

Pratiques de gestion des ressources humaines et performance logistique export : une analyse fondée sur l'intégration interne et la capacité logistique

Soukaina JOUAD¹, Mohamed Charif EL HARRANE², Nada RHERIB³

¹Maître de conférences
ENCG DAKHLA - Université Ibn Zohr
s.jouad@uiz.ac.ma

²Maître de conférences
EMAA BUSINESS SCHOOL
medcharif.elharrane@gmail.com

³Maître de conférences
EMAA BUSINESS SCHOOL
nadarherib@gmail.com

Résumé

Cette recherche explore, dans une entreprise agroalimentaire exportatrice implantée à Agadir dans la région Souss-Massa, la manière dont des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) orientées compétences contribuent à la performance logistique export. L'étude s'inscrit dans une lecture fondée sur la théorie des ressources et le capital social, et mobilise une approche qualitative par étude de cas. Douze entretiens semi-directifs ont été menés auprès de fonctions directement impliquées dans l'exécution export. Les données ont été analysées par analyse thématique combinant un codage déductif structuré par le modèle et un enrichissement inductif issu du terrain. Les résultats mettent en évidence une chaîne processuelle où les pratiques de gestion des ressources humaines, centrées sur la formation, la polyvalence et l'encadrement opérationnel, renforcent l'intégration interne par la coordination interservices, la circulation de l'information et la clarification des rôles. Cette intégration soutient ensuite une capacité logistique fondée sur la planification, l'anticipation des contraintes douanières et de transport, l'appropriation du système d'information et la gestion des incidents. La performance logistique export est suivie via des indicateurs opérationnels de fiabilité, de conformité documentaire, de réclamations et de coûts associés aux écarts. Les résultats soulignent que l'effet des pratiques de GRH sur la performance est principalement indirect, via l'intégration interne et la capacité logistique, ce qui met en évidence l'importance d'aligner dispositif de compétences export, routines de coordination interfonctionnelle et routines d'exécution.

Mots-clés : gestion des ressources humaines, intégration interne, capacité logistique, performance logistique export, agroalimentaire.

Abstract

This study investigates, in an agri-food exporting firm located in Agadir in the Souss-Massa region, how competency-oriented human resource management (HRM) practices contribute to export logistics performance. Drawing on the resource-based view and social capital theory, the research adopts a qualitative case-study design. Twelve semi-structured interviews were conducted with key functions involved in export execution. Data were analysed through thematic analysis combining deductive coding guided by the model and inductive refinement from field evidence. The findings reveal a process chain in which human resources management practices focused on training, multi-skilling and operational supervision strengthen internal integration through cross-functional coordination, information sharing and role clarification. Internal integration then supports logistics capability built on planning, anticipation of customs and transport constraints, information system appropriation and incident management. Export logistics performance is monitored through operational indicators of reliability, documentary compliance, customer claims and deviation-related costs. The results indicate that HRM practices impacts performance mainly indirectly through internal integration and logistics capability, highlighting the need to align export competency systems, cross-functional coordination routines and execution routines.

Keywords : human resource management, internal integration, logistics capability, export logistics performance, agri-food.

INTRODUCTION

La compétitivité des entreprises agroalimentaires exportatrices dépend fortement de leur capacité à exécuter des flux logistiques sous fortes contraintes de traçabilité, de conformité documentaire, de respect des délais et de qualité de service. Dans ces environnements, la performance logistique ne se réduit pas à l'efficacité des infrastructures ou des moyens matériels. Elle repose aussi sur des ressources internes, des routines d'exécution fiables, et une coordination interfonctionnelle capable d'absorber les aléas. Cette perspective est cohérente avec la théorie des ressources, selon laquelle un avantage de performance durable provient de ressources et capacités internes organisées, difficiles à imiter et créatrices de valeur (Barney, 1991), ainsi qu'avec l'approche par le capital social, qui souligne le rôle des relations, de la circulation d'information et des représentations partagées dans l'action collective (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Malgré ces apports, la littérature traite encore de manière inégale la façon dont les pratiques de gestion des ressources humaines se traduisent en performance logistique dans des contextes export exigeants. Les recherches sur les systèmes de pratiques GRH montrent que la performance résulte souvent d'un ensemble cohérent de pratiques complémentaires, plutôt que d'initiatives isolées (Huselid, 1995 ; Combs et al., 2006). En supply chain, les travaux sur l'intégration interne suggèrent que la performance dépend fortement de l'alignement entre fonctions et de la qualité des interfaces organisationnelles, notamment parce que l'intégration facilite le partage d'information, la cohérence des décisions et la résolution des problèmes (Flynn et al., 2010). Toutefois, la compréhension des mécanismes reliant les pratiques GRH, l'intégration interne, la capacité logistique et la performance export reste encore limitée dans les environnements émergents.

Cet article vise à répondre à la question suivante : comment les pratiques de gestion des ressources humaines orientées compétences contribuent-elles à la performance logistique export, et par quels mécanismes organisationnels cette contribution se matérialise-t-elle ? L'étude a été conduite au sein d'une entreprise agroalimentaire exportatrice située à Agadir, dans la région Souss-Massa, au moyen d'entretiens semi-directifs et d'une analyse thématique auprès de fonctions directement impliquées dans les opérations export. Les résultats mettent en évidence une chaîne processuelle dans laquelle les pratiques de GRH orientées compétences renforcent l'intégration interne, qui soutient ensuite une capacité logistique fondée sur la planification, l'anticipation et la gestion des incidents, avant de se traduire en performance suivie par des indicateurs concrets de délais, de conformité documentaire, de réclamations et de coûts associés.

La suite de l'article est structurée comme suit : la section suivante présente le cadre

théorique et les propositions ; la méthodologie détaille le design qualitatif et l'analyse ; les résultats exposent les thèmes et le modèle processuel issu du terrain ; la discussion met en perspective les apports théoriques et managériaux ; enfin, la conclusion synthétise les contributions, et éventuellement les pistes de recherche.

I. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1.1. Ancrage théorique et revue de littérature

1.1.1 Théorie des ressources et capital social

Barney (1991) soutient que l'avantage durable provient de ressources stratégiques lorsque l'entreprise est capable de les organiser et de les déployer, selon une logique de cohérence. Dans une lecture fondée sur la théorie des ressources, la performance logistique est expliquée par la présence de ressources et de capacités internes qui rendent difficile l'imitation et soutiennent la fiabilité d'exécution.

Le cadre théorique du capital social apporte des éléments explicatifs sur les mécanismes relationnels mis en œuvre dans l'accès aux ressources à travers les réseaux internes et externes de l'organisation. Le capital social, d'après Bourdieu (1986) regroupe l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations. Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que le capital social au travers de ses dimensions structurelles, relationnelles et cognitives, facilite la création et le partage de connaissances et améliore la capacité d'action collective.

Enfin, l'articulation entre ressources et capital social peut être spécifiée sur le plan de la supply chain par la notion de « supply chain capital » qui souligne la valeur conjointe des liens structurels et relationnels pour transformer les connexions inter firmes en exécution fiable et en innovation (Autry et Griffis, 2008).

Ce croisement théorique fournit donc une base cohérente pour avancer que les pratiques de gestion des ressources humaines sont d'abord de nature à renforcer des ressources internes à forte valeur stratégique, tandis que le capital social éclaire le mécanisme par lequel les réseaux internes et les relations avec les partenaires permettent de convertir ces ressources en capacité logistique, puis en performance logistique dans le contexte export.

1.1.2. Performance logistique export : conceptualisation et systèmes de mesure

Traditionnellement, la performance logistique dans le cadre de l'exportation est considérée comme un système multidimensionnel qui associe la fiabilité des livraisons, la réactivité des processus, la gestion des coûts et l'intégrité du service. Les responsables de la chaîne d'approvisionnement mettent l'accent sur la nécessité d'une cohérence des indicateurs à travers les niveaux stratégique, tactique et opérationnel, car cela guide les décisions de gestion et renforce les processus décisionnels.

Tableau 1: Définitions de la performance logistique

Auteurs	Définition performance
Chow et al. (1994)	La performance logistique renvoie à un construit de résultats logistiques dont la définition et la mesure exigent de clarifier le périmètre et les données, car les comparaisons sont difficiles entre contextes.
Caplice et Sheffi (1995)	La performance logistique doit être appréciée via des systèmes de mesure, évalués selon leurs objectifs, périmètre et compris entre coûts et service.
Beamon (1999)	La performance Supply Chain, incluant la logistique, se mesure par un ensemble équilibré d'indicateurs couvrant ressources mobilisées, résultats obtenus, et flexibilité.
Mentzer et al. (1999)	La performance logistique du point de vue client peut être saisie comme une qualité de service logistique, mesurée par une échelle centrée sur la perception du service rendu.
Fugate et al. (2010)	La performance logistique peut être conceptualisée comme une combinaison d'efficacité, d'efficacité et de différenciation, reliant la logistique à la compétitivité.

Source : Revue de littérature

1.1.3. Pratiques de gestion des ressources humaines dans la Supply Chain

La littérature aborde les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), en tant que, système intégré contribuant à la construction du capital humain et des routines indispensables pour assurer la fiabilité opérationnelle. Les recherches en gestion des ressources humaines démontrent que l'impact sur la performance est plus marqué lorsque les pratiques sont conçues en « bundles » ou systèmes de pratiques, car leurs synergies structurent les compétences, les comportements et la coordination (Huselid, 1995 ; Combs et al., 2006).

Dans le domaine du management de la chaîne logistique, les pratiques GRH organisent le capital humain essentiel pour une mise en œuvre logistique fiable, notamment en ce qui concerne la ponctualité, le respect des normes et la gestion des incidents, tout en favorisant la collaboration entre les différentes fonctions et partenaires. La polyvalence et la formation renforcent la capacité d'exécution et l'intégration supply chain, ce qui soutient la performance (Huo et al., 2016). Ceci

place la formation, le développement et le recrutement axés sur les compétences comme les facteurs précurseurs de la qualité de mise en œuvre logistique.

Le coaching se révèle particulièrement pertinent dans le domaine de la logistique, car il permet une standardisation effective des actions, une amélioration de la qualité des prises de décision en temps réel, la remontée des incidents et l'apprentissage au poste. Le coaching supervisé dans les centres de distribution est lié à des résultats positifs en termes de performance perçue. Cela renforce l'idée que l'encadrement est une pratique GRH structurante pour la fiabilité opérationnelle (Ellinger et al., 2005).

1.1.4. Ressources humaines comme ressource stratégique et capacité logistique

Dans le prolongement de notre ancrage théorique, la performance logistique repose en grande partie sur des capacités organisationnelles difficilement imitables, telles que les routines de coordination, la polyvalence des compétences, la qualité d'exécution et l'apprentissage transversal.

C'est dans ce contexte que la dimension ressources humaines se révèle un levier stratégique en contribuant à produire et stabiliser ces routines d'exécution. Cette contribution des ressources humaines s'exprime aussi à travers l'alignement entre les pratiques des ressources humaines et les pratiques opérationnelles. La théorie du capital social souligne que la communication interne et la satisfaction des employés favorisent l'intégration de la supply chain, soulignant le rôle des mécanismes des ressources humaines dans la circulation de l'information et la coopération (Jacobs et al., 2016).

Enfin, l'apport des ressources humaines peut être spécifié via un mécanisme « connaissance-capacité ». Le management des connaissances logistiques contribue à la différenciation fondée sur la logistique, ce qui met au premier plan l'apprentissage et la capitalisation des savoirs opérationnels (Fugate et al., 2012).

1.1.5. Pratiques supply chain et intégration interne : mécanismes de performance

Selon la littérature, le management de la chaîne d'approvisionnement est perçu comme une logique d'intégration et de coordination des flux physiques et d'informations entre les différentes fonctions et organisations afin d'améliorer la création de valeur et la performance. La Supply Chain Management constitue une approche managériale distincte, centrée sur l'harmonisation des processus et la collaboration inter-organisationnelle (Mentzer et al., 2001). Cela signifie que la performance n'est pas uniquement liée à des actions locales, mais également à la cohérence des décisions tout au long de la chaîne.

Les travaux empiriques abordent les pratiques supply chain comme un ensemble de routines managériales complémentaires. Li et al. (2006) proposent une opérationnalisation

largement reprise construite autour de cinq familles de pratiques : le partenariat stratégique avec les fournisseurs, la gestion de la relation client, le niveau de partage d'information, la qualité du partage d'information et la différenciation par le report des opérations.

Plusieurs auteurs montrent enfin que l'intégration supply chain est un mécanisme clé de transformation des pratiques en performance. Flynn et al. (2010) distinguent l'intégration interne, l'intégration fournisseur et l'intégration client, et soulignent que l'intégration interne est un élément fondamental à la mise en œuvre des bénéfices de l'intégration externe.

La performance logistique est étroitement liée à la coordination interne entre la production, la qualité, la logistique, le commerce, l'administration des ventes et les opérations douanières. Cette intégration est avant tout un aspect organisationnel et humain, car elle repose sur la coordination des rôles, la circulation de l'information et de la compatibilité des incitations. La combinaison des pratiques de gestion des opérations et de gestion des ressources humaines est liée à la performance (De Menezes et al., 2010).

Pour résumer, les études affirment que les pratiques GRH qui ont le plus d'impact sur la performance logistique sont celles qui améliorent la qualité du capital humain et des routines d'exécution, notamment la formation, la polyvalence et le coaching.

2.1 Modèle conceptuel

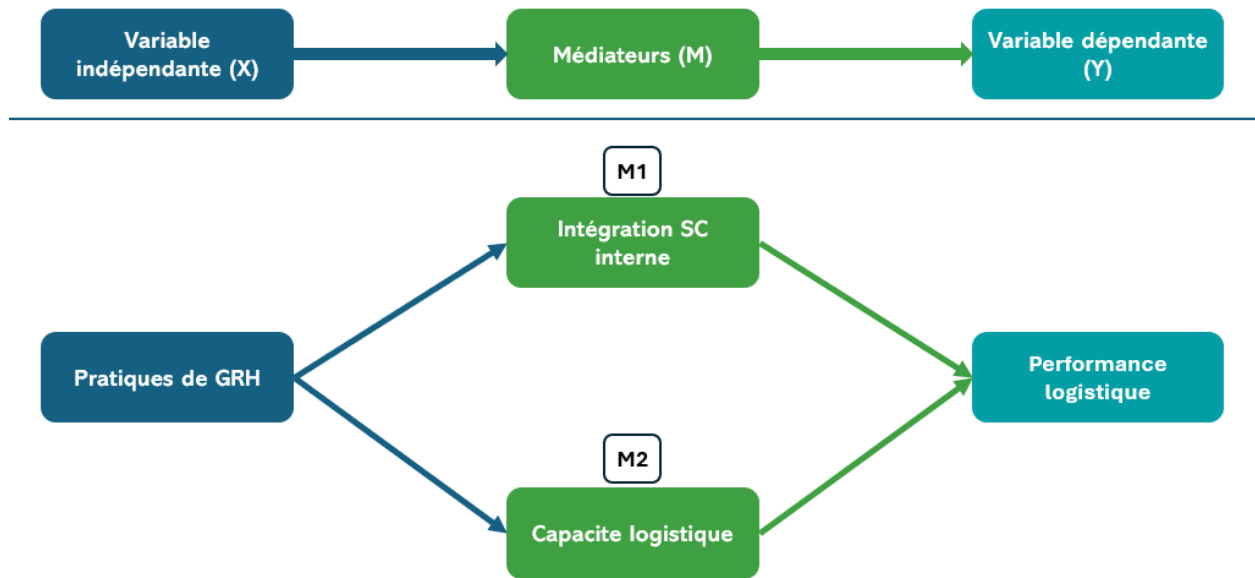
2.1.1. Effet des pratiques de gestion des ressources humaines via l'intégration supply chain

La littérature relève que la fonction ressources humaines influence le plus souvent la performance logistique de manière indirecte, c'est-à-dire en améliorant la qualité des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La gestion des ressources humaines améliore les résultats de la chaîne d'approvisionnement, ces résultats jouent ensuite un rôle médiateur vers la satisfaction client et la performance organisationnelle (Gómez-Cedeño et al., 2015).

Le capital humain contribue positivement à l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, notamment l'intégration interne, qui elle-même favorise la performance compétitive (Huo et al., 2016). On peut ainsi soutenir que les ressources humaines constituent un levier amont qui renforce les pratiques de l'intégration supply chain, avant que celles-ci ne se traduisent en performance.

Figure 1: Modèle conceptuel



Source : Elaboration par les auteurs à partir de la littérature

Proposition 1 (P1) : Les pratiques de GRH orientées compétences, formation, développement, polyvalence et coaching renforcent l'intégration de la chaîne d'approvisionnement interne en améliorant la coordination interfonctionnelle, le partage d'informations et l'alignement des processus (Huo et al., 2016).

Proposition 2 (P2) : L'effet des pratiques GRH sur la performance logistique est principalement indirect et transite par l'amélioration des pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement, en particulier l'intégration interne (Gómez-Cedeño et al., 2015 ; Huo et al., 2016).

2.1.2. Capacité logistique comme variable entre ressource humaine et performance

Pour construire un modèle théorique plus cohérent, plusieurs études suggèrent d'introduire la capacité logistique en tant que lien direct entre les ressources humaines et le résultat de performance. Cette capacité désigne un ensemble de compétences et de routines organisationnelles qui soutiennent l'exécution logistique, principalement la gestion et la circulation de connaissances, la coordination interfonctionnelle, ainsi que la maîtrise des dimensions informationnelles et opérationnelles de la logistique.

Ainsi, Shang et Marlow (2005) montrent comment des capacités logistiques fondées sur l'information et la flexibilité sont étroitement associées à la performance logistique, et indirectement à la performance financière, ce qui confirme le rôle structurant des capacités pour convertir les ressources en résultats.

Selon Evangelista (2023), les pratiques de gestion des ressources humaines centrées sur la connaissance, telles que le recrutement, la formation-développement et la motivation centrés sur la connaissance renforcent la capacité logistique, qui améliore ensuite la performance organisationnelle.

Appliquée au contexte export, cette capacité logistique peut être spécifiée autour de la planification des expéditions, du respect des exigences de qualité et de traçabilité, de l'utilisation effective des systèmes d'informations logistiques, de la coordination avec les transitaires, transporteurs et clients. L'enjeu théorique est de disposer d'une variable qui explique comment les pratiques GRH se traduisent en performance par le biais de capacités d'exécution et d'apprentissage difficilement substituables.

Proposition 3 (P3) : Les pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier celles axées sur la connaissance, telles que le recrutement, la formation-développement et la motivation, renforcent la capacité logistique en développant les compétences et les routines d'exécution nécessaires à l'export (Evangelista, 2023).

Proposition 4 (P4) : Une capacité logistique plus élevée améliore la performance logistique, en termes de fiabilité, de réactivité, de qualité et de traçabilité, surtout dans les contextes d'exportation avec des exigences strictes en matière de délais et de conformité. (Shang et Marlow, 2005 ; Evangelista, 2023).

Sur la base des arguments exposés précédemment, nous proposons un modèle processuel dans lequel les pratiques de GRH renforcent d'abord l'intégration supply chain interne. Cette dernière favorisera ensuite le développement d'une capacité logistique, laquelle se traduit, finalement par une performance logistique améliorée.

II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour étudier notre modèle dans le cadre de l'exportation marocaine, nous avons privilégié une approche qualitative basée sur des interviews semi-structurées et une analyse thématique. Cette approche facilite l'identification des processus spécifiques par lesquels les pratiques de GRH favorisent l'intégration interne, la capacité logistique et la performance logistique.

L'étude a été conduite au sein d'une société exportatrice de l'industrie agroalimentaire située dans la région Souss-Massa, à Agadir. Le choix de ce terrain repose sur un échantillonnage raisonné, la région étant caractérisée par une forte orientation vers l'export agroalimentaire et des exigences élevées en matière de coordination logistique et de conformité. Les données ont été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de fonctions directement impliquées dans les opérations export. Au total, douze entretiens semi-structurés ont été effectivement réalisés.

L'analyse des données a été réalisée manuellement selon une démarche d'analyse thématique. Les transcriptions ont fait l'objet d'un codage ouvert, suivi d'un regroupement axial des codes en catégories analytiques, puis d'une structuration finale en thèmes. Cette démarche vise à assurer la traçabilité et la cohérence interprétative. Les verbatims ont fait l'objet d'un codage déductif basé sur le modèle, et d'un enrichissement inductif permettant de faire émerger des sous-thèmes décrivant les mécanismes observés.

Les critères d'inclusion concernant les participants étaient les suivants : (1) une implication devant revêtir un caractère direct dans les processus export et (2) une ancienneté jugée suffisante sur le périmètre. Le recueil des données s'est arrêté au moment de saturation thématique, c'est-à-dire lorsque les entretiens supplémentaires n'apportaient plus d'éléments substantiellement nouveaux concernant les mécanismes étudiés.

Tableau 2: Profil des participants

Catégorie de participants	Fonction	Nombre
Support et développement RH	Responsable RH	2
Pilotage logistique et Supply Chain	Directeur logistique ; chef de service planification ; chef d'équipe expéditions	3
Qualité et conformité export	Responsable qualité et conformité export	2
Interface commerciale export	Responsable administration des ventes export	2
Transport et interfaces externes	Responsable transport et coordination transit	1
Systèmes et amélioration des processus	Responsable SI logistique et amélioration continue	1
Interface production export	Directeur de production	1
Total		12

Source : Données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des participants

III. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. Présentation des résultats

Les résultats sont présentés à travers deux tableaux complémentaires : le premier synthétise les thèmes principaux et les verbatims illustratifs, tandis que le second explicite le cadre de codage en articulant les codes déductifs et les sous-codes inductifs issus de l'analyse thématique.

Tableau 3: Thèmes et verbatims illustratifs

Thème	Verbatims (extraits)
X : Pratiques de GRH	« Nous avons mis en place des formations ciblées sur la traçabilité, les procédures export et l'utilisation de l'ERP logistique. » (<i>Responsable Ressources Humaines, Participant 1</i>) ; « Les compétences les plus critiques sont la rigueur documentaire et la capacité à anticiper. » (<i>Responsable qualité et conformité export, Participant 2</i>) ; « La formation aux exigences qualité export a aidé les équipes à mieux mesurer les impacts de leurs actions. » (<i>Responsable Ressources Humaines, Participant 3</i>)
M1 : Intégration interne	« La coordination se fait surtout via des réunions hebdomadaires entre logistique, qualité et commercial. » (<i>Directeur logistique, Participant 4</i>) ; « Le principal frein reste le manque de communication entre services. » (<i>Responsable administration des ventes export, Participant 5</i>) ; « Les équipes collaborent mieux depuis que les rôles sont clarifiés. » (<i>Directeur de production, Participant 6</i>)
M2 : Capacité logistique	« Les expéditions sont planifiées sur la base d'un planning hebdomadaire, en intégrant les contraintes douanières et de transport. » (<i>Chef de service planification, Participant 7</i>) ; « En cas d'incident, la qualité, la logistique et, selon la situation, le transit sont mobilisés. » (<i>Responsable transport et coordination transit, Participant 8</i>) ; « Le SI facilite le suivi, mais son efficacité dépend des compétences des utilisateurs. » (<i>Responsable SI logistique et amélioration continue, Participant 9</i>)
Y : Performance logistique export	« On suit surtout le respect des délais, le nombre d'erreurs documentaires et les réclamations clients. » (<i>Responsable administration des ventes export, Participant 10</i>) ; « La fiabilité dépend du niveau de coordination interne ; sinon, les coûts augmentent. » (<i>Responsable qualité et conformité export, Participant 11</i>) ; « Investir dans les compétences et la coordination réduit indirectement les coûts logistiques. » (<i>Chef d'équipe expéditions, Participant 12</i>)

Source : Elaboration personnelle à partir des entretiens semi-directifs

3.1.1 Analyse des thèmes centraux

Le tableau illustre une organisation logique des résultats centrée sur quatre thèmes reliés par une logique processuelle. Le thème X montre que les pratiques de GRH sont principalement mises en œuvre via la formation et l'encadrement dans les domaines clés de l'exportation, ce qui souligne une priorité accordée à la sécurisation de l'exécution par le biais des compétences. Le thème M1 souligne que l'intégration interne repose sur des mécanismes formels de coordination, mais qu'elle reste contrainte par des difficultés de communication et un besoin de clarification des rôles, ce qui influence la fluidité de la collaboration entre les différentes fonctions. Le thème M2 révèle une capacité logistique centrée sur des routines de planification et d'anticipation des contraintes douanières et de transport, ainsi que sur des mécanismes de mobilisation interfonctionnelle lors d'incidents, avec un rôle important du système d'information dont l'efficacité dépend des compétences d'usage. Enfin, le thème Y montre que la performance logistique export est suivie à travers des indicateurs opérationnels concrets, et qu'elle est perçue comme sensible à la qualité de la coordination interne, notamment au regard des impacts en coûts.

Tableau 4: Codes déductifs et sous-codes inductifs

Code déductif	Définition	Sous-codes inductifs
Pratiques GRH (X)	Pratiques GRH orientées vers le développement des compétences et l'encadrement opérationnel soutenant la fiabilité d'exécution des activités export.	Formation traçabilité ; formation procédures export ; formation ERP logistique ; formation incoterms exigences clients ; coaching terrain ; polyvalence ; briefing encadrement.
Intégration interne (M1)	Coordination interfonctionnelle circulation de l'information et alignement des processus entre logistique qualité ADV et production afin d'assurer la cohérence des décisions.	Réunions hebdomadaires ; partage d'information ; défaillances de communication ; promesses commerciales non concertées ; flou des rôles ; arbitrage coût délai.
Capacité logistique (M2)	Routines d'exécution export et de gestion des aléas permettant de planifier anticiper et traiter les incidents afin de maintenir la continuité des flux.	Planning hebdomadaire ; anticipation douane transport ; gestion escalade d'incidents ; Procédures manquantes ; Sous-utilisation du SI ; dépendance transitaire.
Performance logistique export (Y)	Résultats export observables en termes de fiabilité conformité documentaire traçabilité et coûts associés aux écarts.	Respect des délais ; erreurs documentaires ; réclamations ; coûts de non qualité ; retards replanification ; surcoûts de correction.

Source : Codage thématique des entretiens semi-directifs

3.1.2. Structuration analytique des codes et sous-codes issus de l'analyse thématique

Le tableau de codage précise comment les thèmes ont été opérationnalisés. Pour le code X, les sous-codes décrivent un ensemble de pratiques GRH orientées compétences, structuré autour de formations spécialisées, de polyvalences et d'encadrement, ce qui confirme l'importance du développement des savoir faire spécifiques à l'export. Pour le code M1, les sous-codes combinent des mécanismes de coordination existants et des dysfonctionnements récurrents, suggérant une intégration interne structurée, notamment sur la circulation de l'information, et l'alignement des décisions. Pour le code M2, les sous-codes évoquent mieux des routines d'exécution et de gestion des aléas mais également des vulnérabilités liées aux procédures, à l'appropriation du système d'information et à la dépendance aux acteurs externes. Enfin, pour le code Y, les sous-codes caractérisent une performance observée à travers des indicateurs de conformité, de fiabilité, de réclamations et de coûts, tout en intégrant une lecture économique des écarts via les surcoûts, ce qui renforce la cohérence entre les dimensions mesurées et les contraintes opérationnelles de l'export.

3.2. DISCUSSION

Les résultats de l'analyse thématique montrent que la performance logistique à l'export se construit par étapes. Les pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur les compétences contribuent d'abord à améliorer l'intégration interne. Cette intégration renforce ensuite la capacité logistique. Enfin, ces mécanismes se traduisent par une meilleure performance, observée à travers la fiabilité, la conformité documentaire et les coûts. Cette logique est cohérente avec l'idée que les ressources internes et la qualité des relations entre services conditionnent les résultats opérationnels.

3.2.1. Pratiques de GRH et exécution export

Les verbatims du thème X indiquent que la GRH est mobilisée essentiellement à travers des actions de formation et d'encadrement, autour de dimensions critiques pour l'export, notamment la traçabilité, les procédures documentaires et l'usage de l'ERP. Les répondants insistent également sur des compétences clés telles que la rigueur et l'anticipation, ce qui suggère une volonté de sécuriser l'exécution export par le renforcement de savoir-faire spécifiques. Les données montrent enfin que cette sécurisation repose sur un dispositif cohérent combinant formation, polyvalence et encadrement, plutôt que sur des initiatives isolées.

Cette lecture est cohérente avec la théorie des ressources, selon laquelle la performance repose sur des ressources et capacités internes organisées et déployées de manière cohérente, difficiles à imiter et soutenant la fiabilité d'exécution. Les pratiques de formation, de polyvalence et d'encadrement observées peuvent ainsi être interprétées comme un investissement dans un capital humain export et des routines de travail à forte valeur stratégique (Barney, 1991 ; Huselid, 1995 ; Combs et al., 2006).

3.2.2. L'intégration interne et la coordination interservices

Le thème M1 met en évidence que la coordination s'appuie sur des réunions régulières, mais reste limitée par des problèmes de communication et par un besoin de clarification des rôles. Lorsque les échanges interservices sont insuffisants, les compétences développées ne se traduisent pas pleinement en action collective efficace. A l'inverse, lorsque les rôles sont mieux définis et que l'information circule, la collaboration devient plus fluide. Les résultats confirment ainsi que l'intégration interne permet de réduire les frictions entre logistique, qualité, administration des ventes et production pour stabiliser la prise de décision.

Ces résultats prolongent l'apport du capital social, qui souligne l'importance des réseaux internes, de la qualité relationnelle et des représentations partagées pour faciliter la circulation de l'information et la coopération. Dans cette perspective, l'intégration interne apparaît comme le mécanisme par lequel les compétences et ressources développées sont transformées en une action collective cohérente entre les différentes fonctions (Bourdieu, 1986 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Jacobs et al., 2016).

3.2.3. Capacité logistique et gestion des aléas

Le thème M2 montre que la capacité logistique repose sur des routines concrètes, notamment la planification hebdomadaire, l'anticipation des contraintes douanières et de transport, et la mobilisation des acteurs concernés dans le cas d'un incident. Cette capacité ne se limite pas à des compétences techniques : elle dépend aussi de la coordination interne et de la gestion des interfaces externes, comme les transitaires et les transporteurs. Un point important concerne le système d'information : il facilite le suivi, mais son efficacité dépend du niveau de maîtrise des utilisateurs. Autrement dit, l'outil ne peut améliorer la fiabilité que s'il est effectivement intégré dans les pratiques de travail et soutenu par les compétences et les règles partagées.

La capacité logistique mise en évidence fait référence à une capacité organisationnelle fondée sur des routines d'exécution et d'apprentissage, intégrant la planification, la gestion des incidents et la maîtrise des interfaces externes. Elle reflète la notion que la performance est atteinte lorsque les ressources humaines et la coordination interne se manifestent par des routines stables

et des compétences aptes à gérer les contraintes opérationnelles et informationnelles de l'exportation (Shang et Marlow, 2005 ; Fugate et al., 2012 ; Evangelista, 2023).

3.2.4. Performance logistique export et logique coût service

La performance du thème Y est suivie à partir d'indicateurs concrets directement liés à l'exportation, comme le respect des délais, les erreurs documentaires, et les réclamations clients. La performance ressort comme une conséquence indirecte : les répondants relient la fiabilité et les coûts aux niveaux de coordination interne et d'investissement dans les compétences. Cette perception est cohérente avec les approches multidimensionnelles de la performance logistique qui articulent service, conformité et efficience.

L'évaluation de la performance à travers les délais, les erreurs dans la documentation, les réclamations et les coûts rejoint les approches multidimensionnelles des systèmes de mesure logistique. Ces systèmes mettent l'accent sur l'articulation entre le service, la conformité et l'efficience, ainsi que sur la cohérence des indicateurs entre les niveaux de pilotage. (Chow et al., 1994 ; Caplice et Sheffi, 1995 ; Beamon, 1999 ; Fugate et al., 2010).

CONCLUSION

Cette étude qualitative, conduite par étude de cas au sein d'une entreprise agroalimentaire exportatrice de la région Souss-Massa à Agadir et fondée sur 12 entretiens semi-directifs, met en évidence une lecture processuelle de la performance logistique export. Les résultats montrent que les pratiques de GRH orientées compétences, notamment la formation ciblée, la polyvalence et l'encadrement, constituent un socle de fiabilisation de l'exécution, mais que leur effet sur la performance est principalement indirect. Elles renforcent d'abord l'intégration interne à travers la coordination interservices, la circulation de l'information et la clarification des rôles. Cette intégration soutient ensuite une capacité logistique fondée sur la planification, l'anticipation des contraintes douanières et de transport, et la gestion des incidents, avant de se traduire en performance observable via des indicateurs concrets tels que les délais, la conformité documentaire, les réclamations et les coûts associés.

Sur le plan théorique, ces résultats confortent l'idée que les pratiques de GRH peuvent être interprétées comme des mécanismes de construction et de stabilisation de ressources et de capacités internes difficiles à improviser, en cohérence avec la théorie des ressources et les travaux sur les systèmes cohérents de pratiques GRH.

Ils soulignent également le rôle central de l'intégration interne comme mécanisme de conversion des compétences en action collective coordonnée, en lien avec les apports du capital social sur la circulation de l'information et la coopération, ainsi qu'avec les travaux en supply chain qui positionnent l'intégration interne comme déterminant de la performance.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que l'amélioration de la performance export ne repose pas uniquement sur l'intensification de la formation, mais sur la cohérence entre un dispositif de compétences export centré sur la traçabilité, la conformité et l'usage du système d'information, des routines de coordination interfonctionnelle formalisées autour des rôles, des arbitrages et des échanges réguliers, et une capacité logistique opérationnelle structurée par la planification, l'anticipation et la gestion des incidents. Le système d'information apparaît comme un levier conditionnel, qui soutient la fiabilité lorsque son usage est réellement approprié et intégré dans des routines partagées.

Des recherches futures pourraient étendre l'investigation à un design multi-cas dans des entreprises exportatrices comparables et compléter cette lecture par une étude quantitative du modèle, afin d'évaluer la robustesse et les conditions de validité des relations identifiées, notamment selon la complexité des marchés d'exportation, la maturité des systèmes d'information et la criticité des exigences de conformité.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BOURDIEU, P., (1986), « The forms of capital ». Dans **RICHARDSON, J. G. (Ed.)**, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York : Greenwood Press, pp. 241–258.

Articles :

AUTRY, C. W., et GRIFFIS, S. E., (2008), « Supply chain capital : The impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation ». *Journal of Business Logistics*, vol. 29, n°1, pp. 157–173.

BARNEY, J. B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99–120.

- BEAMON, B. M., (1999),** « Measuring supply chain performance ». *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 19, n°3, pp. 275–292.
- CAPLICE, C., et SHEFFI, Y., (1995),** « A review and evaluation of logistics performance measurement systems ». *The International Journal of Logistics Management*, vol. 6, n°1, pp. 61–74.
- CHOW, G., HEAVER, T. D., et HENRIKSSON, L. E., (1994),** « Logistics performance : Definition and measurement ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 24, n°1, pp. 17–28.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A., et KETCHEN, D., (2006),** « How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance ». *Personnel Psychology*, vol. 59, n°3, pp. 501–528.
- DE MENEZES, L. M., WOOD, S., et GELADE, G., (2010),** « The integration of human resource and operations management practices and its link with performance : A longitudinal latent class study ». *Journal of Operations Management*, vol. 28, n°6, pp. 455–471.
- ELLINGER, A. E., ELLINGER, A. D., et KELLER, S. B., (2005),** « Supervisory coaching in a logistics context ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 35, n°9, pp. 620–636.
- EVANGELISTA, P., Kianto, A., HUSSINKI, H., VANHALA, M., et NISULA, A. M., (2023),** « Knowledge based human resource management, logistics capability, and organizational performance in small Finnish logistics service providers ». *Logistics*, vol. 7, n°1, article 12.
- FLYNN, B. B., HUO, B., et ZHAO, X., (2010),** « The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach ». *Journal of Operations Management*, vol. 28, n°1, pp. 58–71.
- FUGATE, B. S., AUTRY, C. W., DAVIS SRAMEK, B., et GERMAIN, R. N., (2012),** « Does knowledge management facilitate logistics based differentiation? The effect of global manufacturing reach ». *International Journal of Production Economics*, vol. 139, n°2, pp. 496–509.
- FUGATE, B. S., MENTZER, J. T., et STANK, T. P., (2010),** « Logistics performance : Efficiency, effectiveness, and differentiation ». *Journal of Business Logistics*, vol. 31, n°1, pp. 43–62.
- GÓMEZ CEDEÑO, J. A., CASTÁN FARRERO, J. M., GUITART TARRÉS, L., et MATUTE VALLEJO, J., (2015),** « The influence of high involvement human resource management practices on supply chain integration ». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 115, n°5, pp. 913–933.
- HUO, B., YE, Y., ZHAO, X., et SHOU, Y., (2016),** « The impact of human capital on supply

chain integration and competitive performance ». *International Journal of Production Economics*, vol. 178, pp. 132–143.

HUSELID, M. A., (1995), « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, pp. 635–672.

JACOBS, M. A., YU, W., et CHAVEZ, R., (2016), « The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration ». *International Journal of Production Economics*, vol. 171, pp. 60–70.

MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., et ZACHARIA, Z. G., (2001), « Defining supply chain management ». *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n°2, pp. 1–25.

MENTZER, J. T., FLINT, D. J., et KENT, J. L., (1999), « Developing a logistics service quality scale ». *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n°1, pp. 9–32.

NAHAPIET, J., et GHOSHAL, S., (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage ». *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, pp. 242–266.

SHANG, K. C., et MARLOW, P. B., (2005), « Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms ». *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review*, vol. 41, n°3, pp. 217–234.

Référence Internet :

BANQUE MONDIALE, « Logistics Performance Index ». World Bank,
<https://lpi.worldbank.org>