

L'impact des pratiques de gestion de la chaîne logistique sur l'efficacité logistique du PSL : Une étude empirique dans le contexte camerounais

BIDISSE, A.*

* Enseignante-chercheuse, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua (Cameroun), ama.adama@gmail.com.

Date de soumission : 28/08/2022

Date d'acceptation : 03/10/2022

Résumé :

Les Prestataires de Service Logistiques (PSL) sont devenus des acteurs incontournables dans le processus de mise à disposition des produits issus des usines de production, sur les différents marchés à desservir. Ils doivent assurer la disponibilité du bon produit, au bon endroit et au bon moment, au bon destinataire et ce, pour un coût raisonnable.

Ainsi, l'objectif de notre étude est d'évaluer l'effet de certaines pratiques de gestion des flux mises en application par ces prestataires sur leur efficacité logistique, c'est-à-dire sur la réduction des gaspillages, des pertes de temps, des coûts et des délais de livraison.

S'inscrivant dans une analyse quantitative, les données sur le terrain ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 104 PSL interrogés au Cameroun.

Les principaux résultats montrent que, le développement des relations de nature partenariale avec les acteurs situés en amont et en aval de la chaîne logistique, l'innovation dans les processus logistiques et l'investissement dans le capital humain ont un impact positif et significatif sur les différents leviers qui concourent à une plus grande efficacité en matière de gestion logistique de la part du PSL.

Mots-clés : Pratique de gestion, Prestataires de Services Logistiques, efficacité logistique, chaîne logistique, gestion de la chaîne logistique.

The impact of supply chain management practices on LSP logistics efficiency: An empirical study in the Cameroonian context

Abstract :

Logistics Service Providers (LSP) have become key players in the process of making products from production plants available to the various markets to be served. They must ensure the availability of the right product, in the right place and at the right time, to the right recipient, at a reasonable cost.

Thus, the objective of our study is to assess the effect of certain flow management practices implemented by these service providers on their logistics efficiency, i.e. on the reduction of waste, loss of time, costs and delivery times.

As part of a quantitative approach, field data was collected using a questionnaire from a sample of 104 LSPs interviewed in Cameroon.

The main results show that the development of partnership relations with actors located upstream and downstream of the supply chain, innovation in logistics processes and investment in human capital have a positive and significant impact on the different levers that contribute to greater efficiency in terms of logistics management on the part of the LSP.

Key-words: Management practice, logistics service providers, logistics efficiency, supply chain, supply chain management.

Introduction :

L'internationalisation des marchés et les défis sans cesse croissants en matière de compétitivité qui en découlent, poussent les entreprises industrielles et commerciales à un recentrage sur leurs « compétences centrales ». La logistique, considérée aujourd'hui comme un véritable outil concurrentiel fait l'objet d'un grand intérêt et d'une forte externalisation auprès des prestataires spécialistes du domaine, que sont les Prestataires de Services Logistiques (PSL) (Piquant, 2003).

Au Cameroun, le secteur de la prestation logistique est très diversifié et concurrentiel, avec une offre de services variés et multiples. Le marché est partagé entre de grandes multinationales (le groupe Bolloré Transport Logistics, DHL, DAMCO ou Transimex) et de Petites et Moyennes Entreprises (PME) à l'instar de Transit Time, ATTC, Littoral Logistics, etc. En confiant leurs activités logistiques à un spécialiste en la matière, les clients-chargeurs recherchent ainsi une expertise et des savoir-faire manquants à l'externe, souhaitent réduire leurs coûts, se recentrer sur leur cœur de métier, augmenter leur productivité, avoir une meilleure qualité de service, afin d'améliorer leur performance et renforcer leur avantage compétitif (Barthélemy, 2004 ; Boissinot et Kacioui-Maurin, 2009 ; Roussat et Fabbe-Costes, 2000).

Aujourd'hui, la thématique des facteurs qui conditionnent l'efficacité et l'efficience logistique en particulier et la performance logistique des PSL en général, fait l'objet de nombreuses recherches en gestion logistique. Plusieurs recherches se sont intéressées à l'identification des sources de performance logistique des PSL. Selon celles-ci, la performance logistique de ces prestataires dépend essentiellement de leurs ressources, compétences et capacités logistiques (Karia et Wong, 2013 ; Karia et al., 2015 ; Zawawi et al., 2016 ; Zawawi et al., 2017 ; Hamed, 2019 ; Amer et Von Haartman, 2020). Karia et al (2015) ont analysé l'effet du groupage des ressources sur la performance logistique des PSL en territoire malais. Les résultats de leur étude soulignent que les PSL qui arrivent à développer et à combiner entre elles leurs ressources (technologiques, physiques, humaines, relationnelles, et organisationnelles) et leurs capacités logistiques (notamment, l'interface de gestion de la demande) atteignent une meilleure performance et arrivent à dominer leurs concurrents en matière de coûts et de qualité de service. Allant dans le même sens, Huang et al. (2006) ont découvert à partir d'une étude empirique auprès des PSL taiwanais que, en mettant l'accent sur une meilleure coordination des activités de la supply chain grâce à une réactivité accrue, les entreprises PSL ont tendance à réaliser une meilleure performance logistique.

D'autres recherches menées au Singapour, en Chine et encore au Taiwan reconnaissent que les capacités logistiques du PSL, c'est-à-dire leur aptitude à créer et à déployer des ressources afin de répondre aux attentes de leurs clients-chargeurs améliorent la performance logistique (Zawawi et al., 2017). L'innovation logistique, la flexibilité d'adaptation aux changements soudains de l'environnement du marché, ... sont autant de capacités logistiques qui constituent la « colonne vertébrale de n'importe quel PSL » (Yang et al., 2009, p.5) et représentent l'élément le plus important parmi les facteurs de compétitivité qui pourraient aider ces entreprises, à gagner et à maintenir un avantage concurrentiel (Liu et al., 2010).

A la lumière de ces travaux, nous avons relevé que : d'une part, les résultats de ces études mettent en évidence la relation entre la détention et la combinaison des ressources, des compétences et des capacités logistiques des PSL avec leur performance logistique. Néanmoins, nous avons remarqué qu'aucun auteur ne s'est intéressé à combiner les trois construits dans une même étude. D'autre part, nous avons constaté une carence quant au nombre, jusqu'à aujourd'hui très limité de travaux ayant intégré les pays en développement du continent africain dans leur terrain d'investigation. C'est dans ce cadre que l'objectif principal de notre recherche est donc de développer un modèle conceptuel et de le tester, afin d'évaluer la relation entre les ressources, compétences et capacités logistiques et l'efficacité logistique du PSL, dans un pays africain en développement comme le Cameroun.

En effet, bien que les recherches portant sur les facteurs explicatifs de la performance logistique aient suscités un énorme intérêt de la part des chercheurs, particulièrement dans les pays d'Asie du Sud-Est tels que l'Indonésie, la Malaisie, en Afrique en général, le domaine des recherches explicatives sur cette thématique reste encore très peu exploré. Une étude à notre connaissance a été conduite au Ghana par Sohail et al. (2004). Au Cameroun plus précisément, les recherches en management logistique sont assez rares (Tsapi et Assene, 2014 ; Assene et Djoukwo, 2018) et plus particulièrement celles concernant les PSL (Gouanlong et Bidisse, 2017 ; Bidisse et al., 2019 ; Bidisse, 2022). C'est donc en réponse à ces diverses préoccupations que nous avons jugé pertinent, de mettre en évidence le rôle important que jouent certaines pratiques de gestion de la chaîne logistique, dans l'amélioration de l'efficacité logistique des PSL.

Ainsi, la présente recherche repose sur la question principale suivante : les pratiques de gestion de la chaîne logistique utilisées par les PSL du Cameroun, leur permettent-ils d'atteindre leurs objectifs en termes de réduction des coûts, des pertes et de gaspillage ? ? Pour répondre à cette interrogation, nous présentons dans une première partie la revue de la littérature, en décrivant

les théories que nous avons mobilisées, avant de présenter nos hypothèses de recherche ainsi que l'approche méthodologique retenue, pour le recueil et l'analyse des données collectées auprès des 104 PSL enquêtés. Une deuxième partie sera consacrée à la présentation et à la discussion de nos résultats.

1. Cadre conceptuel et théorique, hypothèses et méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous présentons d'abord les contours du concept d'efficience logistique des PSL (1.1.). Ensuite, nous exposons les différents courants théoriques susceptibles d'expliquer cette efficience (1.2.). Enfin, nous procédons à la formulation de nos hypothèses de recherche (1.3.) et déroulons le protocole de recherche (1.4), mis en œuvre afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche.

1.1. Le concept d'efficience logistique : une nécessité pour optimiser la chaîne logistique

Dans un environnement instable où règne une concurrence féroce, les entreprises doivent assurer leur survie en satisfaisant le client, et ce à moindre coût. Dans cette optique, la logistique est considérée comme un élément majeur dans la qualité de service et le coût logistique, car il assure la liaison entre les différents niveaux de la supply chain (Brahim-Djelloul et al., 2012). De manière générale, la démarche logistique est fondée sur une double recherche de la part des PSL. Il s'agit notamment de la performance basée sur la maîtrise ou la réduction du coût logistiques, le taux de remplissage des véhicules, le respect des délais et la fréquence des livraisons : c'est ce qu'on appelle l'efficience logistique. De manière générale, l'efficience renvoie au rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Elle s'intéresse à l'utilisation économique des ressources pour atteindre un objectif défini (minimisation des coûts, productivité et taux d'utilisation des actifs). Plus l'entreprise diminue ses coûts tout en augmentant la satisfaction de sa clientèle, et plus elle devient efficiente (Chow et al., 1994).

L'efficience logistique désigne la contribution des activités logistiques à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients. Elle renvoie aussi à l'aptitude du logisticien à répondre et à anticiper les attentes des clients, en créant de la valeur et en évitant toute sorte de gaspillage de la part du PSL. Par « gaspillage », il faut entendre ici, les coûts supplémentaires engendrés par des pénalités dues aux retards de livraison, les duplications d'activités, la surconsommation des consommables automobiles (carburant par exemple) (Tan, 2001). La réduction des coûts demeure l'une des principales priorités de l'ensemble des maillons de la chaîne logistique, dont fait partie les PSL. Par exemple, en réduisant les frais de transport par une utilisation optimale des véhicules de transport (utilisation maximale de la capacité de chargement disponible), cela

permet de diminuer les prix des produits finis et de générer des gains de productivité et une plus grande performance. Comme le rappelait déjà Tan (2001), la compétition n'est plus au niveau inter-entreprises, mais plutôt inter-chaines logistiques lesquelles doivent devenir plus compétitives.

Parler d'efficience logistique revient également, à veiller à la réduction des délais de livraison des produits par le PSL. En effet, le temps est une composante importante de la prestation logistique, tant pour les prestataires du secteur que pour leurs clients et leurs différents partenaires d'affaires (Méteyer, 2001). Le délai est une caractéristique centrale en logistique. La réduction des délais permet à la fois de mieux satisfaire les clients et de limiter les coûts et les pertes de revenus pour le PSL.

1.2. Les théories explicatives de l'efficience logistique du PSL

Dans le cadre de cette recherche, la littérature en management logistique nous amène à considérer trois courants théoriques dans l'explication de l'efficience et de la performance logistique du PSL. Il s'agit de la théorie du réseau social, la théorie des ressources logistiques et celle des compétences centrales.

1.2.1. La théorie du réseau social

Le phénomène d'externalisation des activités logistiques auprès des PSL, représente un enjeu stratégique certain et se présente comme étant un gage de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Cela suppose de la part de ces acteurs capitaux des chaînes logistiques, de veiller au développement et à la consolidation de liens étroits et forts avec les autres maillons de la supply chain. La théorie du réseau social de Granovetter (1983) permet ainsi de rendre compte du fait que, la gestion des activités logistiques repose sur une collaboration étroite et des interactions régulières pour assurer une coordination, un pilotage et une synchronisation optimale entre les différents intervenants dans les processus logistiques. L'existence des relations durables est propice à l'instauration de la confiance, de l'engagement et de l'implication dans l'échange et le partage des informations fiables, ce qui permet d'assurer une gestion pérenne et compétitive de la supply chain.

1.2.2. La théorie des ressources logistiques

Comme pour toutes les autres firmes, la théorie des ressources est également prise en considération dans l'étude des PSL. Elle s'est peu à peu insérée dans la littérature logistique. Un certain nombre de travaux de recherches ont identifié et analysé, les ressources stratégiques pour les PSL, de même que leurs effets sur leur efficience logistique et sur leur performance logistique

en général (Karia et al., 2012, 2015; Karia et Wong, 2013 ; Zawawi et al., 2016, 2017). En effet, dans le secteur complexe et compétitif de la logistique, il est essentiel pour les PSL d'avoir accès et de pouvoir transformer les bonnes ressources logistiques, en performance logistique supérieure. En s'inspirant des travaux de la Resource Based View (RBV), Karia et Wong (2013) ont développé un modèle théorique des ressources et capacités logistiques des PSL, qu'ils ont dénommé la **Resource-Based Logistics (RBL)**, lesquels déterminent la performance logistique des PSL. Il s'agit des ressources tangibles (ressources physiques et technologiques) et intangibles (ressources humaines, relationnelles et organisationnelles).

1.2.3. La théorie des compétences centrales

Le concept de compétence est perçu comme étant la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources et à en créer de nouvelles. Elle représente une importante source d'avantages compétitifs. Les compétences centrales plus précisément renvoient à des combinaisons uniques de ressources et d'aptitudes permettant à une organisation de générer un avantage concurrentiel certain et de créer de la valeur pour les clients (Hamel et Prahalad, 1990). Ses caractéristiques sont les suivantes (Hamel et Prahalad, 1990 ; Hamel, 1994) : elles donnent accès à un grand nombre de marchés ; elles sont sujettes à l'apprentissage dans l'action et au développement par application ; elles permettent de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et compétitivité, et une meilleure qualité que la concurrence,.

Ces trois approches théoriques mettent en évidence le fait que, les ressources et compétences logistiques des PSL constituent des déterminants de son comportement stratégique et de l'amélioration de son efficacité logistique. Ainsi, ce qui confère au PSL un avantage concurrentiel, ce sont ses actifs (ressources et capacités) ainsi que son aptitude à les combiner pour produire une performance supérieure. En effet, pour répondre aux desiderata formulés par leurs clients, les PSL se doivent de pourvoir à une exigence duale dans leur offre de service : (i) exploiter au mieux les ressources acquises dans le temps pour servir les clients, tout en (ii) explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer leur performance et celle de leurs clients (Quélin, 2003 ; El Khider et al., 2022), puisque *« au sein des supply chains industrielles et commerciales, les prestataires logistiques jouent en effet un rôle de plus en plus central : garants de la bonne coordination des flux de marchandises et d'informations. Leur performance conditionne directement, à la fois leur avantage concurrentiel mais aussi celui de leurs clients et plus largement celle des supply chains dans lesquelles ils sont intégrés »* (Brulhart et Claye-Puau, 2009, p.1). Ces trois approches théoriques nous ont permis de formuler nos hypothèses de recherche.

1.3. Hypothèses de recherche

Dans la prestation logistique, les PSL cherchent à étendre leur avantage concurrentiel en délivrant un meilleur service au chargeur, à travers une gestion intégrée de la chaîne logistique qui satisfait aux exigences du triangle d'or « qualité-coût-délai ». Des leviers de l'efficacité logistique de ces prestataires ont ainsi été identifiés, par des chercheurs dans la littérature logistique. D'après ces derniers, et compte tenu des informations recueillies lors de notre étude exploratoire menée auprès de certains PSL camerounais, nous avons retenu trois pratiques de gestion sur lesquels vont reposer nos hypothèses de recherche.

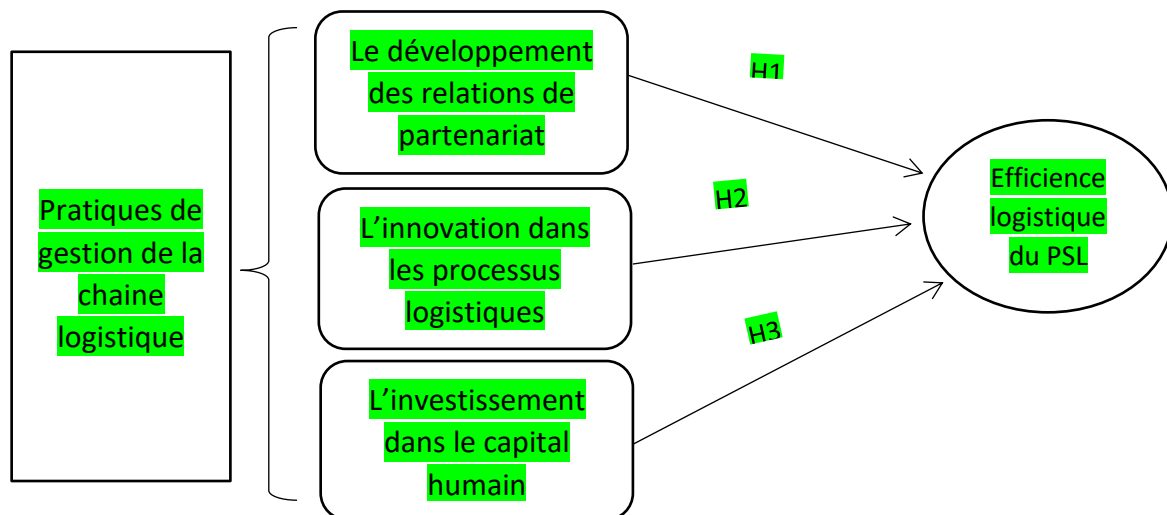
H1 : Le développement des relations de nature partenariale avec les acteurs amont et aval de la chaîne logistique est positivement associé à l'efficacité logistique.

H2 : L'innovation dans les processus logistiques influence positivement l'efficacité logistique.

H3 : L'investissement dans le capital humain est positivement associé à l'efficacité logistique.

Ainsi, notre modèle de recherche est constitué de deux variables à savoir : une variable à expliquer (l'efficacité logistique) et une variable explicative (les pratiques de gestion de la chaîne logistique).

Figure 1 : Modèle théorique de recherche



Source : Nous-mêmes.

1.4. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'appuie sur une démarche hypothético-déductive, puisqu'elle repose sur le développement du modèle théorique et le test des hypothèses. Ce choix se justifie par l'objectif de notre recherche qui est de vérifier les hypothèses formulées supra en décrivant de façon quantifiée des comportements et/ou attitudes.

1.4.1. Echantillon et collecte des données

Notre échantillon d'étude a été constitué à partir de deux sources d'informations : le site internet de la Chambre de Commerce, d'Industries, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) et celui Recensement Général des Entreprises (RGE) du Cameroun. Sur les 132 PSL recensés au départ, 104 d'entre eux ont accepté de participer à cette recherche en communiquant l'information recherchée, soit un taux de réponse de 78,8%. A cet effet, le questionnaire utilisé dans ce contexte, se structurait ainsi qu'il suit :

- La première partie est constituée des questions filtres pour permettre de segmenter l'échantillon ;
- La deuxième partie est celle relative au cœur de l'étude de l'efficience logistique PSL, faisant référence à ses déterminants (le développement des relations de partenariats avec les acteurs de ladite chaîne, l'innovation dans les processus logistiques et l'investissement dans le capital humain), facteurs sur lesquels reposent nos hypothèses de recherche ;
- La troisième partie quant à elle, est consacrée à l'identification et la description du répondant et de l'entreprise.

Les données ont été collectées dans 3 villes du pays (Bertoua, Douala et Ngaoundéré). Le choix de ces trois villes se justifie en raison de la forte concentration des entreprises relevant de ce secteur d'activités dans ces localités.

1.4.2. Méthode de traitement et d'analyse des données

En rapport avec notre objectif de recherche qui se résume à l'explication de l'efficience logistique des PSL exerçant au Cameroun, nous avons opté pour deux principales méthodes d'analyse des données : les méthodes descriptives (tri à plat, analyses en composantes principales) et les méthodes explicatives (régression linéaire), qui ont été réalisées sous le prisme du logiciel SPSS version 21.

1.4.3. Modèle économétrique de la recherche

Sur la base de la littérature que nous avons mobilisée dans le cadre de cette recherche, nous pouvons modéliser la relation entre les pratiques de gestion de la chaîne logistique et l'efficience logistique du PSL. La formulation mathématique du modèle peut s'écrire comme suit :

Efficience logistique = f (DRP ; IPL ; ICH)

La forme empirique complète du modèle est la suivante : $EL = \alpha + \beta_1 \text{DRP} + \beta_2 \text{IPL} + \beta_3 \text{ICH} + \varepsilon$

Avec :

- $i \in [1 ; 104]$ qui désigne les entreprises PSL ;
- EL : Efficience logistique
- DRP : Développement des Relations de Partenariat
- IPL : Innovation dans les Processus Logistiques
- ICH : Investissement dans le Capital Humain
- α : La constante
- ε : Le terme d'erreur
- β_i : les coefficients

1.4.4. Mesure des variables

Nos hypothèses de recherche impliquent trois variables indépendantes (le développement des relations de partenariat, l'innovation dans les processus logistiques, l'investissement dans le capital humain) et une variable dépendante (l'efficience logistique). Les trois variables explicatives dans nos hypothèses de recherche, ont été mesurées par une échelle de Likert à 5 points, tirés de la littérature, allant de (1 : *pas du tout d'accord* à 5 : *tout à fait d'accord*). Pour le cas particulier de l'efficience logistique, les variables ont été mesurées positivement et négativement respectivement à l'aide d'une échelle de Likert à 5 modalités (1 : *jamais...* à 5 : *très souvent*), et d'une échelle inversée de Likert (1 : *très souvent...* 5 : *jamais*).

Pour la variable dépendante à savoir l'efficience logistique, elle est mesurée au sens de Domingues et al. (2015), à travers la réduction des coûts logistiques, des pertes de produits, des gaspillages de ressources et des délais de livraison.

Concernant les variables explicatives, nous avons retenus :

- Pour la mesure du concept de développement de relations de partenariat, les travaux de El Madjeri (1995), Brulhart (2002) et Karia et Wong (2013) en prenant en considération l'importance accordée à l'instauration des relations de long terme, la mise en application d'un principe de décisions conjointes, la coopération en vue de la coordination des compétences et ressources, l'établissement des liens solides et étroits, la mise en commun des ressources pour atteindre les objectifs logistiques.
- Pour le concept d'innovation dans les processus logistiques, nous nous sommes référés aux travaux de Karia et Wong (2013), Karia et al. (2015), Zawawi et al. (2016), et nous avons retenus comme items de mesure l'application de solutions nouvelles pour faire face aux aléas, le

développement de meilleures méthodes de travail, de nouvelles façon de gérer les flux, la stimulation des employés à apporter de nouvelles idées dans la gestion des processus logistiques.

- Enfin, pour mesurer le concept d'investissement dans le capital humain, nous avons mobilisé les travaux de Lhomme et Massy (2010), Karia et Wong (2013) et Zawawi et al. (2017) et avons retenu les items de mesure suivants : le recyclage permanent du personnel roulant et administratif, le recrutement de personnel qualifié et compétent, la participation aux rencontres formelles (salons et séminaires professionnels), la mobilisation du personnel en vue de l'atteinte des objectifs de performance logistique.

2. Résultats de la recherche et discussion

2.1. Résultats de la validité et de la fiabilité des variables

Toutes nos variables de recherche ont fait l'objet d'une analyse factorielle en composantes principales (ACP) conformément aux recommandations d'Evrard et al. (2003). Les principaux résultats obtenus sont consignés dans le tableau 1 ci-après :

Tableau 1 : Résultats des ACP sur les variables de l'étude

Variable « Efficience logistique »		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,666
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	261,988
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000
Fiabilité	α de cronbach	0,758
Variable « Développement de relations de partenariat »		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,767
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	183,708
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000
Fiabilité	α de cronbach Facteur 1 « Gestion de la relation partenariale (GRP) »	0,889
	α de cronbach Facteur 2 « Considération des partenaires (CDP) »	0,857
Variable « Innovation dans les processus logistiques »		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,806
	Khi-deux approximé	89,187

Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	26
	Signification de Bartlett	0,000
Fiabilité	α de cronbach	0,858
Variable « Investissement dans le capital humain »		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,674
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	99,898
	Ddl	31
	Signification de Bartlett	0,000
Fiabilité	α de cronbach Facteur 1 « Embauche d'un personnel adapté aux activités logistiques (EPA)»	0,842
	α de cronbach Facteur 2 « Remise à niveau du personnel (RNP)»	0,830

Source : auteure à partir des données d'enquête.

Les résultats contenus dans le tableau précédent indiquent que les tests KMO sont satisfaisants (toutes les valeurs étant supérieures à 0,6). De même, les tests de sphéricité de Bartlett sont satisfaisant et significatifs ($p=0,000 < 0,005$). Cela permet de dire que nous avons une matrice identité dans laquelle l'ensemble des corrélations sont égales à zéro, ce qui traduit que les items de mesure retenus sont parfaitement indépendants et que cette matrice est unitaire. Egalement, l'analyse de fiabilité à travers les coefficients alpha de cronbach montre des valeurs supérieures ou égales à 0,6. Cela signifie que tous les items mesurent effectivement les concepts qui doivent être appréhendés.

2.2. Résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon d'étude

De manière générale, la grande majorité des PSL interrogés (76,9%) sont des petites et moyennes entreprises, disposant d'un effectif d'employés compris entre 6 et 100 personnes. 35% offrent comme service logistique le transport des marchandises aussi bien à l'intérieur du pays que dans la sous-région CEMAC, 28,8% délivrent le service de manutention, 23,8% le service d'entreposage, 10% le conditionnement des produits et 2,5% offrent d'autres types de services additionnels à leurs clients tels que le dédouanement des marchandises (notamment en raison du fait qu'ils ont le statut de Commissionnaire Agrée en Douane (CAD)). La plupart des flux gérés concernent des marchandises conteneurisées, c'est-à-dire des biens transportés dans un conteneur. En effet, les

conteneurs sont de plus en plus utilisés par les PSL camerounais parce qu'ils améliorent la sécurité des marchandises et facilitent le transport intermodal. En ce qui concerne les répondants au sein de ces structures, 82,7% sont des hommes âgés de 41 à 50 ans et 32,7% d'entre eux sont des Directeurs Généraux.

2.3. Test des hypothèses et discussions

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons effectué une régression linéaire entre les pratiques de gestion des flux que nous avons retenus dans le cadre de cette étude, et l'efficacité logistique. Le tableau 2 suivant présente la qualité du modèle de régression linéaire.

Tableau 2 : Analyse de la qualité du modèle de régression linéaire de l'impact des pratiques de gestion de la chaîne logistique et l'efficacité logistique du PSL

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	62,386	5	12,477	14,488	,000 ^b
Résidu	39,614	46	,861		
Total	102,000	51			

Source : Nos analyses.

Il se dégage du tableau précédent que la valeur de F (D) de 16,537 est significative au seuil $p=0,000$. Le tableau 3 suivant revient dans cette perspective, sur les paramètres du modèle de régression.

Tableau 3 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de régression linéaire de l'impact des pratiques de gestion de la chaîne logistique sur l'efficacité logistique

Variable dépendante	Efficience logistique du PSL						
Variables indépendantes	Coefficients non standardisés		Coefficients non standardisés	T	P-value	Tolérance	VIF
	Coefficient	Erreur standard	Bêta				
Constante	1, 001 ^{E-013}	0, 129		0, 000	1, 000	/	/

GRP	0,298	0,195	0,298	4,537	0,000	0,443	2,255
CDP	0,558	0,464	0,558	2,464	0,008	0,078	2,759
EPA	0,455	0,349	0,365	2,871	0,006	0,139	2,207
RNP	0,365	0,497	0,455	2,304	0,026	0,068	1,643
Innovation	0,762	0,342	0,705	8,326	0,000	0,292	1,919
Qualité du modèle	R = 0,782 R ² = 0,612 R ² ajusté = 0,569 F de Fisher = 14,488 Durbin-Watson = 1,859						

Source : Nos analyses.

A la lecture des résultats du tableau précédent, il se révèle qu'il existe une relation entre les pratiques de gestion de la chaîne logistique du PSL et son efficacité logistique. Le coefficient de corrélation multiple R d'une valeur de 0,782 indique que la relation entre les variables d'étude est positive. Le coefficient de détermination R² est de 0,612, ce qui permet de constater que les variations des pratiques de gestion de la chaîne logistique du PSL expliquent plus de 50% des variations de l'efficacité logistique. Le coefficient F de Fisher est de 14,488 significatif au seuil p=0,000. Il y a donc une relation statistiquement significative entre les pratiques de gestion de la chaîne logistique retenues dans cette étude et l'efficacité logistique. La valeur du test Durbin-Watson de 1,859 est acceptable puisqu'elle est comprise dans l'intervalle 1,5 et 2,5. Ce qui montre bien l'absence de corrélation entre les individus qui composent l'échantillon d'étude.

Concernant la significativité individuelle des paramètres du modèle, toutes les variables de cette étude ont une P-value associée inférieure à 0,05. Cela implique que l'ensemble des pratiques de gestion de la chaîne logistique que nous avons retenues dans cette recherche, ont une influence significative sur l'efficacité logistique du PSL, d'où le modèle final suivant :

$$EL = 1,001^{E-013} + 0,298 GRP + 0,558 CDP + 0,705 IPL + 0,365 EPA + 0,455 RNP$$

Avec :

- EL : Efficacité logistique
- GRP : Gestion de la relation partenariale
- CDP : Considération du partenaire
- IPL : Innovation dans les processus logistiques
- EPA : Embauche d'un personnel adapté aux activités logistiques

- RNP : Remise à Niveau du Personnel

Ces résultats confortent les résultats obtenus par les précédents chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique. Le développement de relations de partenariat impacte positivement l'efficacité logistique des PSL. Au regard de la concurrence qui devient de plus en plus accrue et des exigences des clients, la mise en place de collaborations se révèle nécessaire. Cette démarche de la plupart des PSL en général, s'inscrit dans un contexte stratégique clair, fondé sur la prise en compte globale des savoir-faire de l'entreprise et la recherche de meilleures performances logistiques. Les relations commerciales de long terme entre les différents intervenants dans la gestion des flux logistiques (PSL, fournisseurs, clients, établissements financiers, etc) offrent la possibilité d'atteindre les objectifs respectifs de chacun des acteurs (El Madjeri, 1995 ; Brulhart, 2002 ; Karia et al., 2015 ; Allouch et Hafiane, 2022). L'efficacité logistique des PSL repose donc sur le développement de liens étroits et durables avec les différentes parties prenantes de la prestation logistique.

En effet, l'innovation et l'investissement dans le capital humain favorisent également l'efficacité logistique des PSL. Les résultats obtenus à l'issue du test de nos hypothèses viennent ainsi confirmer les précédents travaux réalisés par de nombreux auteurs dans d'autres contextes (Karia et Wong, 2013 ; Karia et al., 2012, 2015 ; Zawawi et al., 2016, 2017 ; Moujahid et al., 2021 ; El Hiri et El Achabi, 2022). Ces résultats permettent également de confirmer dans le contexte camerounais, les différents courants théoriques que nous avons mobilisés pour avancer nos hypothèses de recherche. Ainsi, les aptitudes des PSL à rechercher constamment de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire, constituent une source d'avantage compétitif et de performance. Un PSL est en mesure d'atteindre le plus haut niveau de sa performance logistique, à condition de développer en permanence de nouveaux procédés de gestion de la chaîne logistique. En outre, les aptitudes du PSL à recruter et à former un personnel qualifié pour la conduite des activités logistiques, permettent d'offrir un niveau de service satisfaisant, et ce, à moindre coût pour lui-même et pour son client. Cela favorise le déploiement de « meilleures pratiques logistiques » au sein de l'entreprise du PSL, comme le souligne Halley (2004). Concrètement, un ensemble de capacités et de compétences acquises par le PSL lui permet de produire une performance supérieure.

Conclusion et perspectives :

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de certaines pratiques de gestion de la chaîne logistique du PSL, sur leur efficacité logistique. Cette étude apporte une double

contribution tant sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, cette recherche met en évidence l'importance de la mise en application de meilleures pratiques logistiques de gestion de la chaîne logistique par le PSL, dans l'atteinte d'une plus grande efficacité logistique dans un pays en développement comme le Cameroun. Sur le plan managérial, ce travail de recherche permet aux PSL de comprendre que certaines dispositions à l'instar de l'absence d'un personnel compétent, le manque d'esprit innovant, le refus d'échanger et de partager des informations, l'absence d'engagement et de confiance à l'égard des autres acteurs de la chaîne logistique sont susceptibles de générer des erreurs lors de l'exécution des tâches, d'allonger les délais de livraison et donc d'engendrer des coûts plus élevés. A cet effet, elles devraient accorder davantage d'importance et de crédit à mettre en place certains dispositifs afin de gérer au mieux les flux de marchandises qui leurs sont confiés.

La principale limite est liée à la taille et à la constitution de notre échantillon. Celui-ci a été obtenu grâce à la méthode non probabiliste dite de convenance. L'échantillon d'étude n'est pas totalement représentatif de la population étudiée puisqu'il ne regroupe que quelques PSL des 3 villes enquêtées. Ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Toutefois, nous ne pouvons conclure cette étude sans souligner les axes futurs qui serviront de perspectives de recherche dans un nouvel avenir.

Ainsi, il serait intéressant d'interroger un plus grand nombre de PSL, afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus. Egalement, dans nos hypothèses de recherche, seules trois ressources et compétences (technologiques, relationnelles et humaines) ont été considérées. Une future recherche gagnerait à examiner les effets des ressources et compétences organisationnelles du PSL par exemple, sur l'efficacité ou plus généralement la performance logistique. Plus encore, il serait intéressant d'analyser par exemple, les effets de médiation des capacités de pilotage et de coordination des flux par le PSL dans l'atteinte d'une plus grande compétitivité, à partir d'un modèle d'équations structurelles dans d'autres pays en développement comme le Cameroun.

Bibliographie :

- Allouch, F. et Hafiane, M.A. (2022), Composition du capital relationnel et la création de valeur dans la grande entreprise : une modélisation par les équations structurelles, *Revue AME*, vol 4, n°2, pp. 459-477.
- Assene, M.N. et Djoukuo, E.L. (2018). « Organisation du transport des marchandises et efficacité logistique des entreprises en contexte camerounais », *Management & Avenir*, n°105, pp.35-57.

- Barthélémy, J. (2004). « La performance des opérations d'externalisation : Une analyse empirique des déterminants », *Economie et Société*, vol 6, n°10, pp.1737-1757.
- Bidisse, A. (2022). « Les ressources, compétences et capacités logistiques au service de la performance logistique du PSL : une approche théorique », *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, vol 7, n°1, pp. 198-215.
- Bidisse, A., Gouanlong Kamgang, N.I. et Boukar, H. (2019). « La qualité du service logistique dans le transport routier des marchandises : l'impact des méthodes de gestion des flux d'informations », *Revue Economie et Gestion des Organisations*, vol 5, n°1&2, pp.217-241.
- Boissinot, A. et Kacioui-Maurin, E. (2009). « L'innovation envisagée comme une stratégie « d'enracinement » dans le canal de distribution par le prestataire de services logistiques », *Logistique et Management*, vol 17, n°2.
- Brahim-Djelloul, S., Estampe, D. et Lamouri, S. (2012). *Cadre de modélisation pour le pilotage dynamique du transport routier à l'aide de technologie RFID*, 9th International Conference on Modeling Optimization & Simulation, Bordeaux, France.
- Brulhart, F. (2002). « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°4, pp.51-78.
- Brulhart, F. et Claye-Puaux, S. (2009). « Réseau, capital social et performance pour l'organisation: le cas des responsables de sites de prestation logistique », *Management et Avenir*, 24, pp.65-82.
- Chow, G., Heaven, T. et Henriksson, (1994). « Logistics performance : definition and measurement », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol 24, n°1.
- Domingues, M.L., Reis, V. et Macário, R. (2015). "A comprehensive framework for measuring performance in a third-party logistics provider", *Transportation Research Procedia*, pp. 662-672.
- El Hiri, A. et El Achabi, M. (2022), *Capital humain et attractivité des investissements directs étrangers : une exploration dans le contexte marocain*, *Revue AME*, vol 4, n°2, pp. 684-705.
- El Khider, A., Margoum, M.A. et Ait Daoud, L. (2022). *Les compétences logistiques dans un système Macro-logistique du commerce : cas du Maroc*, *Revue AME*, vol 4, n°2, pp. 91-110.
- El Madjeri, D. (1995). « Stratégies d'Alliance et Logistique », *Logistique et Management*, vol 3, n°2, pp.47-55.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003). *Market, études et recherches en marketing*, Edition Dunod, Paris.

- Gouanlong, K.N.I. et Bidisse, A. (2017). « La proximité entre les prestataires de services logistiques et leurs clients : quel impact sur le succès du partenariat vertical logistique ? », *Revue Africaine de Management*, vol 2, n°2, pp. 115-125.
- Granovetter, M. (1983). « The Strength of Weak Ties : a Network Theory Revisited » In *Sociological Theory*, Randal C (Ed.), pp.201-233.
- Halley, A. (2004). « Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies », *Gestion*, vol 29, n°2, pp.48-56.
- Hamed, M.M. (2019). "Logistics performance and Freight sector in Jordan", *European Journal of Scientific Research*, vol 152, n°4, pp.516-527.
- Hamel, G. (1994). « The concept of core competence », In Hamel G., et Heene A., (eds) *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS, pp.11-33.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol 3, pp.79-91.
- Huang, S.M., Ou, C.S., Chen, C.M. et Lin, B. (2006). "An empirical study of relationship between IT investment and firm performance : a resource-based perspective", *European Journal of Operation Research*, vol 173, pp.984-999.
- Karia, N. et Wong, C.Y. (2013). "The impact of logistics resources on the performance of Malaysian logistics service providers", *Production and Planning & Control*, vol 24, pp. 589-606.
- Karia, N., Wong, C.Y. et Asaari, M.H.A.H. (2012). "Typology of Resources and Capabilities for Firms' Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 65, pp.711-716.
- Karia, N., Wong, C.Y., Asaari, M.H.A.H., Lai, K.H. (2015). "The Effects of Resource Bundling on Third-party Logistics Providers' Performance", *International Journal of Engineering Business Management*, vol 7, n°9, pp. 1-14.
- Liu, X., McKinnon, A.C., Grant, D.B. et Feng, Y. (2010). "Sources of competitiveness for logistics service providers : A UK industry perspective", *Logistics Research*, vol 2, n°1, pp.23-32.
- Méteyer, J-C. (2001). « Commentaires sur la diversité des valeurs du temps en transport de marchandises », *Notes de Synthèse du SES*, Janvier-Février, 6p.
- Moujahid, M., Khariss, M. et Louardy, H. (2021). Impact du capital humain sur l'investissement direct étranger au Maroc : Analyse économétrique par le modèle VECM, *Revue AME*, vol 3, n°4, pp. 518-537.
- Piquant, M. (2003). « Le Grand Sud-Est français-Un espace stratégique dans la recomposition spatio-logistique en cours en Europe ? », *L'Espace géographique*, 2, tome 32, pp.98-112.

- Quélin, B. (2003). « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue Française de Gestion*, 143, pp.13-26.
- Roussat, C. et Fabbe-Costes, N. (2000). « Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de services logistiques », *Logistique et Management*, vol 8, n°2, pp.29-48.
- Sohail, M.S., Austin, N.K. et Rushdi, M. (2004). "The Use of Third-party Logistics Services : Evidence from a sub-Sahara African Nation", *International Journal of Logistics : Research and Applications*, vol 7, n°1, pp.45-57.
- Tan, K.C. (2001). "A framework of supply chain management literature", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, pp.39-48.
- Tsapi, V. et Assene, M.-N. (2014). « Les déterminants de la performance du système d'approvisionnement en médicaments dans les établissements de santé au Cameroun », *Revue Economie et Gestion des Organisations*, vol 1, n°1.
- Yang, C-C., Marlow, P.B. et Lu, C-S. (2009). "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, 122, pp.4-20.
- Zawawi, N.F.B.M., Wahab, S.A., Mamun, A.A., Ahmad, G.B. et Fazal, S.A. (2017). "Logistics Capability, Information Technology, and Innovation Capability of Logistics Service Providers : Empirical Evidence from East Coast Malaysia", *International Review of Management and Marketing*, pp. 326-336.
- Zawawi, N.F.M., Wahab, S.A., Yaacob, A.S., Samy, N.K.A/L et Fazal, S.A. (2016). "Measuring the Effectiveness of Road Transportation Logistics Performance in East Malaysia : A Conceptual Model", *International Journal of Business and Management*, vol 11, n°4, pp.110-120.