

# Le modèle conceptuel théorique pour la gestion des compétences dans la logistique de distribution : « Cas des régies autonomes marocaines »

Fatima IBNCHAHID<sup>1</sup>, Saïd BALHADJ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctorante en 2ème année à l'ENCGT,  
fatima.ensi@gmail.com, Tél: 06 30 18 21 19 <sup>1</sup>

Enseignant chercheur à l'ENCGT,  
sbalhadj@yahoo.fr, Tél: 05 39 31 34 87 Université  
Abdelmalek Essâadi, l'Ecole Nationale de  
Commerce et de Gestion Tanger, Maroc, le Groupe  
de Recherche en Management et Systèmes  
d'Information (GRMSI).

**Résumé:** Au même titre que le recrutement ou les relations sociales, la gestion des compétences est devenue essentielle pour les gestionnaires en ressources humaines, il s'agit à la fois de maintenir la compétitivité de l'entreprise et de sécuriser les parcours professionnels des salariés. L'entreprise considère le salarié comme étant l'acteur de son projet professionnel, c'est pour cela elle doit lui permettre de développer son employabilité.

Lorsqu'on parle de la gestion, on aborde automatiquement le terme formation car c'est le pilier du développement des compétences, Car la compétence n'est pas un acquis, c'est un construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme au futur. Et lorsqu'on parle de l'anticipation, on aborde le terme de recrutement est directement affecté par les mutations économiques, juridiques, organisationnelles, technologiques et démographiques: ces changements rendent la démarche plus délicate et obligent à considérer d'une façon nouvelle la politique de recrutement.

Donc dans la logistique de distribution on est face à deux problèmes majeurs le premier concerne la formation des métiers en logistique, et deuxième évoque le processus de recrutement et la fidélisation des employés. Selon une enquête réalisée en 2006 par l'AFT-IFTIM, le profil de qualification des opérateurs logistiques reposait en 2005 pour 75,3% d'entre eux uniquement sur une expérience de terrain ; 8,2% d'entre eux n'avaient aucune qualification, 7,6% bénéficiaient d'une formation professionnelle en logistique et 4,7% d'une formation générale autre que logistique.<sup>1</sup>

Alors que au Maroc est plus particulièrement dans les régies autonomes, il y'a une absence de la gestion des compétences ce qui influence la qualité de recrutement de ses employés.

**Mots-clés:** la compétence, la gestion, la logistique de distribution, la compétitivité, le parcours professionnel.

**Abstract:** Like the recruitment or social relations, talent management has become essential for human resource managers, this is both to maintain the competitiveness of the company and secure career paths for employees. The company considers the employee as the actor of his professional project, which is why it should enable them to develop their employability.

When talking about management, it automatically addresses the term training because it is the pillar of development of skills, because the skill is not a given, it's a built in perpetual becoming that training activities should strengthen to continue to exist in the present and in the future. And when we speak of anticipation, it comes to the terms of recruitment is directly affected by economic change, legal, organizational, technological and demographic: these changes make the process more difficult and require considering new way politics recruitment.

So in distribution logistics we are faced with two major problems the first concerns the trades training in logistics, and second evokes the recruitment and employee retention. According to a 2006 survey by the AFT-IFTIM the qualification profile based logistics operators in 2005 to 75.3% of them only on field experience; 8.2% of them had no qualification, 7.6% had professional training in logistics and 4.7% of general training other than logistics.

While in Morocco particularly in the autonomous administrations, there is a lack of management skills which influences the quality of recruiting employees.

**Keywords:** competence, management, distribution logistics, competitiveness, career.

---

<sup>1</sup> Sophie Claye-PUAUX (2007), La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques, journal logistique & management, vol 15, N°2, P : 31-41.

## **1. Introduction :**

Dans une économie de plus en plus axée sur le savoir, l'innovation, la qualité, la rapidité et l'importance du service à la clientèle, les organisations dépendent davantage des compétences et des habiletés de leurs employés.

Dans les entités, la définition du travail des équipes et le management sont confrontés à la mise en œuvre concrète des changements organisationnels et surtout, au « faire et vivre ensemble ». Les salariés, eux, à qui le statut d'acteur est conféré, bien loin d'être insensibles aux enjeux économiques et à la rentabilité financière qui assurent la pérennité de l'organisation, sont demandeurs de messages qui leur sont propres et qui les concernent.

Dans le même temps, les services ressources humaines, que ce soit en Europe ou sur le continent africain, ont nettement renforcé leur expérience, leur connaissance et savoir-faire en matière de gestion des effectifs, des ressources et des compétences.

La gestion des compétences s'affirme de plus en plus fortement pour assurer le bon fonctionnement et la compétitivité des entreprises publiques au Maroc. Néanmoins, ces entreprises doivent réfléchir sur les conditions d'application de la gestion des compétences dans un environnement à la fois dynamique et complexe.

En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) dans ces organisations reste peu structurée, voire ancrée dans une approche consiste à se saisir des événements pour apprendre collectivement à se donner de nouveaux repères. Sachant qu'on ne peut limiter l'accompagnement humain des mutations aux seuls moments

traditionnelle (Zghal, 2005). Les dirigeants doivent à présent, penser à moderniser leurs pratiques de gestion des ressources humaines et les rendre plus adaptées afin d'assurer la performance de l'organisation publique.

La gestion des compétences semble s'imposer comme une thématique incontournable dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires (Dejoux, 2008, p.111).

La gestion des compétences prend de plus en plus d'importance dans la littérature en Sciences de Gestion ; pourtant elle reste un concept flou (Defélix, 2003) du fait de l'ambiguïté de la notion de la compétence.

Dans cette communication, nous présentons tout d'abord une revue de littérature des notions clés concernant la gestion des compétences et la logistique de distribution. Dans un second temps, nous présentons la problématique de la recherche. Enfin, nous analysons la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la logistique de distribution pour le cas des régions autonomes de distribution d'eau et d'électricité.

## **2. Littérature:**

### **2.1- La gestion des compétences**

Gérer les compétences, c'est concevoir les voies et modalités des changements à opérer. Manager les compétences, c'est traduire ces transformations dans les actes professionnels et sociaux, au quotidien. Le processus de bouleversement, l'enjeu est de prendre appui sur toute mutation pour introduire au quotidien une culture partagée de la réaction collective, c'est-à-dire une culture du changement. Dans la mesure où les variations

de l'environnement deviennent permanentes, les organisations ont intérêt à entrer dans une dynamique collective d'adaptation constante.

La gestion des compétences consiste à repérer les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, elles sont présentées en fonction de trois critères:

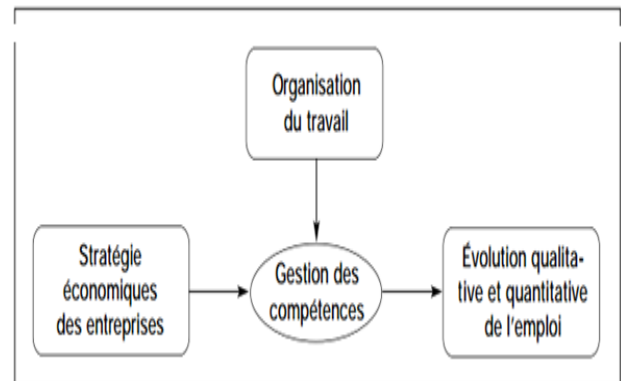
- Les compétences communes: concernant tous les emplois de l'entreprise. Elles traduisent les aptitudes requises pour résoudre des problèmes dépassant les spécificités du métier: connaître son environnement, échangé, être autonome.
- Les compétences managériales: elles renvoient aux capacités exigés pour résoudre des problèmes liés à une responsabilité de management, à savoir piloter l'organisation, piloter la RH.
- Les compétences métiers: directement spécifiques aux métiers décrivant les connaissances, savoir-faire, aptitudes à résoudre des difficultés propres à l'exercice d'un problème donné dans un contexte précis.

Selon Thierry Colin, Benoît Grasser, un établissement est considéré comme faisant de la gestion des compétences si :

- les cadres et les non cadres se voient attribuer une appréciation reflétant leur performance.
- le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale est supérieur à 3 %.
- les cadres et les non cadres sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien (évaluation, bilan, perspective,...).

- il existe un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa formation.
- il existe un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa promotion.

*Figure 1: les groupes de variables concernés par la gestion des compétences<sup>2</sup>*



## 2.2- la logistique de distribution :

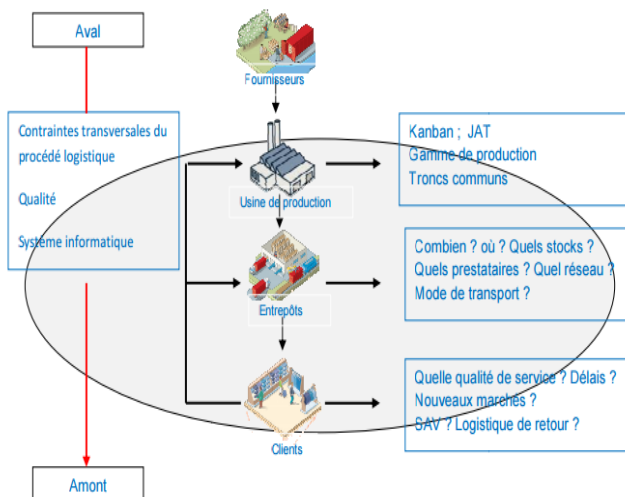
Selon Sylvain Convers, Jean-Jacques Juvien La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques ainsi que les données informatives ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les déterminés, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes. Pour le Council of Logistics Management « l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi consommation.

La politique de la logistique de distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Cette mise à disposition peut être réalisée par un intermédiaire revendeur ou directement au consommateur.

<sup>2</sup> Thierry Colin, Benoît Grasser : « **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale** », Travail et Emploi, 2003, p.62-73

L'organisation sera donc plus ou moins complexe selon l'organisation commerciale mise en place : circuit direct ou vente directe circuit court circuit long.

La logistique de distribution doit poursuivre ses développements en incluant la notion de mutualisation des opérations logistiques entre les filières de distribution. Le schéma suivant montre les frontières de la logistique amont dans l'organisation de l'entreprise. Celle-ci s'apprécie très tôt dans le circuit productif. En fait, elle apparaît dès l'entrée de flux de matières au sein de la société. Son rôle est donc conséquent et au centre des réflexions menées.



**Figure 2: le circuit de la logistique de distribution<sup>3</sup>**

Selon Paché (2005) la logistique de distribution se veut une fonction à triple rôle : la satisfaction des clients, la rentabilité et l'amélioration des niveaux de service à travers tous ses maillons. Elle vise à déterminer les modes de distribution et leurs canaux, les méthodes de gestion des stocks, les politiques de réapprovisionnement, les modes

procéduraux de fonctionnement dans les plateformes de distribution, les moyens à mettre en place pour assurer une bonne maintenance, un transport efficace.

Pour que la logistique de distribution remplisse ses fonctions à l'intérieur de la chaîne logistique et s'insère ensuite harmonieusement dans la sphère partenariale entre producteur et distributeurs, des instruments de pilotage sont à mettre en place. Plusieurs travaux de recherche ont porté sur ce volet, notamment ceux qui ont abordé la question des tableaux de bord. Une panoplie d'approches et d'indicateurs ont été proposés visant à améliorer la qualité de service attendu par le client, tout en assurant des niveaux de rentabilité importants.<sup>4</sup>

### 2.3- La régie autonome :

Les Régies Autonomes de Distribution assurent, pour le compte de leurs clients, des services publics de distribution d'eau potable, d'électricité et de gestion de l'assainissement liquide. Leur stratégie a pour objectif d'accompagner le développement économique et social des villes et des centres relevant de leurs zones d'actions en assurant la pérennité et l'amélioration des services rendus aux citoyens et la préservation des ressources, notamment, à travers l'amélioration des rendements des réseaux d'eau potable et d'électricité ainsi que la réalisation des projets d'envergure pour l'épuration et la réutilisation des eaux usées.

### 2.4- La gestion des compétences dans la logistique de distribution au sein des régies autonomes

<sup>3</sup> Sylvain Convers, Jean-Jacques Juvien : « La logistique de distribution », <http://www.cgl-consulting.com/sp3/la-logistique-de-distribution.pdf>

<sup>4</sup> RACHID EL FELAHI : « La qualité de service dans le processus d'externalisation de la logistique de distribution- Cas des entreprises marocaines », l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, 2013.

Certes, la fonction Ressources Humaines (RH) existe depuis toujours puisque la gestion des hommes est nécessaire depuis l'entrée d'un salarié jusqu'à sa sortie : le patron est amené à suivre le pointage de présence pour calculer le salaire dû, pour avertir et pour décider d'un licenciement, etc. Il s'agit bien d'un ensemble de tâches présentes au sein de toute entité. Néanmoins, la fonction RH a pris de nouvelles dimensions et ne se limite plus aux simples tâches administratives.

Au sein du service de la gestion des ressources humaines des régions autonomes, le service est chargé que de la gestion de paie et des congés du personnel de la région, alors que il y'a une absence de la gestion des compétences, on recrute des employés dans un poste, et on trouve des besoins au niveau d'autres poste.

La richesse de l'administration réside essentiellement dans la qualité de ses ressources humaines. A cet effet, il convient de mettre en place au sein des administrations publiques une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières de nature à garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier. Par ailleurs, la formation continue et le perfectionnement du personnel doivent jouer pleinement leur rôle d'instruments privilégiés de valorisation des ressources humaines et de garantie de leur rendement et de leur performance.

Malheureusement au sein des régions, les concours de recrutement se font chaque année et le recrutement se fait d'une manière aléatoire, c'est-à-dire le recrutement ne se fait pas à l'aide d'une étude qui est faite au

préalable qui traite les besoins en effectifs (cadres, ingénieurs, techniciens, etc.).

L'identification des besoins émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois (Peretti, p.168), pour le cas des régions c'est le directeur général qui est chargé de fixer le nombre des recrutements, on trouve des problèmes au niveau des profils recruté (par exemple un diplômé de la faculté des lettres modernes qui travail comme chef de bureau dans le service de la comptabilité, un informaticien qui est chargé du contrôle de gestion, etc.)

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation.

Cette procédure est manquante au sein des régions, malgré son importance.

### **3. Problématique :**

En matière de compétences, l'accent est mis sur le Référentiel des Emplois et des Compétences. Cela est expliqué par le fait que le REC est considéré comme l'outil pilote dans la GPEC. Son analyse induit la révision du dictionnaire de compétences ainsi que d'autres outils sous-jacents. Quant aux outils de la gestion des effectifs, il s'agit principalement des organigrammes, de la pyramide des âges et du référentiel des

emplois sur lequel est indiqué le nombre de personnes affectées aux postes.

Il est bien évident que la GPEC constitue un sujet d'actualité dans le domaine RH. Cependant, le retard observé dans le secteur public en matière de développement nous fait penser que la nouveauté ne concerne que le secteur privé. Aujourd'hui cette idée n'a plus de place ! Des engagements gouvernementaux essaient de placer l'organisation des administrations au même niveau que celle des entreprises privées. L'Etat est désormais appelé à dispenser ses services à des populations de plus en plus exigeantes et informées de leurs droits et obligations. Ensuite, l'ouverture du pays sur l'extérieur implique le développement de ses modes d'intervention afin d'être plus attractif et afin de renforcer sa présence à l'échelle internationale.

Du point de vue de son contenu, la notion de compétence a évolué. Effectivement, ce n'est pas nouveau que les employeurs cherchent à recruter des personnes compétentes. Néanmoins, être compétent dans une situation de travail en 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970. C'est pour cela la problématique principale de cette communication sera de gérer et prévenir les compétences dans la logistique de distribution au sein des régions autonomes de distribution d'eau et d'électricité? Ensuite comment évaluer les compétences des employés? Est-ce que la gestion des compétences permet d'améliorer la performance de l'entreprise ?

#### **4. Etude empirique :**

Pour bien mener notre recherche, la démarche empirique est fondée sur une

méthode qualitative qui est basé sur des entretiens semi directif.

L'échantillon de notre recherche est constitué de 20 employés. Les résultats démontrent un développement intéressant vers une gestion des compétences.

#### **4.1 Méthodologie**

- Une approche qualitative

Le choix d'une approche qualitative est fortement déterminé par : le caractère exploratoire de notre recherche (Baumard et Ibert, 2003 : 92) et un mode de raisonnement hypothético inductif qui apporte une importance capitale au vécu des acteurs. Selon Miles et Huberman (2003 : 11) les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres. Leur intérêt est de permettre des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Bien que la validité et la fiabilité des résultats issus d'un travail qualitatif fasse l'objet de contestation, nous considérons avec Baumard et Ibert (2003 : 98) que le choix entre une approche qualitative et quantitative est dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche.

L'approche qualitative correspond bien à notre objectif de construction d'une compréhension fine d'une réalité sociale, locale et complexe. En effet, l'analyse de la littérature a montré à quel point le recours aux outils de gestion lie des problèmes matériels et politiques à des représentations idéelles du mode de fonctionnement de l'organisation. L'analyse de l'utilisation des outils de gestion est donc bien pour nous l'analyse d'une réalité sociale qui ne peut faire l'économie d'une attention portée aux idées des acteurs à propos des outils.

Or, la recherche qualitative dépend fondamentalement « de l'observation des gens dans leur propre territoire, en interagissant avec eux dans leur propre langage, avec leurs propres mots » (Evered et Louis, 1981).

Nous avons choisi, pour explorer le terrain de la Régie autonome des entretiens semi-directifs comme démarche qualitative. Ces entretiens permettent de collecter des informations et des appréciations précises sur les systèmes et l'intérêt de chaque outil et de chaque axe de la gestion des compétences.

#### **4.2. Les entretiens semi-directifs et la collecte des données**

À partir d'entretiens semi-directifs, auprès des ingénieurs et des techniciens d'eau et d'électricité des régies autonomes. Nous avons tenté de mieux appréhender le contenu et le système gestion des compétences au sein de notre échantillon. Nous avons réalisé 20 entretiens avec 20 employés de différentes régies.

Le guide d'entretien est composé de deux parties : d'abord une présentation de l'employé et puis un ensemble des missions et des compétences qui donne rôle au fiche de poste.

#### **4.3 Analyse des entretiens**

Selon Louarn et Wils (2001), la performance d'une entreprise est le résultat de quatre mesures : les résultats RH, les résultats organisationnels, les résultats financiers et le résultat du marché financier. De même, Ulrich (1997) note que la fonction RH doit créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients. Une structure de RH qui développe des compétences constitue un point essentiel de la performance organisationnelle.

#### **4.4. Discussion**

Cette recherche indique clairement que les employés interviewés occupent des postes qui n'ont aucune relation avec le diplôme obtenu, par exemple un ingénieur d'état en électricité qui travaille au sein de la régie autonome comme ingénieur d'eau, alors que les compétences techniques pour les deux postes ne sont pas les mêmes.

Concernant notre échantillon, des orientations spécifiques sont prises en considération. Nous avons détecté que les employés ont un premier intérêt pour les fiche des postes afin de faciliter l'exécution de leurs postes.

Les décisions prises en comptes que dans les prochains recrutements, ils vont recrutés du personnel en fonction des fiches de postes établies par le service concerné.

Nous avons également analysé directement, sur la base d'entretiens individuels non directifs avec des responsables logistiques, la manière dont ces derniers pensent que leur fonction va évoluer dans les années à venir et les compétences qui leur semblent importantes pour faire face à ces évolutions. Il ressort tout particulièrement de cette analyse terrain que le responsable logistique « nouvelle génération » doit avoir une grande capacité de synthèse et de coordination : son métier est aux interfaces des autres, au sein de l'organisation, mais aussi, de plus en plus en dehors d'elle, avec les différents partenaires de la chaîne logistique.

Cette position aux interfaces implique également une bonne maîtrise des outils de communication avec les autres, et en particulier une bonne maîtrise des technologies de traitement et de diffusion de l'information : systèmes EDI, système d'identification et de localisation des produits

(traçabilité), systèmes informatiques collaboratifs.

La rapidité et l'adaptabilité sont également souvent évoquées, car les contours des organisations logistiques bougent très rapidement. La maîtrise de langues étrangères apparaît comme un plus, car la tendance est à la mondialisation des échanges. Un des éléments les plus souvent évoqués est également la capacité à prendre de la distance par rapport aux événements, à savoir gérer son stress, plus généralement à contrôler ses émotions.

Le modèle de réponse de cadres aux compétences diverses et un examen de la nature des compétences et des connaissances de haut rang indiquent clairement que dans la logistique des régies a parcouru un long chemin depuis l'époque où il était considéré comme seulement un moyen de réduire les coûts. Cote la plus haute sur les affaires générales l'administration et des systèmes d'information reflète les responsables logistiques prise de conscience de la nécessité d'être des généralistes plutôt que des spécialistes, et de la importance d'un bon système d'information pour la gestion réussie de la fonction logistique.

## 5. Conclusion :

Enquêtant sur le concept de compétence, nous avons tenté d'analyser le système de développement des compétences pour les employés des régies autonomes dans les services d'électricité et de l'eau.

Nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour explorer le terrain.

Nous avons identifié que la plupart des ingénieurs et des techniciens de notre échantillon ont des compétences techniques

différentes de celle qui concernent le poste occupé.

La gestion des compétences doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, elle ne peut se limiter à de simples calculs quantitatifs des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques que la régie autonome souhaite mettre en place. La gestion des compétences peut ainsi soutenir les décisions de la régie en matière de GRH. Pour conclure cet article, nous confirmons l'apport important de la gestion des compétences dans la logistique de distribution à la performance de l'entreprise. Donc chaque régie autonome marocaine doit donner l'importance nécessaire à cette activité pour améliorer leurs efficacités et efficacies.

## Les références

- [1] Baumard P. et Ibert, J. (2003), « **Quelles approches avec quelles données ?** », in R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), Méthodes de Recherche en Management, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, pp. 82-103.
- [2] Belt, Bill : « **Les bases de la gestion industrielle et logistique** », Editions d'Organisation, 2008.
- [3] Benoit, Christine : « **Manager un établissement de santé - La logistique au service de l'humain** », Gereso 2012
- [4] Britta Gammelgaard and Paul D. Larson: « **logistics skills and competencies for supply chain management**», Journal of Business Logistics Volume 22, Issue 2, pages 27–50, 2011.
- [5] Cadin, Loïc, Guérin, Francis, Pigeyre, Frédérique : « **GRH : Gestion des ressources humaines 4<sup>e</sup> édition** », Dunod 2012.
- [6] CAMMAN Christelle et Laurent LIVOLSI : « **Enjeux et difficultés de la gestion des cadres intermédiaires chez les prestataires de services logistiques** », International Journal de logistique & Management, P : 43-54, vol. 15 – N°2, (2007).
- [7] CHARRON Jean : « **Organisation et gestion de l'entreprise** », P : 43-54, dunod, paris, 2004.
- [8] CLAYE-PUAUX Sophie : « **La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques** », International Journal de logistique & Management, P : 31-41, vol. 15 – N°2, (2007).



- [9]Daniel, Donzel, Geneviève, Iacono : « **La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales** », Gualino 2013.
- [10]Defélix C. (2003), « **Ce que gérer les compétences veut dire** », in Guenette A. M., Rossi M. et Sardas J.C., *Compétences et connaissances dans les organisations*, Editions SEES, p. 121- 128
- [11]Dejoux, Cécile : « **La gestion des compétences en ressources humaines** », e-theque 2003.
- [12]Dejoux C. (2008), « **La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variés** », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 109-130.
- [13]Diego Vega Bernal : « **Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires : une approche par les compétences** », Aix-Marseille.
- [14]DURAND Bruno et Brigitte de FAULTRIER : « **L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats** », *International Journal de logistique & Management*, P : 55-70, vol. 15 – N°2, (2007).
- [15]Faïcel Hnaïen : « **Gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnements** », thèse de doctorat 2008, Ecole des Mines de Saint Etienne.
- [16]France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN : « **Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement** », Thèse de doctorat 2007.
- [17]François pichault, Jean Nizet : « **Introduction à la théorie des configurations : du one best way à la diversité organisationnelle** », éditions de boeck université, 2001.
- [18]Fulconis, François,Paché, Gilles,Roveillo, Gérard : « **La prestation logistique : Origines, enjeux et perspectives** », EMS Editions 2011.
- [19] Geneviève IACONO : « **Gestion des Ressources humaines : cinq défis pour l'avenir** », 2ème édition, gualino éditeur, lextenso éditions-Paris 2008.
- [20]gert heyns, rose luke: «skills requirements in the supply chain industry in south africa», *journal of transport and supply chain management* , 2012.
- [21]GROUPE-CONSEIL : « **Guide de gestion des ressources humaines** », FRP, Québec 2003.
- [22]Guillot-Soulez, Chloé, « **La gestion des ressources humaines 2013-2014** », Collectif, CRISC numéro 21 Logistique, ISC Paris 2008.
- [23]GUNIA Nadège : « **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises** », 2002.
- [24]JEAN –YVES : « **Le manuel du knowledge management** », prax-dunod, paris, 2003.
- [25] Louarn, J.-Y. et T. Wils. « **L'Évaluation de la Gestion des Ressources Humaines**», Paris, Liaisons 2001.
- [26]Lovanirina ramborison-LALAO : « **genre et gestion des ressources humaines : étude prospective de l'approche différencié selon le genre** », thèse de doctorat 2008, université de strasbourg.
- [27]Manon Bernard : « **L'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale** », Thèse 2009, université de strasbourg
- [28]MARTIN BEAULIEU et JACQUES ROY : « **Optimisation de la chaîne logistique et productivités des entreprises** », HEC Montréal, Septembre 2009.
- [29]Miles, M., & Huberman, M. A. (2003): « **Analyse des données qualitatives** » (2e ed.). Bruxelles: De Boeck Université. ... Page 11
- [30]MORANA Joëlle: « **La démarche Supply Chain Management vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie** », *International Journal de logistique & Management*, P : 81-89, vol. 15 – N°2, (2007).
- [31]MORANA Joëlle: « **De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus** », e-theque 2003
- [32]Nadège Gunia : « **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication** », HAL 2006.
- [33]Pache, G., (2005), « **Initier une coopération logistique et mercatique. Entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas »** », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005/4-5 n°214-215, p. 177-188
- [34]PERETTI J.M. « **Tous DRH** », page : 15-27 édition d'organisation, paris, 2006.
- [35]PICHAULT F. et NIZET J. (2000), « **Les pratiques de gestion des ressources humaines** »
- [36]Pimor, Yves,Fender, Michel : « **Logistique et Supply chain** » Ed. 6, Dunod 2013.
- [37]Rodolphe Donald MOUKASSA MAMOUNA: « **Pratiques de GRH et performance sociale de Bénin Télécoms SA** », (ESGIS-COTONOU) - Master en Gestion des Ressources humaines 2010.
- [38]R. Bruce McAFEE, Myron GLASSMAN et Earl D. HONEYCUTT, Jr : « **Influence de la culture d'entreprise et des politiques de ressources humaines sur la stratégie Supply Chain Management (SCM)** », *International Journal de logistique & Management*, P : 53-65, Vol. 11 – N°1, 2003.

- [39]RACHID EL FELAHI : « **La qualité de service dans le processus d'externalisation de la logistique de distribution- Cas des entreprises marocaines** », l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, 2013.
- [40]RONALD H. BALLOU: « **The evolution and future of logistics and supply chain management** », Produção, v. 16, n. 3, p. 375-386, Set./Dez. 2006, P: 375-386
- [41]Roger Evered; Meryl Reis Louis: «**Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the inside" and "Inquiry from the outside"**», The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 3. (Jul., 1981), pp. 385-395.
- [42]Supply Chain Management: «**A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics**», the International Journal of Logistics Management.
- [43]Stéphanie carbonnell, audrey dussol, sandrine heres, Tantély rakotoalivony : « **GRH et agilité de l'entreprise Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle?** », mémoire d'expertise MBA RH, 2012.
- [44]Sylvain Convers, Jean-Jacques Juvien : « **La logistique de distribution** », <http://www.cgl-consulting.com/sp3/la-logistique-de-distribution.pdf>
- [45] Thierry Colin, Benoît Grasser : « **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale** », Travail et Emploi, 2003, p.62-73
- [46] Ulrich, D. 1997. «**Measuring human resources: an overview on practice and a prescription for results**», Human Resource Management, vol. 36, n° 3, p. 303-320.
- [47]William Swart, Cathy Hall, Haozhe Chen: « **Human Performance in Supply Chain Management** », Supply Chain Forum an International Journal, Vol.1-N°2 ,2012.
- [48]Yu Rouh-yun chiang: «**matching human resource management strategy with logistic strategy to enhance firm performance**» International Journal of Operations and Production Management, 19(3): 275-292.
- [49] Zghal, R., « **La question des ressources humaines en Tunisie** », Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie, Vuibert, 2005, p. 165-174.