

ETUDE EXPLORATOIRE : LE ROLE DES COMPETENCES HUMAINES DES LOGISTICIENS DE DISTRIBUTION DANS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE AU MAROC

Fatima IBNCHAHID¹, Jaouad Lhalloubi¹, and Saïd BALHADJ²

¹Doctorant, ENCG-Tanger, UAE, Maroc

²Enseignant Chercheur, ENCG-Tanger, UAE, Maroc

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Les compétences humaines ont une importance dans l'emploi et le développement de carrière. Ces dernières années plusieurs chercheurs s'intéressent à ce type de compétences dans leurs recherches. La majorité de la littérature actuelle sur les compétences des logisticiens ne concerne que la chaîne d'approvisionnement, ou la fonction logistique en général. Notre article va s'intéresser aux compétences humaines dans la logistique de distribution pour compléter l'enchaînement des autres recherches au niveau de la logistique.

KEYWORDS: les compétences humaines, la logistique de distribution, la performance.

1 INTRODUCTION

Au cours des 30 dernières années, le domaine, la profession et la pratique de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement a subi une transformation profonde au sein de l'entreprise. Cette étude utilise la théorie de l'observation et de la pratique pour explorer la nature des compétences humaines dans la logistique. Les résultats suggèrent que la logistique de distribution valorise les compétences sociales, de résolution de problème, de prise de décision et de gestion du temps en pratique plutôt que de se focaliser seulement et exclusivement sur les compétences techniques, puisqu'il s'agit d'abord et avant tout d'un travail en équipe.

La littérature existante montre que les compétences du responsable logistique doivent être variées et complètes (les managers de logistique en particulier plus que tous les autres types de managers), avec une importance toute particulière pour les compétences en communication et les compétences relationnelles (interpersonnel). (MARTIN CHRISTOPHER 2005).

La logistique en tant que discipline a un critère commun par lequel des compétences importantes pourraient être reconnus.

L'objectif fondamental de cette recherche est d'identifier les compétences des logisticiens des régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité au Maroc où la logistique représente une discipline émergente et importante dans l'accomplissement de leurs tâches de manière efficace.

Les régies autonomes sont des entreprises publiques. C'est pour ce critère justement que nous avons choisi ce type d'entreprise afin d'analyser l'emplacement des ressources humaines dans le marché marocain. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche exploratoire avec une logique qualitative abductive. L'étude de cas est choisie comme stratégie d'approche du terrain et un guide d'entretien est utilisé pour collecter les données primaires. Des documents d'entreprises sont utilisés comme données secondaires et notre échantillon est composé de onze régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité.

2 CADRE DE RÉFÉRENCE

L'objectif est de réaliser une synthèse de la littérature spécifique sur les compétences humaines (1.1), la logistique de distribution (1.2) et la performance organisationnelle (1.3).

2.1 LES COMPÉTENCES HUMAINES

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de compétence. Pour (Dejoux 2013) la compétence est un groupement de savoirs faire, savoirs être, de savoirs et de connaissances entrant dans un processus de changements et d'adaptation afin de réaliser un but organisationnel.

Pour (Boterf 2000) La compétence est l'utilisation d'un ensemble de connaissances dans un contexte et une situation donnée.

Pour (Defélix 2002) la compétence est une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...dans un contexte précis.

Pour (Katz 1974) les compétences se composent savoirs, savoir-faire et savoir être. Il distingue trois types de compétences: conceptuelles, techniques et humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Nous nous sommes intéressés dans notre recherche par les compétences humaines car une bonne gestion de ces compétences est un vecteur d'agilité et de performance pour l'entreprise, puisque le responsable logistique est un manager avant qu'il soit un logisticien.

Les travaux réalisés sur les compétences des responsables logistiques montrent des grilles d'analyse relativement disparates, structurées ou non structurées. Les travaux de (PAUL R. MURPHY 2006) apparaissent comme une synthèse de ces travaux.

Plusieurs recherches ont été publiées sur le thème des compétences du responsable logistique. Nous citons par exemple les travaux de (Britta & Larson 2001) qui retiennent un modèle basé sur trois catégories: les compétences interpersonnelles et managériales, les compétences technologiques et mathématiques, et les compétences en Supply Chain Management. Ils soulignent également l'importance des compétences en communication et négociation. Cette distinction entre les compétences générales en management et les compétences spécifiques aux techniques logistiques et de SCM, d'une part, l'importance des aspects communication, d'autre part, se retrouvent dans les travaux de (John Mangan 2001) et de (MARTIN CHRISTOPHER 2005).

Selon une grille proposée par (Bironneau & Roy 2008), on peut diviser les compétences des responsables logistiques en deux types :

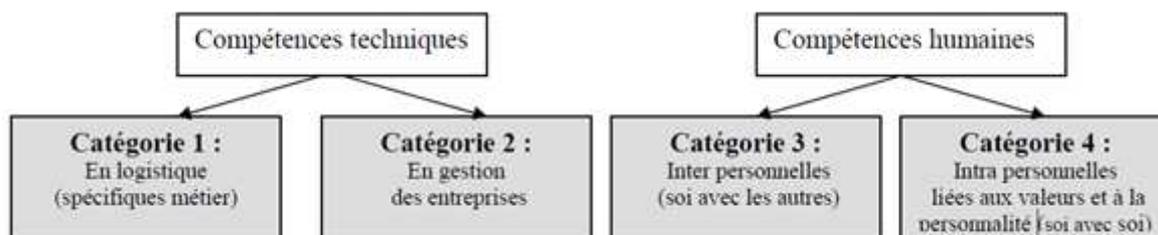


Figure 1 : Grille d'analyse de compétences des responsables logistiques

Le tableau n°1 rassemble les types des compétences humaines intra et interpersonnelles :

Tableau 1 : les types de compétences humaines

<i>Compétences interpersonnelles</i>	<i>Compétences intra personnelles</i>
Capacité à travailler en équipe	Respect des autres
Aptitude à convaincre	Adaptabilité au changement
Capacité à motiver ses collaborateurs	Réactivité, flexibilité
Travailler avec les autres décideurs internes	Intégrité, éthique
Gérer le temps et les priorités de son équipe	Contrôle du stress
Préparer et animer des réunions efficaces	Implication, disponibilité
Résoudre les problèmes, les conflits	Capacité d'analyse et de synthèse
Capacités d'écoute et d'empathie	Prise d'initiative, créativité, curiosité
Capacité à former ses collaborateurs,	Enthousiasme, état d'esprit positif
Capacité à s'entourer (team building)	Confiance en soi
Prendre la parole en public.	Volonté et capacité à progresser
Capacité de négociateur en externe	Connaissance de soi

« Les entreprises accordent de plus en plus d'importance à ces compétences extrascolaires, différentes des connaissances acquises dans les formations traditionnelles. Parce que les environnements de travail sont spécifiques et requièrent l'acquisition de compétences précises. Et surtout, parce que le rôle des compétences managériales et des compétences relationnelles, de la capacité à travailler en équipe, à résoudre les conflits, à garder son sang-froid dans les situations de stress... ne peuvent pas s'enseigner à l'école et ont un poids de plus en plus important dans les listes d'exigences définies pour caractériser un poste à pourvoir » (Lévy-leboyer 2009), p :9.

C'est pour cela on s'est intéressé aux compétences humaines car ce sont « les caractéristiques comportementales d'un individu en relation directe avec l'accomplissement efficace ou remarquable d'un travail » (STREBLER Marie, D. ROBINSON 1997).

Cependant des progrès systématiques ont été réalisés récemment pour le développement des compétences humaines parce que ce sont les compétences moins comprises, ainsi de différentes approches sont poursuivies par diverses universités et chercheurs dans des disciplines telles que la psychologie, la sociologie et l'anthropologie (Katz 1974).

2.2 LA LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION

A partir du milieu des années 90, la logistique est vue comme un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux matière, mais également entre ses partenaires (clients et fournisseurs). Elle devient une fonction globalisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne Clients/Fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises (Julien 2007).

D'après (SOHIER 2010) la logistique est la fonction organisant les circuits matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment.

La logistique peut être définie comme un ensemble d'activités visant à promouvoir une gestion efficace et efficace de l'offre. Ceux-ci incluent le partenariat avec les fournisseurs, le matériel physique des marchandises (logistique) et le partage de l'information tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin de répondre aux exigences des clients (Srivastava 2015).

Selon (FENDER 2008) la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.

En général, les activités de logistique liées à la production peuvent être classées en logistique d'approvisionnement, logistique interne et la logistique de distribution.

Les activités logistiques de distribution ont lieu une fois que les marchandises sortent d'une usine de production (Koivusaari 2016).

La logistique de distribution joue un rôle essentiel car elle représente la composante fonctionnelle de la logistique d'entreprise qui interagit directement avec le client (Becker et al. 2016).

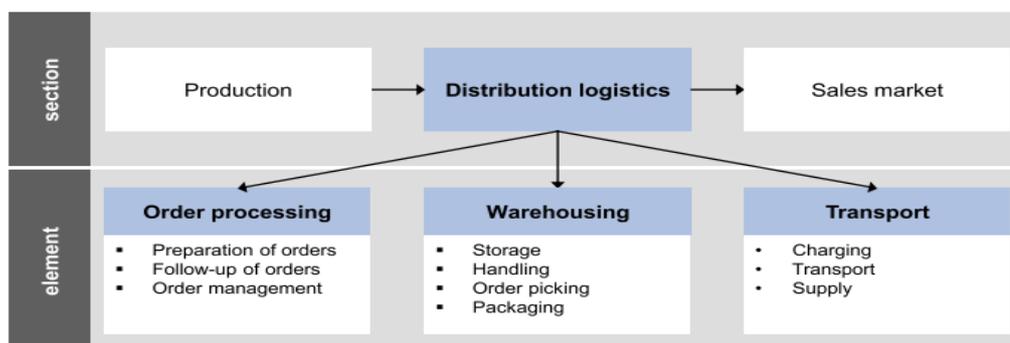


Figure 2: Sections et éléments de la logistique de distribution, (Becker et al. 2016) p :2.

La complexité de la logistique de distribution est essentiellement déterminée par la structure de la clientèle, le portefeuille de produits et la structure de distribution d'une entreprise.

Pour notre cas, nous sommes intéressés par la logistique de distribution car le contexte de l'étude c'est les régies autonomes de distribution de l'eau et d'électricité donc la distribution d'un service qui est très important dans la vie quotidienne des citoyens, aussitôt les régies occupent le monopole des marchés pour la distribution de l'eau et d'électricité.

2.3 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La question de la performance au travail est au centre de la compétitivité des entreprises dans la mesure ou l'évaluation du personnel permet de déceler des insuffisances ou de révéler les potentiels à capitaliser.

Toutefois, l'efficacité des employés qualifiés sera limitée si elle n'est pas motivée à exécuter leur travail. La forme et la structure du système de GRH d'une organisation peuvent affecter les niveaux de motivation des employés de plusieurs manières. (Delaney 1996)

Le capital intellectuel est considéré comme une construction médiatrice entre Configurations HR et organisationnels performance, Combinant ainsi la recherche dans les RH et les stratégies la gestion (Youndt & Snell 2004).

La théorie du capital humain, suggère que le capital intellectuel peut créer de la valeur et améliorer la performance organisationnelle en abaissant les coûts, en augmentant les avantages pour les clients Ou en faisant une combinaison des deux (Youndt & Snell 2004).

L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance est devenu la question de recherche dominante sur le terrain. Il ya eu une série d'études démontrant une association positive entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance, encourageant ceux qui ont toujours préconisé une approche distincte de la gestion des ressources humaines (Guest 1997).

Il n'existe pas de théorie générale sur la performance en soi. Cependant, nous avons un certain nombre d'approches et de modèles, souvent construit sur des perspectives disciplinaires spécifiques, telles que l'économie, la psychologie ou la gestion de la production, qui nous aident à comprendre et à classer les aspects de la performance. (Guest 1997)

3 METHODOLOGIE

On a choisi les régies autonomes en tant que contexte d'étude pratique pour notre recherche car elles appartiennent à un secteur semi-public donc elles rassemblent deux caractéristiques privé et publique, aussitôt la logistique de distribution sera un mixte entre les deux secteurs privé et publique, on veut découvrir les spécificités de ce secteur qui constitue une ressource naturelle la plus utilisé par la population.

Chaque année est marquée par l'évolution des ressources humaines des régies des cadres recrutés et des agents partent à la retraite. C'est pour cela la gestion des compétences sera un élément essentiel afin d'accroître la performance des régies. C'est parce que la régie aspire à pérenniser son activité, et c'est parce que toute organisation assurant une responsabilité

sociale se doit de veiller avant quoique ce soit sur la sécurité de son personnel et de ses biens. Aussitôt les régies utilisent des indicateurs de performance pour la gestion comme le Délai Moyen d'Abonnement Electricité urbain et le Délai Moyen d'Etude Electricité rural.

Dans ce sens, un guide d'entretien est élaboré et structuré en deux parties principales. Une première partie vise l'identification du répondant et de l'entreprise employeur. Une deuxième partie identifie les compétences humaines qui participent à la performance logistique de distribution.

Durant nos entretiens, Nous avons interrogé 11 responsables logistiques dans des différentes régies de distribution d'eau et d'électricité. Ces interviewées ont des profils variés en termes du sexe (3 femmes et 8 hommes), d'âge (entre 29 et 55 ans) et du niveau d'étude (primaire, secondaire, universitaire).

La durée des entretiens a varié entre 30 et 50 minutes, avec une moyenne de 45 minutes par entretien. Les répondants ont évoqué tous les sujets qui participent à la réussite de la performance organisationnelle, mais la discussion a été focalisée sur les compétences humaines qu'ils détiennent. La totalité de ces entretiens ont été enregistrées intégralement puis retranscrits. Ces derniers se sont tenus en arabe dans le but de faciliter la divulgation d'informations du répondant. Par la suite le chercheur traduit lui-même les entretiens, de l'arabe au français (notant bien que le chercheur est parfaitement bilingue). Il faut noter que l'utilisation de la langue française est souvent associée à des réunions professionnelles au sein de l'entreprise. La langue arabe, en revanche, est plus facilement associée à une conversation amicale entre deux personnes et non à un entretien formel. De cette manière nous espérons avoir pu récolter le maximum d'informations possibles. Les verbatim générés ont fait l'objet d'une analyse de contenu selon les préconisations de (Miles & Huberman 2003) sous NVIVO 10, les résultats de cette analyse ont fourni une liste des compétences humaines qui ont une influence sur la performance logistique de distribution.

4 RESULTATS ET DISCUSSION

Généralement, les personnes interrogées dans le cadre de cette étude exploratoire, donnent une importance très significative aux compétences humaines qui interviennent au sein des interactions permanentes avec leurs subordonnés ou leurs supérieurs. Ils sont conscients de l'existence des compétences humaines qui participent à la performance organisationnelle des régies autonomes.

Le choix des individus interrogés (8 hommes et 2 femmes) s'est fait en utilisant la méthode de boule de neige. (Leech & Onwuegbuzie 2007) soulignent que cette méthode d'échantillonnage non aléatoire est utile lorsqu'on recherche une meilleure compréhension à propos d'un phénomène, ou qu'on essaye d'améliorer les connaissances d'une théorie particulière. Notre étude a été réalisée ne faisant référence à aucune forme de représentativité statistique, mais il était important de questionner les individus qui partageaient des caractéristiques similaires. Les critères suivants ont été retenus pour la sélection des cas :

- L'individu possède une expérience professionnelle reconnue, avec une formation en gestion;
- L'individu occupe un poste de chef ou de responsable logistique au sein de la régie;
- L'individu gère un nombre entre 5 et 10 techniciens.

Les le contexte marocain, quatre compétences humaines participent à la création d'une performance organisationnelle pour les logisticiens qui sont : les compétences sociales, les compétences de résolution de problème, les compétences de gestion du temps ; les compétences de prise de la décision et la capacité à former ses collaborateurs qui est propre au contexte marocain.

4.1 LES COMPÉTENCES SOCIALES

Les compétences sociales décrivent la volonté et la capacité d'expérimenter et de façonner les relations, d'identifier et de comprendre les avantages et les tensions et d'interagir avec les autres de manière rationnelle et consciencieuse, y compris le développement de la responsabilité sociale et de la solidarité (Cheetham & Chivers 1996).

Les Compétences sociales sont une catégorie globale des compétences qui combine la Communication efficace, la capacité d'écoute, la capacité de prendre et de recevoir des critiques constructives, la capacité de

travailler avec succès dans une situation d'équipe. Les individus socialement qualifiés peuvent combiner tous les éléments susmentionnés de l'intelligence émotionnelle et les moyens qui leur permettent d'être excellents vis-à-vis de leurs subordonnés (Wheeler 2016).

Selon (Derwik et al. 2016) les compétences sociales sont les compétences interpersonnelles qui permettent de gérer les conflits de façon équitable, de trouver un terrain d'entente, de négocier, de résoudre les problèmes, de collaborer de façon transversale et dans des équipes interculturelles, dans plusieurs endroits et pays.

De bonnes compétences sociales sont également reflétées sur le lieu de travail et donc de façon récursive la carrière (Schulz 2008).

Effectivement, l'importance de la compétence sociale dans la performance organisationnelle ressort dans nos entretiens fréquemment. Par exemple, H.T (37ans) met en valeur cette dimension, il dit que « Chez RADEEL l'esprit collectif et le sens d'humeur sont les principales compétences sociales qu'un responsable logistique doit détenir ». Un autre (A, S 37 ans) a mentionné que « le responsable logistique doit obligatoirement répondre aux qualités suivantes : le sens de l'écoute, la capacité d'intégration et le travail d'équipe ».

Dans la même suite d'idées M.M (45ans) responsable logistique de la régie de RADEEF, nous a dit que « le contact facile avec les clients ainsi qu'avec les subordonnés, une rigueur dans le suivi des actions nous permettent d'obtenir des résultats satisfaisantes au niveau de l'organisation ».

Un répondant (B.M) nous a raconté une histoire qui se résume ainsi « les liens sociaux avec les employés et les subordonnés participent à l'engagement des employés les plus performants envers l'entreprise ».

Selon le responsable logistique de RADEEJ les compétences sociales qu'un responsable logistique doit détenir sont l'expérience dans le domaine, les qualités managériales, le savoir-faire dans le domaine, la maîtrise des langues étrangères et la communication.

Dans le même ordre d'idées (B.M) nous a démontré comment l'un de ses subordonnés a refusé de changer l'entreprise grâce aux qualités sociales de son responsable logistique ».

Cet exemple nous montre que la présence des compétences sociales chez un responsable logistique participe à l'engagement des employés et de ce fait à la performance organisationnelle au travail.

C'est ainsi qu'à travers les différents entretiens, il s'est avéré que la compétence sociale dans la relation avec les employés favorise la confiance entre les parties et par la suite l'engagement et la réussite de la relation.

4.2 LES COMPÉTENCES DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Ce sont des compétences qui rappellent et appliquent l'information pour proposer des solutions de rechange basées sur la pensée axée sur les objectifs (Derwik et al. 2016).

La capacité de résolution de problèmes a été jugée beaucoup plus importante par les répondants travaillant à des fins générales que dans les ports à conteneurs spécialisés (Thai 2012).

L'intérêt pour la résolution créative de problèmes ne semble jamais diminuer. Peut-être n'est-ce pas trop surprenant, car dans un monde qui change constamment et qui présente de nouveaux défis, les voies de solutions à de nouveaux types de problèmes sont toujours en demande (Proctor 2010).

Les différents blocs à la résolution créative des problèmes sont expliqués, ainsi que les actions qui sont nécessaires pour contourner ces difficultés.

Afin d'identifier et de résoudre ainsi bon nombre des problèmes qui se posent dans les affaires, il est nécessaire de contester les capacités de résolution de problèmes des responsables. Dans de nombreux cas, le processus créatif qui est utilisé pour aborder les problèmes doit être restructuré et réaménagé afin de produire de nouvelles idées et perspectives.(Proctor 2010)

La pensée créatrice met en place des notions et des idées qui ne seraient normalement pas envisagées dans la résolution de problèmes. Les méthodes créatives de résolution de problèmes utilisent largement des techniques et des approches qui aident à trouver des solutions à des problèmes récurrents et ouverts.(Proctor 2010).

En utilisant la résolution de problèmes, l'intelligence cognitive peut évaluer l'utilité et les coûts des initiés de marketing relationnel (Richey et al. 2010).

La résolution de problèmes d'ordre supérieur, n'est pas seulement un jeu de chiffres, il s'agit d'un ensemble de compétences analytiques et techniques qui sont nécessaires, comme la pensée créative et la capacité de voir la grande image (Ellinger & Ellinger 2014).

Les compétences analytiques impliquent des compétences quantitatives et statistiques, le raisonnement critique et la résolution de problèmes (Britta & Larson 2001).

Les répondants ont cité l'étendue de compétences de résolution des problèmes comme l'un des éléments qui était important à leurs yeux. Pour le responsable logistique de RADEEC, « un problème bien identifié est à moitié résolu, donc on détecte, on identifie, on cherche les causes, on rectifie le tir et ensuite on cherche des actions préventives pour ne plus avoir le même problème. Je pense que la résolution des problèmes nécessite l'analyse qui permet la bonne interprétation de la situation pour pouvoir aller vers des actions préventives ».

Alors que le responsable logistique de RADEEL annonce que la capacité de synthèse et la

Capacité de travailler en charge sont les qualités que doit détenir un gestionnaire dans la résolution des problèmes.

Le responsable logistique de RADEETA signale que « les problèmes à notre niveau sont gérés à l'amiable par le fait de posséder une capacité de conviction pour arriver à la situation gagnant-gagnant, alors que l'analyse permet d'identifier la source du problème et la créativité permet de trouver la solution. Lors d'un problème, j'essaie d'identifier le problème, je rencontre la victime toute seule et après je la confronte avec le responsable.

Le responsable logistique de RADEEF renseigne que pour lui « Je prends mon temps pour analyser les problèmes qui existent et je fais intégrer toute l'équipe qui travaille avec moi au sein du service. La résolution des problèmes nécessite l'esprit d'analyse et la créativité parce que l'analyse profonde permet d'identifier la source du problème et permet de trouver une solution à la cause et non pas aux conséquences du problème soulevé.

Pour le responsable logistique de RADEEO les qualités que doit détenir un responsable pour résoudre des problèmes sont l'esprit d'analyse et la créativité.

Le responsable logistique de RADEEM énonce que la réactivité, la rigueur, la communication se sont les qualités d'un responsable.

On constate ces dernières décennies une forte augmentation des emplois requérant de solides compétences en résolution de problèmes.

Alors on déduit que les compétences de la résolution de problèmes est la capacité d'un individu à s'engager dans un traitement cognitif pour comprendre et résoudre des problèmes de la régie, en l'absence de méthode de solution évidente, ce qui inclut sa volonté de s'engager dans de telles situations pour exploiter tout son potentiel de citoyen constructif et réfléchi.

4.3 LES COMPÉTENCES DE GESTION DU TEMPS

Bien que le temps soit une performance commerciale de base variable, la direction contrôle rarement explicitement sa consommation - presque jamais avec la même précision accordée aux ventes et aux coûts. Pourtant, le temps est un critère concurrentiel plus critique que les mesures financières traditionnelles (GEORGE STALK 1989).

D'autres compétences de gestion de grande importance incluaient une communication orale et écrite efficace et la capacité de motiver, de planifier, d'organiser, de déléguer, de gérer le temps, de négocier, de s'adapter au changement, de persuader, d'écouter et de former des subalternes.(Britta & Larson 2001)

Pour la logistique la gestion du temps est très importante car le processus d'obtention du bon produit au bon endroit au bon moment dans les bonnes quantités pour le bon coût avec la bonne qualité. (Britta & Larson 2001).

Du point de vue des responsables logistiques, la gestion du temps est une dimension primordiale pour une bonne performance des régies, ils ont une masse horaire commune dont ils travaillent 41 heures pendant la semaine.

Le responsable de RADEEC Signale que la fixation des priorités permet aux collaborateurs de se concentrer sur un sujet pour bien le ficeler avant de passer à autre chose, cela permet aussi de réduire les actions à moitié résolues.

Alors que le responsable de RADEEL annonce que le responsable doit être sérieux, il doit avoir un esprit méthodique, il doit fixer les priorités afin de gagner le temps, il doit respecter les délais pour un travail clair et structuré.

Pour le responsable de RADEEM, il déclare que « la fixation des priorités permet d'exécuter les travaux à caractère urgent ce qui peut causer un retard dans le traitement des autres dossiers en instance ».

Pour le responsable de RADEEM dévoile que « le respect du délai permet de non pas tomber dans des pénalités de retard concernant les dossiers financiers et d'achever le travail au moment opportun concernant les dossiers administratifs. »

Nous constatons que l'impact du non respect des délais peut avoir des risques sur le déroulement du travail, ainsi que la négligence des travaux non prioritaire.

Pour gérer son temps efficacement il faut certaines compétences : savoir planifier efficacement, avoir des habitudes de travail personnel, travailler en équipe et réussir ses réunions, communiquer avec les autres.

4.4 LES COMPÉTENCES DE PRISE DE LA DÉCISION

un praticien compétent prend des décisions basées sur des règles et des analyses, mais avec l'expérience de l'organisation peut s'écarter de l'analyse fondée sur des règles et prendre des décisions synchrones, intuitives et holistiques (Britta & Larson 2001).

les compétences de prise de décision sont créés pour interpréter et analyser les considérations d'externalisation des différents niveaux d'activités logistiques.(H.I. Hsiao, J.G.A.J. van der Vorst 2010).

Il est important pour le décideur de réaliser que la prise de décision de chacun est biaisée et que la dépréciation est Destinée à rendre un décideur déjà efficace encore plus efficace.

Par conséquent, le dynamisme dans un environnement décisionnel de gestion de l'offre peut être réduit en diminuant la dépendance à l'égard de tels facteurs environnementaux pertinents dans la prise de décision. (Lutz Kaufmann, Alex Michel 2009).

Beaucoup de répondants font des remarques sur les compétences de prise de décision, ils sont d'accords que les qualités d'un bon décideur sont « **l'autonomie, la responsabilité, savoir déléguer** »

Le responsable logistique de RADEEC nous montre que « pour prendre des décisions je suis les procédures, les méthodes de travail, l'expertise et sinon le comité de gestion, C'est moi qui prend les bonnes décisions au bon moment et je prends en considération toutes les interactions probables avec sa précision.

Pour le responsable logistique de RADEETA, il nous informe que pour prendre des décisions, j'analyse la situation, je collecte les informations nécessaires et en fonction du cas j'agis et je prends décision. Il faut être Courageux, responsable et flexible, il faut juste ajouter un autre élément essentiel dans la prise de décision qui est le Temps. Une bonne décision doit être prise au bon moment.

Nous terminons ces déclarations par dire qu'un bon décideur est avant tous un analyste, un stratège, un responsable et une personne courageuse.

La prise de décision nécessite une objectivité, une intuition et surtout une confiance en soi pour enfin de compte arrivé au bon résultat.

5 CONCLUSION

Les compétences humaines complètent les compétences techniques, qui sont les exigences techniques d'un travail que le responsable logistique est formé à faire. Les compétences humaines jouent un rôle important dans la formation de la personnalité d'un responsable logistique.

Le besoin d'excellentes aptitudes interpersonnelles ou compétences humaines est nécessaire pour réussir le travail au sein d'une organisation, et bien que certains ne soient pas d'accord, d'autres préconisent que ce sont des compétences qui ne peuvent pas être enseignées car il s'agit des compétences innées ou génétiques.

Dans cet article, nous avons effectué une analyse exploratoire des compétences humaines des logisticiens de distribution. Nous n'avons constaté que les compétences des logisticiens de distribution des régies de distribution d'eau et d'électricité ont quatre dimensions principales: les compétences sociales, les compétences de résolution de problème, les compétences de gestion du temps et celles de prise de la décision. La logistique de distribution a une influence significative sur ces dimensions de la compétence. Les régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité accordent une plus grande importance aux compétences sociales, qu'aux autres dimensions des compétences humaines car ces dernières jouent un rôle primordial dans la performance de la régie.

Notre étude va aider les praticiens et les chercheurs à mieux comprendre la nature multidimensionnelle des compétences des logisticiens de distribution au Maroc. Alors que ce champ d'étude n'a été jamais exploré auparavant, il s'agit des entreprises publiques marocaines qui utilisent la logistique de distribution pour une bonne gestion de leurs services.

RÉFÉRENCES

- [1] Becker, J. et al., 2016. Model-based potential analysis of the distribution logistics: a case study. *Production Planning and Control*, 7287(June), pp.1–10. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963611495&partnerID=40&md5=4ece49c79b799e485ea6cf5e53c38db0>.
- [2] Bironneau, L. & Roy, B.L.E., 2008. Analyse des besoins en compétences des responsables logistiques : état de l'art et résultats d'enquête terrain. In *Agrh*. pp. 1–21.
- [3] Boterf, G. Le, 2000. *Construire les compétences individuelles et collectives*,
- [4] Britta, G. & Larson, P.D., 2001. LOGISTICS SKILLS AND COMPETENCIES FOR SUPPLYCHAIN MANAGEMENT by. *Journal of Business logistics*, 22(2), pp.27–50.
- [5] Cheetham, G. & Chivers, G., 1996. Journal of European Industrial Training Emerald Article : Learning styles : a holistic approach Learning styles : a holistic approach. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20(1996), pp.20–30.
- [6] Defélix, C., 2002. Ce que gérer les compétences veut dire. *Revue économique et sociale*, pp.320–328.
- [7] Dejoux, C., 2013. *Gestion des compétences et GPEC - 2ème édition*,
- [8] Delaney, J.T., 1996. THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. , 39(4), pp.949–969.
- [9] Derwik, P., Hellström, D. & Karlsson, S., 2016. Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, pp.6–11. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.037>.
- [10] Ellinger, A.E. & Ellinger, A.D., 2014. Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), pp.118–135.
- [11] FENDER, Y.P.M., 2008. *Logistique*,
- [12] GEORGE STALK, J., 1989. Time - the next source of competitive advantage. *McKinsey Quarterly*, pp.28–50.
- [13] Guest, D.E., 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.263–276. Available at: <https://ezp.lib.unimelb.edu.au/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5819139&site=eds-live&scope=site>.
- [14] H.I. Hsiao, J.G.A.J. van der Vorst, R.G.M.K. and S.W.F. (Onno) O., 2010. Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), pp.395–414.
- [15] John Mangan, C.L., 2001. Education, Training and the Role of Logistics Managers in Ireland. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 4(3), pp.313–327. Available at:

- 10.1080/13675560110084120\nhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5513286&site=ehost-live.
- [16] Julien, F., 2007. *Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance*.
- [17] Katz, R.L., 1974. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), pp.33–42. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6774557&site=ehost-live\nhttp://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=3&sid=a6b4b872-3fd8-402f-af88-49b239266bfb@sessionmgr12>.
- [18] Koivusaari, M., 2016. *DISTRIBUTION LOGISTICS SERVICE CAPABILITY AND PERFORMANCE ASSESSMENT*.
- [19] Leech, N. & Onwuegbuzie, A., 2007. An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22(4), pp.557–584. Available at: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1045-3830.22.4.557>.
- [20] Lévy-leboyer, C., 2009. *Nouvelle éditon*,
- [21] Lutz Kaufmann, Alex Michel, C.R.C., 2009. DEBIASING STRATEGIES IN SUPPLY MANAGEMENT DECISION-MAKING. *Journal of Business logistics*, 30(1), pp.85–106.
- [22] MARTIN CHRISTOPHER, J.M., 2005. Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), pp.178–191.
- [23] Miles, M. & Huberman, A., 2003. *Miles, M., & Huberman, M. A. (2003). Analyse des données qualitatives (2e ed.). Bruxelles: De Boeck Université.*,
- [24] PAUL R. MURPHY, R.F.P., 2006. Skill of Contemporary Requirements and Entry-Level Logistics A Comparative Analysis Managers : A Comparative Analysis. *Transportation Journal*, 45(3), pp.46–60.
- [25] Proctor, T., 2010. *Creative Problem Solving for Managers*,
- [26] Richey, G., Harvey, M. & Moeller, M., 2010. “Marketing Managers” in the context of global supply chains: Functional versus multiple IQ competencies. *Journal of Marketing Channels*, 17(3), pp.243–262. Available at: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77954154526&partnerID=40&md5=9993a3fa50573ba4f000bb2b1445dca0>.
- [27] Schulz, B., 2008. The Importance of Soft Skills : Education beyond academic knowledge. *Language and communication*, (June), pp.146–155.
- [28] SOHIER, J.D.S., 2010. *Logistique*,
- [29] Srivastava, S.K., 2015. LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN. , 2004.
- [30] STREBLER Marie, D. ROBINSON, P.H., 1997. *GETTING THE BEST OUT OF YOUR COMPETENCIES*, Available at: <http://doi.wiley.com/10.1002/j.2161-1912.1992.tb00563.x\nhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED445236&site=ehost-live&scope=site\nhttp://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6003947>.
- [31] Thai, V. V, 2012. Competencies required by port personnel in the new era: conceptual framework and case study. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 4(1), pp.49–77.
- [32] Wheeler, R.E., 2016. SOFT SKILLS THE IMPORTANCE OF CULTIVATING EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Public Law & Legal Theory*, 16–6(16), pp.28–31.
- [33] Youndt, M.A. & Snell, S.A., 2004. Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), pp.337–360.