

Quels leviers pour une supply chain durable dans les PME au Cameroun ?

Eugène MOHE, Roméal EBOUE

Université Douala, Cameroun

Résumé

Dans le contexte des PME camerounaises, cet article cherche à répondre à un triple questionnement : *quels sont les pratiques supply chain des PME ? Quels sont les leviers d'intégration logistique de ces entreprises ? Quels sont les contraintes d'intégration des pratiques logistiques durables en PME ?* A travers une étude menée auprès de quinze PME camerounaises, la fiabilité et l'efficacité se révèlent être les deux leviers les plus couramment cités. Les contraintes qui pèsent sur les PME camerounaises sont essentiellement liées à leur manque de ressources.

Mots clés

Développement durable, PME, Supply chain

Au Cameroun, la plupart des entreprises sont concentrées dans les deux principales villes du pays, Douala et Yaoundé (59% des entreprises qui fournissent 74 % du chiffre d'affaires et 69 % des emplois permanents). Selon les statistiques fournies par l'Institut National de la Statistique (INS), les PME représentent plus de 90% de cet effectif, pour une participation dans le produit intérieur brut évaluée à 34%. Ceci met en évidence le poids socioéconomique des PME ainsi que le degré d'attention dont elles devraient bénéficier dans toute stratégie visant le développement économique. Parmi les actions conduites par les pouvoirs publics, on note la création en 2004 d'un Ministère dédié à la PME, l'élaboration en 2009 du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Le but est de faire des PME des moteurs de la croissance, des pourvoyeurs d'emploi et des acteurs de la lutte contre la pauvreté. Pour ce faire, la PME doit notamment optimiser sa supply chain.

La prise de conscience progressive des externalités négatives dues à l'activité industrielle a favorisé l'émergence du concept de développement durable. L'optimisation des supply chains passe donc par l'intégration de préoccupations environnementales et sociétales (Morana, 2010). Il s'agit d'appliquer les contraintes et les opportunités du développement durable (DD) dans une perspective de Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) (Jolly, 2006). Selon Jaegler et Montoya-Torres (2014), les entreprises qui s'engagent dans une supply chain durable doivent satisfaire plusieurs objectifs contradictoires : maximiser leurs gains, réduire leurs coûts, minimiser les impacts sur l'environnement et maximiser le bien-être de la

société. De tels objectifs sont forts difficiles à atteindre pour les PME à cause du niveau de performance de leur supply chain.

Cette étude s'interroge donc sur l'intégration des objectifs du DD par les PME au sein des supply chains au Cameroun. Pour ce faire, un état de l'art de l'intégration du DD dans les supply chain des PME est réalisé. Puis, cet article s'intéresse aux principaux leviers logistiques d'intégration du DD ainsi que les raisons et les modalités d'un tel choix par les PME à travers l'étude de 15 PME du secteur industriel au Cameroun. La méthodologie de cette étude sera expliquée et les résultats analysés.

Supply chain durable et PME

Intégration du développement durable dans la supply chain

Plusieurs travaux de recherche convergent sur l'émancipation de la fonction supply chain en trois phases au sein des entreprises (Belin-Munier, 2015). C'est la logistique de distribution physique qui prédomine dans la première (1970-1980). Elle se résume aux activités comme le transport, le stockage, le conditionnement et le traitement des commandes. Puis, l'intégration de l'amont et de l'aval va donner naissance au concept de *logistique intégrée* (Ponce et al, 2007). Dès 1990, la fonction s'ouvre à des activités sans lien direct avec les flux comme la vente ou la gestion de projet (Colin, 2005). L'entreprise passe d'une gestion *des flux* à une gestion *par les flux* (Belin-Munier, 2015). Au milieu des années 1990, la logistique sort des frontières de l'entreprise en recherchant le pilotage de la *chaîne logistique inter-organisationnelle* ou *Supply Chain*. La performance ne constitue plus une variable propre et exclusive à des organisations autonomes. Cette évolution se traduit par la concentration des entreprises sur leur cœur de métier et l'apparition des « *Prestataires Logistiques* ». A partir des années 2000, le passage à la *Chaîne Logistique Globale* ou supply chain ou *chaîne clients-fournisseurs* va véritablement structurer la fonction logistique de manière transversale et l'aligner sur les processus de l'entreprise. La relation clients-fournisseurs évolue d'une simple relation marchande vers le partenariat. Dans la littérature, les auteurs ont proposé plusieurs définitions de la supply chain. Nous retiendrons la définition suivante : « *un ensemble de trois entités ou plus (entreprises ou individus) traversées par des flux amont et aval de produits, de services, d'informations et de finance, depuis un fournisseur jusqu'à un client* » (Mentzer et al, 2001).

Le Supply Chain Management (SCM), est doublement concerné par le développement durable (Rollet et al, 2013). La logistique est à la fois moteur de stratégies durables et vecteur de solutions opérationnelles durables selon Fabbe-Costes et Colin (2003). Le SCM peut se définir comme « *un ensemble d'actions conduites (volet organisationnel) par les membres de la supply chain pour améliorer leur coordination dans le pilotage global des différents flux, et ce, afin d'améliorer sur le long terme leur propre*

performance (stratégie individuelle) et celle de la supply chain dans son ensemble (stratégie collective) » (Camman, 2010). L'enjeu du management de la supply chain durable réside dans le fait d'appliquer les trois dimensions du DD à la supply chain (Akono et Fernandes, 2010). Le management durable de la Supply Chain est présenté comme le processus qui englobe la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques, clients), dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes. La revue de littérature de Ciliberti et al (2008a) sur la prise en compte des problèmes de responsabilité sociale et de durabilité par la logistique permet d'identifier des pratiques regroupées en cinq domaines : *les achats socialement responsables* (achats environnementaux ou achats verts) d'après la terminologie de Carter et Jennings (2004), *le transport durable, l'emballage durable, l'entrepôt durable et la Reverse Logistics ou logistique inversée*. Afin de comprendre les leviers d'intégration du DD en PME, il convient de présenter les spécificités de ces entreprises.

Spécificités de la PME

Dans la plupart des pays, la taille des entreprises est mesurée en fonction du chiffre d'affaires ou de l'effectif des salariés. Selon le *Small Business Act* (SBA), la PME est définie selon deux critères cumulatifs : (1) l'indépendance pour la détention du capital et pour la gestion ; (2) l'absence de position dominante sur le marché. Il n'existe cependant pas un consensus entre les chercheurs dans ce domaine ce qui rend parfois difficile les comparaisons. Face à cet imbroglio, Torres (1999) propose pour cerner les spécificités de gestion des PME d'adopter une approche qualitative. Cette approche permet d'associer les valeurs et les images d'une PME aux spécificités de son pays d'origine. En Afrique, l'informalité des économies est très forte et la PME se caractérise avant tout par son aspect communautaire. L'activité économique se fonde dans l'activité sociale. La conception occidentale de l'entrepreneur individuel cède la place à l'entrepreneur communautaire. Au Cameroun, seules deux critères sont mis en exergue dans la définition de la PME / PMI (loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME). Selon ces critères, rentrent dans la catégorie PME, « *les entreprises ayant un effectif permanent inférieur ou égal à cent individus et dont le chiffre d'affaires n'excède pas un milliard de FCFA* ».

Seul un petit nombre de PME/PMI dispose des ressources administratives nécessaires pour participer à l'évolution des compétences (Bagchi et al, 1998). Le développement de la supply chain a accentué les pressions sur les PME, Kasouf et Celuch (1997) montrent que les PME peuvent s'intégrer en développant des compétences distinctives à travers des relations de partenariat ou d'alliance stratégique. De telles relations reposent sur une stratégie globale et visent la performance de l'ensemble des entreprises de la chaîne (De Toni et al, 1995). Dans

une telle chaîne, le rôle du propriétaire-dirigeant est déterminant dans la mesure où, c'est lui qui détermine la stratégie logistique de son entreprise avant de s'engager.

De nombreux travaux se sont intéressés à la mise en œuvre de la RSE dans les PME des économies développées (Roy et al, 2008 ; Berger-Douce, 2006 ; Quairrel et Auberger, 2005) mais à ce jour, très peu d'études ont été réalisées sur la mise en œuvre de la RSE dans les pays en développement. Selon Spence et al (2008), la pratique de la RSE reste déterminante au Cameroun où l'on sait que des aspects environnementaux importants, sont très souvent négligés par les entreprises industrielles, malgré la contribution considérable de ce secteur au PIB (28%). L'atteinte de tels objectifs nécessite de la part de la PME qu'elle utilise les leviers logistiques du DD. Notre objectif n'étant pas de les présenter au complet, nous nous limiterons à les définir (Jouenne, 2010 ; Jourdain, 2014).

Les leviers de la logistique sont au nombre de quatre : (1) *la fiabilité logistique*, elle se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. (2) *L'efficacité logistique*, elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. (3) *La réactivité*, c'est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. (4) *L'éco-logistique* renvoie à l'utilisation des pratiques de DD telles que : la réduction de la consommation d'eau, la certification ISO 14001 concernant le management environnemental, le commerce équitable...Après ce bref résumé, nous poursuivrons avec la démarche méthodologique.

Méthodologie

Selon Senkel et al (2013), une approche quantitative est peu adaptée pour les champs de recherche relativement nouveaux ou peu étudiés. Ce constat nous a amené à retenir une approche qualitative pour cette recherche. Pour la collecte des données, nous avons mené une enquête auprès de 15 PME situées dans la région du littoral et principalement à Douala et ses environs. L'échantillon était constitué de PME émanant de branches d'activités industrielles différentes qui ont déclaré faire partir d'une chaîne logistique d'au moins trois acteurs et ayant réalisé au cours des cinq dernières années dans le cadre de leurs activités logistiques (notamment le transport) des actions en faveur de l'environnement ou sur le plan social. Les entreprises, objet de l'étude, ont été retenues dans cinq branches d'activité du secteur secondaire.

Tableau 1 : Structure de l'échantillon

Branche	Effectif	PE	ME
Industrie du textile et de la confection	6	2	4
Industrie du bois	4	-	4
Fabrication de produit à base de céréale	2	1	1
Fabrication de papier	2	1	1
Industrie du lait	1	-	1
TOTAL	15	4	11

PE : Petite entreprise, ME : Moyenne entreprise

L'enquête s'est déroulée en 2016. Les personnes interrogées étaient des responsables logistiques ou des directeurs généraux lorsque la structure organisationnelle de la PME ne prévoyait pas un responsable attribué. La collecte des données s'est faite au moyen d'entretiens semi-directifs à base d'un guide d'entretien composé des quatre thèmes suivants : identification de la PME, pratique de la logistique, pratique du DD, pratique de la logistique durable. Nous avons administré personnellement les questionnaires afin de nous assurer que les questions étaient bien comprises par les répondants ainsi que les concepts. Les entretiens ont duré environ une heure et demi et chaque responsable a été auditionné au moins deux fois. Concernant l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel Excel. Pour le reste de l'analyse nous avons utilisé les techniques classiques d'analyse de contenus notamment la triangulation et les résumés synthèse.

Résultats

Bilan des pratiques logistiques dans les PME au Cameroun

Le tableau 2 présente une répartition de l'échantillon par catégorie de supply chain. La gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, le pilotage des flux et la supply chain management sont les activités les plus pratiquées dans l'ordre d'importance par les PME au Cameroun.

Tableau 2 : Panorama des activités supply chain des PME au Cameroun

Catégorie d'activité	Effectif		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Programmation et planification	3	12	20	80
Pilotage des flux	13	2	13	87
Gestion des approvisionnements	15	-	100	-
Gestion des stocks	14	1	93	7
Supply chain management	11	4	73	27
Soutien logistique	-	15	-	100
Logistique inversé	2	13	13	87
Gestion des externalisations	3	12	20	80

Degré d'engagement des PME aux pratiques durables en logistique

Nous avons utilisé les leviers logistiques définis dans l'état de l'art pour apprécier le degré d'intégration des objectifs DD au sein des PME. Le tableau 3 indique les effectifs en fonction des leviers logistiques et des modalités. Les résultats contenus dans ce tableau permettent d'affirmer que l'éco-logistique n'est pas pratiquée par plus de 70% des PME de l'échantillon. En revanche, la fiabilité est une pratique souvent citée à plus de 50%. Quant à l'efficacité, elle est rarement pratiquée par 40% des PME alors que la technique est très souvent utilisée par plus du tiers de l'échantillon. La même proportion déclare pratiquer très rarement et rarement la réactivité dans leurs stratégies logistiques. Le bilan de cette évaluation montre une intégration globalement faible des leviers logistiques de DD au sein des PME. Seuls la fiabilité (en proportion élevée) et l'efficacité (en proportion faible) peuvent être retenues.

Tableau 3 : Degré d'intégration des leviers logistiques par les PME

Leviers/Modalités	Jamais	Très rarement	Rarement	Souvent	Très souvent
Fiabilité	-	1	2	8	4
Efficacité	-	2	6	2	5
Réactivité	-	5	5	2	3
Eco-logistique	11	2	1	1	-

Contraintes de mise œuvre des leviers logistiques au sein des PME

Les dirigeants de PME interrogés ont la conviction que les préoccupations environnementales sont essentielles, mais en pratique très peu de fonds sont alloués à ces questions. Cette frilosité inversement proportionnelle à la taille s'explique par les obstacles et difficultés qui pèsent plus fortement sur ces entreprises. Les PME camerounaises souffrent d'un manque de ressources : elles sont unanimes sur le fait que le manque de ressources financières est la principale difficulté qu'elles rencontrent. Le responsable logistique d'une entreprise textile indique que « *l'éco-conception engendre des dépenses en termes de formation du personnel, de certification ou de labellisation, de communication mais nous manquons de budget pour financer de telles opérations* ». Ce manque de ressources financières est corrélé par le manque de temps, la plupart des PME interrogée l'évoque pour justifier la non prise en compte des problèmes environnementaux et sociaux dans leur gestion. L'absence de cadres spécialisés en supply chain dans les domaines sociaux et environnementaux au sein de la moitié des PME enquêtées explique pourquoi dans ces entreprises, les stratégies de supply chains durables tardent à se mettre en place. Les responsables des entreprises étudiées sont à 90% court-termistes, ils privilégient la rentabilité au management socialement responsable qui implique une vision à long terme. Ceci se caractérise par la non internalisation des externalités négatives du fait de la taille réduite. Les PME interrogées estiment qu'elles ont une empreinte écologique très

faible. L'influence des parties prenantes et leurs incitations ont également été évaluées, il ressort qu'elles exercent globalement une influence et une incitation faible sur les PME.

Conclusion

Longtemps resté l'apanage des grandes entreprises, le DD est de nos jours une exigence que les PME doivent prendre en compte dans leur fonction logistique. La recherche de leviers d'intégration des exigences du DD par ces entreprises au sein des supply chain au Cameroun est le point focal de cette étude. A travers une enquête qualitative auprès de 15 PME du secteur industriel, les données recueillies nous permettent de conclure que la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, le pilotage des flux et la supply chain management sont les principales activités des PME au Cameroun. Comme leviers d'intégration du DD, nous avons retenu la fiabilité et l'efficacité. De nombreuses contraintes liées aux ressources pèsent sur la PME camerounaise et limitent l'intégration des leviers logistiques. La minimisation de ces contraintes et bien d'autres est une voie de recherche encore peu explorée en supply chain durable au Cameroun.

Bibliographie

- BAGCHI P., VIRUM H. (1988), « Les compétences logistiques des petites et moyennes entreprises norvégiennes », *Logistique et Management*, vol 6, n° 2, p. 97-111.
- BELIN-MUNIER C. (2015), « Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique ? », *Actes de la XXIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Mai, 26 p.
- BERGER-DOUCE S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, n°1, jan-fév, p. 171-188.
- BRUNDTLAND, G.H. (1987), *Notre avenir à tous*, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, ONU, Avril.
- CAMMAN C. (2010), « La formation des démarches de Supply Chain Management dans la perspective « Strategy as Practice », *Logistique & Management*, vol 18, n°2, 2010.
- CARTER M., JENNINGS G. (2004), « The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis », *Journal of Business Logistics*, vol 25, n°1, p. 145 - 186.
- CILIBERTI F., PONTRANDOLFO P., SCOZZI B. (2008a), « Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies », *International Journal of Production Economics*, n° 113, p. 88-106.
- COLIN J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, n°156, p. 135-149.

De TONI A., NASSIMBENI G. (1995), « Supply Networks: Genesis, Stability and Logistics Implications. A Comparative Analysis of Two Districts », *International Journal of Management Science*, 22(4), p. 403-418.

FABBE-COSTES N., COLIN J. (2003), Formulating a logistics strategy, in Waters D. (Ed), *Global logistics and distribution planning: strategies for management*, Kogan Page, Londres, 4^e éd., p. 82-103.

JAEGLER A., MONTOYA-TORRES J.R. (2014), « Chaines logistique durables : de nouvelles pistes de recherche », *Logistique & Management*, vol 22, n°1, p. 3 -7.

JOUENNE T. (2010), *Les Leviers de la logistique durable*, RFGI.

JOURDAIN M. (2014), *Le Supply Chain Management et l'engagement des entreprises en matière de RSE*, Thesis, Bachelor of Business Administration, June, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 79 p.

KASOUF C.J., CELUCH K.G. (1997) « Inter firm Relationships in the Supply Chain: The Small Supplier's View », *Industrial Marketing Management*, vol 26, p. 475 – 486.

MENTZER J. T, DE WITT W., KEEBLER J. S, MIN S., NIX N. W., SMITH C. D., ZACHARIA Z. G., Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, N°2, 1-26, 2001.

MORANA J. (2010), « Les 16 ans de la revue Logistique & Management », *Logistique & Management*, vol 18, n° 2, p. 145-153.

PONCE, S., LANDRY, S., ROY, J. (2007), « De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique », *Gestion*, vol 32, p. 52-65.

QUAIREL F., AUBERGER M.N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol 40, (211/212), p. 111-126.

ROLLET A., ROUSSAT C., FABBE-COSTES N., SIRJEAN S. (2013), « Qu'est-ce que la logistique durable ? Analyse des discours d'acteurs en France », *Logistique & Management*, vol 21, n°1.

ROY M.J., BERGER-DOUCE S., AUDET M.J. (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », *Journal of small business and entrepreneurship*, 21(1), p. 75-94.

SENKEL M. P., DURAND B., HOA VO T. L. (2013), « La mutualisation logistique : entre théories et pratiques », *Logistique & Management*, vol 21, n°1.

SPENCE M., GHERIB B.B., ONDOUA BIWOLE V. (2008), « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue Internationale PME*, vol 20 (3-4), p. 17-42.

TORRES O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris.