



PROPOSITION D'UN CADRE REFERENTIEL D'EVALUATION DU NIVEAU DE MATURETE LOGISTIQUE POUR LES ENTREPRISES DE LA XYLO-INDUSTRIE DE LA SOUS-REGION CEMAC

Doline Pulchérie Marie-Hortense EYENGA
Enseignant-chercheur, Management Logistique et Stratégie

Institut Sous-régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Évaluation de Projets, Institution Spécialisée de Formation de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (ISTA-CEMAC)

BP : 3910 Libreville, République Gabonaise
E-mail : pulcherie_doline@yahoo.fr
Téléphone (whatsapp) : **+241 (0)74 00 38 41 - +241 (0) 62 84 30 33**

Received: May 4th, 2024; **Accepted:** June 8th, 2024; **Published:** June 13rd, 2024

RESUME

Notre communication s'intéresse à l'évaluation du niveau de maturité logistique dans les entreprises de la xylo-industrie implantée dans les pays de la sous-région CEMAC en contexte d'intensification de la stratégie d'industrialisation de cette filière. Ayant constaté l'absence d'un outil ou de cadre d'évaluation adaptée à ce contexte, il est question dans cette recherche de proposer aux dirigeants des entreprises de la sous-région CEMAC, un cadre référentiel adapté à la xylo-industrie qui pourrait les aider à évaluer en permanence la fonction logistique en vue d'une amélioration continue gage de compétitivité sur le marché international des bois tropicaux débités.

Mots-clés : *Logistique ; Supply Chain Management ; PME ; xylo-industrie ; CEMAC.*

SUMMARY

Our communication focuses on the evaluation of the level of logistics maturity in the companies of the xylo-industry established in the countries of the CEMAC sub-region in the context of intensification of the industrialization strategy of this sector. Having noted the absence of a tool or evaluation framework adapted to this context, it is a question in this research of proposing to the managers of the companies of the CEMAC sub-region, a reference framework adapted to the xylo-industry which could help them to constantly assess the logistics function with a view to continuous improvement, a guarantee of competitiveness on the international market for tropical timber.

Keywords : *Logistics; Supply Chain Management; xylo-industry ; CEMAC.*

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

La xylo-industrie¹ est une chaîne industrielle de transformation du bois qui se décline en plusieurs activités. Il s'agit d'une véritable chaîne de valeur étendue à un niveau mondial, qui prend sa source dans les forêts tropicales qui existent dans trois continents au monde, à savoir, l'Amérique latine (Amazonie au Brésil), l'Asie du Sud-est (Indonésie, Malaisie), et l'Afrique Centrale dont il est question dans la présente étude. En effet, le patrimoine forestier du bassin du Congo en Afrique Centrale, couvre 210 millions d'hectares, soit 26 % environ de forêts tropicales humides restant au monde et 70 % du couvert forestier d'Afrique. C'est le plus grand massif forestier tropical au monde après celui de l'Amazonie au Brésil. Ces forêts sont très riches en diverses essences de bois très sollicitées dans construction de bâtiment et d'ouvrages d'art, dans la fabrication (de meubles de bureau, de maison, d'objets divers de musique et de luxe en bois).

Depuis des décennies, la xylo-industrie occupe une place de choix dans les stratégies économiques et de développement des pays membres de la *Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale* (CEMAC)². Avec la survenue de la crise sanitaire sans précédent à covid 19 et tenant compte des difficultés économiques et sécuritaires de l'heure, les Chefs d'Etat des six pays membres de la CEMAC ont prescrit une étude. Elle vise un changement de paradigme intitulé « **vision stratégique et industrialisation durable de la filière bois dans le Bassin du Congo à l'horizon 2030** », qui rentre en vigueur en décembre 2023. Cette mutation survient dans un contexte de globalisation des marchés, qui contraint les dirigeants d'entreprises locales

¹ La xylo-industrie est la chaîne de transformation du bois qui comprend les activités de l'**exploitation forestière**, des **scieries**, du travail du bois et des articles en bois, de l'**ameublement en bois**, de l'**industrie papetière** (fabrication de pâte à papier, de papier et de carton, fabrication d'article en papier et carton) et quelques activités annexes (jouets, instruments de musique, allumettes, emballage...) <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/panorama/pano08/iff31.htm>

² Cameroun, République Centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad.

à une quête de stratégies innovantes capables de relever les nombreux défis auxquels ils doivent faire face très rapidement. C'est dans ce contexte que nous estimons que la Logistique/Supply Chain Management est un levier capable d'aider les dirigeants des entreprises de la xylo-industrie implantées dans les pays de la sous-région CEMAC à relever des défis importants.

1.1 Énoncé du Problème

Les entreprises de la xylo-industrie de la sous-région CEMAC (Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale) rencontrent des difficultés liées à l'efficacité et à l'optimisation de leurs chaînes logistiques, en grande partie en raison de l'absence de cadres référentiels adaptés pour évaluer et améliorer leur niveau de maturité logistique. Cette lacune impacte négativement leur performance et leur compétitivité. Pour remédier à ce problème, il est proposé de développer un cadre référentiel d'évaluation du niveau de maturité logistique spécifiquement conçu pour ces entreprises. Ce cadre permettrait d'identifier les points forts et les faiblesses des chaînes logistiques, de mettre en place des stratégies d'amélioration continue et de renforcer la compétitivité des entreprises de la xylo-industrie.

1.2 Objectif de L'étude

Cette étude vise à développer un outil complet et adaptable, spécialement conçu pour les petites et moyennes entreprises (PME) de la xylo-industrie. Le cadre permettra à ces entreprises d'évaluer leur niveau actuel de maturité logistique. Ce faisant, il les aidera à identifier les domaines nécessitant des améliorations, à mettre en œuvre les meilleures pratiques et à améliorer leur compétitivité sur le marché. Cet outil comblera le manque actuel dans la littérature logistique et offrira une solution pratique pour que les PME de la sous-région CEMAC puissent améliorer en continu leurs opérations logistiques.

1.3 Présentation de la chaîne d'activités de la xylo-industrie

La chaîne d'activités de la xylo-industrie est composée d'un ensemble d'opérations tel qu'illustré dans le tableau (1) ci-après.

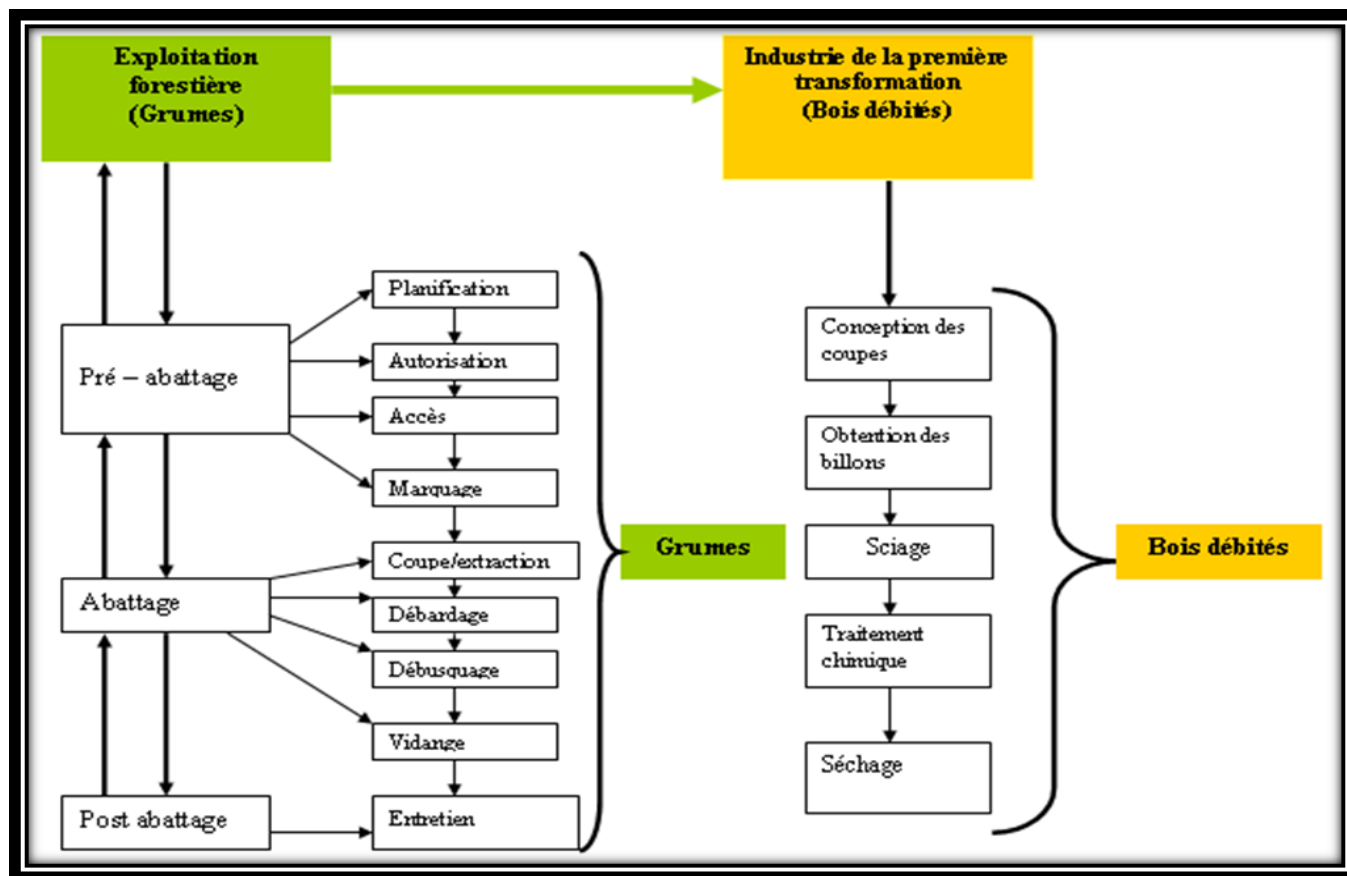


Figure 1 : Chaîne d'activités de la xylo-industrie (source : élaboration personnelle)

Les activités de l'exploitation forestière et celles de l'industrie de la première transformation illustrées dans cette figure sont réalisées dans des entreprises :

1.3.1 Chez les exploitants forestiers

L'activité de pré-abattage comprend : la planification des opérations, l'obtention des autorisations auprès des administrations compétentes, la préparation de l'accès à la forêt, et le marquage qui consiste à identifier et localiser les arbres qui seront abattus. L'activité d'abattage proprement dite comprend : la coupe de l'arbre ou extraction du bois, le débardage, le débusquage et la vidange. Ces opérations visent à nettoyer l'arbre coupé et à le déposer dans un parc à bois en forêt (entrepôt). Le post-abattage intervient pour entretenir l'environnement de l'opération.

1.3.2 Chez l'industriel de la première transformation

Les bois en grume sont reçus pour être transformés en bois débités après les opérations de conception des coupes, d'obtention des billons, du sciage, des traitements chimiques et du séchage.

Dans la vision stratégique d'industrialisation évoquée plus haut, l'industrie de première transformation du bois sera plus intensive. Tous les arbres coupés devront d'abord subir une première transformation dans les usines locales. Ce qui signifie que les bois tropicaux débités produits dans les pays de la sous-région CEMAC seront proposés aux clients industriels de deuxième transformation du bois qui évoluent en majorité dans les pays plus développés.

Les clients industriels de deuxième transformation des bois tropicaux débités

Les clients *industriels de la deuxième transformation* des bois tropicaux débités sont localisés en majorité dans les pays développés. Ils utilisent les bois débités comme une matière première dans leurs usines de transformation. Il s'agit d'une étape de transformation du bois fortement spécialisée dont sont issus des produits utilisés par exemple, dans les grands travaux de construction des bâtiments, les grands travaux d'ouvrages d'art, l'ameublement en bois, l'industrie papetière (fabrication de pâte à papier, de papier et de carton, fabrication d'article en papier et carton, fabrication de jouets, instruments de musique, allumettes, emballage).

Ainsi, le marché des bois tropicaux débités, est un marché à vocation internationale, étant donné que les offres des deux autres régions (Brésil, Asie du sud-est) rencontrent celles du Bassin du Congo. Les clients ont des exigences très fortes, tant au plan environnemental, qu'au plan de la qualité des produits et surtout de la qualité des services logistiques qui accompagnent ces produits. Ces clients industriels attendent que le *Bon produit* soit livré au *Bon moment*, et au *Bon endroit*, conformément aux termes contractuels convenus d'un commun accord. Il s'agit des délais de production, des dates de livraison, de la disponibilité des produits, ainsi que des livraisons consolidées. De plus, le client veut être informé en permanence sur l'état d'avancement de sa commande, sur les types de conditionnement et d'emballage utilisés pour protéger les produits durant le transport. Il veut également que les modes de transport et d'entreposage convenus soient respectés. Dans le secteur du bois, les délais commencent à courir à partir de la date d'enregistrement du contrat entre le fournisseur local et son client. Dès lors, le non-respect des termes du contrat peut entraîner des pénalités ou d'autres types de désagrément tel que le refus des produits. Entre les fournisseurs (industriels de première transformation) et les clients industriels de deuxième transformation se trouvent les Prestataires de Services

Logistiques (acteurs des expéditions), qui jouent un grand rôle dans la chaîne logistique de la xylo-industrie.

1.3.3 Rôle des Prestataires de Services Logistiques (PSL)

Les Prestataires de Services Logistiques (PSL) jouent un rôle déterminant dans la chaîne logistique de la xylo-industrie, par leurs interventions aux interfaces entre les fournisseurs et les clients. Il s'agit des prestataires de transport (routier, ferroviaire, maritime, aériens) ainsi des transitaires, des manutentionnaires et autres acteurs directs et indirects. Ce sont des membres actifs de cette chaîne logistique, garants au même titre que les industriels, de la performance logistique attendue. En effet, les flux physiques de bois sont appelés à parcourir de très longues distances entre la forêt, les usines éparpillées sur le territoire de la sous-région CEMAC, et les entrepôts/usines chez les industriels implantés à travers le monde. Ces flux transitent aussi par des plateformes portuaires et terrestres, où ils subissent parfois des opérations de manutention spécifiques selon le mode de conditionnement utilisé. Pour les flux d'informations qui accompagnent les flux physiques, les transitaires jouent un rôle central, par la collecte et la constitution de la liasse documentaire indispensable. Par leur compétence dans la maîtrise des procédures d'exportation et d'importation, ils agissent souvent en tant que commissionnaires en douane.

Dans cette longue chaîne multi-acteurs et dispersée à travers le monde, les fournisseurs sur qui portent notre étude, ont-ils des capacités organisationnelles leur permettant de répondre aux fortes exigences logistiques de leurs clients industriels de deuxième transformation qui évoluent dans les pays développés à la veille de la mise en application des stratégies d'intensification de l'industrialisation de la filière du bois ? À cette question, les résultats du premier diagnostic réalisé sont présentés ci-dessous.

2. RESULTATS DU DIAGNOSTIC REALISE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Le premier diagnostic réalisé et présenté dans nos travaux antérieurs (Eyenga, 2009 et 2010), avait montré que la pratique de la logistique opérationnelle est une réalité dans les entreprises implantées dans les pays de la sous-région CEMAC, puisque les flux

d'informations, les flux physiques et les flux financiers circulent entre les acteurs internes et externes. La manière dont ils circulent avait été questionnée. Le diagnostic des difficultés effectué auprès de 9 entreprises de la xylo-industrie implantées au Cameroun à cette époque, a permis de relever les faiblesses et les menaces dont la synthèse est reprise dans le tableau (1) ci-après :

| Eléments | Résultats des difficultés |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WEAKNESSES FAIBLESSES | <ul style="list-style-type: none"> -Faiblesses managériales et organisationnelles dans les entreprises ; -Non prise en compte de la logistique lors de la formulation de la stratégie ; -Le service logistique existant est limité à la manutention, à la préparation des expéditions et au transport ; -Les stocks en amont sont gérées par le directeur de la production et les stocks en aval sont gérés par le directeur commercial ; -Pas d'outil ou système de planification des approvisionnements ; -Une fonction logistique très limitée aux tâches basiques ; -Performance logistique faible (coûts logistiques ne sont connus ; -Mauvaise qualité des services : délais, ruptures de stocks permanentes, et surstockages ; absence de fiabilité des délais contractuels) ; -Absence de ressources humaines formées en Logistique |
| THREATS MENACES | <ul style="list-style-type: none"> -Défis importants à relever : concurrence avec les bois tropicaux de l'Asie de l'Est et l'Amazonie ; -Problème de formation et de qualification des ressources humaines ; -Les concurrents évoluant dans les pays plus développés ont un niveau de maturité logistique plus élevé ; -les exigences logistiques sont fortes sur le marché international des bois ; -Fortes exigences logistiques des clients industriels de l'étranger ; -Chaines logistiques très étendues ; -Coûts logistiques sont élevés ; |

Tableau 1 : Présentation des résultats du diagnostic des difficultés

En 2021, juste après la levée des mesures barrières du covid 19, nous avons effectué une visite d'entreprise guidée en compagnie des étudiants de Master II de la filière Gestion Logistique et Transport auprès de quatre (04) entreprises de la xylo-industrie installées dans la zone industrielle spéciale de NKOK au Gabon. Par la suite, nous avons encadré nos étudiants stagiaires dans les entreprises du même secteur d'activité au Congo et en Guinée Equatoriale. Ils ont commencé par un diagnostic donc les résultats se sont avérés concordantes avec les éléments qui sont dans le tableau ci-dessus.

L'annonce de la mise en place d'une stratégie d'industrialisation intensive de la

filière bois est une occasion pour poursuivre nos recherches dans cet important secteur d'activité économique pour les pays de la sous-région CEMAC. En observant les pratiques courantes et en s'entretenant avec certains responsables logistiques, il en ressort que les faiblesses et les menaces identifiées depuis des décennies restent persistantes. C'est la raison pour laquelle l'hypothèse de l'absence d'un cadre référentiel d'évaluation du niveau de maturité logistique nous semble pertinente.

L'objectif de notre recherche est donc de proposer aux dirigeants des entreprises de la sous-région CEMAC, un cadre référentiel adapté à la xylo-industrie qui pourrait les aider à évaluer en permanence la fonction logistique en vue d'une amélioration continue gage de compétitivité sur le marché international des bois tropicaux débités.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA MATURITE LOGISTIQUE

3.1 La maturité logistique

La maturité logistique est un phénomène préoccupant dans les recherches en Logistique et Supply Chain Management. Les travaux antérieurs J. Colin et G. Paché (1988) et J. Colin (1996), avaient déjà perçu que l'intégration de la fonction logistique dans la structure organisationnelle par la mise en œuvre du management de la logistique dans une entreprise suit un processus de maturation. Par la suite, différents courants de recherche ont abordé le phénomène dans la logique d'une évolution vers la nécessité d'une gestion partagée ou mutualisée des processus tels que la gestion des approvisionnements, la gestion de la planification Dornier et Fender (2001) ; G. Paché (2005) ; Durand et al., (2012) ; Livolsi et Camman (2012). Pour tenter de mieux appréhender le phénomène, différents référentiels ont été élaborés. Le référentiel d'évaluation de la fonction logistique de Joan Le Goff et F. Bensebaa (2009). Des équipes souvent composées d'experts en logistique, de chercheurs académiques et même des professionnels, tel que le Référentiel Supply Chain Master adapté aux PME (T. Jouenne, 2010) a également été proposés. Ce sont des cadres qui permettent d'identifier les forces et les faiblesses logistiques et de proposer des voies d'amélioration. La grille de maturité logistique à cinq (05) niveaux issus des différents apports théoriques est déroulée dans ces lignes, soutenue par une analyse du marché pour chaque étape (Colin, op, cit).

3.2 Présentation des niveaux de maturité logistique

La revue de la littérature a identifié cinq (05) niveaux de maturité de la logistique qu'il semble important de présenter pour une meilleure appréhension de leurs contenus. Cette présentation sera suivie d'une brève analyse de la situation du marché montrant

ainsi la relation qui existe avec le niveau de maturité logistique.

3.2.1 Niveau 0 : la logistique non formalisée

L'étape de la logistique non formalisée est celle où les dirigeants de l'entreprise négligent ou ignorent encore que la logistique est une arme stratégique et une source d'avantage concurrentiel. Le secteur d'activité n'est pas soumis aux pressions concurrentielles. L'entreprise est implantée dans un environnement où les compétences en logistique sont rares ou sous exploitées. La vision, les missions et les objectifs de long terme ne sont pas clairement définis par les dirigeants. Les opérations logistiques (transport, manutention, stockage) sont exécutées de façon mécanique, par un personnel non formé. Les délais de livraison ne sont pas une préoccupation majeure. Les coûts logistiques ne sont pas connus.

Analyse du marché : A cette étape, on constate souvent que le marché subi une domination de l'offre sur la demande. Ce sont les offreurs/fournisseurs qui ont le pouvoir. Ils imposent leurs choix aux demandeurs/clients. Les clients sont contraints d'acheter ce qui existe pour essayer de satisfaire leurs besoins. Ils ne peuvent donc pas être exigeants sur la qualité des services logistiques.

3.2.2 Niveau 1 : Supply Chain/la logistique fragmentée

A cette étape, la logistique est fragmentée. Chaque responsable de fonction essaie de faire des arbitrages et de trouver des solutions à son niveau sans se préoccuper des autres fonctions qui parfois rencontrent les mêmes difficultés. Les activités logistiques sont éparpillées entre les fonctions vente, production, achat. Le service logistique lorsqu'il existe se limite à l'exécution des commandes et la gestion des stocks. Les situations de rupture de stocks, de surstock et de surcoûts sont très fréquentes.

Analyse du marché : à ce niveau, les offreurs augmentent, le marché commence à être

saturé des produits identiques. La concurrence devient une réalité. Les consommateurs ont le choix entre plusieurs biens. Les entreprises sont obligées de revoir leurs choix stratégiques. Chacune d'elles cherche à se différencier des concurrents, par des offres spécifiques et la segmentation du marché. Face à toutes ces offres, les clients prennent le pouvoir. Ils commencent à exiger un niveau de service plus élevé, se traduisant par une meilleure disponibilité des produits, la fiabilité et la rapidité des délais, le respect des dates de livraison. Les entreprises se trouvent alors obligées de revoir en profondeur l'offre logistique.

3.2.3 Niveau 2 : Supply Chain/excellence interne

L'étape de l'excellence interne est aussi celle de l'intégration fonctionnelle. Le processus et le système d'information logistique sont intégrés et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Sous la responsabilité d'un Supply Chain Manager, la logistique englobe la planification, l'exécution et la maîtrise des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de SAV et de retour des produits. Sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise sont mesurées.

Analyse du marché : le marché est en forte concurrence. Les offreurs sont nombreux. Il y a une forte segmentation du marché qui entraîne une offre personnalisée avec une production sur mesure. Les industriels mettent en place des démarches de flux tendus pour augmenter la production et satisfaire rapidement la demande des clients. Dans certains marchés, le renouvellement des références s'accélère et les cycles de vie des produits tendent à devenir éphémères. Les exigences des clients deviennent de plus en plus élevées au fur et à mesure des mutations du marché. La maîtrise des contraintes et des incertitudes de l'aval devient un souci majeur pour les entreprises. Pour faire correspondre le couple offre/demande, les entreprises sont amenées à développer une plus grande flexibilité et de la réactivité pour être en mesure de répondre aux exigences fluctuantes. A cet effet, les informations en

provenance de l'aval deviennent capitales : les flux d'informations issus de la demande permettent le déclenchement et le pilotage des processus gérés par l'offre.

3.2.4 Niveau 3 : Supply Chain/excellence externe

Pour chaque client, chaque prestataire logistique et chaque fournisseur clé, l'entreprise, de commun accord avec ces partenaires et en fonction de ses objectifs, définit un cadre de service qui précise les délais, les fréquences de livraison, les fréquences de commande, les modes d'approvisionnement... Ainsi, l'intégration fonctionnelle acquise à l'étape précédente va connaître un élargissement avec les partenaires externes grâce aux outils techniques. Le système EDI va améliorer les échanges de données liés aux commandes et aux livraisons. Les ERP (Enterprise Resource Planning) et d'autres logiciels intégrés (SAP, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards) proposent des solutions relatives pour : 1) la gestion des clients : **CRM** (Customer Relationship Management) et ERM (E-business Relationship Management) 2) la gestion et le contrôle des actifs de l'entreprise : **EAM** (Enterprise Asset Management), 3) la gestion du cycle de vie des produits : **PLM** (Product Lifecycle Management), la gestion des relations avec les partenaires de la chaîne de valeur : **PRM** (Partner Relationship Management). L'objectif visé par tous ces outils est d'obtenir des optimisations sur toute la chaîne logistique, avec une amélioration du taux de service et la réduction des coûts logistiques.

Analyse du marché

A cette étape, les offreurs sont nombreux et la concurrence est très forte. Le marché est segmenté. Les offres sont très personnalisées. La production sur mesure occupe l'espace. Les démarches de flux tendus sont acquises pour augmenter la production et satisfaire rapidement la demande des clients. Le renouvellement des références s'accélère et les cycles de vie des produits sont de plus en plus éphémères.

Les exigences des clients deviennent s'élèvent de plus en plus. La maîtrise des contraintes et des incertitudes de l'aval devient un souci majeur pour les entreprises. Elles essaient de mettre en place des stratégies innovantes afin d'être plus flexibles, plus réactives, voire pro réactives pour tenter de répondre aux exigences des clients. Dans cette situation, les informations en provenance de l'aval deviennent capitales et les flux d'informations issus de la demande favorisent le déclenchement et le pilotage des processus gérés par l'offre.

3.2.5 Niveau 4 : Supply Chain collaborative

L'étape de la Supply Chain collaborative intègre la dimension environnementale ou écologique de la gestion des flux. À ce stade en effet, les flux circulent déjà plus vite et mieux dans l'espace et dans le temps. Une distance sépare les lieux de production et les lieux de consommation, puisqu'aucune région du monde ne se suffit à elle-même. Ainsi les travaux de recherche qui se poursuivent essaient de trouver des voies et des moyens pour réduire les nuisances écologiques causées par le système de transport des marchandises. Les secteurs dont l'activité est basée sur des ressources naturelles sont très contrôlés par des institutions internationales de protection de l'environnement. C'est le cas de la xylo-industrie dont la matière première est l'arbre coupé dans les forêts. Des cadres de stratégie de partenariat client-fournisseur s'appuient sur des processus de collaboration logistique permettant d'augmenter la performance globale de la chaîne de valeur en réduisant les coûts, en améliorant les revenus dans le respect des normes environnementales.

4 RESULTAT : ELABORATION DE LA GRILLE D'ÉVALUATION DU NIVEAU DE MATURETE LOGISTIQUE ADAPTEE A LA XYLO-INDUSTRIE

4.1 Démarche d'élaboration de la grille d'évaluation du niveau de maturité logistique

Pour l'élaboration de la grille d'évaluation du niveau de maturité logistique adaptée à la xylo-industrie (tableau 2), le référentiel *Supply Chain Master* adapté aux PME (op, cit) repris par khadija R., Hicham J., Atmane B. (2016), et le référentiel d'activité de la fonction logistique de Joan Le Goff et F. Bensebaa (op, cit) sont nos sources d'inspiration. Ces outils sont de véritables leviers de croissance et de compétitivité dans leurs capacités à permettre aux dirigeants d'évaluer en permanence leurs cadres structurels et organisationnels. Ils peuvent alors identifier les forces et les faiblesses logistiques de leurs entreprises, puis de mettre en place des stratégies d'amélioration continue (roue de Deming).

La grille d'évaluation que nous proposons met un accent sur le rôle de la fonction logistique au sein de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est de fait membre d'une chaîne logistique direct et globale. Les différents partenaires membres ont chacun un niveau de maturité logistique donné. L'idéal serait que leurs différents niveaux soient proches. Il revient ainsi à chaque dirigeant de relever son entreprise par l'intégration de la fonction logistique au sein de la structure organisationnelle existante. Lorsque le responsable de la logistique est déjà reconnu dans une entreprise, sa mission est de programmer les flux et de planifier toutes les opérations, sans omettre d'identifier et de mobiliser toutes les formes de ressources nécessaires. L'étape de la planification est donc suivie de celle de la mise en œuvre et du contrôle ou des ajustements au sens de la roue de Deming. Les critères de la fonction logistique retenus facilitent l'orientation de l'évaluation. Les niveaux de maturité logistique favorisent la

notation de chaque critère retenu. La note maximale de 4 sur 4 signifie que le critère est effectivement mis en œuvre, tandis que la

note 0 indique que le critère n'est pas encore mis en œuvre.

Tableau 2 : Grille d'évaluation du niveau de maturité logistique adaptée à la xylo-industrie

| Etapes | Critères dévaluation | Niveaux de maturité logistique | | | | | Scores | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------|---------------|
| | | MO | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | Score obtenu | Score max = 4 |
| Programmation et planification logistique | Objectifs stratégiques de l'entreprise | | | | | | | |
| | Objectifs logistiques | | | | | | | |
| | Logistique dans la structure organisationnelle | | | | | | | |
| | Système d'information | | | | | | | |
| | Formation du personnel | | | | | | | |
| | Budget logistique | | | | | | | |
| | Capacité des ressources disponibles | | | | | | | |
| | Gestion de la production | | | | | | | |
| | Gestion des stocks | | | | | | | |
| | Gestion des approvisionnements | | | | | | | |
| | Gestion de la demande | | | | | | | |
| | Gestion des flux import-export | | | | | | | |
| | Qualité du service client | | | | | | | |
| | Processus logistiques | | | | | | | |
| | Calcul des coûts logistiques | | | | | | | |
| | Gestion durable des forêts | | | | | | | |
| Mesure de la performance logistique | | | | | | | | |
| Gestion de la traçabilité | | | | | | | | |
| Maitrise des procédures logistiques | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Mise en œuvre ou pilotage | Prospection et identification des fournisseurs stratégiques | | | | | | | |
| | Politique d'achat | | | | | | | |
| | Gestion de l'interface fournisseurs et service achat | | | | | | | |
| | Détermination de la période et du volume des commandes | | | | | | | |
| | Suivi des commandes et contrôle des approvisionnements | | | | | | | |
| | Organisation de la réception des produits commandés | | | | | | | |
| | Distinction des familles de produits en stock | | | | | | | |
| | Choix des modèles de gestion de stock adaptés à chaque famille | | | | | | | |
| | Détermination des niveaux de stocks | | | | | | | |
| | Elaboration des outils de gestion des stocks en valeur et en quantité | | | | | | | |
| | Organisation de l'entreposage | | | | | | | |
| | Gestion des flux d'information des mouvements des produits | | | | | | | |
| | Choix de l'emplacement des entrepôts et usines | | | | | | | |
| Efficacité des opérations de | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| manutention, de conditionnement | | | | | | | | |
| Gestion des opérations de préparation des commandes | | | | | | | | |
| Analyse des informations sur la demande | | | | | | | | |
| Evaluation charge et capacité | | | | | | | | |
| Ordonnancement des opérations productives et logistiques | | | | | | | | |
| Détermination de la date de déclenchement de la production | | | | | | | | |
| Coordination des flux entrants, en-cours et flux sortants | | | | | | | | |
| Agencement des opérations de transfert et de manutention | | | | | | | | |
| Organisation des opérations d'expéditions des produits | | | | | | | | |
| Contrôle des opérations de production et logistiques | | | | | | | | |
| Intégrer l'analyse des écarts entre la planification et le pilotage | | | | | | | | |

Source : élaboration personnelle inspirée des travaux cités dans le texte

4.2 Démarche d'utilisation de la grille d'évaluation

L'étape de la planification et de la programmation retient des critères d'évaluation actionnables de manière progressive. Il est d'abord question de tenir compte de la logistique au moment de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Les objectifs logistiques seront ainsi en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les acquis de cette étape ont un effet d'entraînement sur la structure organisationnelle avec l'intégration de la fonction logistique. Le responsable logistique recruté ou nommé en interne devrait avoir des compétences en logistique afin d'être capable d'exercer ses missions au plan technique. Ces missions vont nécessiter des ressources humaines, des ressources matérielles et des ressources immatérielles. Tous ces critères interpellent l'implication des dirigeants dans leur rôle de prise de décision et d'orientation stratégique : budgétisation, investissement, recrutement, restructuration, négociation avec les partenaires.

La planification des autres critères relève du domaine opérationnel lorsque les conditions préalables ci-dessus sont déjà réunies. Il

s'agit de la gestion des approvisionnements, la gestion de la production, la gestion des opérations d'import-export, la gestion des stocks, du système d'information logistique, du suivi de la qualité des services logistiques et des critères de performance.

La mise en œuvre ou le pilotage est une phase d'exécution et d'opérationnalisation des activités planifiée au préalable. Selon le modèle de la chaîne logistique en interne qui évolue de l'amont vers l'aval en passant par les activités liées à la transformation du bois, les critères retenus font mention de la prospection, de l'identification et de la négociation avec les fournisseurs. La logistique est impliquée dans l'interface avec le service commercial lors de la définition de la politique des achats. Le responsable de la fonction logistique doit planifier les approvisionnements et les stocks à partir des informations qui proviennent du service commercial. Une bonne synchronisation des flux permet d'éviter les ruptures de stock ou les surstockages. La même logique se poursuit dans la gestion des interfaces avec la direction de la production. Les sorties de stocks de matières premières et autres consommables nécessaires pour répondre au plan directeur de production, ainsi qu'à la préparation des expéditions sont organisées

dans un souci d'optimisation et de satisfaction de la clientèle.

Finalement, la mise en œuvre de toutes ces activités est fonction du cadre structurel et organisationnel qui est mis en place par la volonté des dirigeants. Leur rôle consiste en la prise de décision visant la disponibilité des moyens financiers nécessaires.

5. CONCLUSION

Une décision d'ordre institutionnel peut entraîner un grand bouleversement dans les entreprises d'un secteur d'activité qui est resté stable durant des décennies. C'est le cas de la filière bois des pays de la sous-région CEMAC situés dans le Bassin du Congo. La décision de la mise en œuvre de la stratégie d'industrialisation intensive de la xylo-industrie est une opportunité pour relancer nos travaux de recherche dans cet important secteur d'activité économique. La problématique de la maturité logistique qui est posée dans le contexte évoqué ci-dessus permet de proposer un cadre référentiel d'évaluation du niveau de maturité logistique des industriels de la première transformation pour détecter les forces et les faiblesses logistiques, de mettre en place des mesures correctives pour une meilleure compétitivité sur le marché international des bois tropicaux débités.

Ce cadre conçu à partir de la revue de la littérature en Logistique et SCM n'a pas encore été testé sur le terrain. Au plan managérial il pourrait intéresser les dirigeants d'entreprise qui souhaitent vraiment s'engager dans une démarche logistique. Au plan théorique, il pourrait être utile pour faire avancer le cadre conceptuel à travers les résultats qui se dégageront lors de la confrontation des critères d'évaluation retenus avec la réalité de la xylo-industrie dans les entreprises localisées dans les pays de la sous-région CEMAC.

6. RECOMMANDATION BASEE SUR LES RESULTATS DE RECHERCHE

Les travaux de Mathé et Tixier (1987) ont montré que les entreprises qui ont développé des compétences en logistique ont gagné en crédibilité auprès de leurs clients, elles ont amélioré leurs ventes et par conséquent sont devenues plus compétitives que les autres. Les entreprises de l'industrie du bois implantées dans les pays de la sous-région CEMAC sont en compétition avec celles qui sont implantées dans les pays développés et qui sont déjà engagées dans la démarche logistique. La grille d'évaluation du niveau de maturité logistique est un outil de contrôle interne, un tableau de bord logistique.

Nos recommandations sont adressées aux dirigeants des entreprises de ce secteur d'activité.

La grille est structurée en deux grandes parties.

La première partie : programmation et la planification logistique concerne le niveau de décision stratégique, c'est-à-dire les dirigeants.

La deuxième partie : mise en œuvre ou le pilotage, concerne le niveau opérationnel, ou l'exécution des opérations.

La décision d'implantation de cet outil revient au dirigeant de l'entreprise. Cette décision devra faire partie d'un protocole qui va intégrer :

- Une restructuration organisationnelle ;
- La formation des personnels sur le thème de la maturité logistique ;
- La sensibilisation permanente du personnel sur les objectifs logistiques

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ARTICLES SCIENTIFIQUES

COLIN. J. (1996). *La logistique : recherches et mise en œuvre*, actes du colloque ARFILOG, 25 et 26 mars, France.

COLIN. J. (2002). *De la maîtrise des opérations logistiques au Supply Chain management*. Revue Gestion 2000, janvier-février.

COLIN J, FARAH D (2000). *Coordination logistique, une approche séquentielle : comment passer d'une chaîne de décalage à une chaîne logistique ?* Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, trois rivières.

FABBE-COSTES. N., MESCHI. PX. (2000). *Situations-types et évolutions de la place de la Logistique dans l'Organisation*. Revue Logistique et Management, vol 1, Groupe ESG Bordeaux.

FABBE-COSTES. N., MESCHI. PX. (1996). *La place de la fonction logistique dans l'Organisation : Institutionnalisation ou dilution ?* HAL Id : hal-01294179.

FABBE-COSTES N. (2018). *Les unités d'analyse dans la recherche en Logistique en SCM : un gage de qualité et de pertinence*, AIRL-SCM, keynote speech, Paris.

KHADIJA R., HICHAM J., ATMANE B. (2016), *Analyse et évaluation de la chaîne logistique automobile marocaine*. Xème Conférence Internationale : HAL Id : hal-01260703, 22 janvier 2016.

PACHE G. (1991). *L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences*, Revue d'économie industrielle, N° 56.

MORANA J. (2002). *Le couplage Supply Chain Management – Tableau de bord stratégique : une approche exploratoire*, CRET-LOG, Université Aix Marseille II.

2. LES OUVRAGES

DORNIER PP., FENDER M. (2007). *La logistique globale et le Supply Chain Management, enjeux, principes, exemples*, 2^e édition, Editions d'organisation, Paris.

DORNIER PP., FENDER M. (2009). *La logistique globale et le Supply Chain Management, enjeux, principes, exemples*, 2^e édition, Editions d'organisation, Paris.

DUMEZ H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2^{ème} édition, Vuibert, ISBN : 978-2-311-40298-8, prix EFMD-FNEGE 2015, Paris.

FABBE-COSTES N, COLIN J, PACHE G. (2000). *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert.

JOAN LE GOFF, FAOUZI BENSEBAA (2009), *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Editions d'organisation, Paris.

PACHE G., SAUVAGE T. (1999). *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.

PORTER M. (1996). *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.

SAMII. K. A. (2004). *Stratégie logistique, Supply Chain Mangement*, Dunod, Paris.

SPITEZKI. H. (1995). *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, Economica, Paris.

SIMON Yet JOFFRE P. (1997). *Encyclopédie de gestion*, 2eme édition, Economica.

SPITEZKI. H. (1995). *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, Economica, Paris.

SOHIER J. (2002). *La logistique*, Vuibert, Paris.

3. CHAPITRES DANS UN LIVRE COLLECTIF

FABBE-COSTES N. (1997). *L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe*, in « La stratégie chemin faisant », ouvrage collectif coordonné par M J Avenier, Economica, Paris.

FABBE-COSTES N. (1997). *Pilotage logistique : quel système d'information et de*

communication ? in Management logistique une approche transversale, ouvrage collectif, Editions Litec, Paris.

PORTER M. (1997). *Stratégies concurrentielles*, in Encyclopédie de Gestion, 2eme édition, Economica, Paris.

ANNEXES

