

Culture et logistique urbaine : Une analyse exploratoire au Maroc

Culture and urban logistics : An exploratory analysis in Morocco

Dr. Hasna SABIR

Enseignante-chercheuse

Université de Bretagne Occidentale (UBO), France

Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)

hasna.sabir@univ-brest.fr

Date de soumission : 09/07/2023

Date d'acceptation : 27/10/2023

Pour citer cet article :

SABIR H. (2023) «Culture et logistique urbaine :Une analyse exploratoire au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 915 - 928

Résumé

Ce papier ambitionne d'investiguer et de comprendre l'effet de la culture sur la réussite ou l'échec des alternatives de la logistique urbaine, déployées dans le cadre d'un pays africain. Les études antérieures sur la question ont procédé à des comparaisons entre pays européens, américains et / ou asiatiques. Très peu d'entre elles prennent en compte la dimension culturelle. Par ailleurs, la logistique urbaine est encore très peu étudiée dans le contexte africain. Notre exploration se veut donc essentielle à la compréhension des liens qui peuvent exister entre ces deux champs : la culture et la logistique urbaine. Nous réalisons une étude qualitative qui repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de vingt répondants – experts en logistique urbaine, distributeurs, fournisseurs, prestataires de services logistiques et acteurs publics. Ces entretiens ont fait, ensuite, objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo. Notre travail exploratoire a permis de développer une réelle articulation entre les deux champs étudiés. Nos résultats mettent en évidence l'influence de certaines composantes culturelles sur le construit en question.

Mots clé : logistique urbaine ; culture ; grande distribution

Abstract

This paper aims to understand the effect of culture on the success or failure of urban logistics alternatives deployed in an African country. Previous studies on the issue have made comparisons between European, American and / or Asian countries. Very few of them take into account the cultural dimension. Urban logistics is still very little studied in the African context. Our exploration is therefore essential to understanding the links between these two concepts : culture and urban logistics. We realize a qualitative study based on semi-structured interviews conducted with twenty respondents – Urban logistics experts, retailers, suppliers, logistics service providers and public actors. These interviews were then subject to content analysis using Nvivo software. Our exploratory work has made it possible to develop a real connection between the two fields studied. Our results highlight the influence of certain cultural components on the construct in question.

Key words : urban logistics ; culture ; large distribution

Introduction

Depuis environ trois décennies, la logistique urbaine ne cesse d'acquiescer de l'ampleur tant dans le monde académique que dans le monde professionnel. Elle couvre toutes les activités de la livraison, de la collecte et de la distribution des biens en milieu urbain (Sabir, 2020). La croissance de l'urbanisation, le besoin de réduire les émissions de gaz à effet de serre, le développement des échanges ont rendu indispensable une gestion efficace du TMV (transport des marchandises en villes) afin de réduire la congestion et l'ensemble des nuisances que les opérateurs de fret génèrent. Des solutions avantageuses ont ainsi été implantées dans de nombreux pays, en Europe et ailleurs, plus précisément, en matière d'infrastructures logistiques (Sabir et Durand, 2022).

C'est dans ce contexte, que nous avons décidé de nous focaliser sur les alternatives organisationnelles du dernier kilomètre, plus particulièrement au Maroc, un pays maghrébin, en voie de développement. Partant du fait que la logistique urbaine nécessite la conjugaison d'efforts d'acteurs privés (distributeurs, PSL [Prestataires de Services Logistiques], producteurs) et d'acteurs publics, notre papier se focalise sur les infrastructures logistiques spécialisées, permettant de répondre aux enjeux de la logistique urbaine dans le cadre de la GDA (Grande Distribution Alimentaire). Le choix de la GDA repose sur le fait qu'elle représente l'une des filières les plus structurées, et qu'elle illustre clairement le concept de chaîne d'approvisionnement, une chaîne hautement exposée aux enjeux de la logistique urbaine. Nous nous intéressons, plus précisément, aux Zones Logistiques Multi Flux (ZLMF) et aux plateformes-distributeurs développées par les distributeurs, dans l'objectif d'améliorer la distribution urbaine et d'identifier les facteurs clé de réussite et / ou d'échec de ces infrastructures, des facteurs majoritairement culturels.

La question semble assez nouvelle au Maroc. Aussi, les contributions dans ce cadre, sont peu nombreuses (Kamaha et al., 2022). Notre article s'inscrit dans cette logique et tente à répondre à la question suivante : **comment la culture influence le déploiement des solutions de la logistique urbaine dans le contexte marocain ?** Pour répondre à notre problématique, nous mobilisons une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés avec vingt répondants. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique en utilisant le logiciel Nvivo. Pour examiner cette potentielle articulation entre les deux champs théoriques étudiés, notre papier se compose trois sections. Nous proposons, en premier lieu, une revue de littérature sur la logistique urbaine et la culture. Ensuite, nous présentons le contexte d'étude

qui porte sur le cas marocain. La dernière section sera réservée à la présentation et à la discussion des résultats.

1. Revue de littérature

Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux ont progressivement placé la logique des flux au centre des décisions stratégiques de la firme (Patier et Routhier, 2020). Nous nous intéressons, ici, successivement à la logistique urbaine, en nous focalisant sur le pilotage des flux de marchandises en milieu urbain, et sur la culture comme élément clé du construit.

1.1. Les fondements de la logistique urbaine

Ignorée pendant de nombreuses années, la logistique urbaine est, désormais, à l'ordre du jour. Elle suscite l'intérêt de plusieurs entités - chercheurs et professionnels - et fait l'objet de réflexions, de discussions et d'apports féconds (Sabir, 2022). Selon Dablanc (2016), la logistique urbaine désigne un ensemble de solutions permettant une gestion optimisée des marchandises en milieu urbain. Ces solutions incluent la circulation de la marchandise en ville, son traitement, sa livraison au client final ainsi que la gestion des flux de retour. En littérature anglo-saxonne, ce champ de recherche est connu sous les termes « *urban logistics* » ou « *city logistics* ». Taniguchi et al. (2023) le définissent comme « *the process for totally optimizing the logistics and transport activities private companies in urban areas while considering the traffic environment, the traffic congestion and energy consumption within the framework of a market economy* ». Selon cette définition, la logistique urbaine désigne, donc, un processus d'optimisation des activités liées au transport et à la logistique en milieu urbain, en prenant en compte la circulation, la congestion du trafic ainsi que la consommation d'énergie.

Patier et Routhier (2020) considèrent la logistique urbaine comme un ensemble d'actions ayant pour vocation l'organisation et l'orientation des approvisionnements des villes en biens ou services. Cette définition, large et générale, prend en compte tous les flux échangés entre différentes entités. Quant à Boudouin et al. (2018), ils proposent cette définition : « *La logistique urbaine peut et doit aider à l'amélioration du fonctionnement de la ville ; c'est le défi de toute démarche cherchant à « mieux » faire circuler les marchandises* ». Les auteurs évoquent, ainsi, la notion d'amélioration. Dans sa thèse, Chiron-Augereau (2009) introduit dans sa définition un autre aspect de la logistique urbaine, celui de la création de nouveaux métiers : « *une optimisation des opérations qui nécessite l'introduction de nouveaux métiers de la logistique, tout en aidant à l'amélioration du fonctionnement de la ville* ». Enfin, Bonnafous et Dablanc (2016) présentent une définition simple et claire : « *La logistique urbaine peut être*

définie comme une gestion optimisée et soutenable du transport des marchandises dans les villes ». L'intérêt de cette définition tient dans l'utilisation du mot « soutenable », qui fait référence au concept de développement durable.

1.2. La culture, une variable de la logistique urbaine

Partant des trois constats suivants : (1) « *Les chercheurs en logistique urbaine soulignent le rôle du contexte culturel, dans la réussite des démarches d'implantation d'une culture logistique* » (Lachkham et Ouazzani Chahdi, 2017) ; (2) « *Le fait que des variables, a priori, d'un ordre plus culturel impacteraient la mise en œuvre des alternatives de TMV* » (Bracchi et Durand, 2014) ; (3) « *Si le manque de rentabilité des projets pèse réellement dans leur mise en oeuvre, un certain nombre d'acteurs se dit cependant prêt à construire des solutions en matière de TMV[...] au sein desquelles la prise en compte de la dimension culturelle[...] serait réelle, et aussi importante que la dimension organisationnelle* » (Bracchi et Durand, 2014). Nous pouvons écrire que la culture semble constituer un élément clé de la logistique urbaine.

La culture est un concept très étudié dans différentes disciplines comme la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et, plus récemment, les sciences de gestion et du management. Elle peut être considérée comme « *un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion* » (König, 2014). La culture représente, alors, l'ensemble de ce que les êtres humains apprennent en commun avec les autres membres du groupe auquel ils appartiennent. Selon Schein (1992), la culture représente un « *ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne, et qui ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte que l'on puisse les considérer comme valides et les enseigner à tout nouveau membre du groupe comme la manière appropriée de percevoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* ». Cette dimension conditionne, alors, la manière de communiquer, de penser et de produire des objets concrets.

La culture peut, ainsi, être abordée à travers plusieurs niveaux : continental, national, régional, sectoriel, organisationnel et individuel. Ait Alla et Rajäa (2022) proposent, à ce titre, une classification synthétique (se reporter au tableau ci-après) :

Tableau 1: Les niveaux d'analyse de la culture

Niveau macro	Culture nationale : culture du pays ou d'une nation
Niveau méso	Culture sectorielle : culture d'un secteur d'activité
Niveau micro	Culture organisationnelle : culture d'une organisation ou d'un ensemble d'individus appartenant à la même structure
Niveau anthropo	Culture individuelle : analyse au niveau d'un individu

Source : Ait Alla et Rajäa (2022)

Dans ce papier, nous nous focalisons, de manière délibérée, sur la culture sectorielle, un niveau de la culture très peu exploré dans la littérature, d'où l'intérêt de s'y arrêter.

Encadré 1 : Outils méthodologiques mobilisés pour l'étude de cas

Le recours à une étude de cas multiple est en adéquation avec notre démarche exploratoire, une démarche qui permet la production et l'émergence de nouvelles connaissances sur un phénomène peu connu (Yin, 2018). Plus précisément, notre étude s'appuie sur quatre distributeurs via une vingtaine d'entretiens semi-directifs, structurés autour de trois axes : (1) la logistique urbaine au Maroc, (2) la chaîne logistique des distributeurs, (3) le secteur de la distribution au Maroc. Ces trois axes nous ont permis de mettre en lumière le développement de la logistique urbaine au Maroc et, ensuite, d'identifier ce qui peut accélérer et / ou freiner la mise en œuvre de solutions déployées dans ce sens. Nous rappelons que le choix des quatre cas étudiés répond aux critères majeurs de sélection des cas défendus par Yin (2018) et Barlatier (2018) qui sont la richesse, la réplication littérale et théorique. Nous avons, aussi, atteint le principe de saturation, facteur clé de la validité interne au bout du vingtième entretien. Aucune nouvelle information n'a été recensée.

Notre revue de littérature nous a conduit à proposer une grille d'analyse sur laquelle nous nous sommes appuyés pour mener notre approche empirique. Cette grille se compose de quatre thèmes : (1) les infrastructures logistiques au Maroc, (2) l'organisation de la chaîne logistique (interne et externe), (3) l'approvisionnement des magasins de la grande distribution alimentaire (GDA), (4) la culture du secteur de la distribution au Maroc. Nos entretiens ont été réalisés en face-à-face, sur une durée de cinq mois (de septembre 2022 à février 2023), auprès de profils variés : principalement des décideurs des enseignes étudiées (dans les domaines de la supply chain, du e-commerce, de l'innovation, etc.) et des experts de la logistique urbaine au Maroc. D'une durée moyenne de 45 minutes, ces vingt entretiens ont fait l'objet d'une retranscription exhaustive et d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 12.

Source : Elaboration personnelle

2. Le contexte de la recherche

Après avoir présenté notre champ de recherche, nous nous focalisons, cette fois-ci, sur notre contexte d'étude en présentant : (1) le secteur de la GDA et (2) la logistique urbaine dans le contexte marocain.

2.1. Le développement de la GDA au Maroc

Jusqu'en 1960, l'approvisionnement des ménages maghrébins était, entièrement, assuré par le commerce traditionnel. Toutefois, au fil des années, cette forte résistance du modèle traditionnel commence à s'estomper et à partir des années 1980, les pays du Maghreb ont été sujets de mutations majeures, aux premiers rangs desquelles une transition démographique importante, une industrialisation des modèles de consommation et une croissante urbanisation (Sabir, 2020). Portée par cette vague de transitions de natures différentes (démographique, économique et sociale), l'émergence de la GDA au Maghreb s'est progressivement affirmée. Plus précisément, c'est le Maroc, qui a été le premier pays maghrébin à vivre la greffe de nouveaux formats de vente à son paysage commercial traditionnel et ce, principalement, après son indépendance (à partir de 1970). Toutefois, il a fallu patienter jusqu'aux années 1990 pour voir réellement, se concrétiser, au Maroc, le concept de GDA avec l'ouverture du premier hypermarché Marjane à Rabat en 1990. Aujourd'hui, le secteur de la GDA à l'échelle du royaume est dominé par quatre principaux acteurs exploitant différents formats de vente comme le montre le tableau ci-dessous

Tableau 2: Les principaux acteurs de la grande distribution alimentaire au Maroc

Groupes de distribution	Catégorie	Nombre de magasins en 2019	Surface de vente en m ² (2019)	Parts de marché en 2019 (en %)
Groupe Marjane Holding		85	304 815	46,2
Marjane	Hypermarché	40	247 688	37,5
Marjane Market	Supermarché	45	57 127	8,6
Aswak Assalam	Hypermarché	14	55 000	8,3
Bim	Supermarché	489	97 800	14,0
Groupe Label'Vie		104	200 764	30,3
Atacadao	Hypercash	11	59 564	9,0
Carrefour Market	Supermarché	84	90 200	13,6
Carrefour	Hypermarché	9	51 000	7,7

Source : Sabir (2022)

2.2. La logistique urbaine : où en est-on au Maroc ?

Conscient de l'importance vitale de la logistique urbaine dans le développement de la compétitivité globale du pays, du développement économique, de l'accessibilité et de l'attrait des communes urbaines, un contrat d'application intitulé « distribution interne » a été signé en 2014 devant sa majesté le roi Mohammed VI. Le Maroc a défini, alors, une vision stratégique pour structurer la logistique urbaine. C'est dans ce cadre que l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (L'AMDL) a été créée en 2014 et dont les principales missions sont : (1) la coordination entre les différents opérateurs ; (2) l'amélioration du corpus législatif ; (3) la réalisation des études et des plans d'action pour développer la logistique des derniers kilomètres.

L'étude réalisée par l'AMDL dans le cadre de la structuration de la logistique urbaine au niveau du royaume a identifié un besoin important en matière de zones de stockage. D'où l'élaboration d'un schéma national des ZLMF prévoyant la mise en place d'un réseau des zones logistiques dans 12 régions du royaume sur une superficie totale de 3300 ha soit environ 70 plateformes à l'horizon de 2030 (Casablanca – Settat ; Rabat – Salé – Kénitra ; Marrakech – Safi ; Guelmim – Oued Noun ; Souss – Massa ; Laayoune – Saguia Al Hamra ; Dakhla – Oued Ed Dahab ; Tanger – Tetouen – Al Houceima ; L'oriental ; Fes – Mekne ; Beni Mellal – Khenifra ; Draa – Tafilalet) qui se situent à proximité des consommateurs et des opérateurs économiques dans l'objectif de canaliser et de massifier les flux physiques nécessaires (El Moussaoui et al., 2021). Ces ZMLF devraient regrouper quatre types de plateformes : (1) plateformes conteneurs, (2) plateformes de distribution et sous traitance, (3) plateformes céréalière, (4) matériaux et construction. La première ZLMF qui a vu le jour est celle de Zenata, il s'agit de la plus grande zone logistique programmée dans le cadre du schéma des ZLMF, dédiée aux activités de la distribution et de la sous traitance, des conteneurs et des céréales (Sabir, 2022). Elle s'étend sur une superficie de 323 ha, qui sont exploités successivement par SNTL : la société nationale de transport et de la logistique (28 ha), l'ONCF : l'office national des chemins de fer (95 ha) et l'ANP : l'agence nationale des ports (200 ha) (Sabir, 2022). La première tranche de la ZMLF de Zenata comptant 36 000 m² d'entrepôt est opérationnelle depuis 2011, aménagée sur une superficie de 28 ha par la SNTL, il s'agit d'une société anonyme marocaine à capitaux publics créée le 1^{er} janvier 2007 en vertu de la loi 25-02 pour remplacer l'office national des transports (ONT). Une deuxième tranche de 10 entrepôts de 6000 m² ont été livrés depuis 2014 par le même opérateur. La ZMLF de Zenata jouit d'une position stratégique en terme de raccordement

aux différents axes routiers et ferroviaires ainsi que sa position à seulement 20 minutes du port de Casablanca. La ZMLF de Zenata globalement et la plateforme de la SNTL se veulent régionales, nationales et internationales (Lamgari et Sedki, 2019).

3. Présentation des résultats et discussion

Dans cette partie, nous présentons nos principaux résultats ainsi que les caractéristiques de la culture de distribution urbaine au niveau du Maroc. Elle sera achevée par une discussion de nos résultats

3.1. Une utilisation mitigée des infrastructures logistiques et une forte tendance aux livraisons directes

Malgré le développement des plateformes logistiques par les distributeurs ou dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique (SNDCL), les livraisons directes sont toujours majoritaires et représentent environ 80% de l'ensemble des livraisons « *comme je vous ai dit presque 80% à 90% sont des livraisons directes* » (Distr2-Acteur 4 : directeur de magasin du distributeur 2). Un deuxième interlocuteur affirme que c'est « *la culture de la distribution au Maroc* » (Frs1 : Directeur d'exploitation d'une industrie agroalimentaire) qui favorise les livraisons directes au détriment des livraisons par entrepôt. Cette pratique semble être le résultat d'un ensemble de facteurs que nous présentons dans les lignes suivantes.

3.2. L'ancrage du modèle traditionnel

Le modèle traditionnel est très ancré dans le paysage commercial marocain. Cette forte résistance peut être expliquée par la situation socioéconomique et l'arrivée tardive de la distribution moderne : « *Au Maroc ce qui compte toujours c'est le traditionnel, vous avez une bonne partie environ 80% de la population qui va aller sur les souks, qui va aller dans les petits magasins pour faire leurs achats [...] je dirais que la part du traditionnel au Maroc est importante [...] la majorité du commerce se fait en traditionnel* » (Distr1-Acteur3 : directeur magasin de distributeur 1). L'ensemble de ces éléments était derrière l'éclatement de nombre d'épiciers de quartier en zone urbaine comme en zone rurale.

A l'échelle nationale, nous comptons, aujourd'hui, 27 magasins pour 1000 habitants contre 11 en Turquie et 5 en France (Gallouj, 2021). Pour faire face à ces enjeux de taille, les fournisseurs ont réussi à développer leurs propres organisations logistiques, à leurs manières, pour pouvoir livrer leurs clients qui se trouvent dans tout le Maroc, ou à la limite, dans les grandes villes : «

*Il faut savoir que la grande distribution aujourd'hui pèse à peine entre 15 et 20% du commerce global ce qui fait qu'on est globalement sur un **marché non structuré**, donc, dans ce marché non structuré, les fournisseurs ont développé à travers plusieurs approches une capacité élevée à livrer des points de vente. Je m'explique, aujourd'hui, un fournisseur est capable de livrer toutes les épiceries d'un quartier, donc, ce qui fait que la capacité et la fréquence de livraison sont là. Le fournisseur, qui est capable d'avoir une telle performance, est forcément capable de livrer, en direct, les magasins de la grande distribution qui sont, pour lui, plus facile que livrer les épiciers. C'est ce qui explique pourquoi jusqu'à maintenant le taux d'intégration est assez faible par rapport à l'Europe » (Distr2-Acteur2 : le directeur logistique du distributeur 2).*

*« On a un **marché traditionnel beaucoup plus développé**, on n'a pas assez de volume comme en Europe, on a encore les fournisseurs directs qui nous livrent beaucoup et comme le marché traditionnel est très développé, les fournisseurs ont développé leurs propres logistiques. Alors quand ils ont une centaine des camions, on ne va pas leur demander de ne pas les utiliser, c'est pour cela, **il y a cette résistance de la livraison directe** et de **l'amélioration de la logistique des derniers kilomètres** » (Distr1-Acteur1 : directeur logistique du distributeur 1). Ces organisations logistiques, que les fournisseurs ont développées et les flottes qu'ils possèdent, justifient, significativement, le faible taux de l'intégration et de l'adhésion des fournisseurs aux plateformes et la forte tendance vers les livraisons directes.*

3.3. Les principales caractéristiques de la culture sectorielle de la distribution au Maroc

Notre étude qualitative reposant sur l'étude de quatre cas et sur une vingtaine d'entretiens semi directifs nous a permis de relever et d'identifier les principaux traits caractérisant la culture de la distribution urbaine ou la culture sectorielle qui influencent le déploiement des solutions de la logistique urbaine, notamment, celles portant sur les infrastructures logistiques :

3.3.1. Une logistique de distribution capillaire

La distribution capillaire est un système de distribution visant l'approvisionnement d'un grand nombre de clients qui sont souvent les derniers fournisseurs ou les détaillants en faibles quantités (Sabir et Durand, 2022). Ce modèle de distribution est déployé dans le cas des produits de grande consommation, il est adapté à la représentation de « *moul hanout* » traduisant le concept de la proximité qui marque le paysage commercial marocain : « *Chaque fournisseur a, aujourd'hui, son réseau de distributeurs, soit des distributeurs mono quartier ou multi quartier*

*et les distributeurs ont des moyens de distribution **capillaire** qui permettent, pratiquement, d'arroser et d'atteindre tous les épiciers du quartier [...] donc **la taille critique et l'effet de masse ne permettent pas aux enseignes d'avoir un taux d'intégration intéressant conséquent et important** » (Distr2-acteur2 : le directeur logistique du distributeur 2).*

3.3.2. Une logistique patrimoniale

L'aspect patrimonial ou corporel est très présent au niveau de la chaîne logistique au Maroc au détriment de l'option contractuelle (externalisation, partenariat). Cette logique de possession des biens logistiques (immobiliers et flottes) empêche une nouvelle reconfiguration entre les acteurs de la distribution physique, et par conséquent, le développement des solutions proposées dans le cadre de la logistique urbaine pour améliorer les conditions de la distribution : « *Il doit avoir le camion, il doit avoir des biens même s'il est perdant au niveau de son capital. Psychologiquement il doit détenir son **patrimoine**, qui représente selon lui, sa réussite, son exploit. Pour lui, s'il n'a pas acheté des véhicules, s'il n'a pas sa flotte, il n'a rien, juste il loue ou sous-traite et en terme de coût, c'est très important, des montants élevés, ils n'ont pas **cette culture** [...] Pour la société X, [...] la flotte représente une richesse et un **patrimoine** » (PSL1 : Directeur de site). Ce positionnement stratégique, très clair, explique le choix des fournisseurs de ne pas adhérer aux plateformes des distributeurs, ainsi que le taux élevé, soit environ 80%, des livraisons directes par rapport aux livraisons via entrepôts ou plateformes.*

Nous tenons à rappeler que les travaux de recherche qui abordent ce niveau intermédiaire de la culture (la culture sectorielle) sont très peu à cause de la complexité des différents secteurs d'activité, notamment, en matière de la logistique urbaine. Notre travail met en relief l'articulation théorique qui existe entre ces deux champs : celui de la logistique urbaine et celui de la culture. Nos résultats ont validé notre intuition de départ qui stipule que la culture est un facteur clé qui conditionne la réussite ou l'échec des projets de la logistique urbaine. Nous rejoignons, alors, les travaux de Bracchi et al., (2015) et Bracchi et Durand (2014) qui ont comparé, dans leurs deux papiers, les projets développés dans ce cadre, plus particulièrement ceux portant sur les centres de distribution urbaine (CDU) et les espaces logistiques de proximité (ELP) entre des pays culturellement différents : entre l'Italie et La France d'une part, et, entre la Roumanie et l'Italie d'autre part. Les auteurs ont souligné l'importance des facteurs culturels dans le développement des solutions de la logistique urbaine. Ainsi, dans le contexte marocain, Sabir et Durand (2022) avancent que la sphère culturelle prime sur les autres sphères constitutives de la réalité sociale. Nos résultats permettent d'enrichir une base de donnée encore

timide et appelle à la conduite de nouvelles études et analyses plus approfondies. Il semble que l'interrogation d'autres niveaux de la culture s'avère intéressant pour mieux appréhender le rôle de la dimension culturelle.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'examiner l'influence de la culture sur la réussite (ou l'échec) des alternatives de logistique urbaine. Force est de constater que des facteurs, *a priori*, culturels impactent la mise en œuvre des solutions logistiques déployées lors de la livraison du dernier kilomètre. Notre recherche montre que le déploiement de ces solutions est très délicat. Le contexte culturel peut faciliter, ou non, la mise en œuvre de ces alternatives. Aujourd'hui, cela nous paraît insuffisamment intégré et examiné par les décideurs. Pourtant, le fonctionnement des organisations logistiques dépend de l'environnement culturel dans lequel il se déroule (Sanchez, 2022). L'influence de la culture sur ces organisations est, en effet, forte, ce qui montre l'intérêt d'étudier la logistique urbaine sous le prisme néo-institutionnel.

La contribution managériale de notre article est à l'adresse des décideurs marocains : elle porte sur la capacité de ces décideurs à mettre en place des infrastructures logistiques pour approvisionner les magasins et les bassins urbains. La forte spécificité des actifs semble cependant représenter, aujourd'hui, un réel frein pour les pays émergents. Afin d'atteindre des objectifs d'efficacité et d'encourager l'innovation logistique, des incitations sont attendues de la part des acteurs publics. Ces incitations pourraient être financières ou encore réglementaires... Les chargeurs devraient, par ailleurs, faire appel à l'expertise des PSL. Pour conclure, nous pouvons ajouter que le déploiement de ces solutions s'appuie sur une forme organisationnelle hybride, afin de répondre aux contraintes des différents partenaires (Tite, 2020).

Notre travail souffre, évidemment, de quelques limites, la principale résidant dans l'analyse des quatre cas, ce qui n'est peut-être pas suffisamment représentatif. Il semble, donc, utile d'élargir notre terrain de recherche à d'autres pays culturellement semblables en vue d'approfondir les résultats obtenus. Une approche quantitative pourrait, dans ce cadre, être entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ait Alla, A., & Rajää, O.(2022). L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, (2), 213–233.

Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas (pp. 126-137). In Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions EMS, Caen.

Bonnafous, A., & Dablanc, L. (2016). Marchandises en ville et logistique urbaine : de l'ignorance à l'action. *Transports*, 20-24.

Bracchi, E., Durand B., Senkel M. P. & Fratila C. (2015). La logistique urbaine en Italie et en Roumanie Comparer pour comprendre. *Logistique & Management*, 23(1), 19-30.

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

Boudouin, D., Patier, D., Toilier, F., Bossin, P., & Dablanc, L. (2018). Guide méthodologique Les espaces logistiques urbains. La Documentation française, Paris.

Chiron-Augereau, V. (2009). *Du transport de marchandises en ville à la logistique urbaine quels rôles pour opérateur de transports publics urbains ? L'exemple de la RATP*. Thèse de Doctorat en Architecture et Aménagement de l'Espace, Université Paris-est.

Dablanc, L. (2016). Logistics Hotels in Paris. In *International Seminar on City Logistics: Challenges and Strategies for Sustainable Urban Freight*, Seoul.

El Moussaoui, A. E., Benbba, B., & EL Andaloussi, Z. (2021). Logistique du dernier kilomètre: Comment assurer une livraison flexible et durable?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(10).

Gallouj, C. (2021). *Le petit commerce traditionnel au Maroc-résilience et modernité*. Iggybook.

Kamaha, M., Ipoumb, G., & Gandja, S. V. (2022). Diversité culturelle et pratiques comptables: résultats d'une enquête réalisée auprès de PME camerounaises. *Revue management et avenir*, 2, 105-125.

König R. (2014). Marcel Mauss (1872-1950). *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales-Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*, (17).

Lachkame, R., & Chahdi F. O. (2017). Les déterminants de la culture logistique hospitalière : cadre théorique et conceptuel. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 1(16), 307-326.

Lamgari, S., & Sedki N. (2019). Le foncier, enjeu majeur pour l'immobilier logistique, cas de la région de Casablanca-Settat. *Revue des Etudes et Recherche en Logistique et Développement*, 4, 99-115.

Patier, D., & Routhier, J. L. (2020). Urban Logistics in the light of sustainable development: still a long way to go. *Transportation Research Procedia*, 46, 93-100.

Sabir, H., & Durand, B. (2022). Le déploiement de solutions e-logistiques n'est-il pas en marche au Maroc? Le cas de l'enseigne Aswak Assalam. *Logistique & Management*, 30(4), 170-181.

Sabir, H. (2022). L'influence de la logistique urbaine sur l'approvisionnement des magasins de la grande distribution alimentaire – Le cas du Maroc. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université Paris Nanterre, France.

Sabir, H. (2020). Pratiques de la grande distribution alimentaire et performance de la logistique urbaine: revue de littérature. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 456-474.

Sanchez, M. (2022). Décisions et pratiques de management pour intégrer de multiples normes. *Revue management et avenir*, (2), 63-81.

Schein E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, San Francisco.

Taniguchi, E., Thompson, R. G., & Qureshi, A. G. (2023). 7. Overview of city logistics and urban freight transport operations. *Handbook on City Logistics and Urban Freight: 0*, 141.

Tite, T. (2020). Pourquoi et comment l'entreprise pivot peut gouverner la supply chain pour favoriser la mise en œuvre d'une démarche RSE?. *Logistique & Management*, 28(3-4), 240-250.

Yin, R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6e éd, Sage Publications, Los Angeles.