

# *Proposition d'un modèle théorique Pour L'évolution du rôle de la gestion des compétences Dans la performance logistique de distribution*

Fatima IBNCHAHID

Groupe de Recherche en Management et Systèmes  
d'Information (GRMSI).  
Université Abdelmalek Essâadi, l'Ecole Nationale de  
Commerce et de Gestion Tanger, Maroc,  
fatima.ensi@gmail.com

Saïd BALHADJ

Groupe de Recherche en Management et Systèmes  
d'Information (GRMSI).  
Université Abdelmalek Essâadi, l'Ecole Nationale de  
Commerce et de Gestion Tanger, Maroc,  
sbalhadj@yahoo.fr.

**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.

Avec la mondialisation des marchés, les nouvelles technologies et l'intensification de la concurrence internationale, l'entreprise cherche à démontrer dans tous les domaines qu'elle est créatrice de valeur ajoutée. La gestion des compétences fait rentrer la culture du résultat dans le champ des ressources humaines.

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) ou des échelles. Il s'agit pour le salarié de démontrer sa performance dans son activité.

L'objet de cette communication est de proposer un modèle théorique pour l'évolution du rôle de la gestion des compétences dans la performance logistique de distribution.

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

**Abstract** — in the same way as the recruitment and the social relationship, "management skills" has become essential for human resources managers; this involves both maintaining the competitiveness of the enterprise and securing the employees' career.

As a consequence of market globalization, new technologies and increased international competition, company tries to demonstrate that it is an added value-creating. The "Management skills" brings the culture of results into the human resources field.

The human resources domain is historically the least concerned by the scorecards and justification of the performance. "Management skills" reverses this trend by introducing performance and control objectives. In practice, individual skills are assessed against criteria (levels, objectives) or by scales. That means that the employee must demonstrate his performance in his activity.

The purpose of this paper is to propose a theoretical model to assess the management skills' role in distribution logistics' performance.

**Keyword** — skills, management, distribution logistics, competitiveness, carrier, performance.

## I. 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 services ressources humaines, que ce soit en Europe ou sur le continent africain, ont nettement renforcé leurs expériences, leurs connaissances et leurs 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 traditionnelle [1].

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 leurs tailles. Elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires [2].

La gestion des compétences prend de plus en plus d'importance dans la littérature en Sciences de Gestion, pourtant elle reste un concept flou du fait de l'ambiguïté de la notion de la compétence [3].

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: comment gérer les compétences dans la logistique de distribution? Ensuite

comment évaluer les compétences des employés ? Est-ce que la gestion des compétences permet d'améliorer la performance de l'entreprise?

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 méthodologie de la recherche. Enfin, nous proposons un modèle théorique pour la gestion des compétences dans la logistique de distribution.

## II. LITTÉRATURE

### A. La gestion des compétences

La gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture[4].

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.

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 [5].

Les travaux portant sur la gestion des compétences considèrent l'entreprise selon deux points de vue complémentaires [6]:

- l'entreprise comme un système de production de biens et de services : sa performance réside dans ce cas dans la maîtrise de ses processus de réalisation de valeur ;
- l'entreprise comme un système de production de connaissances et de compétences : sa compétitivité se fonde alors sur la maîtrise des processus de

capitalisation des connaissances et de développement des compétences.

### B. La logistique de distribution

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.

La logistique de distribution doit poursuivre ses développements en incluant la notion de mutualisation des opérations logistiques entre les filières de distribution [7].

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 manutention, un transport efficient.

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[8].

### C. La gestion des compétences dans la logistique de distribution

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.

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 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.

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 employés [9].

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.

La principale singularité sociale des établissements logistiques réside dans la contradiction entre un besoin en opérateurs quantitativement élevé mais constituent une offre d'emplois faiblement attractifs, eu égard à la pénibilité du travail et aux niveaux de rémunération moyens proposés. Cette contradiction trouve son paroxysme dans les zones logistiques où une multitude d'établissements manifeste simultanément ces mêmes besoins, ce qui nous invite à nous interroger sur les difficultés vécues par les gestionnaires de ces établissements pour obtenir une adéquation entre main d'œuvre requise et main d'œuvre disponible [10].

### III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE:

Pour déterminer la méthodologie que nous adopterons afin de traiter le problème de recherche, nous nous sommes inspirés de plusieurs sources.

En effet, une première inspiration provient de l'état de l'art dans le domaine du management des compétences qui conditionne à la construction de modèle, ou à l'utilisation d'approches importées, la prise en compte des caractéristiques du terrain de recherche. A priori, le départ de notre recherche se fera à partir du terrain de recherche.

Pour construire notre modèle théorique, nous choisissons comme terrain de recherche le Maroc, et plus précisément, le secteur de la distribution de l'eau potable et de l'électricité dans la ville de Larache. Toutefois, nous construisons point un modèle de recherche à partir du terrain de recherche limitativement dans la mesure où la littérature offre plusieurs modèles théoriques nécessitant seulement l'adaptation et l'intégration. Ainsi, l'exploration empirique de la régie de distribution de l'eau et de l'électricité de Larache, permettra de déterminer l'état des lieux au niveau du management des compétences en RH et au niveau de la logistique de l'eau et l'électricité. Au vu des caractéristiques de ces deux volets, nous détecterons les brèches, et les moyens afin de les combler.

Dans ce sens, si la régie poursuit une stratégie de coût, nous développerons notre modèle de gestion des compétences selon une appréhension rationaliste, tout en y intégrant des éléments lui permettant d'atteindre des objectifs cognitifs et de

symbolisation. Par ailleurs, le service logistique s'évaluera en termes de création de la valeur en créant en s'intéressant aux indicateurs stratégiques, et tactiques en liaison avec le coût. Nous concevons qu'un aller retour entre le terrain de recherche et la théorie, nous pousse à choisir un paradigme aménagé intégrant à la fois une méthode qualitative consistant en l'induction à partir de la régie à Larache, et déductive sur la base des modèles existant en management des compétences et la création de la valeur logistique. Dans la phase déductive, nous procéderons à une triangulation théorique, telle qu'elle nous a été recommandée lors d'un colloque auquel nous avons assisté à la ville de Safi [11].

Cette triangulation consiste à créer un modèle par incorporation des caractéristiques de différents modèles théoriques.

Pour le test de notre modèle nous privilégions une méthode de test en profondeur et donc nous adoptons une méthode qualitative [12]. Puisque, nous inscrivons notre recherche dans un paradigme aménagé, nous pouvons tester le modèle via une recherche intervention à travers laquelle nous appliquons notre modèle dans la gestion RH logistique de la régie de Larache tout en observant l'évolution de la distribution de l'eau potable et de l'électricité dans lesquels nous allons opérer tout en intervenant par des mesures adaptives jusqu'à la stabilisation du management des compétences et de la création de la valeur pour le client.

### IV. CADRE EPISTEMOLOGIQUE

La démarche empirique est fondée sur une méthode qualitative (entretien semi directif). L'échantillon de notre recherche est constitué de neuf régies autonomes marocaines. La nature de la connaissance produite est approchée différemment par les référentiels épistémologiques précédemment spécifiés (positiviste, interprétativiste et constructiviste).

Selon les positivistes, la réalité a une identité ontologique. Elle existe en soi-même et donc le chercheur essaiera de la poursuivre en investiguant dans son monde extérieur à lui. Il y a donc une indépendance claire entre l'objet de la connaissance et son sujet qui cherche à la découvrir et/ou à l'expérimenter [13]. Cette indépendance présume que la réalité empirique n'est jamais modifiée par les perceptions individuelles ou les croyances subjectives du sujet. En effet, la réalité est constituée de structures palpables et empiriques face auxquelles le chercheur n'a d'autres issues que de les appréhender avec objectivité. Une objectivité largement défendue par les positivistes quoique les non-positivistes contrarient le principe de cette extériorité en sciences sociales en avançant l'exemple de l'étude de l'être humain. Ce dernier, selon eux, peut constituer son objet d'étude. Mais, les partisans du positivisme comme Durkheim, vont jusqu'à considérer que les faits sociaux pourraient être considérés comme des choses empiriques et que l'on peut les dissocier par rapport à l'être humain.

Pour les interprétativistes le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours

particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs, qui permettent de développer une signification inter subjectivement partagée, sont à la source sociale de la réalité [14].

Dans cette logique de découverte de la réalité, notre démarche a essentiellement consisté à mettre en évidence des faits, mais également à interpréter les sentiments et les opinions des acteurs interrogés. Cette volonté d'identifier à la fois les faits et les perceptions des acteurs nous oriente vers une position épistémologique intermédiaire entre le positivisme et l'interprétativisme, qui est qualifiée de « positiviste aménagée » [15].

#### V. MODELE THEORIQUE DE RECHERCHE

Pour bien mener notre recherche, on est basé sur les modèles conceptuels [16] [17] [18].

Notre recherche est basée sur 12 hypothèses qui peuvent être présentées de la façon suivante :

H1. L'engagement du travail en équipe est positivement lié à la logistique de distribution.

H2. Le rôle de la résolution des problèmes est positivement lié à la logistique de distribution.

H3. Le rôle de la motivation est positivement lié à la logistique de distribution.

H4. Le rôle du leadership est positivement lié à la logistique de distribution.

H5. Le rôle de la confiance est positivement lié à la logistique de distribution.

H6. Le rôle de la prise de décision est positivement lié à la logistique de distribution.

H7. Le rôle de l'autodiscipline est positivement lié à la logistique de distribution.

H8. Le rôle de la gestion du temps est positivement lié à la logistique de distribution.

H9. Le rôle de la gestion du changement est positivement lié à la logistique de distribution.

H10. La personnalisation de la technologie de la logistique de distribution joue un rôle sur la performance stratégique des régies autonomes.

H11. La formalisation des procédures de la logistique de distribution affectent positivement la réactivité des régies autonomes.

H12. La flexibilité des processus de la logistique de distribution est positivement liée à la qualité du service opérationnel des régies autonomes.

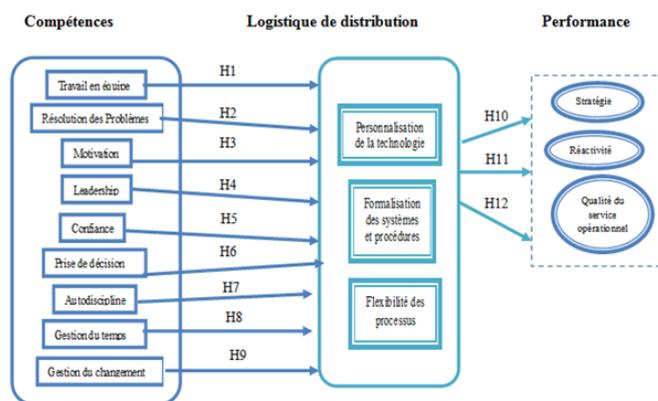


Fig. 1. le modèle théorique de la recherche

#### VI. DISCUSSION

Après avoir effectué une revue de littérature, les prochaines étapes de notre recherche consistent à contacter les parties concernées par notre recherche, afin de faciliter l'accès au terrain de notre phase empirique.

Puis nous allons fixer les méthodes de collecte et de traitement des données. Ainsi l'objectif de notre recherche est de tester notre modèle conceptuel.

#### VII. CONCLUSION

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] Zghal, R., « La question des ressources humaines en Tunisie », Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie, Vuibert, 2005, p. 165-174.
- [2] Dejoux, Cécile : « La gestion des compétences en ressources humaines », e-theque 2003.
- [3] 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
- [4] Gilbert, P. (2003), Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in Gérer les compétences - des instruments aux processus - , A. Klasfert & E. Oiry coord., Paris, AGRH & Vuibert, p. 11-31
- [5] Thierry Colin, Benoît Grasser : « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », Travail et Emploi, 2003, p.62-73
- [6] Boucher X. et Burlat P., 2003. Vers l'intégration des compétences dans le pilotage des performances de l'entreprise. JESA, Vol. 37, N° 3, p. 363-390.
- [7] Sylvain Convers, Jean-Jacques Juvien : « La logistique de distribution », <http://www.cgl-consulting.com/sp3/la-logistique-de-distribution.pdf>

- [8] 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
- [9] PERETTI J.M. « Tous DRH », page : 15-27 édition d'organisation, paris, 2006.
- [10] 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).
- [11] 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 ème édition, Paris : Dunod, pp. 82-103.
- [12] Boeri, M. W. (2007). A Third Model of Triangulation: Continuing the Dialogue with Rhineberger, Hartmann, and Van Valey. *Journal of Applied Social Science*, 1(1), 42-48. doi: 10.2307/23548721
- [13] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion: Economica*.
- [14] Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- [15] Thietar, R.-A., & Coll. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3 ed.). Paris: Dunod.
- [16] R. Glenn Richey Stefan E. Genchev Patricia J. Daugherty, (2005), "The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 Iss 4 pp. 233 – 257
- [17] Britta Gammelgaard Copenhagen Business School and Paul D. Larson : « logistics skills and competencies for supply chain management ». *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, Vol.22, No. 2, 2001, p : 27-50.
- [18] Jean NOLLET, Martin BEAULIEU, Paule LETHIECQ-NORMAND (2007): « Formation des acheteurs canadiens : d'une volonté stratégique à une action opérationnelle » *International Journal de logistique & Management*, P : 71-80, vol. 15 – N°2.