont des thèmes particulièrement prégnants dans les ports. Comprendre les conditions d'émergence et la configuration des écosystèmes de services de logistique urbaine spécifiques aux villes portuaires conduit donc à étudier les conditions de la coopération entre la ville et le port.

1.2. Acteurs, rôles et relations au sein de l'écosystème de services de la logistique urbaine de la ville portuaire

Adner (2017), se référant aux écosystèmes d'affaires, caractérise la structure d'un écosystème autour de la structure des activités interdépendantes qui sous-tendent une proposition de valeur. Quatre éléments de bases sont nécessaires à la concrétisation d'une proposition de valeur, ce qui permet de clarifier l'approche structuraliste des écosystèmes :

1. Les activités qui sont en lien avec la concrétisation de la proposition de valeur.
2. Les acteurs qui entreprennent ces activités.
3. Les positions, qui précisent où se situent les acteurs dans le flux d'activités à travers le système et qui caractérisent qui passe le relais à qui.
4. Les liens, qui précisent les transferts (matériel, information, influence, fonds)

De même, un écosystème de services est composé d'une variété d'acteurs qui co-crésent de la valeur. Les écosystèmes sont toutefois des objets dynamiques, dont la composition, les rôles des acteurs et les institutions qui en régulent le fonctionnement évoluent avec le temps. L'appréhension des dynamiques à l'œuvre au sein de l'écosystème invite donc à considérer l'ensemble des intervenants dans l'écosystème et leur évolution dans le temps ainsi que le contexte. Un premier enjeu bien connu des chercheurs sur les écosystèmes est celui de la définition du périmètre (Razmdoost et al., 2023). Il s'agit d'inclure dans l'analyse de l'écosystème l'ensemble des acteurs qui y interviennent. Dans notre

cas, le périmètre géographique est aisé à définir puisque l'objet d'analyse est un territoire, celui de la ville portuaire. Chaque ville portuaire peut constituer un écosystème de services de logistique urbaine dont la configuration dépendra de différents facteurs.

S'agissant de l'écosystème de service de la logistique urbaine de la ville portuaire, le degré et les champs de coopération entre la ville et le port autour de ce sujet constituent le socle de l'émergence d'une logistique spécifique. La littérature relative aux écosystèmes de service considère dans l'écosystème de service les offreurs de services eux-mêmes, ceux qui combinent leurs ressources pour produire une proposition de valeur. Dans notre contexte, il comprend les opérateurs logistiques impliqués dans la co-création de valeur à partir d'une logistique urbaine qui combine les ressources du port et de la ville. Le port et la ville, de ce point de vue, ne sont pas naturellement des opérateurs de service de logistique urbaine, mais plutôt des aménageurs et donc dans l'environnement de la logistique urbaine. La littérature sur les écosystèmes en général considère quant à elle comme membres de l'écosystème, les parties prenantes, celles qui ont un intérêt dans le système (Cobben et al., 2022). Les écosystèmes d'innovation ou entrepreneuriaux incluent également des acteurs publics en raison de leur contribution à la production de l'innovation ou au support de l'entrepreneur. La définition du périmètre de l'écosystème nécessite d'explorer davantage la nature de l'implication de la ville et du port.

S'agissant des rôles que pourraient tenir la ville et le port dans l'écosystème de la production de service, deux rôles peuvent être envisagés. La littérature sur les écosystèmes d'affaires identifie les *keystone organizations* (Iansiti et Levien, 2004), c'est-à-dire, les organisations qui forment la pierre angulaire de l'écosystème. Bien que ne représentant qu'une petite partie de l'écosystème, ces organisations améliorent la santé de leurs écosystèmes en fournissant un ensemble d'actifs communs stables et prédictibles, sous-forme typiquement d'une plateforme, que d'autres organisations utilisent pour construire leur propre offre (Iansiti et Levien, 2004). La valeur de l'écosystème est typiquement générée par les tiers dont l'action est rendue possible par la mise à disposition de la plateforme qui bénéficie de leur activité. Ils peuvent également améliorer la productivité de l'écosystème en simplifiant la mise en relation entre les participants, en favorisant le développement d'innovations par des tiers (i.e. Microsoft) ou en intégrant de nouvelles technologies, non pas dans une logique altruiste, mais dans leur propre intérêt : satisfaire les citoyens, développer les recettes portuaires, améliorer leur attractivité... La ville portuaire intervient alors dans la création de valeur pour attirer et retenir des acteurs pour ensuite éventuellement bénéficier sous une forme à définir du partage de la valeur.

La ville ou le port pourraient également être considérés comme les architectes de l'écosystème de la logistique urbaine, en définissant les modalités de son organisation ou les conditions de sa réalisation. Ils interviendraient alors directement sur la valeur qui peut être extraite par les opérateurs logistiques. Les ambiguïtés relatives au périmètre de l'écosystème et au rôle tenu par la ville et le port dans l'écosystème de services nécessite d'explorer le sujet davantage.

Les acteurs de l'écosystème réalisent l'intégration des ressources tangibles et intangibles et créent les conditions structurelles qui permettent et contraignent leurs activités dans un processus continu de structuration (Jaakkola et al. 2019). Les propriétés de l'écosystème sont émergentes, et aucun acteur ne peut en contrôler complètement l'état ou la valeur produite tout à fait (Chandler et al. 2019). Des acteurs peuvent toutefois influencer intentionnellement son développement et son évolution (Mele et al., 2018). C'est notamment la reconfiguration des arrangements institutionnels qui guident la co-création de valeur au sein de l'écosystème qui permet d'agir sur la création de valeur (Koskela-Huotari et al., 2016). Par conséquent, l'étude de ces arrangements et de leur évolution permet de comprendre comment les acteurs interviennent de manière intentionnelle sur les changements à long terme de l'offre de service (Vink et al. 2021).

De nombreux travaux récents se sont ainsi attachés à étudier les dispositifs institutionnels (règles, rôles, normes, croyances et autres vecteurs de collaboration) ainsi que les arrangements institutionnels qui sous-tendent l'écosystème et qui se traduisent la manière dont la combinaison de ressources est produite. En définissant les comportements appropriés, et en encadrant l'action, ces dispositifs orientent la création de valeur (Vargo et Lusch, 2016). L'appréhension de ces dispositifs et des participants à ces dispositifs contribue également à définir le périmètre de l'écosystème (Cobben et al. 2022).

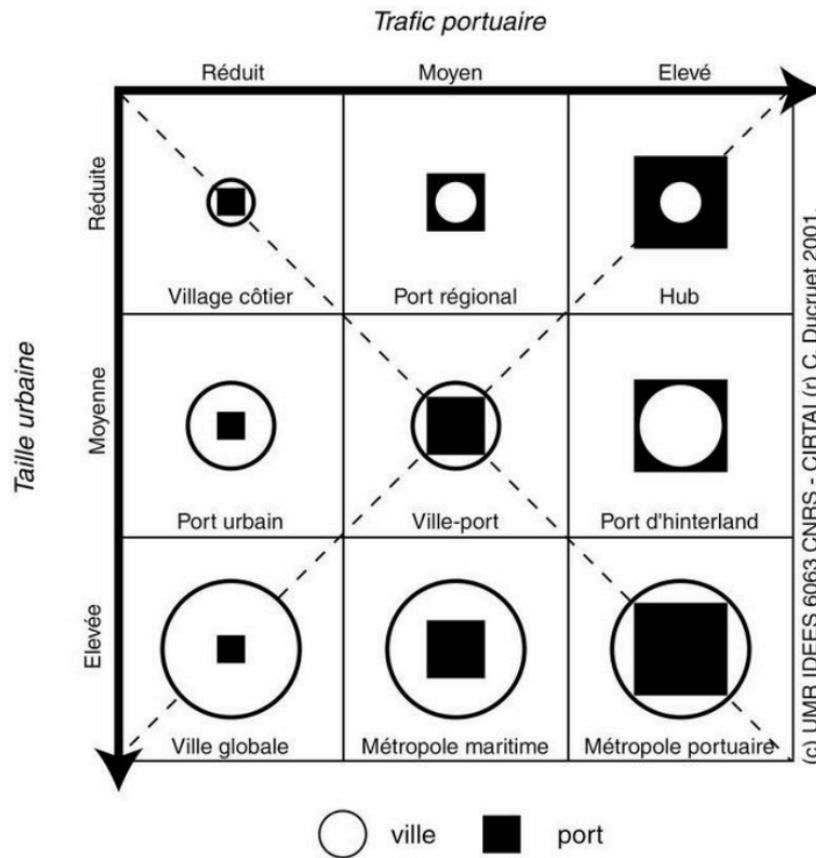
2. Design de la recherche

L'approche par les écosystèmes de services permet de valoriser à la fois la dimension stratégique du développement de la logistique urbaine des villes portuaires, fruit d'une intention commune de la ville et du port et la dimension idiosyncrasique de ce développement, nécessairement impacté par le contexte local. Le domaine de recherche étant peu étudié, il nécessite de conduire une étude exploratoire pour définir le périmètre de l'écosystème de services, les conditions de la coopération entre la ville et le port pour le développement de la logistique urbaine, les rôles respectifs de la ville et du port et leur participation à l'écosystème.

2.1. Présentation du terrain d'étude

Le terrain d'étude choisi est celui du Grand Port Maritime du Havre, archétype de la ville portuaire moderne, située face à la mer et au nord de l'embouchure de la Seine, face à Honfleur. Localisé sur le range nord, c'est-à-dire l'ensemble des ports européens qui desservent le nord-ouest de l'Europe, le port du Havre est, selon les classements, le premier ou le deuxième port français. Au sein d'Haropa, c'est le port qui prend en charge les flux d'importation et d'exportation massifs en provenance ou à destination d'un arrière-pays dense. Il sert donc plutôt l'économie du pays que le territoire lui-même. Avec 2,5 millions de conteneurs, près de 200 000 véhicules traités dans les terminaux rouliers et 152 escales de navires de croisières, l'activité du port est importante à l'importation mais aussi à l'exportation (produits de luxe, cosmétiques, vins et spiritueux...). Comme dans beaucoup d'autres villes portuaires, avec la création de Port 2000 pour accueillir les plus grands navires, le port s'est éloigné de la ville en laissant derrière lui des friches et des espaces vides. Le domaine portuaire, sous la responsabilité de l'autorité portuaire, est de 10600 hectares, dont une partie est consacrée au développement industriel (raffineries, chimie, usines d'assemblage) et une autre mobilisée par une réserve naturelle protégée.

Figure 1. Typologie des relations villes-ports (Ducruet, 2005)



La ville du Havre, avec 180 000 habitants s'intègre dans une communauté urbaine, Le Havre Seine Métropole, de 265 000 habitants. Face à la mer, son étalement géographique est contraint et elle se développe sur un angle de 180° seulement. La frontière entre la ville et le port est poreuse, puisque la ville a su reconquérir des espaces libérés par le port pour développer des services aux habitants sous forme de commerces, une mobilité qui témoigne d'une coopération ville-port active. La ville est bâtie de petits immeubles et s'étale vers des quartiers plus résidentiels avec une densité relativement faible. Elle est connue pour n'avoir pas de centre-ville, mais plutôt plusieurs quartiers qui chacun développent une offre commerciale. Dans la typologie de Ducruet (2005), la relation ville-port correspond à la case centrale du graphe, avec une taille urbaine moyenne et un trafic portuaire moyen (Figure 1), ce qui suggère une complémentarité fonctionnelle de la ville et du port.

L'intérêt et la spécificité du cas du Havre du point de vue de la logistique urbaine est qu'il constitue un cas de ville portuaire où la priorité devrait être donnée aux flux de marchandises plutôt qu'à la logistique urbaine. Alors que l'unité de travail du port est le conteneur, l'unité de travail de la logistique urbaine est le carton. C'est aussi une ville portuaire au sein d'Haropa et du corridor de l'axe Seine qui a vocation à organiser les flux aux différentes échelles.

2.2. L'approche par étude de cas et la collecte de données

Afin d'identifier la nature du lien entre la ville portuaire et logistique urbaine, une méthodologie d'étude de cas a été sélectionnée afin de révéler les éléments de contexte, les différents points de vue des acteurs, les interdépendances entre ceux-ci et d'étudier la nature et les formes de coopération entre

la ville et le port au service de la logistique urbaine. Selon Yin (2014), l'approche par étude de cas est adaptée pour explorer un phénomène récent impliquant l'interaction de multiples dimensions dans un contexte particulier. Cette communication s'insère dans une recherche au long cours dans un processus de thèse et seule la première étude de cas est proposée ici.

2.3. La méthodologie

L'objet ultime de la méthodologie présentée est d'étudier la dynamique écosystémique des territoires portuaires sur la base des interactions entre les différents acteurs qui le composent et l'évolution de ces interactions. La première étape a consisté à caractériser l'écosystème portuaire et à identifier les facteurs d'évolution à travers l'outillage conceptuel des écosystèmes de services. Les différentes variables susceptibles de caractériser un écosystème de services ont été identifiées, puis transposées au contexte des villes portuaires. Elles permettent de définir le périmètre du territoire donné, d'identifier les groupes d'acteurs qui le composent et de repérer les modalités d'interaction de ces acteurs. Le focus sur les relations permet de mettre en évidence les dynamiques de l'écosystème de service.

Après avoir réalisé l'état de l'art justifiant la démarche, nous avons procédé à une étude de cas approfondie de la relation ville-port en nous appuyant sur une collecte de données secondaires (ouvrages, articles académiques, journaux professionnels, rapports...) et sur des données primaires. Ces dernières ont été recueillies au cours d'entretiens semi-guidés réalisés auprès des acteurs de la ville, du port du Havre ainsi que des acteurs de la logistique urbaine havrais. Les entretiens relèvent d'un double objectif exploratoire et confirmatoire. En effet, les relations ville-port ont fait l'objet de nombreuses recherches, notamment en géographie, mais évoluent très rapidement. Les entretiens permettent ainsi de confirmer les recherches antérieures, de les actualiser et de les contextualiser. Cependant, la relation ville portuaire avec la logistique urbaine ne fait pas l'objet de nombreuses recherches (Browne et al., 2017). Ces nombreuses lacunes justifient un besoin d'exploration du sujet avec les répondants.

Tableau 1. Description de l'échantillon (entretiens et répondants)

Code	Type d'organisation	Fonction	Date de réalisation de l'entretien	Durée de l'entretien
LH1	Communauté Urbaine	Chargé.e de mission	20/06/2023	45 min
LH2	HAROPA Port – Le Havre	Chargé.e de mission	07/07/2023	55 min
LH3	AIVP (Association Internationale des Villes Portuaires)	Manager	13/10/2023	45 min
LH4	Prestataire Logistique Urbaine	Gérant.e	18/10/2023	43 min
LH5	Cabinet de conseil en Logistique -Le Havre	Directeur.rice	27/10/2023	62 min
LH6	Communauté urbaine	Directeur.rice	18/01/2024	70 min
LH7	Agence d'urbanisme	Urbaniste	09/10/2023	72 min
LH8	LH Port Center	Chargé.e de mission	19/01/2024	65 min
LH9	HAROPA Port – Le Havre	Directeur.rice	23/01/2024	103 min
LH10	Prestataire logistique (fluviale)	Chargé.e de mission	26/01/2024	75 min

Les thèmes abordés lors des entretiens sont, outre une présentation de leur organisation et de leurs activités, les relations entre la ville et le port, les caractéristiques du territoire, les ressources portuaires en lien avec le développement de la logistique, les activités conjointes.

Les répondants, tout en étant guidés, sont laissés les plus libres possible dans le déroulement de leur discours. 10 entretiens ont été réalisés et 15 personnes interrogées. Le tableau de synthèse suivant regroupe l'ensemble des données sur ces entretiens.

Les acteurs ont été sélectionnés pour leur implication dans la ville, le port et les activités en lien avec la logistique. Les données collectées ont été anonymées et traitées de façon confidentielle. Ainsi, les répondants seront présentés par un code lié à la ville (exemple : LH1). L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis analysés par thématiques. À travers les thématiques issues de la littérature (cf. Tableau suivant), l'analyse des entretiens a permis de qualifier la relation de la ville-port au Havre et d'identifier son impact sur la logistique urbaine.

Thèmes	Sous-thèmes	Sources
Périmètre	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs communs - Acteurs parties prenantes, activités - Dispositifs institutionnels - Conflits 	Cobben et al. (2022) Vargo & Lusch (2016) Razmdoost et al. (2023) Vink et al. (2021) Adner (2017)
Relations	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération /échanges / concurrence - Dispositifs institutionnels - Champs des relations - Evolution - Complexité 	Merz et al., (2009) Vargo & Lusch (2016, 2018) Vink et al. (2021)
Création de valeur interdépendante	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'actions conjointes, - Partage/intégration de ressources (mutualisation) - Création de valeur 	Vargo & Lusch (2016) Vink et al. (2021)
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Leader - Keystone 	Iansiti & Levien (2004)
Logistique urbaine	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs - Projets / activités 	Browne et al. (2017)

3. Résultats et discussion

Comme dans beaucoup d'autres villes portuaires, la frontière entre la ville et le port s'est déplacée. Le port recule tandis que les espaces urbains pénètrent le domaine portuaire. Les flux urbains et les flux de marchandise sont gérés de manière complètement indépendante et le trafic de marchandise ne génère pas de congestion.

« C'est complètement déconnecté la partie portuaire en fait c'est les flux internationaux qui partent qui transitent en conteneurs, qui repartent en camion, complètement déconnectés de notre ville, enfin du centre-ville et des besoins des havrais ». (LH4).

3.1. La coopération ville-port et la perspective écosystémique

Si les géographes ont beaucoup insisté sur la séparation entre la ville et le port, cela semble avoir évolué à la faveur des besoins d'interconnexion croissants pour gérer des enjeux qui dépassent le périmètre d'une entité seule. C'est un apport de cette recherche d'éclairer l'importance de la coopération entre la ville et le grand port maritime.

L'affirmation de l'existence d'une coopération entre la ville et le port apparaît dans différents entretiens, associée à une vision écosystémique dynamique de la ville portuaire et à une intention de co-création de valeur centrée sur l'attractivité de la ville portuaire qui sert les intérêts de tous. L'accueil ou le soutien à une nouvelle industrie au Havre a des impacts en termes économiques ou d'emploi sur la ville et nécessitera peut-être un effort d'accueil de la part de la ville pour attirer des nouveaux talents. La ville peut contribuer à l'attraction de ces nouvelles industries ou au développement de formations pour asseoir ces industries.

« Il fallait réussir à faire plutôt une frontière en dents de scie, qui s'imbrique...Que c'était intéressant de travailler sur des mixités d'activité...Parce que tout ça faisait en sorte que l'écosystème devenait plus fort, puisqu'on renforçait les liaisons internes à l'écosystème ». (LH3)

« Aujourd'hui, un port ne peut plus vivre sans ces fonctions d'appui offertes par le territoire. Et une ville portuaire, c'est pas qu'elle ne peut plus vivre mais une ville portuaire ferait une erreur de ne pas s'appuyer sur son port, qui est une spécificité économique qui la distingue ». (LH3)

« On est vraiment dans des coopérations, je dirais, qui se passent bien, qui sont efficaces. C'est fluide, il y a des échanges très réguliers au niveau des dirigeants, à l'échelle du territoire » » (LH9).

Symbolique de l'effectivité de cette coopération, le succès du projet PIA3 (Programme d'investissement d'avenir) « ville port intelligente » (Smart Port City) lancé en 2023. C'est la coopération ville port qui a permis de réunir industriels et acteurs portuaires autour de la ville.

C'est l'émergence de problématiques nouvelles dont le traitement nécessite de transcender les frontières, de contraintes et de conflits d'un type nouveau (Eriksson et al. , 2022) qui stimule une coopération dont les thématiques évoluent au fil du temps. Sont ainsi évoqués comme nourrissant la coopération avec la ville du point de vue du port, la diminution des ressources portuaires liées aux droits de port qui incite à mieux gérer le foncier pour en dériver davantage de revenus (LH2), l'enjeu d'acceptabilité du port par des citoyens urbains que l'éloignement et l'industrialisation du port a rendus plus contestataires de ses activités (LH2, LH3), mais aussi par les institutions de la ville (LH2), les risques, dont les risques industriels en particulier (SEVESO), le traitement des enjeux environnementaux, le changement climatique, la décarbonation et la transition énergétique (LH9) qui justifient de coopérer davantage (LH3).

Ces facteurs déclenchants initient un apprentissage mutuel.

« on a appris à collaborer ensemble [] on a travaillé sur les quartiers [] et ensuite on a trouvé des points d'accroche sur les projets [] et ensuite on a commencé à travailler sur d'autres choses » (LH2).

Les intérêts mutuels sont préservés.

Dans le projet X, « on gagne un argent équivalent par rapport à avant, on n'a pas eu de perte financière. La ville a gagné un terrain de jeu important, et le port gagne aussi avec les croisiéristes qui ont une carte postale ».

La coopération au plan de l'urbanisme et des implantations portuaires est en réalité nécessaire, dès lors que l'occupant du domaine portuaire qui souhaiterait modifier ou construire devrait demander un permis de construire à la communauté urbaine. Seule la concertation en amont permet de se prémunir

contre des conflits. Le port prépare également des terrains clés en main, viabilisés en amont de l'implantation, et une bonne coopération ville-port permet de faciliter l'implantation et l'obtention du permis de construire. Toutefois, au-delà de cela, la ville et le port ont des intérêts communs, partagent, échangent et articulent des ressources au bénéfice de l'un et l'autre, au plan de l'urbanisme, dans le domaine économique, dans le domaine culturel (collaboration sur l'événement « Un Été au Havre » et pour l'accueil des touristes dont le flux bénéficie à la ville comme au port. Ces premiers éléments contribuent à une première circonscription de l'écosystème ville-port.

3.2. Les dispositifs institutionnels au service de la coopération ville-port

La conception d'un écosystème de services commence toutefois avec la prise de conscience des leviers procurés par les aspects invisibles des arrangements institutionnels. C'est cette prise de conscience qui conduit à entretenir les arrangements institutionnels pour gagner en légitimité ou à les faire évoluer. Les arrangements institutionnels entre le port et la ville du Havre témoignent d'un apprentissage mutuel croissant de l'identité de l'autre ou de son vocabulaire, qui ouvre de nouvelles perspectives.

La coopération entre la ville et le port s'est traduite par la réalisation d'opérations conjointes, supportées par une variété de dispositifs institutionnels. D'abord, la création de l'AIVP, Association Internationale Villes et Ports en 1988, sous l'égide du maire du Havre d'alors, Antoine Rufenacht, dont le siège est au Havre et qui est présidée par le maire du Havre. Cette institution a pour vocation de permettre aux villes portuaires d'échanger entre elles les meilleures pratiques et de diffuser de la connaissance sur les modes de traitement des problématiques qui leur sont propres.

L'institutionnalisation de la coopération se cristallise également dans la création au port du Havre d'une mission « ville-port », qui a débouché sur la signature d'une charte tripartite entre la ville, la communauté urbaine et le port en 2014 qui définit le cadre de la coopération. Celle-ci prévoit en particulier la concertation et la consultation réciproque pour tout projet qui concerne l'autre, qu'il s'agisse de déplacement, d'économie, d'espace, avec l'objectif de « *s'arranger pour que l'autre ne soit pas perdant, qu'il soit gagnant aussi* » dans le projet en question (LH2). « C'est un élément qui a été fondateur » (LH2), « *qui donne un état d'esprit, pas un mode opératoire* », et qui doit donc guider le comportement des acteurs. La prochaine charte, en cours de discussion, est le prétexte pour mettre à jour les enjeux. Elle pourrait porter sur la dynamique de verdissement, l'acceptabilité, l'architecture, l'intégration paysagère, le cheminement doux, la desserte de transport en commun.

La création du Port Center en 2014 offre un lieu d'échange entre la ville et le port au sens au large qui a d'abord permis de rapprocher les institutions entre elles, puis de rapprocher les citoyens avec le port « *C'est un lieu de traduction du langage portuaire en langage urbain* » alors que la participation à « Un Été au Havre » contribue plus spécifiquement à mieux faire accepter l'investissement du port dans la cité par les personnels portuaires. Le port participe également à l'élaboration du Plan Local d'Urbanisme (PLUI) et à la définition du Schéma de cohérence territoriale ce qui lui permet de réagir aux développements qui seraient contraires à ses intérêts.

Concrètement, les dispositifs se sont traduits ou se traduisent par des ateliers de brainstorming conjoints entre la ville et le port autour des usages possibles des interfaces pour le développement d'une vision commune du développement de la ville portuaire. Des réunions collectives ou bipartites entre les services du port et de la ville, sur des sujets particuliers, ces dernières étant encadrées par la charte.

A propos des ateliers : « *Avec la ville évidemment, avec tout le monde. On a joué transparent, même si ça n'avait pas pour but d'être. Mais c'était pour dire qu'on était là, on avait des idées aussi. Et qu'en fait les idées, on était là pour les partager tous ensemble. C'est ça le but du ville-port. C'était important.* » (LH2)

Finalement, la coopération ville-port est portée au niveau politique par la quadripartite, qui existerait depuis les années 1980 et qui se tient régulièrement entre le maire de la ville, le président de la communauté d'agglomération (qui sont le même), le directeur territorial d'Haropa et la chambre de commerce.

Au fil des différents récits, on comprend que la coopération ville-port est ancienne, mais reste dynamisée en permanence sous la pression des différents facteurs de l'environnement qui reconnectent la ville et le port de manière croissante. Adner (2017) note la possibilité d'écosystèmes latents qui s'activeraient à la faveur des modifications de l'environnement. La coopération ville-port, autrefois limitée, s'active pour co-crée de la valeur, gagner en productivité, pour le citoyen et pour le port. Les objectifs de la coopération ont évolué et infusé au sein des différents niveaux des organisations, au gré d'un apprentissage. Focalisées initialement sur les seules questions foncières sans projet collectif, port et ville échangent désormais dans un large spectre de domaines dans la perspective d'une proposition de valeur conjointe et potentiellement au service de la logistique urbaine. L'intégration des ressources concerne les biens physiques (échanges de terrains, ventes de terrains, développements conjoints), et de connaissances. L'institutionnalisation croissante de la coopération permet l'intégration des objectifs mutuels, de normes de comportement et de valeurs.

3.3. Ville-Port et Logistique urbaine : une valeur en co-création

Les entretiens permettent d'identifier de potentiels acteurs au cœur d'un écosystème de la logistique urbaine spécifique à la ville portuaire. Outre la ville et le port, les premiers acteurs économiques mentionnés sont les transporteurs. Ces derniers disposent de camions, et, de la même manière qu'ils font de l'interurbain, peuvent offrir de l'urbain. A ceux-là s'ajoutent les offreurs de modes de transport doux, souvent de jeunes entreprises. Les seconds acteurs directement mentionnés sont les prestataires logistiques plus spécifiquement investis dans la logistique urbaine, et notamment la logistique urbaine fluviale. Le développement de la logistique urbaine au Havre apparaît toutefois comme un objectif marginal.

Au Havre, la ville et le port, ce sont « deux espaces qui ne fonctionnent pas au même rythme, et qui n'ont pas les mêmes contraintes, et qui surtout ne sont pas capables d'absorber la même échelle » (LH3).

« On est sur des missions régaliennes, faciliter le passage de la marchandise. Au niveau portuaire, on a des marchandises qui rentrent, des marchandises qui sortent. Et c'est en aucun cas innover la population locale. On est plutôt d'intérêt national » (LH2).

La logistique urbaine s'intègre peu dans les objectifs du port de marchandises d'intérêt national.

« Notre vocation ici, c'est d'abord et avant tout d'accueillir des flux d'origine mondiale, origine et destination d'ailleurs, avant de s'intéresser à la manière dont il est diffusé, et ça nécessite des infrastructures faites exprès pour : les terminaux portuaires qui sont dimensionnés pour recevoir les grands navires de 400 mètres, et derrière, le routier, le ferroviaire, le fluvial, c'est organisé pour l'acheminement de ces flux massifs de longue distance. [] Notre logique de développement et les investissements qu'on fait » (LH9)

« Pour nous, il y a d'abord la marchandise, puis l'industrie » (LH9)

La focalisation du port et de ses acteurs sur le trafic de marchandise limiterait ainsi sa capacité à « penser » la logistique urbaine. Dans leur article sur les frontières des écosystèmes de services, Razmdoost et al. (2023) notent que les domaines dans lesquels la communauté ne converge pas et où l'on voit émerger des conflits d'interprétation témoignent des frontières entre le cœur de l'écosystème et sa frange, voire l'exclusion de l'écosystème. Pour certaines personnes interrogées, la prochaine mise en place de la ZFE devrait faire de la logistique urbaine une priorité. Pourtant, des offres disponibles qui devraient donner lieu à un développement de logistique urbaine ne sont pas perçues comme telles.

« Quand il y aura une ZFE, ça sera complètement différent. On parlait d'interlude tout à l'heure. Interlude, quand on discute avec les acteurs dans les ateliers, on s'aperçoit qu'ils ne

prennent pas du tout conscience de ça ! Mais quand je dis pas du tout, c'est pas du tout »
(LH2).

Les opérateurs logistiques autour du port n'ont pas de culture urbaine. Mais d'autres facteurs s'ajoutent à cela.

Le port a lancé à un appel à manifestation d'intérêt d'Haropa (en concertation avec les villes et à l'échelle de l'axe Seine) pour une offre de logistique urbaine fluviale en conformité avec les objectifs de l'Etat. Un terrain était réservé sur les anciens terminaux abandonnés par le port. Le prestataire logistique retenu n'a pas souhaité développer d'offre au Havre, considérant qu'en l'absence de congestion, il y avait peu de potentiel et qu'il valait mieux privilégier Rouen et Paris (dont l'échéance des ZFE est plus proche). Au Havre, la séparation des flux de marchandises et des flux urbains induit une faible congestion, et l'échéance plus tardive de la ZFE rendrait la mise en œuvre d'une logistique urbaine bien organisée moins urgente. L'AMI a donné lieu à un assez grand nombre de candidatures parmi lesquelles des transporteurs associés à des opérateurs fluviaux et des prestataires spécialisés dans la logistique urbaine fluviale, sans qu'un modèle économique viable ait pu être trouvé pour les différents candidats (LH 9). Le nombre de réponses était aussi moins important que celui obtenu par Paris et Rouen. La localisation de l'activité proposée par le port est partiellement en jeu, puisqu'elle n'est pas en cœur de ville et limite la capacité des opérateurs à rentabiliser les tournées. Une localisation dans un bassin plus proche serait plus adaptée.

La coopération ville-port est ainsi une condition nécessaire à l'émergence d'un écosystème de services de logistique urbaine spécifique à la ville portuaire, mais pas toujours suffisante. On perçoit ici le rôle du port, qui construit son écosystème d'entreprises, en sélectionnant les entreprises qui génèrent des flux portuaires (fluviaux) et sont capables de rémunérer le port pour l'occupation de l'espace (focus sur le modèle économique). La logique de construction de l'écosystème de services serait ainsi relativement hiérarchique au Havre, où le port, en accord avec la ville, joue plutôt le rôle d'une plateforme infrastructure à laquelle les entreprises peuvent s'interfacer pour développer leur service en relation avec d'autres acteurs. Le port veille d'ailleurs, au moment de la définition de l'offre de service, à ce que tous les maillons de la chaîne soient considérés.

« il faut bien cibler le projet et le modèle qu'on met derrière parce que sinon, de toute façon, c'est voué à l'échec » (LH9).

La réponse à des appels à projets permet toutefois de tester des idées innovantes et la logistique urbaine peut être développée, y compris avec prise de participation, sur des logiques de responsabilité sociétale, de décarbonation ou d'acceptabilité sociale du port. « on doit aussi nous montrer que quelque part, tout le monde fait des efforts à sa juste mesure » (LH9).

Le port apparaît comme un architecte de la logistique urbaine recherchant une création de valeur qui doit pouvoir être redistribuée. Il contribue également à l'émergence d'offres plus intégrées entre des opérateurs routiers et fluviaux et donc à la mise en relation des acteurs.

Une première spécificité de la logistique urbaine de la ville portuaire apparaît dépendante du modèle économique et des compétences des ports. Comme toujours, elle est assise sur les flux de marchandises (volume, escales) et la location d'espaces. Les acteurs du port considèrent être légitimes et compétents en ce qui concerne les espaces et les infrastructures fluviales.

« Nous, notre spécificité, c'est d'avoir des terrains en bord à voie d'eau et, naturellement, c'est là qu'on peut être différenciant. Ce n'est pas évident qu'il y ait un sens à implanter des hôtels de logistique urbaine au sens, petits véhicules électriques...Ce n'est pas forcément là que ce serait le mieux placé » (LH9). *« Seuls les terrains directement sur l'interface ville-port pourraient être orientés vers la logistique urbaine »* (dont petits entrepôts urbains).

De même, la ville identifie le fluvial comme un moyen de développer des activités liées au développement durable et de fluidifier les entrées-sorties des marchandises en ville.

Une deuxième dimension de la spécificité de la logistique urbaine de la ville portuaire réside dans la gestion des flux de poids lourds dans et à proximité de la ville. L'action du port ici se focalisera sur la décarbonation du transport en jouant des effets écosystémiques avec la zone portuaire désormais hub énergétique (production/distribution d'hydrogène, d'éolien, de solaire, d'électricité nucléaire).

Outre les dispositifs institutionnels déjà mentionnés, différents dispositifs institutionnels sont plus spécifiques à la logistique urbaine ici. Il s'agit des appels à projet, de la participation à des projets européens, ou de la participation à des programmes de recherche comme INTERLUD. Les règles d'accès à l'éventuel écosystème, le port a la possibilité de moduler ses prix en fonction des activités qu'il souhaite valoriser, tout en atteignant globalement le taux de rentabilité requis.

La réglementation urbaine, avec en particulier les ZFE, les objectifs de décarbonation, la congestion, mais aussi la stratégie de diversification du port, apparaissent comme autant de vecteurs d'une évolution de la logistique urbaine et de l'écosystème de service.

Parmi les répondants, les acteurs de la logistique urbaine sont clairement intéressés par une mise en relation auprès des acteurs de la ville et du port pour des raisons notamment d'accès à des ressources, à des espaces logistiques qui pourraient leur être bénéfiques. De plus, les relations clients-fournisseurs de prestation logistiques sont aussi très visibles sans pour autant donner lieu tout à fait à des effets écosystémiques.

Cependant, il est à noter qu'il y a parmi les acteurs, notamment institutionnels, un manque de connaissances sur la logistique urbaine et parfois un manque de compétence sur le sujet.

Conclusion

L'objectif de cette communication était d'explorer la spécificité des écosystèmes de service de logistique urbaine des villes portuaires en étudiant le cas de la ville portuaire du Havre. Nous avons étudié les conditions de la coopération ville-port, les arrangements institutionnels, les conditions de développement de la logistique urbaine par le port ainsi que les normes, valeurs, ou règles qui président à ce développement. Implicitement, L'interconnexion entre les différentes échelles qui interviennent dans l'écosystème transparaît.

Cette exploration a permis de mettre en lumière que les conditions du développement d'un tel écosystème qui s'appuie d'abord sur une coopération entre la ville et le port qui s'accordent sur des formes de développement communes dans l'objectif de développer l'attractivité de la ville et du port et de soutenir le modèle économique du port. L'activation de l'écosystème de service est associée aux transformations de l'environnement.

Au Havre, la place du port est importante dans la ville, ce qui pourrait s'expliquer par l'équilibre de taille entre la ville et le port (Ducruet, 2005) et l'émergence d'un écosystème de logistique urbaine et portuaire se comprend comme devant satisfaire les objectifs du port comme ceux de la ville.

Au Havre, il n'y a cependant pas d'écosystème de logistique urbaine, ni avec le port, ni ailleurs dans la ville vraiment, pas de création de valeur spécifique.

En termes de périmètre d'acteurs, on identifie la ville et surtout le port comme architectes, et des acteurs potentiels du domaine maritime, fluvial et routier, des prestataires spécialisés en logistique urbaine, quelques chargeurs étant mentionnés parfois.

En l'absence d'écosystème de services, il y a peu de mécanismes institutionnels de régulation autres que ceux prescrits par la ville et le port, relatifs au modèle économique et au respect des conditions de circulation. Par la sélection des acteurs qu'il réalise, et sa capacité à mettre les acteurs en relation, le port apparaît comme l'architecte éventuel de l'écosystème.

Au plan théorique, la recherche enrichit la théorie des écosystèmes de service d'un cas nouveau qui contribue à mettre en relation l'action publique en ces temps de transformation avec l'action privée dans l'objectif d'une co-création de valeur en logistique urbaine. Au plan managérial, l'approche développée clarifie une spécificité de la logistique urbaine en mettant en évidence la construction par le port de la logistique urbaine. Comme le proposent Rose et al. (2020), le développement de la logistique urbaine est le fruit d'une rencontre avec un territoire qui offre de la valeur et des acteurs

logistiques qui se saisissent de cette opportunité de création de valeur. Il appartient à la ville portuaire de créer une valeur attractive pour les opérateurs en termes de conditions d'implantation.

Cette recherche présente toutefois des limites. Cela a été souligné, une variété de facteurs peuvent caractériser les territoires et conduire à des configurations d'écosystèmes variés (Ducruet, 2005, Rose et al., 2020). D'autres terrains pourront mettre en évidence des maturités différentes de l'écosystème de la logistique urbano-portuaire, des dynamiques différentes, et des rôles différents de la ville et du port, y compris des rapports de pouvoir différents, mais aussi des rôles différents des chargeurs et grands prestataires logistiques. Le consommateur ou le citoyen sont absents dans les différents entretiens que nous avons conduits et les opérateurs logistiques peu présents. D'autres terrains peut-être leur donneront davantage de place.

Références :

Adameo (2022), Livre blanc logistique urbaine, Paris.

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.

AIVP (2015, mise à jour en 2021). Faire la ville avec le port : guide de bonnes pratiques. <https://www.aivp.org/publication/faire-la-ville-avec-le-port-guide-de-bonnes-pratiques/#titre-2>

Allen, J., Browne, M., et Cherrett, T. (2012). Investigating relationships between road freight transport, facility location, logistics management and urban form, *Journal of Transport Geography*, V24, 45-57

Allegre, T. (2016). Une approche originale de logistique urbaine : l'expérimentation « Déméter – Bordeaux Métropole ». *Logistique & Management*, 24:3-4, pp. 164-170.

Boudouin D. (2006), Guide Méthodologique : les espaces logistiques urbains. La documentation française, Paris.

Browne, M, Woexenius, J, Dablanc, L et al. (2 more authors) (2017) Port cities and urban logistics. In: LRN 2017 Papers. The 22nd Annual Conference of The Chartered Institute of Logistics and Transport, Logistics Research Network (LRN), 06-08 Sep 2017, Southampton, UK. The Chartered Institute of Logistics and Transport .

Brozovic D. et Trequa M. (2022). The evolution of service systems to service ecosystems: A literature review, *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 459-479.

Chandler, J. D., Danatzis I., Carolin Wernicke C., Archpru Akaka M. et Reynolds D. (2019), "How Does Innovation Emerge in a Service Ecosystem?" *Journal of Service Research*, 22 (1), 75-89.

Chanut O., Morvan T., Mével O. (2016), dans *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management*. EMS Editions.

Cobben D., Ooms W, Roijackers N., Radziwon A. (2022). Ecosystem types: a review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 138-164.

Colin J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, 156 (3), pp. 135–149.

- Dablanc, L. (2007). Goods transport in large European cities: Difficult to organize, difficult to modernize, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, V41,3, 280-285
- Ducruet, C. (2005). Approche comparée du développement des villes-ports à l'échelle mondiale: problèmes conceptuels et méthodologiques. *Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation*, 48, pp.59-79.
- Durand, B., Gonzalez-Féliu, J., Henriot, F. (2015). La logistique urbaine, facteur clé de développement du B to C. *Logistique & Management*, 23:4, pp. 51-66.
- Eriksson E., Gadolin C., Andersson T., Hellström A? et Lifvergren S. (2022). Value propositions in public collaborations: regaining organizational focus through value configurations. *British Journal of Management*, 33(4)
- Frow P. et Payne Adrian (2019). Value Cocreation : an ecosystem perspective. In *The Sage Handbook of Service Dominant Logic*. Lush R.F & Vargo S.L. Ed, pp. 80-.
- Hein, C. (2021). Port City Porosity: Boundaries, Flows, and Territories. *Urban Planning*, 6(3), 1-9
- Hoyle, BS. (1989). The port city interface: Trends, problems and examples, *Geoforum*, V20, 4, 429-435
- Iansiti M. et Levien R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, V82
- Jaakkola E., L. Aarikka-Stenroos, P. Ritala (2019). Institutionalization Process of Service Innovation: Overcoming Competing Institutional Logics in Service Ecosystems. In P. Maglio, C.Kieliczewski, J. Spohrer L. Kelly, I. Patricio, Y. Sawatani Eds, *Handbook of Service Science*, Vol. 2 Springer, Suisse, pp. 497-516.
- Koskela-Huotari K., Edvardsson B., Jonas J.M., Sörhammar D., Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration, *Journal of Business Research*, V69, 8, 2964-2971.
- Laubard B., Lissorgues G. (2010), La logistique urbaine, fonction vitale pour la métropole parisienne. Constats, pistes d'actions, préconisations. *Rapport Chambre de commerce et de l'industrie*. Paris.
- Mele C., Nenonen S., Pels J., Storbacka K., Nariswari A., et Valtteri Kaartemo (2018). “Shaping Service Ecosystems: Exploring the Dark Side of Agency,” *Journal of Service Management*, 29 (4), 521-545.
- Merz, M.A., He, Y. & Vargo, S.L. (2009) The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Mongin O. (2013), Le flux tendu du fret maritime : le conteneur et ses ports, *Esprit*, pp. 55-68.
- Morana, J. (2015). La logistique urbaine durable de demain. *Logistique & Management*, 23:2, pp. 7-19.
- Ojasalo J. (2022). Public value in public service ecosystems. *Public sector Marketing*.

Patier D., (2002), *La logistique dans la ville*, Celse, Paris.

Radhoui, H. (2020). Problème de gestion de distribution : Cas du problème de tournées de véhicules avec collecte et livraison de marchandises dans un réseau multimodal. *Economies et finances*, Normandie Université.

Razmdoost K., Alinaghian L., Chandler J.D., Mele C. (2023). Service ecosystem boundary and boundary work. *Journal of Business Research*, n°156.

Rose WJ., Ralston P.M., Autry, C.W. (2020). Urbanness and Its Implications for Logistics Strategy: A Revised Perspective. *Transportation Journal* ,59, 2, 165–199.

Salaun, V. (2016). Quelles évolutions pour la logistique événementielle ? L’impact du cashless dans les festivals musicaux. *Logistique & Management*, 24:3-4, pp. 207-214.

Savy M. (2006). *Logistique et territoires*. La documentation française.

Simmonds H., Aaron Gazley A, Kaartemo V., Renton M., Hooper V. (2021), Mechanisms of service ecosystem emergence: Exploring the case of public sector digital transformation, *Journal of Business Research*, Volume 137, 100-115, ISSN 0148-2963

Vargo S.L et Lusch R.F. (2011). It’s all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 5-23.

Vargo S. L., Wieland H., et Archpru Akaka M. (2015), “Innovation through Institutionalization: A Service Ecosystems Perspective,” *Industrial Marketing Management*, 44 (1), 63-72.

Vargo SL et Lusch R.F. (2016). Institutions and axioms : an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 5-23.

Vargo S. L. et Robert F. Lusch R. F. (2018), *The SAGE Handbook of Service-dominant Logic*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Viglio G., Pera R., Dyussebayeva S., Mifsud M., Hellebeek L.D. (2023). Engagement and value co creation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research*, 157 (2023) 113584

Vink J., Koskela-Huotari K. , Tronvoll B., Edvardsson B., et Wetter-Edman K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda *Journal of Service Research* 2021 24:2, 168-186

Yin, R. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5th edition. London: Sage.

Westrup, U. (2018), "The potential of service-dominant logic as a tool for developing public sector services: A study of a Swedish case", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 10 No. 1, pp. 36-48.