

La logistique urbaine au Maroc entre leviers et freins

Urban logistics in Morocco between levers and barriers

Hasna SABIR, (docteur en Sciences de Gestion)

Université Paris Nanterre, France

Adresse de correspondance :	Université Paris Nanterre 200 Av. de la République Nanterre 92000 France +33140977200 0000-0003-1643-1131 h.sabir@parisnanterre.fr
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Déclaration de la revue	Cet article est payé sans charges de traitement (APC)
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SABIR, H. (2023). La logistique urbaine au Maroc entre leviers et freins. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 432-447. https://doi.org/10.5281/zenodo.8433134
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 02, 2023

Accepted: October 10, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

La logistique urbaine au Maroc entre leviers et freins

Résumé

L'objectif de notre papier est d'identifier les leviers et les entraves au développement de la logistique urbaine au niveau du Royaume. Cette thématique est très peu étudiée dans le cas des pays africains, notamment le Maroc. Pour répondre à nos questionnements, notre réflexion portera, en premier lieu, sur les travaux de recherche concernant le transport des marchandises en ville (TMV), la logistique urbaine ainsi que ses déterminants – les acteurs, les infrastructures, la concertation, la technologie. Un intérêt très particulier sera porté au cas marocain en s'appuyant sur les études et rapports des instances concernées (l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique [AMDL], l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique [OMCL], le Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique [METL]).

Grâce à une approche qualitative basée sur **vingt entretiens** semi-directifs, nous étions en mesure de dégager trois principaux éléments favorisant le développement de la logistique urbaine au Maroc, il s'agit de : la professionnalisation de la fonction logistique, le mouvement des cadres au sein des entreprises spécialisées dans la distribution urbaine du fret et finalement la gouvernance engagée par le Royaume dans ce cadre. En revanche, trois autres facteurs freinant le développement du concept en question ont été soulevés : la défaillance réglementaire du transport des marchandises en ville, la rareté et la cherté du foncier logistique et le manque de la culture logistique entre les opérateurs logistiques.

Mots clés : logistique urbaine, infrastructures, gouvernance, concertation

Classification JEL : O18, O21, P41, R42

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The objective of our paper is to identify the levers and obstacles to the development of urban logistics in Moroccan kingdom. This theme is very little studied in the case of African countries, notably, Morocco. To answer our questions, our reflection will focus on freight transport research, urban logistics and its determinants – stakeholders, infrastructures, concertation and technology. A very particular interest will be taken in the Moroccan case based on the studies and reports of the authorities concerned (the Moroccan Logistics Development Agency [MLDA], the Moroccan Observatory of Logistics Competitiveness [MOLC], the Ministry of Equipment, Transport and Logistics [METL]).

Thanks to a qualitative approach based on **thirty semi-structured interviews**, we were able to identify three main element favoring the development of urban logistics in Morocco. These re : the professionalization of the logistics function, the movement of seniors within companies specializing in urban freight distribution and finally the governance undertaken by the kingdom in this context. On the other hand, three other factors hindering the development of the concept studied were raised : regulatory failure of freight transport, the scarcity and high cost of logistics land and the lack of logistics culture among operators.

Keywords: urban logistics, infrastructures, governance, concertation

JEL Classification : O18, O21, P41, R42

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Ignorée pendant de nombreuses années, la logistique urbaine est, désormais, à l'ordre du jour. Elle suscite l'intérêt de plusieurs entités : chercheurs, professionnels (en particulier les PSL¹ et surtout les distributeurs) et élus des villes. Elle fait l'objet de recherches, réflexions, et discussions, depuis plus de trois décennies, et d'apports féconds (Paché, 2021).

Selon Sabir (2022), 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. Elle doit, en effet, contribuer à l'amélioration de l'acheminement des marchandises dans les villes. Elle est, aujourd'hui, au cœur des politiques publiques (Dablanc, 2016). Depuis 2008, les Allemands ont élaboré, dans ce cadre, un schéma fédéral (*Masterplan Güterverkehr und Logistik*). En France, la logistique urbaine, est également devenue une thématique clé à travers les programmes de recherche comme le Programme National « Marchandises en Ville » (PNMV) ou la Chaire FRET et Logistique en milieu urbaIN (FRELIN) - de l'Ecole des Mines de Paris. D'autres programmes ont, encore, été identifiés à l'échelle de l'Union Européenne comme : (1) BEST Urban Freight Solution - BESTUFS I (2000-2003), II (2004-2008) ; (2) City-VITALty-Sustainability - CIVITAS I, II, II+ (2002-2013) ; (3) Sustainable Urban Goods logistics Achieved by Regional and local policies (SUGAR). Cette thématique est, de fait, traitée d'une manière croissante par les chercheurs, notamment dans le cas des pays développés. Elle reste, en revanche, très discrète quand il s'agit de pays africains comme le Maroc.

Au niveau du Royaume, nous soulignons, cependant, depuis 2012, un intérêt croissant des acteurs publics et économiques pour cette thématique (Nachoui, 2017). Cela coïncide avec une ère de transformations politiques et socio-économiques importantes. Cet intérêt remonte aux rapports de synthèse de la Banque Mondiale et des bureaux d'étude, comme Mac Kinsey (Debie et Marie, 2019 ; Nachoui, 2017), qui reprochent l'inefficacité du système logistique, limitant ainsi la fonction d'interface que joue le Maroc entre les continents africain et européen (Debie et Marei, 2019, pp 25). Ainsi, notre papier vise à investiguer la situation de la logistique urbaine au Maroc et identifier les leviers et le frein de son développement. Afin de répondre à nos questionnements, notre papier s'organise en quatre sections : la première section se focalise sur le transport des marchandises en ville et identifie les déterminants de la logistique urbaine. La deuxième section s'intéresse à la présentation de la logistique urbaine dans le contexte marocain. La troisième section présente l'approche méthodologique suivie pour répondre à notre problématique. La dernière section nous permet de dégager et de discuter les leviers et les entraves au développement du concept étudié au niveau du royaume.

2. Les fondements de la logistique urbaine

Le contexte socio-économique ainsi que les contraintes environnementales ont placé la notion des flux au centre des décisions stratégiques (Sabir et Durand, 2022). Nous nous focalisons, ici, successivement sur le TMV et sur les déterminants de la logistique urbaine.

2.1. Le TMV, élément déclencheur de la logistique urbaine

Le TMV joue un rôle vital dans la croissance de l'économie et de la société du fait qu'il est le lien entre le producteur et le consommateur (Durand, 2018). Le Programme National de Marchandises en Ville (PNMV) propose une définition exhaustive au TMV *via* trois éléments constitutifs (Dablanc, 2022). Il s'agit alors des flux relatifs aux livraisons et aux enlèvements pour les besoins des établissements commerciaux, industriels ou tertiaires du secteur privé, des

¹ PSL : Prestataire de Services Logistiques

flux liés à la gestion urbaine, principalement, générés par le transport de déchets, les besoins propres des services publics, les déménagements, les services postaux, les hôpitaux et des déplacements liés à l'approvisionnement du consommateur final : les déplacements d'achat des ménages, mais aussi les nouvelles pratiques issues du e-commerce *via* la livraison à domicile ou à proximité des lieux de consommation (Paché, 2021).

Une autre définition proposée par Dablanc (2016, pp 102), met en avant une « *organisation par ou pour des professionnels de déplacement des produits dans un territoire urbain* ». La limite de cette définition tient, cependant, dans sa concentration sur l'approvisionnement des professionnels et, donc, sur l'exclusion des particuliers qui génèrent pourtant des flux de marchandises de plus en plus importants.

Les travaux du LET (2001, pp.38), devenu LAET en 2015, proposent une définition plus globale du TMV, qui désigne « *tous les déplacements dont l'usage (choix du mode, trajet emprunté) est motivé par un déplacement de biens ou de matériaux en ville* ». L'OCDE (2003, pp.56) limite, cependant, le TMV à la livraison elle-même : « *la livraison des biens de consommation (non seulement au détail, mais également par d'autres secteurs comme le secteur manufacturier) en ville et en banlieue, y compris le flux inverse de biens usagers sous forme de déchet propre* ». Chiron-Augereau (2009, pp. 258) propose, de son côté, la définition suivante du TMV : « *Le déplacement, par des professionnels, de tous biens et produits commercialisés sur un espace regroupant un ensemble de fonctions de service, de transport, de centre politique et décisionnel* ».

2.2. Rapide historique du TMV

Comme tout concept, le TMV a évolué avec le temps. Patier et Routhier (2020) définissent trois ères qui marquent son évolution :

- 1945-1975 : « les Trente Glorieuses ». Il s'agit d'une période de forte croissance économique, accompagnée par une croissance du parc automobile. À cette époque, le souci des collectivités locales réside dans la construction d'infrastructures routières, en particulier les autoroutes. Celui des chercheurs est la réduction des coûts d'exploitation de ces infrastructures. Malgré l'importance du parc automobile, les voiries ne connaissent pas de congestion à l'exception de la ville de Paris. Cette période est, aussi, marquée par l'émergence de la distribution de masse.
- 1975-1990 : Episode de renchérissement du foncier. Les activités industrielles s'installent en périphérie des villes. Un nouveau mode de vie apparaît (lieux de travail et de loisir éclatés). Cette époque correspond à l'aménagement des zones de chargement et déchargement à proximité des commerces, au développement des zones commerciales, industrielles et résidentielles périurbaines, ainsi qu'à celui des transports collectifs. Toutefois, les conditions de livraisons deviennent délicates (stationnement en double file, stationnement des particuliers dans des espaces dédiés au transport de marchandises). Pour y faire face, des arrêtés municipaux sont émis sans coordination avec les communes voisines.
- 1990-2001 : Aggravation de la congestion. Les heures de pointe dépassent les plages horaires normales. La désaffectation des centres urbains augmente pour les commerces ainsi que pour les habitants, du fait des externalités négatives générées (étalement urbain). Du fait de ces nouvelles contraintes, il apparaît nécessaire de penser à « mieux gérer la ville », en maîtrisant les externalités négatives produites par les acteurs du transport, tout en assurant un développement harmonieux des activités économiques. L'optimisation des déplacements des véhicules en ville, ainsi que celle de l'utilisation de la voirie deviennent prioritaires (Durand, 2018).

Ajoutons-y une quatrième phase afin de compléter l'aperçu de Patier et Routhier (2020) :

- 2001-2021 : Progression du fret urbain. Si nous prenons le cas de la France (Bigo, 2020),

chaque francilien « consomme », environ, une semi-remorque de fret par an. Ainsi, le transport urbain, à Paris, est estimé à quatre millions d'opérations de livraisons et d'enlèvements par semaine. Enfin, la progression de la demande de fret est estimée +1.5% par an (en tonnes) selon l'enquête PNMV de 2014.

Durant cette phase, un ensemble des expérimentations (détaillé ultérieurement) a lieu afin de faire du TMV une dimension structurante de l'aménagement urbain. Cet épisode de l'histoire du TMV a, encore, connu le déploiement de nouvelles organisations logistiques, l'intégration de nouvelles technologies ainsi que des coopérations publiques - privées.

2.3. Les déterminants de la logistique urbaine

En s'appuyant de travaux qui traitent de la logistique urbaine, nous pouvons souligner que le concept en question repose sur quatre principaux déterminants :

2.3.1. Les acteurs

Le principal déterminant de la logistique urbaine est celui des acteurs ou encore des parties prenantes. Il s'agit de l'ensemble des intervenants impliqués dans le processus de distribution du fret en milieu urbain (Sabir, 2022). Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'identification de ces acteurs. Trois catégories d'acteurs ont été identifiées. Il s'agit en premier lieu des acteurs publics, cette première catégorie regroupe les instances publiques qui impactent le TMV à travers l'aménagement de l'espace public et la promulgation de la réglementation. La deuxième catégorie est celle des acteurs privés comme les Prestataires de Services Logistique (PSL), les détenteurs de fret ou encore toute autre partie prenante qui s'intéresse aux aspects économiques et opérationnels. La troisième catégorie regroupe les usagers de l'espace urbain. Elle fait référence aux résidents et usagers de l'espace urbain et dont l'espace urbain est leur principal souci.

2.3.2. Les infrastructures

L'inscription spatiale de la logistique se concrétise par la mise en place d'infrastructure, synonyme de puissance et de modernité (Sabir, 2020). Dans le cadre de la logistique urbaine, nous distinguons deux types d'infrastructures : 1- les infrastructures de transport : de type linéaire, il s'agit du réseau réservé au transport et à la circulation des marchandises (**Baker et al., 2023**), 2- les infrastructures logistiques, de type dépôt pour le stockage et le transit des marchandises. Ils sont connus sous l'acronyme ELU : Espaces Logistique Urbains « *des équipements destinés à optimiser la livraison des marchandises en ville, sur le plan fonctionnel et environnemental, par la mise en œuvre de points de rupture de charges* » (Boudouin et al., 2018, pp. 138). Il existe cinq types d'ELU, en fonction de la zone géographique couverte par ledit ELU, comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 1 : La typologie des espaces logistiques urbains

Type d'ELU	Définition
Zones Logistiques Urbaine (ZLU)	Ces espaces se situent à la limite de la ville pour fluidifier la circulation des marchandises en zones interurbaines. Ils permettent la réduction d'environ 25% de nombre de véhicules utilitaires en circulation
Centre de Distribution Urbaine (CDU)	Il s'agit « <i>d'un point nodal de rupture de charge comparable aux "hubs" dans le transport aérien. Il permet de réceptionner, de trier, de réexpédier, voire de traiter, des marchandises à destination ou en provenance d'une agglomération, d'une ville ou d'un hyper centre. Le CDU est un point de rupture de charges commun à l'ensemble des transporteurs desservant le centre-ville. Ces derniers peuvent, s'ils le</i>

	<i>souhaitent, décharger leurs marchandises sur la plate-forme et ainsi éviter de réaliser une tournée dans le périmètre. La redistribution est prise en charge par un exploitant unique qui joue alors le rôle de "sous-traitant" vis à vis des entreprises lui remettant de la marchandise</i> » (Boudouin et al., 2018, pp. 142.). Les CDU permettent, donc, la mutualisation et l'optimisation des flux physiques destinés aux centres-villes. Il existe trois types de CDU : privés, mutualisés et spécifiques pour les activités particulières comme les chantiers (Le Grand Paris) ;
Points d'Accueil des Véhicules (PAVE)	Ces espaces sont destinés à la livraison des colis de types express dans les quartiers. Ce troisième type d'infrastructure permet de mettre à la disposition des transporteurs des espaces réservés et sécurisés ;
Point d'Accueil des Marchandises (PAM)	Ce sont des points de dépôt des marchandises quand le client est absent. Cela permet des gains de productivité pour le transporteur et un gain de temps pour le client
Boîtes Logistiques Urbaines (BLU)	Il s'agit de petites structures pour un stockage temporaire qui se situent au niveau d'une rue ou d'un bâtiment. Les BLU peuvent être sous forme de consignes automatiques ou de box. Ce système de livraison permet de réduire les contraintes liées aux plages horaires de livraison. La figure ci-après reprend l'ensemble des ELU

Source : Boudouin et al. (2018)

2.3.3 La concertation

Très souvent, les politiques de gestion de fret ne prennent pas en compte les interactions entre les acteurs de la chaîne de distribution. Les décideurs considèrent, en effet, les opérateurs de fret comme un obstacle devant la mise en place d'une mesure réglementaire, plutôt, que de réels participants (Sabir, 2022). Cela peut générer des effets pervers. Afin de les réduire et d'anticiper les comportements des acteurs vis-à-vis de ces mesures, une mise en évidence des intérêts divergents et convergents de l'ensemble des acteurs (opportunités et zones de coopération) s'avère indispensable. Cette reconnaissance n'est possible qu'à travers une concertation pérenne (Ducret, 2014), concept qui englobe un panel d'outils favorisant le dialogue et la communication des parties prenantes concernées par le système de logistique urbaine, directement ou indirectement.

La concertation est considérée, à l'heure actuelle, comme la pierre angulaire de la logistique urbaine. Elle permet la normalisation des mesures, et revêt un triple rôle « *de prise de décision concertée, en vue d'une validation politique et technique, d'acculturation progressive des acteurs du territoire concerné, de légitimation des travaux réalisés autour du transport de marchandises* » (Gardrat, 2017, pp. 128). La concertation favorise l'introduction continue des règles de fret dans le temps. Un large panel d'acteurs a prouvé l'importance de la concertation dans la construction des politiques de fret (Nimtrakool et al, 2018). Quoique ce processus reste, encore, timide dans le champ de la logistique urbaine, un nombre important de villes françaises se sont engagées dans des processus de concertation (Gardrat, 2017).

2.3.4. La technologie

La technologie permet de réaliser des avancées notables dans tous les domaines, notamment en logistique. Ce déterminant représente un élément clé pour la réussite de la distribution du fret en milieu urbain et comporte deux types :1- La technologie des véhicules qui renvoie aux véhicules propres et au développement des motorisations dans l'intention de réduire les émissions des gaz à effet de serre et les particules. L'évolution des normes Euros (2, 3, 4, 5, 6)

en témoignent. Nous rajoutons aussi les technologies électriques et le GNV² plus particulièrement sur le segment des véhicules utilitaires légers (VUL) ; 2- Les technologies de l'information et de communication (TIC) qui améliorent l'efficacité et l'efficience de la distribution urbaine. Il s'agit donc de progiciel et d'applications dédiées à la planification des tournées, à l'optimisation de la flotte et à la simulation du trafic. Dans ce cadre, nous pouvons évoquer les traceurs GPS qui permettent de connaître, en temps réel, la position des véhicules ou encore les ITS (Intelligent Transport System) pour une gestion optimisée du trafic (AMMS), de voyageurs (ATIS) et de contrôle des véhicules (AVCS) (El Moussaoui et al., 2021).

3. Le contexte d'étude - La logistique urbaine au Maroc

Nous observons, aujourd'hui, dans les grandes villes marocaines, un réel phénomène de métropolisation sans précédent, d'importantes mutations en modes de consommation des marocains auxquelles s'ajoute l'essor du e-commerce. Compte tenu de ces constats, les besoins en termes de consommation et des flux des marchandises ne cessent d'augmenter dans les milieux urbains. C'est dans ce cadre, que le gouvernement marocain a initié un projet de structuration de la logistique urbaine au niveau du Royaume.

3.1. La structuration de la logistique urbaine au Maroc

En partenariat avec le secteur privé, le gouvernement marocain a élaboré, en 2010, une Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique (SNDCL) afin d'en améliorer la productivité, à travers la baisse des coûts logistiques et l'accélération de la croissance. C'est dans ce cadre - la mise en place d'une logistique performante, que deux instances ont été créées afin de mettre en œuvre la stratégie nationale du Maroc autour de projets précis (Sabir, 2022). Il s'agit, en premier lieu de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL), un établissement étatique doté d'une personnalité morale et d'autonomie financière, créé en 2011 selon la loi n°59-09. L'AMDL dispose des capacités nécessaires pour agir, communiquer et coordonner l'ensemble des parties prenantes. Elle représente le levier de l'Etat pour le déploiement de la SNDCL. Ses principales missions sont la coordination entre les différents opérateurs, l'amélioration de la chaîne logistique au niveau du Royaume, la promotion de la profession logistique, le développement de la coopération nationale et internationale, l'amélioration du corpus législatif, la réalisation d'une veille stratégique et technologique, la réalisation des études et des plans d'actions pour développer la logistique, la structuration et la planification des zones logistiques à l'échelle régionale et nationale, la recherche et l'identification de l'assiette foncière pour développer les zones logistiques.

La deuxième instance est l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (OMCL) qui a été créé en 2014 par l'Etat et le secteur privé pour améliorer la compétitivité logistique, assurer la veille stratégique, collecter l'ensemble des informations qui touche au secteur, publier, régulièrement, les indicateurs nécessaires afin d'évaluer le progrès réalisé en matière de logistique. Ces deux entités, l'AMDL et l'OMCL, constituent le bras droit du déploiement de la SNDCL. 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 V, en collaboration et en concertation avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) (Debri et Marie, 2019). Le Maroc a défini, alors, une vision stratégique pour structurer sa logistique urbaine.

Ce chantier contribue, de manière très significative, à la mise en œuvre de la stratégie logistique nationale lancée en 2010. Il s'articule autour de trois principaux axes. Le premier axe porte sur

² GNV : Gaz Naturel pour Véhicules

l'optimisation des pratiques logistiques, à travers l'amélioration de l'organisation de la circulation des marchandises en ville et la professionnalisation des pratiques logistiques. Le deuxième axe se rapporte à la mise en place des moyens logistiques pour une logistique performante. Il vise à moderniser la gestion du TMV et à répondre aux besoins du secteur à travers la mise à disposition des infrastructures adéquates. Enfin, le troisième axe vise l'insertion de la logistique urbaine dans la gouvernance des politiques publiques et l'encouragement des prises d'initiatives et des expérimentations.

Une feuille de route a été tracée dans cet objectif. Elle comporte cinq volets. Chaque volet est décliné en un ensemble d'actions ou projets, comme en témoigne le tableau ci-après :

Tableau 2 : La feuille de route de la structuration de la logistique urbaine au Maroc

Volet	Actions / Projets
Organisation de la circulation et du stationnement des véhicules de transport de marchandises en ville	-Organisation du stationnement des véhicules de livraison par le biais de l'aménagement progressif des aires de livraison -Renforcement du contrôle du transport des marchandises en ville
Structuration des acteurs de la logistique urbaine	-Mise en place d'un système de labellisation des professionnels du TMV -Organisation du transport léger <3.5 tonnes -Accompagnement des acteurs de la logistique urbaine pour l'amélioration de leur performance
Modernisation de la flotte et des équipements de la logistique urbaine dans la ville	-Modernisation des équipements des professionnels de la logistique urbaine -Modernisation des équipements et outils de gestion publique des circuits de marchandises
Renforcement de l'offre en infrastructure de logistique urbaine	-Développement des centres de transporteurs -Accompagnement de développement de projets d'espaces logistiques urbains
Développement des outils de pérennisation de l'optimisation de la logistique urbaine dans la ville	-Création des instances de concertation et de pilotage -Encouragement des initiatives locales de R&D - Mise en place d'un dispositif de veille dédié -Intégration de la logistique urbaine dans les documents de planification des villes

Référence : Rapport d'activité de l'AMDL (2019)

3.2. Les zones logistiques multi-flux, facteur d'amélioration de la logistique urbaine

L'étude initiée par l'AMDL a soulevé un besoin important en matière de zones de stockage. L'élaboration d'un schéma national des Zones Logistiques MultiFlux (ZLMF), prévoyant la mise en place d'un réseau de zones logistiques dans 12 régions du Royaume, en résulte. Ce projet s'étend sur une superficie totale de 3300 ha, soit environ 70 plateformes à l'horizon de 2030 (AMDL, 2019). Ces zones se situeraient à proximité des consommateurs et des opérateurs économiques, dans l'objectif de canaliser et de concentrer les flux physiques nécessaires.

Une première tranche de 2080 ha s'est achevée en 2015 (Alami et Hdidou, 2017). Ces ZMLF sont censées regrouper quatre types de plateformes : (1) des plateformes pour conteneurs ; (2) des plateformes de distribution ; (3) des plateformes céréalières ; (4) des plateformes de matériaux et construction. Elles représentent la pierre angulaire de la SNDCL, et retiennent sa plus grande attention (AMDL, 2019). Des contrats d'application régionaux ont également été détaillés, dans l'objectif de définir les schémas régionaux des zones logistiques, afin de permettre l'optimisation et la massification des flux des marchandises. Ces zones constituent le

point de départ vers des espaces urbains, qui représentent le dernier maillon des chaînes logistiques (AMDL, 2015).

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. Elle dédiée aux activités de distribution, aux conteneurs et aux céréales (Alami et Hdidou, 2017). Elle s'étend sur une superficie de 323 ha, exploités respectivement par l'ANP (Agence Nationale des Ports) pour 200 ha, l'ONCF (Office National des Chemins de Fer) pour 95 ha et la SNTL (Société Nationale du Transport et de la Logistique) pour 28 ha (Marei et Savy, 2021). La première tranche de la ZMLF de Zenata, qui compte 36 000 m² d'entrepôts, est opérationnelle depuis 2011. Une deuxième tranche de 10 entrepôts de 6000 m² a été livrée, depuis 2014, par le même opérateur (la SNTL) (Nachoui, 2017). Grâce à sa localisation (raccordement aux axes routiers et ferroviaire, 20 minutes du port de Casablanca), la ZMLF de Zenata se veut régionale, nationale et internationale.

3.3. Etat des lieux de la logistique urbaine – Cas du bassin Casablancais :

Les études menées par l'AMDL en collaboration avec d'autres institutions comme le METL et l'OMCL, nous ont permis de souligner plusieurs constats. En effet, la ville comporte plusieurs quartiers commerciaux très denses et visités par les professionnels et les particuliers – Derb Omar, Lakria, Benjdia ...- qui se caractérisent par des difficultés importantes d'accès et de livraison. A côté de ces quartiers à vocation commerciales, la capitale compte environ cinq zones industrielles. La structure urbaine de la capitale économique est riche de problématique et se caractérise par une concentration démographique importante (environ 7 millions d'habitants [Marei et al., 2019]) et occupe 20% de la surface commerciale totale et 30% des points de vente du royaume. Il s'agit, donc, d'une première concentration logistique nationale et un important hub maritime (port) et aérien (aéroport) de transport des marchandises reliant l'Afrique et l'Europe. Son tissu urbain comporte le plus grand port national et les plus importantes zones de logistique urbaine tel que « *Lamdina* », « *Lakria* », « *Derb omar* », « *Benjdia* », caractérisées par des difficultés importantes d'accès et de livraisons. Nous rappelons que 60% des livraisons sont réalisées en heures de pointe et que l'offre de stationnement très limitée. Pourtant, elle est 6 fois supérieure à celle de Paris. Un grand besoin en zone de stockage qui s'élève, en moyenne, à 750 hectares a été aussi enregistré.

4. Méthodologie

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une approche qualitative basée sur vingt entretiens semi directif. La section suivante présentera plus de détail sur la méthodologie suivie.

4.1. Outils de collecte des données

La méthodologie qualitative favorise la compréhension des phénomènes complexes qui sont peu ou pas explorés dans la littérature 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 (Bendarkaoui, 2022). Elle permet d'ajouter une chair frémissante au vécu 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 (Bendarkaoui, 2022). 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 (Thompson, 2022). 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 (Thompson, 2022). Plus précisément, notre recherche exploratoire s'appuie sur vingt entretiens semi-directifs. 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). Grâce aux ESM, les interviewés ont pu nous éclairer le concept étudié selon leurs propres expériences. Nous avons contacté, en premier lieu, les acteurs interrogés en leur assurant un anonymat total. En deuxième lieu, nous avons multiplié le nombre des entretiens jusqu'à l'atteinte du principe de saturation. En troisième lieu, lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, nous avons évité les questions fermées afin que nos interviewés puissent s'exprimer librement. Nous rappelons que notre guide d'entretien a été sujet de certaines adaptations en prenant en considération des spécificités de chaque entretien. Toutefois, nous avons tenu, tout au long de nos interviews du respect des grands axes préalablement définis.

Tableau 3 : Les fonctions des participants aux 20 entretiens semi-directifs

Code du répondant	Fonction	Date d'entretien	Durée d'entretien	Méthode d'entretien
Acteur1	Directeur logistique de l'agence marocaine de développement de la logistique urbaine (AMDL)	21/01/2021	90 min	face à face
Acteur2	Chargé d'exploitation de l'agence marocaine de développement de la logistique urbaine (AMDL)	27/10/2020-03/11/2020	45 min	face à face
Acteur3	Président de l'association marocaine de la logistique (AMLOG)	19/01/2021	40 min	face à face
Acteur4	Vice-présidente de l'association marocaine de la logistique (AMLOG)	20/10/2020	1h	face à face
Acteur5	Président de l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (L'OMCL)	19/01/2021	45 min	face à face
Acteur6	Membre de l'OMCL	03/01/2021	1h	face à face
Acteur7	Vice-président de l'association marocaine de la distribution moderne (L'AMDM)	23/12/2020	50 min	face à face
Acteur8	Directeur d'une enseigne de distribution	11/12/2020	40 min	face à face
Acteur9	Directeur de la Région de Casablanca	18/11/2020	50 min	face à face
Acteur10	Adjoint de maire de Casablanca	23/12/2020	45 min	face à face
Acteur11	Adjoint de maire de Rabat	23/12/2020	1h	face à face
Acteur12	Directeur de la division Transport – Casablanca	19/09/2021	40 min	face à face
Acteur13	Vice-président de l'association marocaine de la distribution moderne (L'AMDM)	18/02/2021	50 min	face à face
Acteur14	Expert en logistique urbaine-	20/01/2021	35 min	face à face
Acteur15	Directeur du groupement interprofessionnel d'aide au conseil (secteur de la distribution moderne)	09/12/2018	45 min	face à face
Acteur16	Directeur Exécutif en charge de la Supply Chain d'un distributeur	14/02/2021	90 min	face à face
Acteur17	Directeur des opérations logistiques d'un PSL	14/02/2021	45 min	face à face
Acteur18	Directeur des systèmes d'information de l'AMDL	20/02/2021	60 min	face à face

Acteur19	Directeur des études de l'AMD	25/02/2021	60 min	face à face
Acteur20	Expert en logistique urbaine	15/01/2021	50 min	face à face

Source : *Elaboration personnelle*

4.2. Traitement des données collectées

Afin d'analyser les données collectées, nous avons fait le choix de mobiliser l'analyse de contenu thématique. Il s'agissait, en effet, de « *trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent* » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008, p 36). Cette approche permet de se concentrer sur les informations issues du terrain, informations devant être regroupées par catégories de thèmes et sous-thèmes, identifiées au préalable. En adoptant cette approche, le chercheur est en mesure de soulever de nouveaux (sous) thèmes, qui émergent au cours de la relecture du corpus.

Dans le cadre d'une analyse thématique, il est indispensable de définir l'unité de codage qui représente l'élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités, qui seront ensuite classées dans les catégories retenues. Plusieurs unités de codage existent : unité de temps, de texte ou encore de sens. Cette dernière unité « *ne se confond pas avec une unité textuelle ou temporelle particulière dans ce cas, mais peut correspondre à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases suivant le matériau codé* » (Allard-Poesi, 2003, pp 304). Dans le cadre de ce papier, nous rejoignons Point et Voynnet-Fourboul (2006, pp 70), qui stipulent que l'unité d'analyse est « *une idée, ou un ensemble d'idées isolables par rapport au reste des données qualitatives, et qui représente une certaine cohésion. C'est donc ici le sens des données qui est généralement retenu* ». Les unités d'analyse sont, alors, des thèmes ou encore des idées, qui concernent les leviers et les freins de développement de la logistique urbaine au Maroc.

Pour effectuer notre codage, nous avons choisi Nvivo 12 qui offre une large gamme de fonctionnalités, facilitant l'analyse des données. L'analyse effectuée par Nvivo 12 repose sur le principe de la décontextualisation-recontextualisation ou de la déstructuration-restructuration. Au début, il s'agit de procéder à la décontextualisation des données à travers leur stockage, leur qualification et leur organisation afin de les rendre exploitables. À chaque fois, qu'un thème et / ou sous thème est identifié dans un extrait, ce dernier est placé dans l'endroit où sont déjà classées les références qui s'y rattachent. La phase de recontextualisation du corpus, comme le mentionnent les travaux de Gagnon et al., (2019), consiste à « *obtenir en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens* ».

5. Résultats et discussion

5.1. Les principaux leviers pour le développement de la logistique urbaine au Maroc

A partir de ce qui est traité ci-dessus et de nos trente entretiens, nous avons réussi à identifier trois principaux éléments qui soutiennent le développement du concept étudié. Quels sont, donc, les principaux leviers pour améliorer la logistique urbaine au Maroc :

5.1.1. La professionnalisation du métier

Il s'agit de la professionnalisation de la main d'œuvre à travers la standardisation des réseaux éducatifs et la formation : L'acteur 15 souligne que « *la professionnalisation et la formations des acteurs clés comme les conducteurs-livreurs, les prestataires de services logistiques nous permettent d'instaurer de nouvelles règles et d'améliorer le secteur de la logistique urbaine* ». Cette action génère l'uniformité et la reproduction des codes communs à travers la mise en

place des formations diplômantes en matière de la logistique et du transport des marchandises en ville. Nos résultats permettent d'enrichir les rares travaux portant sur la maturité logistique, l'expertise et le savoir-faire des acteurs de la chaîne logistique au Maroc comme ceux de Mir et Balambo (2019) et Mir et Balambo (2018).

5.1.2. Le mouvement des cadres

Le mouvement des cadres entre entreprises spécialisées dans la distribution urbaine marocaines et étrangères. Selon, l'acteur 8 *« les recrutements de consultants favorisent la mise en place de processus innovants comme, par exemple, la systémisation du passage sur plateformes. L'élimination des livraisons directes, habituelles chez les fournisseurs et dont l'impact sur l'approvisionnement des points de vente urbains est assez négatif (congestion de voirie, perturbation des magasins...), est de plus en plus recherchée »*. Les distributeurs essayent ainsi, aujourd'hui, de convaincre leurs fournisseurs de livrer ces infrastructures logistiques afin de réduire et de consolider les livraisons en magasins. Ces résultats renforcent ceux de Balech (2019) qui soutiennent que les mutations observées s'inscrivent dans une démarche de recherche d'homogénéisation des décisions et des stratégies organisationnelles.

5.1.3. La gouvernance

Ce dernier levier permet de concilier les contraintes territoriales et les stratégies des acteurs privés dans le cadre de la politique de régionalisation avancée par le Royaume. C'est dans cette optique que plusieurs instances ont été créées. Il s'agit de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL), l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (OMCL) et le Groupement Interprofessionnel d'Aide et de Conseil (GIAC) : *« C'est dans ce type de cadre, que nous arrivons effectivement à traiter un certain nombre de sujets. [...] Se concerter typiquement sur l'étude, qui avait été lancée sur la logistique urbaine par l'AMDL par un cabinet de conseil. Effectivement, on avait créé un évènement dans le cadre du Logismed³, où ces gens sont venus pour présenter la synthèse de leurs travaux. On a pu débattre et se concerter sur ces éléments.»* (Acteur5). Il convient de souligner, à travers l'étude des propos des différentes personnes interviewées, que la gouvernance a des effets positifs sur le développement de la logistique urbaine. Nos résultats rejoignent les travaux plus récents de Papinutti et Valère (2022) ainsi que ceux de Capo et Chanut (2015) et Ducret (2014) qui confirment, de leur côté, que la gouvernance est la pierre angulaire de la logistique urbaine, elle permet d'anticiper les effets négatifs de certaines stratégies à travers le dialogue, la communication et la concertation.

5.2. Les entraves au développement de la logistique urbaine au Maroc

Les enjeux mentionnés ci-dessous nous montrent que même si le Maroc a mis en place des solutions, le secteur de la logistique urbaine est encore un long chantier à parcourir. Quels sont, alors, les principaux freins qui entravent l'amélioration la logistique urbaine au Maroc :

5.2.1. La réglementation

Les questions réglementaires en rapport avec le transport des marchandises en ville s'imposent, aujourd'hui, avec acuité. La réglementation de cette activité est ancienne et incompatible avec les besoins et les exigences actuels. Les pratiques de gestion du fret urbain évoluent très rapidement tandis que les aspects réglementaires sont stagnés et très limités. La réglementation représente, alors, un véritable axe qui mérite d'être investigué dans le futur très proche : *« La*

³ Le Logismed est un salon de rencontre des professionnels des métiers de transport et logistique. En moyenne, 150 exposants présentent leurs offres et expertises autour de six principaux axes : prestation de transport et logistique ; technologie et SI ; manutention et emballage ; équipements de transport ; immobiliers et infrastructures logistiques ; activités de service

réglementation du fret urbain est encore en retard, elle nécessite la conjugaison des efforts de plusieurs instances dans le but de promulguer de nouveaux arrêtés qui conviennent aux flux urbains » (Acteur12). Nos résultats rejoignent les travaux de nombreux chercheurs à l'instar de Sabir (2022), Dablanc (2022) Capo et Chanut (2015), par rapport à l'influence de la réglementation sur le développement du concept étudié.

5.2.2. Le foncier logistique

Le foncier logistique nécessaire au développement des opérateurs de fret est aujourd'hui très limité comme l'atteste l'un de nos interviewés : *« Pour développer la logistique urbaine, il faut disposer des entrepôts, des plateformes, des zones logistiques multi-flux. Le manque des infrastructures logistiques est un réel frein devant l'amélioration du fret urbain »* (Acteur19). Nous partageons donc l'avis de Dablanc (2022) et Heitz (2020) qui avancent que le foncier logistique est un élément crucial, de plus en plus déterminants au sein de la géographie francilienne des plates-formes distributeurs et entrepôts. Son prix du foncier et son accessibilité autoroutière garantissent une meilleure distribution de fret et une desserte aisée des points de livraison.

Il semble très judicieux la promotion des plateformes logistiques pour améliorer la distribution urbaine. Des études plus poussées devront être menées afin d'identifier les besoins en matière des flux de marchandises et d'immobilier logistique pour l'ensemble des régions du Royaume. Nos résultats renforcent ceux de

5.2.3. La culture logistique

Ce facteur est dominant dans le contexte marocain est celle qui préconise le concept d'internalisation des fonctions logistiques. Le directeur d'une enseigne de distribution nous confirme ce constat, en soulignant, qu'aujourd'hui, qu'on a *« un marché traditionnel très développé, les fournisseurs ont développé leurs propres logistiques. Alors, quand ils ont une centaine de 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 [versus passage par entrepôt ou plate-forme] »* (Acteur 16). Soulignons que les travaux scientifiques, qui s'intéressent à ce champ, restent rares. Nous pouvons, cependant, citer les travaux de Bracchi et al. (2015) et Bracchi et Durand (2014), dans lesquels les auteurs conduisent une étude comparative des CDU et ELP à travers trois pays culturellement différents : l'Italie, la Roumanie et la France. Les auteurs y soulignent le rôle important des facteurs d'ordre culturels dans le développement et la pérennité des solutions mises en œuvre en logistique urbaine. Nous nous sommes, pour notre part, appuyés sur ces contributions, afin de vérifier, d'une part, le lien entre la logistique urbaine et la culture, et d'étudier, d'autre part, l'influence de la culture. Il semble, donc, intéressant d'organiser des clusters afin de sensibiliser l'importance du recours aux prestataires de services logistiques (PSL) et de l'externalisation logistique.

6. Conclusion

Notre article reprend le concept du Transport des Marchandises en Ville (TMV) comme élément déclencheur de la logistique urbaine ainsi que les différents déterminants du concept étudié. Un diagnostic particulier de la situation actuelle de la logistique urbaine au niveau du Royaume a été entrepris. Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une étude exploratoire qualitative basée sur vingt entretiens semi-directifs. Ces derniers ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu à l'aide du logiciel Nvivo.

La logistique urbaine est une réelle source de création de la valeur au sein des milieux urbains et de la richesse des pays, notamment le Maroc. Trois leviers, pourront améliorer le construit

en question au niveau du Maroc, ont été identifiés. Il s'agit de la professionnalisation des métiers de la logistique, le mouvement des cadres logistiques et la gouvernance engagée dans ce cadre. En revanche, trois autres facteurs entravant l'amélioration de la distribution urbaine du fret ont été, aussi, soulevés. Il s'agit cette fois-ci de la défaillance réglementaire, la rareté du foncier logistique et le manque de la culture logistique. Ces axes peuvent être sujets de prochains travaux de recherche afin de proposer des modèles économiques plus adaptés et d'optimiser la logistique urbaine de demain. Dans un environnement urbain en perpétuelles mutations, nous pouvons souligner le réel essor qu'a vécu le e-commerce au Maroc, cette thématique mérite des recherches très avancées du fait de son impact sur la logistique du dernier kilomètre.

Notre étude présente des apports managériaux permettant aux décideurs marocains et aux pouvoirs publics d'étudier la possibilité de développer la logistique urbaine au Maroc à travers la promotion de la formation, la mise en place des formes de gouvernance hybrides. Dans l'objectif d'atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficience et d'encourager l'innovation logistique, une réglementation mise à jour semble être une solution adaptée pour améliorer la distribution du fret en milieu urbain. L'organisation des clusters autour des thématiques logistiques encourage le développement de la culture logistique dans le milieu professionnel. Toutefois, Ce travail de recherche souffre d'un certain nombre de limites. En effet, le recueil des données s'est fait par guide d'entretien auprès des acteurs impliqués dans le processus de la distribution urbaine. Bien que cette approche ait permis de développer des connaissances sur une thématique peu étudiée dans le contexte marocain, sa limite réside dans l'analyse d'un cas unique – Le Maroc – qui ne peut être représentatif de la population. Ainsi, se pose le problème de généralisation des résultats obtenus. Nous envisageons, donc, prolonger notre étude exploratoire à d'autres pays africains, culturellement semblables, à travers une approche quantitative afin de généraliser nos résultats

Références

- (1). Alami, Y., & Hdidou, W. (2017). La prestation logistique au Maroc : caractéristiques, enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (2), 47-71.
- (2). Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 245, 290-367.
- (3). Baker, D., Briant, S., Hajirasouli, A., Yigitcanlar, T., Paz, A., Bhaskar, A., ... & Parsons, H. (2023). Urban freight logistics and land use planning education: Trends and gaps through the lens of literature. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 17, 100731.
- (4). Balech, S. (2019). *L'institutionnalisation des plateformes: Les cas d'Airbnb et Uber à Paris* (Doctoral dissertation, Université Paris Nanterre).
- (5). Bendarkawi, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion: un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 626-649.
- (6). Boudouin, D., Patier, D., Toilier, F., Bossin, P., & Dablang, L. (2018). *Guide méthodologique Les espaces logistiques urbains*. La Documentation française, Paris.
- (7). 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.
- (8). 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.

- (9). Capo, C., & Chanut, O. (2015). Clusterisation territoriale de la logistique urbaine par le levier de la proximité. *Logistique & Management*, 23(1), 31-50.
- (10). 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.
- (11). Dablanc, L. (2016). Logistics Hotels in Paris. In *International Seminar on City Logistics: Challenges and Strategies for Sustainable Urban Freight*, Seoul
- (12). Dablanc, L. (2022). La logistique et la ville. Questions environnementales et territoriales de la logistique urbaine. *L'Information géographique*, 86(3), 49-77.
- (13). Debie, J., & Marei, N. (2019). Politiques territoriales et évolution des registres d'action de l'Etat au Maroc : une entrée par la logistique. *L'Espace Politique*, (36), 1-17
- (14). Ducret, R. (2014). Etat des lieux de la gouvernance et des politiques locales en matière de logistique urbaine dans les villes françaises. *Logistique & Management*, 22(3), 39-50.
- (15). Durand, B. (2018). Contribution à l'évaluation de la performance des centres de distribution urbaine (CDU) à partir des approches SCOR et GRAI. *Logistique & Management*, 26(1), 26-39.
- (16). 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), 71-88.
- (17). Gagnon, M., Beaudry, C., & Deschenaux, F. (2019). «Prendre soin» des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38(2), 71-92.
- (18). Gardrat, M. (2017). *Impensée mais structurante, refoulée, mais exhibée : la mobilité urbaine des marchandises*. Thèse de Doctorat en Géographie Aménagement Transport, Université de Lumière Lyon 2.
- (19). Heitz, A. (2020). Existe-t-il un urbanisme de la logistique? Le cas de l'Ile-de-France.
- (20). LET. (2001). Mesurer l'impact du transport de marchandises en ville, Le modèle de simulation FRETURB (version 1), Programme National Marchandises en Ville, DRAST, ADEME.
- (21). Marei, N., & Savy, M. (2021). Global South countries: The dark side of city logistics. Dualisation vs Bipolarisation. *Transport Policy*, 100, 150-160.
- (22). Mir, A., & Balambo, M. A. (2018). Arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques dans les pays africains. Une explication néo-institutionnelle dans le contexte marocain. *Logistique & Management*, 26(3), 181-196.
- (23). Mir, A., & Balambo, M. A. (2019). Externalisation et forme organisationnelle hybride: le cas de la logistique in situ. *Logistique & management*, 27(3), 170-181.
- (24). Nachoui, M. (2017). Performance logistique au Maroc : L'art d'avoir toujours raison. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (18), 37-66.
- (25). Nimtrakool, K., Gonzalez-Feliu, J., & Capo, C. (2018). Barriers to the adoption of an urban logistics collaboration process: a case study of the Saint-Etienne urban consolidation centre. *City Logistics 2: Modeling and Planning Initiatives*, 313-332.
- (26). OCDE. (2003). Transports urbains de marchandises, les défis du XXI siècles. Editions de l'OCDE. Tiré de https://www.oecd-ilibrary.org/fr/transport/transport-urbain-de-marchandises_9789264024113-fr.
- (27). Paché, G. (2021). Logistique urbaine durable: des choix de distribution contraints par le politique. *Revue Management & Innovation*, (2), 157-168.
- (28). Papinutti, M., & Valère, X. Y. (2022). Une nouvelle gouvernance publique de la logistique. *Administration*, (3), 19-22.

- (29). 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.
- (30). Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(4), 61-78.
- (31). Rapport d'activité AMDL (2019). Tiré de : [https : //www.amdl.gov.ma/amdl/rapport-dactivites-2019/](https://www.amdl.gov.ma/amdl/rapport-dactivites-2019/)
- (32). Rapport d'étude AMDL (2015). Tiré de : [https : //fr.readkong.com/page/casablanca-etat-des-lieux-et-perspectives-etude-pour-la-2243630](https://fr.readkong.com/page/casablanca-etat-des-lieux-et-perspectives-etude-pour-la-2243630).
- (33). 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.
- (34). 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.
- (35). 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.
- (36). Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410-1421.