



LA CULTURE, UN ELEMENT CLE DE LA LOGISTIQUE URBAINE : LE CAS DU MAROC

Sabir Hasna ^{a*} et Durand Bruno ^b

^a Université Paris Nanterre, CEROS, Nanterre, France ;

h.sabir@parisnanterre.fr

^b Université Paris Nanterre, CEROS, Nanterre, France ;

bruno.durand@parisnanterre.fr

La culture, un élément clé de la logistique urbaine : le cas du Maroc

Résumé : Dans le contexte marocain, la logistique urbaine s'est imposée dans l'espace de quelques années suite aux pressions et aux multiples nuisances liées au transport des marchandises en ville. Les distributeurs modernes, plus particulièrement, alimentaires ont mis en place de nouvelles politiques de distribution, très souvent, déployées ailleurs. Toutefois, ces solutions n'ont pas toujours réussi à se pérenniser.

Cette recherche ambitionne de comprendre l'effet de la culture sur la réussite ou l'échec des alternatives de logistique urbaine dans le contexte d'un pays africain, à travers une étude qualitative. La théorie néo-institutionnelle y est mobilisée. S'appuyant sur une vingtaine d'entretiens semi-directifs, menés avec des acteurs publics et des acteurs économiques opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc, cette recherche repose sur une analyse thématique des données recueillies. La communication se compose de cinq principales sections: (1) la présentation des différents champs théoriques (la théorie néo institutionnelle et la culture) ; (2) la présentation du contexte de la recherche (le secteur de la distribution au Maroc et de la logistique urbaine au Maroc) ; (3) l'introduction des outils méthodologiques utilisés ; (4) l'analyse et la discussion des résultats obtenus ; (5) les apports théoriques et managériaux de la contribution.

Les résultats démontrent que la culture sectorielle conditionne, très amplement, la réussite ou l'échec des projets de la logistique urbaine. L'originalité des résultats réside dans leur contribution, à la fois, théorique et managériale. Sur le plan théorique, la recherche permet d'articuler et de souligner les liens qui existent entre les deux champs théoriques : celui de la logistique urbaine et celui de la culture. Ainsi, grâce à cette recherche, une explicitation des principaux traits qui caractérisent la culture de la distribution au Maroc (culture sectorielle), est proposée. Du point de vue managérial, la recherche met en lumière l'importance des facteurs culturels que les décideurs et les managers doivent prendre en considération dans le déploiement de solutions de la distribution urbaine. Néanmoins, la communication affiche certaines limites. En effet, les résultats sont construits à partir d'un contexte spécifique limité géographiquement, culturellement et religieusement au contexte marocain. Il est, donc, difficile de généraliser les résultats obtenus. De plus amples investigations, dans des pays semblables culturellement s'avèrent nécessaires pour dépasser cette limite et garantir la généralisation des résultats.

Mots clés : culture ; logistique urbaine ; culture sectorielle.

1. INTRODUCTION

« *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* » (Boudouin et Morel, 2002).

Ou encore,

La logistique urbaine est « *L'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville* ». (Patier, 2002)

Depuis environ trois décennies, la logistique urbaine ne cesse d'acquérir de l'ampleur tant dans le monde académique que dans le monde professionnel. Elle recouvre toutes les activités de la livraison, de la collecte et de la distribution des biens en milieu urbain (Gonzalez-Feliu et al., 2013). 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 auxquelles les opérateurs de fret font face. Des solutions presque similaires ont été implantées dans plusieurs pays en Europe et ailleurs, plus précisément, en matière des infrastructures logistiques (Gonzalez Feliu et al., 2013).

C'est dans ce cadre, que nous avons décidé de nous focaliser sur les alternatives organisationnelles du dernier km ou, autrement dit, les alternatives de la logistique urbaine, plus particulièrement, au Maroc, un pays maghrébin, africain, en voie de développement. Partant du fait que la logistique urbaine nécessite la conjugaison des efforts des acteurs privés (distributeurs, PSL, fournisseurs) et des acteurs publics, notre communication se concentre, alors, sur les infrastructures logistiques spécialisées, initiées par les acteurs publics et / ou privés comme étant, une solution permettant de faire face aux enjeux de la logistique urbaine à travers l'étude de la filière de la GDA. Le choix de la GDA repose sur le fait qu'elle représente l'une des filières les plus structurées, elle illustre très clairement le concept de la chaîne d'approvisionnement et, finalement, elle est hautement exposée aux enjeux de la logistique urbaine. Nous nous intéressons, alors, aux Zones Logistiques Multi Flux (ZLMF) et aux plateformes-distributeurs développées par les distributeurs dans l'objectif d'améliorer la distribution urbaine afin de dégager les facteurs clé de réussite ou d'échec de ces infrastructures,

des facteurs pour partie culturelle. Nous avons choisi de mobiliser la TNI qui met en lumière la primauté de la dimension culturelle.

La question semble nouvelle au Maroc, les contributions, dans ce cadre, sont, donc, très peu. Notre communication s'intéressera, alors, en premier lieu, à la TNI que nous mobiliserons. Puis, nous poursuivons notre papier par la présentation de la culture, du secteur de la GDA et de la logistique urbaine dans le contexte marocain. Dans un troisième temps, nous présenterons nos outils méthodologiques, en particulier, l'étude de cas multiples. Une avant dernière partie sera réservée à l'analyse et à la discussion des résultats. Notre contribution sera clôturée par les principaux apports tant sur le plan théorique que managérial.

2. CADRAGE THÉORIQUE

Nous mettons, en premier lieu, la lumière sur les fondements de la théorie néo-institutionnelle, pour ensuite, appréhender la culture, élément clé du courant néo-institutionnel.

2.1. La théorie néo-institutionnelle (TNI) : notre cadre théorique

L'approche néo-institutionnelle sociologique s'est développée à partir des années 70 pour souligner l'influence de l'environnement institutionnel sur le fonctionnement des organisations (Gautier, 2009). Les articles de Meyer et Rowan publié en 1977 et de Di Maggio et Powell publié en 1983 représentent les textes fondateurs de ce renouveau institutionnaliste. La TNI permet d'appréhender, de comprendre et d'expliquer les comportements des organisations dans leur environnement en se référant aux contraintes institutionnelles (Olivier, 1991). En effet, les théoriciens de ce courant supposent que les choix des organisations sont limités par leur environnement institutionnel qui exerce des pressions externes, ces pressions sont de natures différentes, elles peuvent être d'ordre légal, comme les réglementations et les lois, d'ordre cognitivo-culturel ou encore d'ordre normatif comme la professionnalisation des métiers (Scott, 1995).

La TNI repose sur une unité de recherche très originelle, intitulée : le champ organisationnel qui renvoie à un domaine comprenant « *les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires* » (Di Maggio et Powell, 1983). En empruntant le raisonnement de Di Maggio et Powell (1983) et à l'instar de Meseghem (2005), la grande distribution peut, en effet, être assimilée à un champ organisationnel à part entière. Chaque champ organisationnel

est régi par un système de régulations qui assure sa stabilité qui peut être, toutefois, bouleversé suite à un choc externe ou interne (Trouinard, 2006). Sur ce, lors de notre recherche, nous considérons la GDA notre champ organisationnel.

Pour faire face aux contraintes institutionnelles, les organisations fournissent des efforts et tendent à reproduire des pratiques qui sont, socialement, acceptables ce qui conduit à leur similarité. Le concept, qui traduit le processus d'homogénéisation, porte le nom d'isomorphisme. Di Maggio et Powell (1983) mettent en évidence, pour leur part, trois formes d'isomorphismes institutionnels :

- **L'isomorphisme coercitif** - Il résulte des pressions exercées par des acteurs externes puissants comme l'Etat, le gouvernement et d'autres organisations en position de force (Saussois, 2007).
- **L'isomorphisme mimétique** - Dans un environnement incertain, les organisations tentent à se copier, à s'imiter et à reproduire les mêmes pratiques qui ont fait leur preuve. Ce deuxième type d'isomorphisme peut constituer une réponse à l'incertitude et une source d'efficacité dans la mesure où il favorise les effets de mode.
- **L'isomorphisme normatif** - Ce dernier type d'isomorphisme fait référence à la professionnalisation d'un métier définie comme « *l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités* » (Huault, 2009). La standardisation des réseaux professionnels y est notamment questionnée.

La TNI permet d'expliquer la réussite (ou non) des choix organisationnels, notamment en matière de la logistique des derniers kilomètres dans des contextes culturellement différents (Bracchi et Durand, 2015). Ces choix sont largement dominés par la dimension culturelle.

2.2. La culture

La culture est un concept très étudié dans différentes disciplines à savoir la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et, récemment, les sciences de gestion. La culture peut être considérée selon Marcel Mauss 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).

Ahmed et al., (1988) suggèrent que la culture est la « *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 est « *l'ensemble des 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 qu'on puisse les considérer comme valides et les renseigner 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 être abordée à travers plusieurs niveaux : continentale, nationale, régionale, sectorielle, organisationnelle et individuelle (Smircich (1983), Sackmann (1997), Karahanna et al., (2005), Schmidt (1994) propose une classification plus synthétique et efficace (tableau ci-dessous) :

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

Tableau 1: Les niveaux d'analyse de la culture

Source : Schmidt (1994)

Dans notre communication, nous nous focalisons sur la culture sectorielle qui traduit la culture de chaque secteur et activité. Ce niveau de la culture est très peu exploré dans la littérature et mérite d'être interrogé.

3. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Après avoir présenté les cadres théoriques que nous avons mobilisés, nous nous focalisons, cette fois-ci, sur le contexte de la recherche en présentant : (1) le secteur de la GDA et (2) la logistique urbaine dans le contexte marocain.

3.1 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 (se reporter au tableau 1) :

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

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

Source : Rapport d'activité Label'Vie, 2019

3.2 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 urbaine.

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 comme l'atteste la figure ci-dessous :

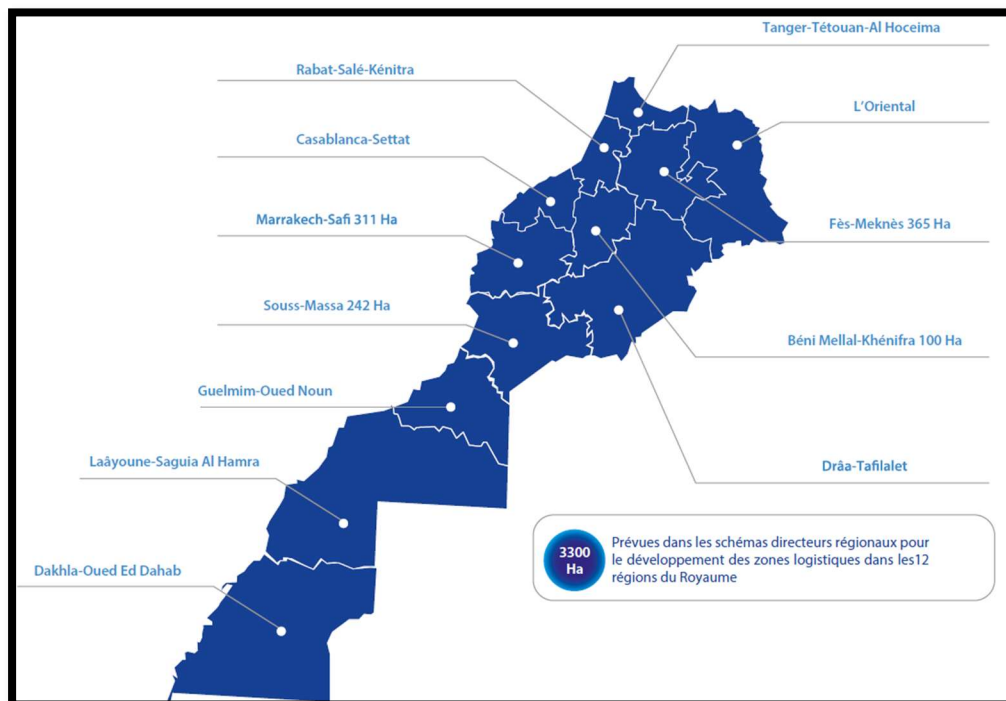


Figure 1 : La répartition des 12 ZLMF au niveau du royaume

Source : Rapport de l'AMDL (2015)

Ces ZLMF 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 la sous traitance, des conteneurs et des céréales (Alami et Hdidou, 2017) , 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) (Marei et al., 2019). 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 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 (Nachoui, 2018). La ZMLF de Zenata jouit d'une position stratégique en terme de raccordement aux différents axes routiers et ferroviaire ainsi que sa position à seulement 20 minute 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).

4. POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Pour répondre à nos interrogations présentées dans la phase introductive, nous mobilisons une approche qualitative qui repose sur l'étude de cas multiple dans l'intention d'augmenter la rigueur et la scientificité de notre démarche qualitative.

4.1. Les outils méthodologiques mobilisés

La méthodologie qualitative favorise la compréhension des phénomènes complexes qui sont peu ou pas explorés dans la littérature (Corbin et Strauss, 2014) grâce à « *un **ancrage de proximité**, par le fait que les données ont été collectées dans le voisinage immédiat d'une situation spécifique, plutôt que par courrier ou par téléphone. L'accent est mis sur un cas spécifique, un phénomène précis et **contextualisé**. **Les influences du contexte local ne sont pas ignorées, bien au contraire** » (Miles et Huberman, 2003). Elle permet « *d'ajouter une chair frémissante au vécu* » (Boucherf, 2016) grâce à sa capacité d'étudier les expériences vécues des acteurs qui constituent une source riche et profonde des données, et par conséquent, refléter la réalité à travers différentes lentilles : historiques, locales et contextuelles (klenke, 2016). Nos*

travaux de recherche visent l'étude d'un phénomène complexe portant sur des processus organisationnels afin d'appréhender des thèmes émergents et pertinents très peu abordés dans les contributions scientifiques (Marshall et Rosman 1989). Sur ce, nous avons adoptée, pour notre recherche, une démarche essentiellement qualitative. Nos travaux ont, en effet, pour but l'étude de phénomènes complexes dans leur propre contexte (Giordano et Jolibert, 2016). Ils portent sur des processus organisationnels et permettent de faire émerger des thèmes pertinents qui n'ont pas encore été cernés au sens de Marshall et Rosman (1989). Le recours à cette approche est, bien entendu, en forte adéquation avec notre objectif qui consiste à partir du terrain, la production et l'émergence de nouvelles connaissances sur un phénomène très peu étudié (Yin, 1994). Plus précisément, notre recherche exploratoire s'appuie sur l'étude de cas multiple, quatre enseignes ont été sélectionnées, elles représentent les principaux acteurs de la GDA au Maroc à travers une vingtaine d'entretiens semi-directifs, structurés autour de trois axes : (1) la logistique urbaine au Maroc; (2) les solutions déployées par les distributeurs alimentaires marocains et les acteurs publics pour faire aux enjeux de la logistique urbaine ; (3) la place qu'occupe la culture dans la réussite ou l'échec des solution déployée dans le cadre de la distribution urbaine. Nos entretiens ont été réalisés en face à face, sur une durée de six mois (de septembre 2020 à mars 2021), auprès de profils variés : des interlocuteurs des quatre enseignes, des acteurs publics et des experts de la logistique urbaine au Maroc, des fournisseurs et des prestataires de services logistiques (PSL) pour une durée moyenne qui s'approche de 1h20 et dont 90% ont été réalisés face à face malgré la pandémie Covid 19 (se reporter au tableau 2). Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription exhaustive et d'une analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12. Le choix de ce logiciel a été motivé par sa convivialité qui n'exige pas une haute expertise de l'utilisateur.

Code de répondant	Fonction	Date d'entretien	Durée d'entretien	Méthode d'entretien
Distr1-Acteur1	Directeur logistique du distributeur 1	30/11/2020	1h30	face à face
Distr1-Acteur2	Directeur Exécutif en charge de la Supply Chain et des Systèmes d'Information du distributeur 1	19/01/2021	40 min	face à face
Distr1-Acteur3	Directeur de magasin du distributeur 1	27/10/2020-03/11/2020	1h30	téléphone
Distr1-Acteur4	Responsable entrepôt du distributeur 1	20/10/2020	2h	Téléphone
Distr2-Acteur2	Directeur supply chain du distributeur 2	25/01/2021	1h30	face à face
Distr2-Acteur4	Directeur magasin du distributeur 2	18/11/2020	1h45	face à face

Distr3-Acteur1	Directeur supply chain du groupe du distributeur 3	13/01/2021	2 h	téléphone
Distr3-Acteur2	Directeur magasin du distributeur 3	19/11/2020	40 min	face à face
Distr4-Acteur1	Responsable entrepôt du distributeur 4	21/01/2021	50 min	face à face
Distr4-Acteur2	Directeur des opérations logistiques du distributeur 4	30/11/2020	1h30	face à face
Frs1	Directeur d'exploitation d'une industrie agroalimentaire	23/12/2020	2 h	face à face
Frs2	Ex-directeur logistique régional d'une industrie agroalimentaire	18/11/2020	45 min	face à face
PSL1	Directeur de site	20/11/2020	3h	face à face
PSL2	Directeur adjoint	22/02/2021	1h20	face à face
APU1	Adjointe du maire		40 min	face à face
APU2	Directeur général de service de la région Casablanca	22/02/2021	45 min	face à face
APU3	Président de l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (L'OMCL)	19/09/2021	40 min	face à face
APU4	Vice-président de l'association marocaine de la distribution moderne (L'AMDM)	18/02/2021	50 min	face à face
APU5	Directeur du groupement interprofessionnel d'aide au conseil (secteur de la distribution moderne)	09/12/2018	45 min	face à face
APU6	Expert en logistique urbaine- L'agence marocaine de développement de la logistique (AMDL)	20/01/2021	35 min	face à face
APU7	vice-président des transports urbains à Casablanca	18/02/2021	50 min	face à face

Tableau 2 : Les fonctions des participants aux 20 entretiens semi-directifs

Source : Elaboration personnelle

4.2. Le recours à l'étude de cas multiple

L'étude de cas peut être unique ou multiple (Yin, 2014). Certes, l'étude de cas unique est largement utilisée en science sociales, notamment, en sciences de gestion pour l'étude d'un phénomène contemporain d'une manière approfondie. Toutefois, pour répondre à nos questionnements, nous envisageons une étude multi cas qui permet d'explorer, de saisir et de comprendre un phénomène émergent grâce à la richesse des données collectées qui seront, par

la suite, analysées et interprétées. Elle représente, alors, « *une méthode appropriée pour saisir les caractéristiques complexes de phénomènes sociaux* » (Yin (2003)). Nous présentons, dans les lignes qui suivent, les principales caractéristiques des quatre cas étudiés :

- **Le distributeur 1** : est un exploitant de 38 hypermarchés et d'un réseau de 40 supermarchés à l'échelle nationale sur une surface totale de vente de 278000 m². Conscient de l'importance de la fonction logistique, il a fait de la *supply chain* un axe prioritaire. Au parc industriel de Nouacer, le distributeur a inauguré, en 2011, sa première plateforme. En 2020, le distributeur a doublé la surface de cette plateforme, dotée de 37 quais de réception et 34 quais d'expédition et dont la capacité actuelle s'élève à 56 000 m², elle propose, ainsi, 72000 emplacements de stockage et offre la possibilité de la gestion de 15000 références.
- **Le distributeur 2** est, principalement, exploitant de 15 hypermarchés sur tout le royaume pour une surface globale de 56600 m² de vente. Il dispose d'une plateforme d'une taille faible ne dépassant pas les 1200 m² dédiée, particulièrement, au stockage des produits en provenance de l'Europe et de la Chine.
- **Le distributeur 3** est un exploitant des trois formats de distribution (le supermarché, l'hypermarché et le *carry and cash*), il dispose, globalement, de 109 magasins (tout format confondu) implantés dans 26 villes marocaines, d'une surface totale de 214164 m². Le distributeur 3 dispose de quatre plateformes dont deux sont principales : il s'agit de la première plateforme inaugurée en 2010 à Skhirat, elle assure, aujourd'hui, 38000 m² en matière de capacité de stockage, sa capacité journalière de traitement des commandes est 40000 lignes. Le distributeur 3 possède une deuxième principale plateforme à Agadir qui s'étend sur un hectare à proximité de l'exploitation agricole pour la gestion des produits frais, elle garantit le respect de la chaîne de froid et permet d'approvisionner les magasins nationaux et ceux de la côte d'ivoire où l'enseigne est présente.
- **Le distributeur 4** est exploitant du *hard discount*, aujourd'hui, il dispose de 539 magasins de proximité avec une vision d'un magasin pour chaque quartier. Il a réalisé, en 2020, un chiffre d'affaire d'environ 4 million de dirhams. Le distributeur 4 procède à la location de trois plateformes d'une capacité moyenne de stockage de 12000 m² dont deux sont à la possession de deux groupes privés. La troisième plateforme se trouve dans les locaux de la SNTL. Il prévoit, dans son prochain *business plan*, dans les cinq ans à venir, de mettre en place ces propres plateformes.

A partir de la présentation ci-dessus, nous constatons que les quatre distributeurs ont initié le concept des « plateformes distributeurs ». En effet, pour améliorer les conditions de la distribution urbaine et réussir l'approvisionnement leurs magasins, les distributeurs essayent de développer les livraisons entrepôts en incitant les fournisseurs à passer par les plateformes au maximum possible dans l'objectif de centraliser et massifier les flux. Trois distributeurs sur quatre ont développé leurs propres plateformes.

5. 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

5.1. 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.

5.2. L'ancrage du modèle traditionnel

Le modèle traditionnel est très ancré dans le paysage commercial marocain, en effet, jusqu'aux années 1960, les ménages marocains ont été entièrement approvisionnés par le commerce traditionnel. 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 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 à livrer des points de vente avec une capacité très élevée. 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, donc, le fournisseur qui est capable d'avoir une telle performance, forcément il est 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 livre beaucoup et comme le marché traditionnel est très développé, les fournisseurs par nature, ils ont préparé 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** »* (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.

5.3. 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 :

5.3.1. 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 (Durand et al., 2014). 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, aujourd'hui, a 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).

5.3.2. 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 voir le camion, l'usine, 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).

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 la pérennité des solutions de la logistique urbaine. Ainsi, dans le contexte marocain, Abbad (2008) avance que la sphère culturelle prime sur les autres sphères constitutives de la réalité sociale. Sur ce, 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.

6. APPORTS DE LA CONTRIBUTION

Comme toute contribution scientifique, notre communication présente des apports tant sur le plan théorique que managérial.

6.1. Sur le plan théorique

Malgré la complexité de la logistique urbaine et grâce à ce travail de recherche, nous avons réussi à développer une importante articulation entre les deux champs étudiés dans le contexte marocain jusqu'à là rarement exploré par le monde de la recherche. En effet, nos deux cadres théoriques ne se parlent pas dans les travaux qui portent sur le Maroc ou sur les pays africains d'une manière plus globale. Notre recherche vise à rapprocher ces deux champs théoriques, ce qui offre de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, semble-t-il que l'introduction d'un prisme néo institutionnel pour l'analyse de l'influence de la culture (tout niveau confondu) sur

les choix et les stratégies des organisations permet de rapporter des éléments de réponse pertinents.

6.2. Sur le plan managérial

Nous avons vérifié notre intuition de départ qui suppose que la culture est un élément clé de la logistique urbaine, notamment, le niveau sectoriel. L'exploration de ce niveau de la culture dans le contexte marocain nous a permis d'identifier ses principales caractéristiques. Un élément très peu exploré dans la littérature qui mérite d'être interrogé. Son appréhension, son analyse détaillée et son étude d'une manière approfondie et minutieuse nous ont permis de comprendre pourquoi les organisations de la logistique urbaine marchent bien dans certains pays et dans d'autres non. Sur ce, les managers et les décideurs sont censés intégrer la dimension culturelle dans leurs prises de décisions.

BIBLIOGRAPHIE :

- Abbad, H. (2008), « *L'Orientation à long terme dans le canal de distribution: le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires au Maroc* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, France.
- Alami, Y., & Hdidou, W. (2017). La prestation logistique au Maroc: caractéristiques, enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (2).
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative?: contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, 116, 9-30.
- Boudouin, D., Morel, C. (2002), « *Logistique urbaine ; l'optimisation de la circulation des biens et services en ville*, Programme National « Marchandises en Ville », La Documentation Française, Paris.
- 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*, vol. 22, n°3, p. 67-76, DOI: 10.1080/12507970.2014.11517063
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160
- Durand, B., Mahjoub, S., & Senkel, M. P. (2014). La livraison des internautes urbains. *10èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL)*.
- Gallouj, C. (2021). *Le petit commerce traditionnel au Maroc-résilience et modernité*. Iggybook.
- Gautier, A. (2009). *Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture: le cas des lieux de musiques actuelles* (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Gonzalez-Feliu, J., Morana, J., Grau, J. M. S., & Ma, T. Y. (2013). Design and scenario assessment for collaborative logistics and freight transport systems. *International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti*, 207-240.
- Karahanna, E., Evaristo, J. R., & Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: an investigative perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2), 1-20.
- Klenke, K. (2016). Qualitative research as method. In *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- König, R. (2014). Marcel Mauss (1872-1950). *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales-Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*, (17).

- Lamgari, S., & Sedki, N. (2019). le foncier, enjeu majeur pour l'immobilier logistique, cas de la region de casablanca-settat. *Revue des Etudes et Recherche en Logistique et Développement*, 4, 99-115.
- Marshall, C. & Rossman. G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mareï, N., Debrie, J., & Lombard, J. (2019). Sur la route des métropoles logistiques du Sud. L'exemple de Casablanca. *revue Urbanités*
- Messeghem. K (2005). « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », *Décisions Marketing*, n°39, 57-66.
- Nachoui, M. (2018). Casablanca, ville globale!?. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (22).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Patier, D. (2002). *La logistique dans la ville*.
- Rapport d'activité de Label'Vie, 2019.
- Rapport de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, 2015.
- Sabir H., (2020). Pratiques de la grande distribution alimentaire et performance de la logistique urbaine : revue de littérature, *13^{èmes} RIRL*, ISEL - Le Havre, 7 octobre, 20 pages.
- Sackmann, S. A. (1997). *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions*. Sage Publications, Inc.
- Saussois J.-M. (2007), *Théories des organisations*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Scott, W.R. (1995). *Istitutions and organisations : Ideas and interets*, Thousands Oasks, Calif., Sage publications.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Schmidt, G. (1994), « Le management comparé : tentative de bilan critique des études empiriques », *5^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montpellier, pp. 159-172.

Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28. (339-358)

Trouinard A. (2006). *Le travail institutionnel des acteurs en place dans la dynamique d'un champ organisationnel : Le cas de la presse quotidienne parisienne face à l'avènement des journaux gratuits* (Thèse de doctorat, Université de Caen-Basse Normandie).

Yin. RK (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed). Thousand Oaks, CA : sage