



Thèse Présenté par
EYENGA, Doline
Pulchérie Marie-
Hortense

UNIVERSITE DE LA
MEDITERRANNEE (AIX-
MARSEILLE II)

Le Supply Chain Management : un levier
d'intégration des Global Value Chains. Le cas de la
Xylo-industrie au Cameroun

23 Octobre 2009



UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE (AIX-MARSEILLE II)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CRET-LOG

(Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique)

**LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT :
UN LEVIER D'INTEGRATION DES GLOBAL VALUE CHAINS.
LE CAS DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN**

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Section C.N.U n° 06 – Mention Management Logistique et Stratégie)

Le 23 Octobre 2009 par

Doline Pulchérie Marie-Hortense EYENGA

JURY

Directrice de Thèse : **Nathalie FABBE-COSTES**

Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, CRET-LOG

Rapporteurs : **Charles-Henri FREDOUET**

Université du Havre, CERENE

Jean-Louis RASTOIN

Montpellier Sup-Agro, UMR MOISA

Suffragants : **Jacques COLIN**

Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, CRET-LOG

Claude BEKOLO

Université de Douala (Cameroun), CEDIMES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

*L'Université n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier vivement le Professeur Nathalie Fabbe-Costes pour avoir accepté de diriger cette recherche. Son soutien, sa disponibilité, ses encouragements permanents, son appui administratif, la pertinence de ses conseils et orientations m'ont permis de conduire ce projet jusqu'à son terme.

J'exprime également ma profonde reconnaissance aux Professeurs Jacques Colin, Charles-Henri FREDOUET, Jean-Louis RASTOIN, Claude BEKOLO pour avoir acceptés de participer au jury de soutenance et pour avoir voulu consacrer de leur précieux temps pour évaluer ce travail.

Qu'il me soit permis de remercier le directeur du CRET LOG, M. Jacques Colin et tous les membres du laboratoire pour leur participation active durant les ateliers de recherche. Je tiens à remercier en particulier, le Pr Gilles Paché, le Dr François Fulconis, pour leurs soutiens dans les épreuves de la thèse.

Les dirigeants de la société SFID du groupe ROUGIER international à Douala et plus particulièrement M. Dupanloup, M. Jamet, Mme Dupaquier, et tout le personnel du service logistique de cette entreprise. Les dirigeants et personnels des entreprises forestières qui ont accepté de participer à notre recherche, le Délégué des forêts du Littoral au Cameroun et le personnel de la délégation des forêts. Qu'ils soient tous remerciés individuellement pour leurs contributions actives et sincères.

Je voudrais dire merci aux autorités de l'Université de Douala, Pr Bruno Bekolo Ebe, Recteur de l'Université de Douala, Pr Ayina Ohandja Louis Max, Directeur de l'IUT de Douala, Pr Claude Bekolo pour la confiance qu'ils m'ont exprimée en m'encourageant à toutes les étapes de ce travail. Je voudrais particulièrement nommer le Pr Charles Awono Onana, Directeur de l'école Supérieure Polytechnique à Yaoundé pour sa motivation et son appui dans la recherche du financement au départ de cette recherche.

Je ne pourrais pas oublier les collègues de l'IUT de Vesoul avec qui l'IUT de Douala a lancé le projet de création de la filière logistique et transport au Cameroun. Je pense principalement à Antoine NEVES qui, en tant que chef de département, avait la responsabilité de me trouver un laboratoire de logistique en France.

Les amis rencontrés en France m'ont aidé à gérer les moments de solitude et de désespoir. La communauté des OMI d'Aix en Provence, la famille Richefort Martin Laurent, et leurs enfants, et Mariette Miningou, Sériba Diabaté et tous mes amis en France.

Une pensée pour mes amis de DEA de la promotion 2002/2003 avec qui j'ai vécu des moments formidables. Je remercie en particulier Janaina, Nelly, Marlène Monnet, My pour l'amitié sincère.

Maintenant, je me tourne vers les personnes qui me sont chères. Ma mère Barbara, mes frères, Marcel et Guy, ma sœur Martine, mes enfants Manuella et Franck-Olivier, maman Anne-Marie Edoa, vous qui avez soufferts de mes absences répétées et m'avez réconfortés, rassurés et conseillés. Enfin, au Révérend père Pierre Cyrille NANA, pour son soutien spirituel et sa disponibilité pour la relecture de cette thèse, son encouragement à aller jusqu'au bout et madame Jeanne Mafo pour son amitié et tous les services rendus, soyez en sincèrement remerciés.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	IV
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GENERALE	8
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU CONTEXTE POUR APPRÉHENDER UNE SITUATION DE RECHERCHE.....	24
SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	25
SECTION 2 : LES ACTIVITITES DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN SOUS INFLUENCE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	69
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE AUTOUR DE LA LOGISTIQUE ET DE LA CHAINE DE VALEUR POUR APPREHENDER LA XYLO-INDUSTRIE	86
SECTION 1 : LE LIEN ENTRE LA LOGISTIQUE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM).....	88
SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES FLUX DANS UNE LOGIQUE DE <i>GLOBAL VALUE CHAINS</i> (GVC).....	110
CHAPITRE 3 : UN DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN POUR CERNER LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	130
SECTION 1: POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE QUALITATIVE.....	132
SECTION 2: CONDUITE ET RESULTATS DU DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	150
CHAPITRE 4 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU MANAGEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE CENTREES SUR LA LOGISTIQUE CONFRONTEES AVEC LES ACTEURS	182
SECTION 1 : MOBILISATION DE LA REVUE DE LA LITTERATURE POUR L'ELABORATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	184
SECTION 2 : CONFRONTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE AVEC LES ACTEURS : APPROCHE DU TERRAIN PAR UN QUESTIONNAIRE.....	195
CHAPITRE 5 : DES RESULTATS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	230
SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	232
SECTION 2: PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE ET SES LIMITES	268
SECTION 3: QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	273
CONCLUSION GENERALE	280
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	288
TABLE DES MATIERES	300

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

1. ORIGINE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Un événement, par exemple de nature politique, se caractérise par sa capacité à bouleverser une situation considérée comme stable. Lorsqu'il survient dans un environnement économique donné, il impose souvent des changements fondamentaux de la part des acteurs. Dès lors, rien ne peut plus être comme avant en termes de stratégie, voire de structures organisationnelles, et de jeux entre acteurs. Au Cameroun, le secteur de l'exploitation forestière a été marqué par un bouleversement structurel suite à la promulgation d'une loi, la loi n° 94/01 du 20 Janvier 1994 (annexe N° 1), portant régime des forêts et de la faune. Elle stipule en son article 71 que « *l'exportation de grume est interdite et que la totalité de la production nationale sera transformée par l'industrie locale* ». De fait, l'ensemble du système de transformation ayant organisé la filière pendant des décennies a subi une mutation radicale et profonde qui impacte directement sur les flux logistiques.

Dans la nomenclature générale des secteurs d'activité en France¹, le secteur de l'exploitation forestière est appelé la xylo-industrie. 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...)². La chaîne de transformation du bois prend sa source dans une zone pourvue d'une forêt riche en essences de bois exploitables, pour s'achever par la production et la commercialisation de produits en bois mis à la disposition, soit d'autres entreprises, soit du consommateur final.

Le Cameroun est l'une des zones du Bassin du Congo qui bénéficie de la présence de forêts boisées d'essences commercialement exploitables. L'exploitation extensive du bois existe dans ce pays depuis environ cinq décennies. Durant cette période, les entreprises s'étaient limitées surtout à l'activité de l'**exploitation forestière**³. Les pays en développement (PED) comme le Cameroun tirent leurs principaux revenus de l'exploitation des matières premières. Depuis cinq décennies, les dirigeants politiques ont instauré des mesures attractives visant à

¹ <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/secteurs/naf700.htm>, consulté le 28 Juillet 2009

² <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/panorama/pano08/iff31.htm>, consulté le 28 Juillet 2009

³ Elle consiste à couper les arbres, à les transformer en *grumes* et à les exporter sous cette forme vers les clients localisés à l'étranger.

encourager des investisseurs étrangers à se joindre aux acteurs nationaux pour développer l'exploitation du bois.

La dévaluation du franc CFA, survenue en 1994, a plongé le pays dans des difficultés financières et économiques très fortes. Pour les gouvernants, l'un des moyens d'augmenter substantiellement les revenus était de renforcer les exportations des matières premières locales vers les pays développés. Une campagne pour encourager les opérateurs économiques des secteurs agricoles à produire plus et à exporter plus a été lancée. Des mesures pour encourager les entreprises dans ce sens ont été mises en place. Un accent particulier a été porté sur le secteur du bois. Aidée par la Banque Mondiale, l'Assemblée Nationale a promulgué la loi n° 94/01 précédemment évoquée.

Ainsi, le Cameroun est entré de plain-pied dans une logique d'industrialisation massive du secteur du bois, du moins pour la partie de la xylo-industrie qui se place après l'activité d'exploitation forestière, à savoir la scierie qui, selon la définition citée au-dessus, est *l'industrie de première transformation*¹. Dès cet instant, le point focal de l'activité localisée au Cameroun n'est plus l'exploitation forestière, mais l'industrie de première transformation. De ce fait, ce premier niveau de transformation, qui est en même temps un point important dans le processus de distribution des bois transformés vers les clients, devient l'objet de toutes les attentions compte tenu des enjeux en présence. Ces enjeux peuvent s'analyser selon un triple point de vue social, économique, et écologique :

1) Sur le plan social, le secteur d'activité est un employeur important. Il garantit environ 45 000 à 60 000 emplois directs². D'autres secteurs d'activité, créateurs d'emplois indirects, y sont rattachés, tels que le secteur du transport, le secteur des services marchands et le secteur des entreprises fournissant du matériel divers de production ou des biens nécessaires au bon fonctionnement des activités³. Par ailleurs, les communes villageoises où sont implantées les Unités Forestières d'Aménagement (UFA) bénéficient en priorité des effets induits de cette implantation, tout particulièrement en termes d'emploi. Les versements de taxes communales favorisent le développement de ces localités en infrastructures routières de qualité primaire ;

¹ FOMETE T, PINTA F, KARSENTY A (2000), La structure du secteur forestier. Document annexe 2 du rapport « audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun ». Ministère de l'économie et des finances. Cirad-forêt, institut et développement.

² Statistiques du MINFOF, juin 2008.

³ Cameroun Tribune (2009), quotidien national, dossier portant sur la « la crise économique et ses conséquences : filière bois, la grisaille perdue », N° 9341/5540 du 4 Mai, Douala Cameroun

des adductions d'eau potable sont construites ainsi que des écoles primaires et des centres de santé de première intervention. Autour de ces communes se déploie une activité commerciale qui permet à plusieurs familles de satisfaire leurs besoins primaires¹. Enfin, la formation dans les métiers du bois est un point à ne pas négliger. Il existe déjà localement des écoles de formation de niveau secondaire et supérieur. Les élèves et étudiants qui y sont formés doivent s'insérer dans les entreprises.

2) Au plan économique, le secteur du bois occupe au Cameroun la deuxième place après le secteur du pétrole en terme de PIB ; sa part est de 10 %². La participation au financement du budget de l'Etat est considérable à travers les divers impôts, taxes et autres redevances (20 %) ³. Au port de Douala, le bois est devenu le premier produit d'exportation⁴.

3) Au plan écologique, l'exploitation des ressources naturelles renouvelables est contrôlée par le Ministère des Forêts et de la Faune qui assure la tutelle sur toutes les activités forestières. Il est renforcé par des personnels formés en ingénierie forestière. La loi de 1994 est d'ailleurs bâtie autour du **concept de Développement Durable** dans le volet **Gestion Durable des Forêts**. Cette loi est accompagnée d'un cadre réglementaire et procédural soutenu qui permet de garantir une exploitation responsable de la forêt.

Il est entendu, de manière traditionnelle, que l'industrialisation peut provenir d'une orientation stratégique nouvelle décidée par les dirigeants des entreprises de manière volontariste. Le cas de la xylo-industrie au Cameroun est différent. La volonté du changement stratégique découle d'une décision de l'autorité institutionnelle. Elle est à l'origine d'un changement qui est d'ordre structurel dans la xylo-industrie au Cameroun. La profondeur de ce changement a provoqué un questionnement chez les dirigeants des entreprises. Si l'obligation d'un accord s'impose logiquement dans leur esprit, compte tenu de sa dimension réglementaire, il reste à définir son orientation : comment les dirigeants des entreprises du bois du Cameroun peuvent-ils accueillir et tirer parti d'un tel changement pour mieux s'adapter à la nouvelle structure ?

¹ Cameroun Tribune N° 9335/5534, op, cit.

² Statistiques du MINFOF op cit.

³ Statistiques du MINFOF op, cit.

⁴ Statistiques du port autonome de Douala, juin 2008.

Dans son fond, la loi de 1994 entraîne les entreprises du Cameroun vers un **marché** auquel elles n'avaient pas encore accès, celui des clients **industriels de la deuxième transformation**. Les anciens clients étaient **les industriels de la première transformation**. Dans le nouveau contexte, les entreprises du Cameroun occupent désormais la place de leurs anciens clients en devenant des **Industriels de la Première Transformation**. La figure 1 est une représentation schématique.

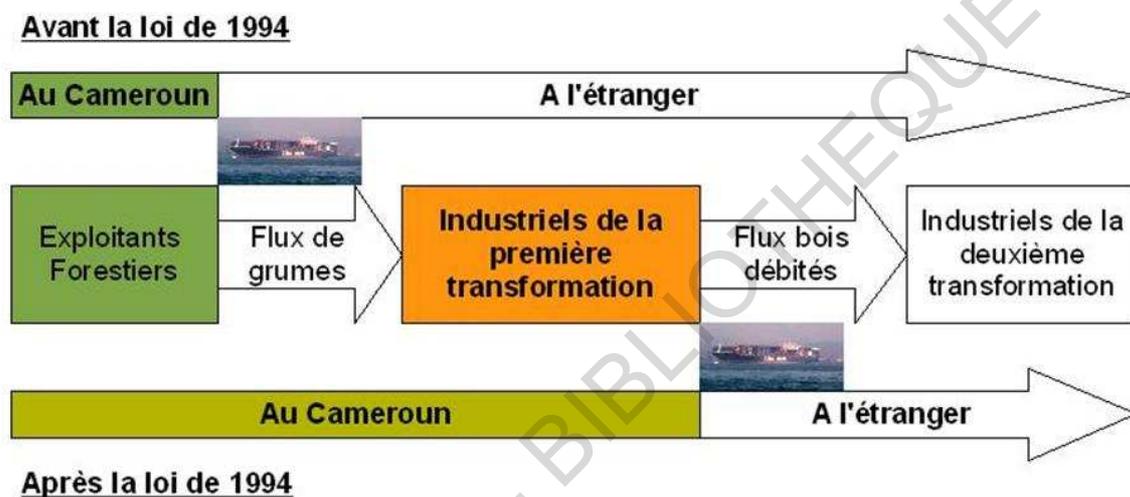


Figure 01: Changement structurel de la xylo-industrie au Cameroun

Elaboration personnelle

C'est ici l'occasion de préciser que le marché du bois est un marché à vocation internationale. Les zones de production de bois tropicaux ne semblent pas être les plus grands consommateurs puisque les exportations représentent 80 % de la production locale. Les plus grands acheteurs de bois tropicaux sont les entreprises de transformation localisées dans les pays développés. La définition de la xylo-industrie met en évidence le fait que les entreprises sont spécialisées sur des métiers très précis du processus de transformation du bois. Chacune d'elles développe donc un savoir-faire spécifique qui est complémentaire des autres activités. Naturellement, le métier d'exploitant forestier est réservé aux entreprises des pays forestiers. Les autres métiers se pratiquent plus efficacement dans les pays qui ont déjà développé des savoir-faire et des technologies pour des productions plus raffinées : les grands travaux de

bâtiments, les constructions navales, l'industrie des meubles et les produits spécifiques tels que les instruments de musique (guitare, flûte, piano...).

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous nous intéressons aux chaînes de transformation du bois qui prennent leur source dans les forêts du Cameroun, là où existent les principales essences de bois tropicaux. Ces forêts constituent une source de matières premières pour les entreprises implantées en Europe, en Asie ou en Amérique du Nord. C'est une rencontre entre une réelle demande et une vraie offre. Le problème se pose dans le différentiel de niveau de développement des deux localisations où évoluent chacun des partenaires de l'échange. Il en résulte une chaîne divisée en deux parties. La partie amont se localise au Cameroun, qui est un pays en développement (PED), tandis que la partie aval se trouve dans l'un des pays d'Europe, d'Amérique ou d'Asie, économiquement plus développés (PD).

En général, les entreprises qui évoluent dans les PED sont caractérisées par des capacités technologiques, techniques et managériales faibles. Toutefois, elles bénéficient de la présence de matières premières spécifiques qu'elles exploitent à un coût de revient relativement bas. Ce sont des avantages compétitifs que les clients des pays développés recherchent sur ces types de marché. De leur côté, les entreprises des pays développés (PD) bénéficient d'un environnement mieux nanti qui favorise le développement des capacités de production et des compétences managériales. Par ce fait, elles ont un niveau d'attente organisationnelle adapté à leur contexte. Chacune fonctionne selon des exigences de qualité (produits et services) qui lui sont imposées par l'aval (leurs clients), en étant obligée de les répercuter vers les fournisseurs en amont.

De la forêt au client industriel de la deuxième transformation et jusqu'au client final, la circulation des flux physiques et informationnels peut être considérée une véritable **chaîne logistique** très étendue, une chaîne logistique multi-acteurs aux multiples ramifications.

Les nouveaux industriels de la première transformation du bois sont apparus depuis le changement imposé par la loi de 1994. Ainsi, le Cameroun n'est pas le seul pays producteur de bois tropicaux au monde, tel que nous le verrons au chapitre 1. Dans ce contexte, la concurrence impose une performance de cette nouvelle industrie et un bon couplage avec la chaîne aval. Dès lors, il est indispensable de s'interroger sur la manière dont les nouveaux

industriels du Cameroun ont conduit ou vont conduire leurs stratégies de changement pour s'adapter au contexte actuel de la xylo-industrie au Cameroun. En d'autres termes, quelles seraient les stratégies les plus efficaces dans ce nouveau contexte de l'offre et la demande de bois débité ?

2. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le bouleversement structurel qui est à l'origine de notre recherche doctorale peut interpeller divers domaines ou champs. Le domaine des **Sciences de Gestion**, plus précisément l'axe du **Management Logistique**, est celui dans lequel s'inscrit notre démarche. Dans la nouvelle configuration de la xylo-industrie évoquée précédemment, l'industriel de la première transformation devient le point pivot dans le processus d'acheminement des bois débités du Cameroun vers l'extérieur. Dès lors, les problèmes de circulation des flux, qui vont s'imposer de manière intensive, doivent pouvoir trouver des solutions efficaces en termes logistiques.

Depuis des décennies, les problèmes de circulation des flux se sont déjà posés dans les pays développés. L'évolution historique montre que la logistique s'est développée *chemin faisant*. Ses phases de rebondissements ont souvent été impulsées par les difficultés que traversaient les entreprises, et la crise économique actuelle relance d'ailleurs un certain nombre de débats sur le rôle que pourrait y tenir la logistique dans la « sortie de crise ». Aussi, à partir de la prise de conscience des dirigeants sur les risques d'une gestion hasardeuse et fragmentée des flux, une gestion globale a commencé à s'imposer à partir des années 1980. Le concept logistique lui-même a subi une évolution provoquée par l'importance d'un management global de la chaîne logistique qui a fait émerger le concept de *supply chain management* (SCM).

L'évolution conceptuelle autour de la logistique a connu une avancée significative. Elle s'est surtout préoccupée des cas de circulation des flux entre entreprises localisées dans les pays développés. Ce sont des contextes où les problèmes basiques tels que la disponibilité des infrastructures ou la formation des ressources humaines ne se posent plus. Les techniques et technologies sont élaborées et très avancées. Une culture d'entreprise où la logistique a toute sa place est déjà installée de façon durable. La maturité de la démarche logistique s'est traduite par un rapide développement des concepts et des stratégies que les PED sont loin de connaître.

Les recherches en logistique dans la xylo-industrie existent dans les pays développés comme le Canada et les pays de l'Europe du Nord (Finlande, Suède). Ce sont des pays riches en essences de « bois feuillus ». Les problématiques que retiennent les recherches au Canada par exemple (Université de Laval) sont orientées vers les sciences de l'ingénieur¹. Sont en fait particulièrement étudiés les cas des industries de niveau très avancé, l'industrie du papier et des pâtes à papier notamment, au détriment des activités plus traditionnelles d'exploitation forestière. De plus, les problématiques concernent les relations entre des entreprises canadiennes qui ont des niveaux de pratique managériale identiques. C'est un contexte particulier où les entreprises membres des *supply chains* ont une culture logistique relativement homogène.

Aujourd'hui, les flux circulent de manière intense entre des entreprises localisées dans les pays développés et les entreprises localisées dans les pays en développement. Les deux univers sont complètement décalés au plan infrastructurel, au plan de la formation des ressources humaines et surtout au plan de la culture managériale. Pourtant, force est de constater que des partenariats clients/fournisseurs se développent de plus en plus systématiquement. Les pays en développement ont des matières premières qui n'existent pas dans les pays développés ; c'est le cas des bois tropicaux. Il se constitue alors des chaînes logistiques très étendues qui partent des forêts des pays en développement jusqu'aux clients finaux localisés dans les pays développés. De fait, des solidarités de chaîne tendent à émerger, de gré ou de force.

Au Cameroun, le processus de circulation des flux de bois rencontre encore divers obstacles qui sont inhérents aux entreprises elles mêmes d'une part, et au pays d'autre part. Au niveau des entreprises, les chaînes logistiques souffrent d'une absence de coordination en leur sein. Les informations circulent difficilement. Il n'y a pas de règles ou d'outils de référence pour guider les acteurs dans leurs tâches. Les opérations logistiques (transport, manutention,

¹ D'Amours S, Ronnqvist, Weintraud (2007), « Supply Chain Planning of the forest product industry using operations research », centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport, CIRRELT, Canada.

Lehoux N, D'Amours S, Langevin A (2007), « Collaboration and decision models for a two-echelon Supply Chain : a case study in the pulp and paper industry », centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport, CIRRELT, Canada.

Lehoux N, D'Amours S, Langevin A (2007), « cadre d'évaluation de la valeur de la collaboration : modélisation de la relation entre un fournisseur et son client pour le secteur des pâtes et papiers », centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport, CIRRELT, Canada.

stockage, emballage et conditionnement, traitement administratif des commandes) sont réalisées dans différents services d'une même entreprise, sous la responsabilité de différentes personnes, sans une coordination centrale, ni une véritable collaboration. Des retards de livraison sont récurrents, de même que les accumulations de stocks dans le site de production. Avec les prestataires qui fournissent des services comme le transport et le transit, il manque une véritable collaboration ; les prestataires et les entreprises industrielles ne sont liés que pour une transaction ponctuelle. Leurs relations se construisent et se déconstruisent de manière permanente. Ainsi, des acteurs qui interviennent sur un même flux (entreprises et prestataires de services) ne parviennent pas à coordonner efficacement leurs actions. Il y a absence de système fiable pour la gestion des informations qui circulent dans la chaîne, alors que les moyens de communication existent pourtant, mais ne sont pas utilisés de manière efficace. Ce constat peut être lié au fait que les personnels qui gèrent les flux ne sont pas formés en logistique.

Au niveau du pays, le niveau de développement des infrastructures nécessaires à une bonne circulation des flux est insuffisant. Les structures procédurales relatives aux acheminements de bois (lettre de voiture, certificat d'origine, spécification des produits, etc.) ne sont pas bien maîtrisées par les acteurs professionnels. Ainsi, dans un tel contexte de « décalage » logistique, il devient très difficile pour les deux parties de la chaîne qu'elles puissent réellement s'intégrer de manière efficace.

Pour les entreprises de la partie de la chaîne logistique localisée au Cameroun, les plaintes fréquentes des clients relatives aux retards de livraison constituent des coûts qu'elles supportent (refus des produits, pénalités, vente à perte). A ce rythme, elles ne sont pas sûres de réaliser des marges intéressantes dans les ventes, compte tenu de tout ce qui est reversé en termes de pénalités liées aux retards de livraison. Ainsi, si elles réalisent incontestablement des ventes, elles éprouvent les pires difficultés à payer les charges mensuelles (salaires, loyers, impôts et taxes). Il semble que certaines se contentent d'obtenir des contrats d'achat, sans se préoccuper vraiment de la rentabilité des opérations. Dans la mesure où elles n'ont pas la maîtrise des coûts logistiques, elles ne savent pas combien leur revient un retard de livraison par exemple. De plus, ces retards répétitifs signifient bien que les services rendus aux clients industriels de la deuxième transformation sont de mauvaise qualité. Ce qui constitue un risque stratégique pour ces entreprises et pour le pays. Ainsi, les difficultés

logistiques apparaissent comme les plus flagrantes et nécessitent une prise de conscience particulière dans le nouveau contexte transactionnel et stratégique de la xylo-industrie.

Si la xylo-industrie est un secteur stratégique pour le Cameroun, tel qu'il a été énoncé précédemment, alors il doit être compétitif de manière pérenne sur le marché international. Aujourd'hui, les recherches montrent que les entreprises développant des compétences en logistique gagnent en crédibilité auprès des clients, elles vendent mieux et, par conséquent, elles deviennent plus compétitives (Mathé et Tixier, 1998). De fait, les entreprises de la première transformation du bois localisées au Cameroun sont appelées à développer leurs compétences en logistique pour être plus compétitives. Ceci est d'autant plus important, qu'elles doivent surmonter des défis sérieux : 1) elles sont en concurrence avec les entreprises dont certaines sont implantées dans les pays développés ; 2) les bois débités doivent parcourir de très longues distances ; 3) les clients industriels de la deuxième transformation leur répercutent les exigences en termes de qualité du produit et du service, et les coûts qui remontent de l'aval ; 4) les activités d'exploitation forestière s'effectuent dans un cadre réglementaire très rigide.

Néanmoins, il existe des solutions pour résoudre les difficultés et surmonter les défis auxquels ces entreprises sont confrontées. A cet effet, nous formulons l'hypothèse **que le management logistique peut dégager des pistes qui permettraient de résoudre une majorité des difficultés auxquelles la xylo-industrie au Cameroun est confrontée aujourd'hui.**

Les problématiques de la recherche orientées vers la gestion de chaînes logistiques entre partenaires de pays développés et partenaires de pays en développement ont déjà été étudiées. Les travaux de Gereffi (1994), Gereffi et Memedovic (2003) ainsi que ceux de Humphrey et Schmitz (2001) ont fait découvrir le concept de *global value chains*. Des travaux plus récents Gibbon et al. (2008) sont revenus sur ce concept. Il s'agit de chaînes de valeur mondiales qui mettent en relation des partenaires évoluant dans le type de contexte que nous évoquons. Conçus au départ dans l'optique de la production et la commercialisation de produits agricoles, des « *paramètres de gouvernance* » ont été définis pour aider au pilotage de ces types de chaînes. Le concept de *global value chains* ayant un lien direct avec notre démarche de recherche, il sera naturellement pris en compte ; à notre connaissance, le cas spécifique de la xylo-industrie n'ayant pas encore été développé, il pourrait constituer ici un terrain d'application original et pertinent pour ce courant de recherche. En bref, le concept de *global*

value chains présente l'intérêt de mettre en lumière les enjeux liés à la gouvernance d'une chaîne logistique qui relie des partenaires des pays développés et des partenaires des pays en développement. Il est donc complémentaire du concept de SCM dans le contexte de notre recherche.

Notre recherche se préoccupe en priorité de la partie de la chaîne qui est localisée dans un pays en développement, dans notre cas le Cameroun, et souhaite montrer que les entreprises de la première transformation du bois du Cameroun doivent développer leurs compétences en logistique pour réussir une bonne connexion de la chaîne globale. Les recherches en logistique auxquelles nous faisons allusion ont déjà proposé des voies pour améliorer la logistique dans les entreprises de l'amont de la chaîne qui sont dans les PED. En prenant appui sur ces apports antérieurs, mais en tenant compte de la spécificité culturelle du contexte étudié, nous formulerons la question de recherche suivante :

Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *global value chains* ?

4. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Pour ce qui est du choix épistémologique, nous convenons avec Gavard-Perret (2008) que la réalité est faite d'interprétation qui se construit au travers des interactions entre acteurs dans un contexte toujours particulier, et que le sujet et l'objet sont fondamentalement interdépendants. Notre recherche s'effectue dans l'objectif de comprendre le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun. Pour ce faire, la réalité sera interprétée au travers des interactions sujet/objet durant les séjours sur le terrain. A ce titre, notre recherche adopte une posture interprétativiste. Des allers-retours effectués dans le contexte de cette recherche justifient le raisonnement abductif qui est adopté. A cet effet, le diagnostic des difficultés élaboré est présenté au chapitre 3. Ce diagnostic s'est basé sur des entretiens, des observations et des études documentaires. La participation active des acteurs a permis de collecter des données primaires relatifs réalité vécue par les acteurs. Elles ont ensuite été traitées à l'aide d'une grille conçue à partir de la littérature. Ensuite, des propositions de recherche ont été élaborées à partir de la littérature et des éléments du diagnostic. La

confirmation de la pertinence des propositions a sollicitée l'intervention des acteurs eux-mêmes dans un deuxième temps, au chapitre 4.

Pour ce qui concerne les choix méthodologiques, deux approches ont été nécessaires. Dans un premier temps, la méthode qualitative a été jugée pertinente pour la réalisation du diagnostic. A cet effet, trois guides d'entretien correspondant aux trois groupes d'acteurs principaux ont été utilisés (voir annexe 3). Par ailleurs une étude de cas unique suffisamment représentative a été réalisée pour avoir plus de précisions sur les types de difficultés qui se posent à la xylo-industrie au Cameroun. L'analyse de contenu a permis de traiter les données collectées. Dans un second temps, un questionnaire a été conçu. Son but est de solliciter les opinions des acteurs de terrain sur les propositions de recherche formulées à partir de la littérature. Les questions fermées ont été privilégiées avec une adaptation de l'échelle de Likert au besoin de notre enquête.

5. RESULTATS ATTENDUS

L'objectif de la recherche était de comprendre le fonctionnement de la xylo-industrie au Cameroun pour parvenir à des propositions actionnables visant à améliorer le management logistique et favoriser son intégration dans les *global value chains*. Trois propositions de recherche, des sous-propositions et des items ont été élaborées à partir de la littérature permettant de répondre à la question de recherche. Nos principaux résultats sont d'ordre académique et managérial.

Au plan académique, la thèse apporte une meilleure connaissance d'un secteur d'activité, celui de la xylo-industrie. Elle permet de mieux connaître les chaînes dont l'origine est au Cameroun, et l'aval dans les pays développés. Par ailleurs, la robustesse des principaux concepts retenus dans notre recherche doctorale, à savoir la logistique, le SCM et les *global value chains*, a été confrontée à un contexte différent de celui où ils ont été conçus. La problématique du management de la chaîne logistique reliant des entreprises localisées dans les pays développés et les entreprises localisées dans les pays en développement a permis de faire le lien entre les trois concepts.

Au plan managérial, la thèse permet aux dirigeants des entreprises de revoir leurs stratégies et le mode de fonctionnement en intégrant les préoccupations logistiques dans leur stratégie.

Une construction d'un cadre relationnel durable entre entreprises et prestataires de services logistique peut être envisageable désormais. Une meilleure prise de conscience par rapport à l'appartenance à des chaînes logistiques est possible. Des opportunités de mise en œuvre d'un SCM peuvent être saisies. Une bonne appréciation des paramètres de gouvernance des *global value chains* peut favoriser l'intégration des chaînes. Une bonne compréhension de la notion de valeur peut aider chaque partenaire à mieux jouer son rôle.

Les entreprises du Cameroun appartenant à d'autres secteurs d'activité (secteur de la banane, du café, du cacao, du pétrole, de la bauxite, etc.) peuvent s'inspirer des résultats de notre recherche pour réfléchir sur le meilleur fonctionnement de leurs chaînes logistiques. Les entreprises de la xylo-industrie implantées dans d'autres pays en développement peuvent aussi s'inspirer des résultats de notre recherche pour se remettre en question. Enfin, la thèse propose également des recommandations pour que l'Etat joue pleinement son rôle de régulation des activités économiques. Les dirigeants politiques peuvent mieux comprendre l'importance du développement des infrastructures et l'urgence qui s'impose au lendemain de la loi de 1994.

6. PLAN DE LA RECHERCHE

La problématique de notre recherche a nécessité un plan en cinq chapitres. Le premier chapitre intitulé « Description du contexte pour appréhender une situation de recherche » est subdivisé en deux sections. Il définit les contours de l'étude en présentant son terrain et les principaux défis auxquels il est confronté. Il s'attarde sur le concept de Développement Durable dans le volet Gestion Durable des Forêts pour marquer la spécificité du cadre de la recherche. Le chapitre se conclut sur l'hypothèse qui place la logistique et le *Supply Chain Management* au centre de la recherche.

Le deuxième chapitre propose une revue de la littérature autour de la logistique et de la valeur afin de bâtir une grille de lecture théorique adaptée au phénomène étudié. Il est structuré en deux sections également. La première section trace un panorama sur l'évolution de la logistique qui aboutit au concept de SCM. Le concept de SCM est aussi présenté dans ses détails et consolidé par le concept de *global value chains*. Ces trois concepts piliers sont mis en relation pour aider à mieux comprendre notre phénomène de recherche : le management

logistique d'une *supply chain* étendue dont les partenaires sont localisés dans des pays ayant un niveau de développement décalé.

Le troisième chapitre présente le diagnostic des difficultés que rencontre la xylo-industrie au Cameroun. L'objectif est de mieux cerner la problématique de recherche et de la confirmer. Il s'organise en deux sections. La première section présente le choix du positionnement épistémologique de la recherche et la méthodologie mobilisée. La seconde section présente les résultats du diagnostic ainsi que du cas qui a été étudié. Au terme de ce chapitre, la question de la recherche sera formulée.

Le quatrième chapitre, également organisé en deux sections, permet de formuler les propositions de recherche. La première section relate la démarche de formulation des propositions de la recherche. La seconde présente les résultats issus de la confrontation des propositions de la recherche avec les acteurs.

Le cinquième chapitre se penche sur l'interprétation des résultats pour une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie. Il est articulé en trois sections. La première section fait une interprétation des résultats, la deuxième section présente les apports de la recherche alors que la troisième section aboutit à des recommandations actionnables à destination des acteurs publics et privés. L'architecture générale de la recherche est présentée dans la figure ci-après.

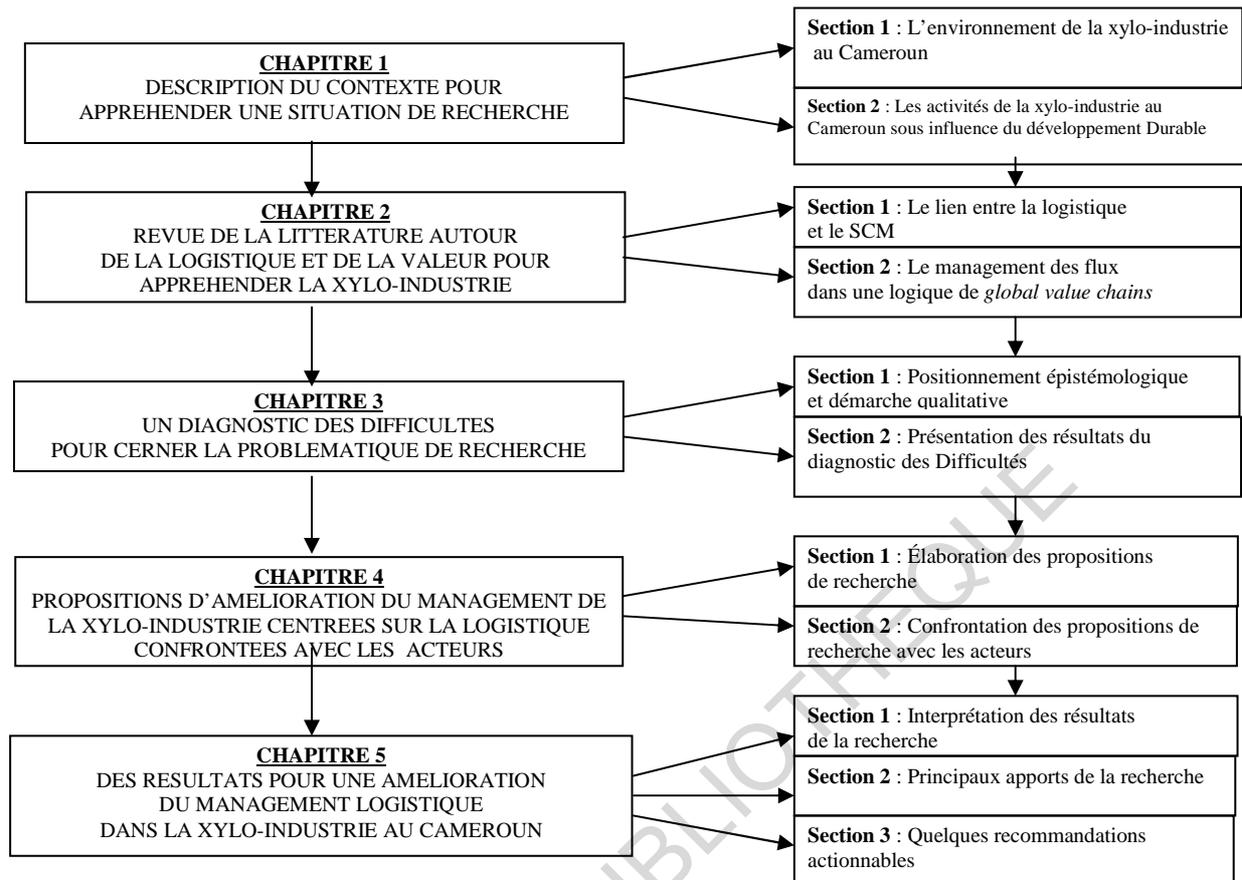


Figure 02 : Architecture de la recherche

Élaboration personnelle

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU CONTEXTE POUR APPRÉHENDER UNE SITUATION DE RECHERCHE

Introduction du chapitre 1

L'objectif dans ce chapitre est d'appréhender une situation problématique à travers la description du contexte général de la recherche. Il sera question de mettre en évidence les circonstances particulières qui entourent l'activité d'exploitation forestière au Cameroun. Pour ce faire, les propos seront axés sur le cadre physique, les principaux intervenants et le cadre réglementaire en vigueur. Le chapitre est organisé en deux sections principales.

La première section intitulée l'environnement de la xylo-industrie au Cameroun, décrit le terrain de la recherche en montrant les différents paramètres sur lesquels repose l'activité. Elle permet aussi de situer le Cameroun parmi les autres pays du monde et surtout de sa région, l'Afrique Centrale. Les différentes essences de bois commercialisées sont aussi présentées succinctement. Le changement structurel de la chaîne de transformation du bois découlant de la loi de 1994 place les industriels de la première transformation du bois en face d'un ensemble de défis sur lesquels la section fait allusion.

La seconde section porte sur les activités de la xylo-industrie au Cameroun sous influence du Développement Durable, dans le volet Gestion Durable des Forêts. Un accent est mis sur le cadre réglementaire qui accompagne les activités en relevant le rôle central joué par l'acteur institutionnel dans ce secteur d'activités et principalement dans le processus de circulation des flux physiques de bois.

A l'issue de cette présentation globale de la xylo-industrie au Cameroun, nous formulerons l'hypothèse centrale de la recherche en fin de chapitre.

SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN

L'objectif de cette première section est de donner des précisions sur le terrain de la recherche dans ses éléments physiques, ses acteurs, ses flux et ses activités. Cette section a été réalisée sur la base d'informations recueillies sur le terrain lors des visites d'entreprises et des services administratifs en charge des entreprises forestières d'une part. D'autre part, elle a été enrichie par une documentation professionnelle collectée auprès de ces acteurs au Cameroun, principalement des textes officiels et des notes de service internes.

1.1.1 Le Cameroun : une zone d'exploitation des bois tropicaux

Le Cameroun est un pays de l'Afrique Centrale. Sa superficie est de 475 442 kilomètres carrés pour 15 millions d'habitants environ. Il jouxte le Nigeria à l'ouest, le Tchad au nord, la République Centrafricaine à l'est, le Gabon, le Congo Brazzaville et la Guinée Equatoriale au Sud. Le couvert forestier de l'Afrique Centrale fait partie du patrimoine forestier du bassin du Congo. Il 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.

PAYS	Superficie naturelle des forêts en ha	Superficie totale des plantations en ha	Superficie totale en ha	Superficie en pourcentage
1. République Centrafricaine	29 924 000	6 000	29 930 000	33,96 %
2. Cameroun	19 582 000	23 000	19 605 000	22,25 %
3. Congo	19 500 000	37 000	19 537 000	22,17 %
4. Gabon	17 838 000	21 000	17 859 000	20,26 %
5. Guinée Equatoriale	1 200 000	-	1 200 000	01,36 %
Total régions	88 044 000	87 000	88 131 000	100 %

Tableau 1.1: Superficies forestières des pays de la sous région CEMAC

Source : OIBT (1990), rapport principal

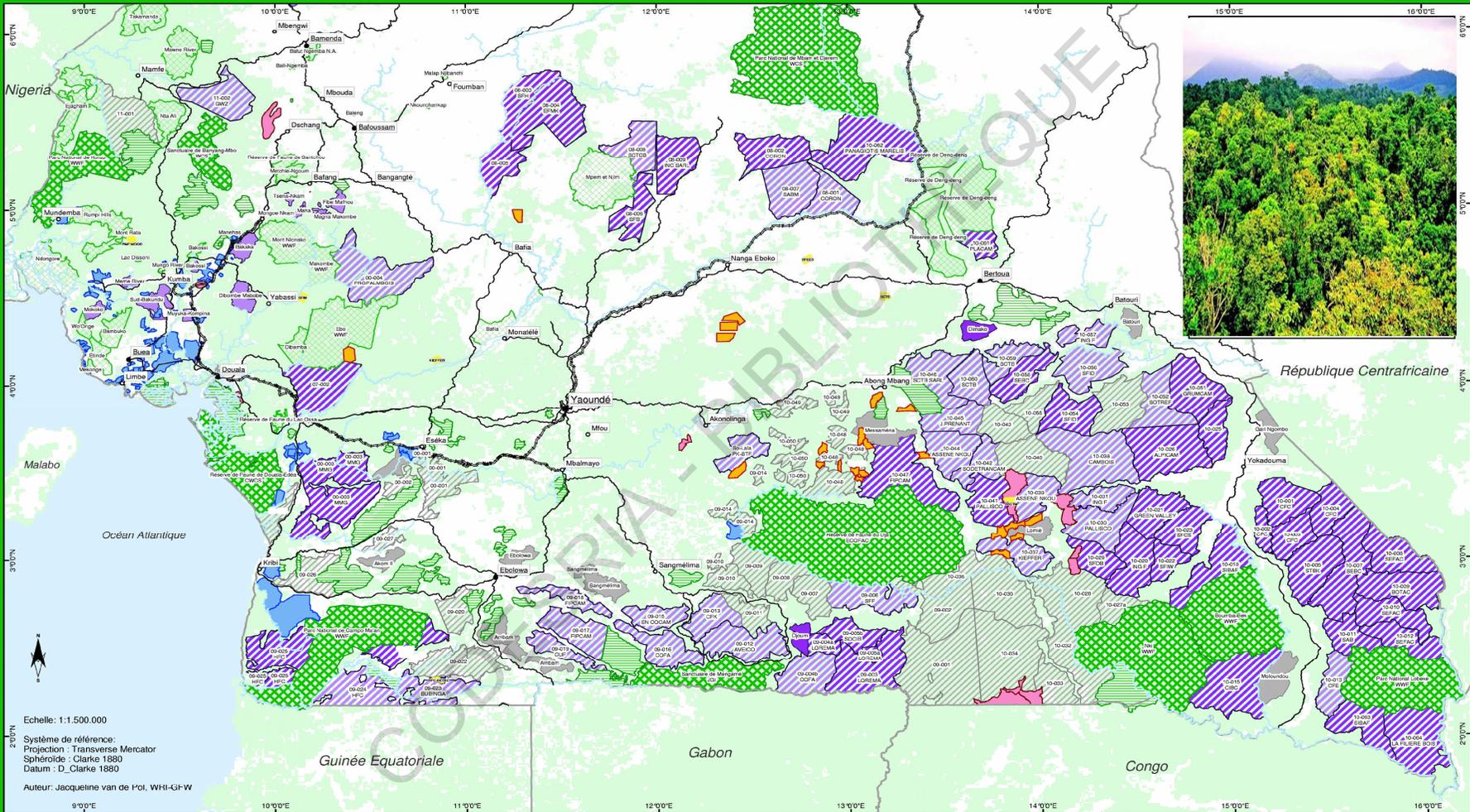
Selon l'Organisation Internationale des Bois Tropicaux (OIBT), la surface couverte par les forêts des pays CEMAC représenterait 40 % du patrimoine forestier d'Afrique Centrale. En 2002, les mêmes sources mentionnent que la zone CEMAC dispose de près de 88,131 millions d'hectares de forêts, dont 88,044 millions d'hectares de forêts naturelles et 87 000 hectares de plantations, soit respectivement 99,98 % et 0,2 % de la surface du couvert forestier de l'Afrique Centrale. Cela classe cette zone forestière du monde en deuxième position après l'Amazonie en intégrant la République Démocratique du Congo qui n'est pas directement limitrophe du Cameroun. Ainsi, le Cameroun s'inscrit parmi les pays africains d'exploitation des bois tropicaux. Toutefois, l'Afrique n'est pas la seule zone d'exploitation des bois tropicaux. Les pays de l'Asie du Sud-Est par exemple l'Indonésie, ceux de l'Océanie et de l'Amérique du Sud et Centrale, sont aussi de grands pays d'exploitation des bois tropicaux.

Au Cameroun, l'exploitation forestière est surtout localisée dans les zones forestières du Sud et de l'Est, même si on peut localiser d'autres zones dans les régions du Littoral. Ce sont des forêts qui regorgent d'une diversité d'essences de bois. La carte ci-après peut permettre d'identifier les pays limitrophes de la région Sud, en soulignant que le fret de la République Centrafricaine et du Congo transite par le port de Douala. Elle permet également de localiser les zones d'exploitation forestière situées principalement dans les régions Sud du Cameroun. Dans la légende, il est possible de distinguer les aires protégées non exploitables en couleur verte et les forêts de production qui sont exposées à l'exploitation forestière en couleur violette. Les notions de domaines forestiers permanents et non permanents sont explicitées dans la section 2 de ce chapitre. Les forêts de production sont dotées d'essences de bois appelés « bois tropicaux » dont quelques unes sont présentées au point suivant.



SITUATION ACTUELLE DE L'AMENAGEMENT FORESTIER AU CAMEROUN

20 avril 2003



Echelle: 1:1.500.000
Système de référence:
Projection : Transverse Mercator
Sphéroïde : Clarke 1880
Datum : D_Clarke 1880
Auteur: Jacqueline van de Pol, WHI-GFW

Partenaires



Financement



Sources des données

Lieux d'habitation : US Geology Survey 2001
Routes, hydrographie, aires protégées, forêts communales et UFAs: UICCAF, Ministère de l'Environnement et des Forêts
Ventes de coupe et forêts communales : Cameroon Environmental Watch et Nature+
Aires protégées: Projet TRILES, financé par la Commission Européenne

Elaboration de la carte

Le Global Forest Watch a élaboré cette carte avec l'appui de la Coopération Cameroun - Union Européenne, à partir des données numériques existantes sur l'aménagement forestier au Cameroun. Plusieurs données - encore indisponibles - sont indiquées sur cette carte : seule une partie des Forêts communales et Ventes de coupe est représentée (numérisation des limites en cours pour l'ensemble de ces UFAs) et les limites des UFAs pourront être soumises à variation en fonction du processus de classement en cours. Les données sur les attributaires des UFAs proviennent du SIGIF, et ont été recoupées avec les informations de CNP-International.
Les informations sur l'aménagement des aires protégées ont été fournies par WWF, WCS, ECOFAC et JGI.

Global Forest Watch

Le GFW, Initiative du World Resources Institute, cherche à contribuer à une gestion durable des forêts en permettant à tous d'intervenir d'avoir accès à une information pertinente sur l'état de l'exploitation des forêts. L'initiative Global Forest Watch est objective et strictement limitée à l'observation, l'analyse et la distribution d'informations; elle ne mène pas de campagne de pression. Le GFW fonctionne comme un réseau entre les ONG, les gouvernements et le secteur privé.

Légende

- Capitale
- Chef-lieu de Province
- Chef-lieu de Departement
- Route principale
- ≡ Chemin de fer
- Fleuve

Domaine forestier permanent

Forêt de production

-  UFA classée ou classement en cours
-  UFA attribuée
-  UFA non attribuée
-  Forêt communale classée
-  Forêt communale proposée
-  Autre titre de production

Aire protégée

-  Aire protégée
-  Projet d'aire protégée
-  Réserve forestière ou forêt de protection

Domaine forestier non permanent (non exhaustif)

-  Forêt communautaire
-  Vente de coupe
-  Plantation agro-industrielle
-  Zone destinée à l'exploitation minière

Arrière plan

-  Océan
-  Forêt
-  Forêt dégradée et savane

1.1.1.1 Les principales essences de bois exploitées au Cameroun

Les forêts tropicales recouvrent plusieurs variétés d'essences de bois. On en dénombre environ 800, dont 300 variétés commercialisables. A ce jour, 80 d'entre elles sont fortement exploitées. Elles sont dites essences de qualité supérieure. Leur exportation sous forme de grume est interdite selon les dispositions de la loi de 1994. Elles doivent subir le premier niveau de transformation dans les unités de transformation locale. Le tableau ci-dessous présente par ordre alphabétique quelques variétés fortement exploitées au Cameroun et leurs usages principaux.

Noms Français des bois	Usages principaux
Azobé, Acajou	Charpentes, travaux hydrauliques, traverses, guides de puits de mines
Bété	Ebénisterie, menuiserie, placage
Bilinga	Menuiserie, parquet, tournerie
Bubinga	Tabletterie, coutellerie, brosseur, placage
Dibetou	Ebénisterie, menuiserie
Douka	Ebénisterie, placage
Doussié	Cuverie industrielle, charpente, menuiserie
Ebène	Tabletterie, coutellerie, touche de pianos, instrument de musique
Ilomba	Contre-plaqué
Iroko	Menuiserie, construction navale, bordées de ponts, barattes
Movingui, Moabi	Ebénisterie, cuverie, placage, skis
Naga	Menuiserie, escalier
Niove	Menuiserie
Obaché ou Ayous	Menuiserie, caisserie, contre plaqué
Sipo ou Assié	Menuiserie extérieure, ébénisterie, placage, canots
Sapelli	Tranchage, meubles
Wengé	Ebénisterie,
Zingana	Ebénisterie

Tableau 1.2 : échantillon de quelques essences principales de première catégorie

Source : produit par nous suivant les données du dictionnaire du bois et les données du Ministère des Forêts et de la Faune.

Les principales essences déjà découvertes sont exploitées et vendues à 20 % sur le marché locale et à 80 % sur le marché extérieur. Ces essences de bois sont transformées et exportées à l'étranger. Les principaux pays destinataires sont présentés dans le point qui suit.

1.1.1.2 Les principaux pays d'exportation des bois camerounais

Les bois du Cameroun sont donc destinés en priorité (environ 80 %) au marché de l'exportation. Cette orientation commerciale a été très encouragée par les autorités politiques après la dévaluation du franc CFA survenu en 1994. Elle s'inscrivait alors dans les stratégies nationales d'augmentation de revenus étant donné que le secteur du bois s'inscrit parmi les secteurs d'activités les plus stratégiques dans l'économie nationale. Les bois exploités au Cameroun sont donc exportés dans différents pays du monde. Le service des statistiques n'a pu nous fournir que des données portant sur un seul semestre de l'année 2006, pour des raisons stratégiques. Plus que les chiffres, l'important pour nous était de montrer le caractère mondialisé du marché des bois produit au Cameroun.

Pays	Volume m ³	Pays	Volume m ³	Pays	Volume m ³
Belgique	21 839	Brésil	74	Bulgarie	65
Canada	118	Chine	4 734	Chine Taiwan	341
Chine Hong kong	8 893	Côte d'Ivoire	57	Croatie	17
Chypre	95	Danemark	318	Rep Dominicaine	741
Egypte	73	Finlande	80	France	29 564
Gabon	30	Allemagne	5005	Ghana	51
Grèce	2 444	Guadeloupe	53	Inde	1043
Indonésie	690	Ireland	5 557	Israël	261
Italie	66 507	Japon	62	Jordanie	30
RD Corée	19	Koweït	140	Liban	392
Lithuanie	85	Malaisie	910	Malte	34
Mauritanie	650	Mexico	477	Maroc	3 312
Pays bas	38 064	N. Calédonie	17	N. Zélande	76
Pakistan	123	Pologne	441	Portugal	5 610
Roumanie	208	Russie	55	Arabie Saoudite	5 348
Sénégal	9 080	République Sud Africaine	293	Espagne	60 385
Suisse	32	Syrie	1644	Thaïlande	213
Tunisie	4 697	Turquie	3114	Emirats	1323
Angleterre	11 052	Etats-Unis	9823	Uruguay	50
Vietnam	212	Yougoslavie	6		

Tableau 1.3 : Exportations des bois débités période Janvier/Juin 2006

Source : élaboration personnelle à partir du rapport statistique cellule informatique du projet PD 47/98- 14 Juillet 2006

Dans cette même logique, ce tableau présente les principaux pays d'exportation de bois débités selon le volume pour le semestre de janvier à juin 2006. Le caractère gras permet d'identifier les cubages de plus de 1000 M³. Ce sont des données statiques que nous avons utilisées pour marquer encore une fois l'importance du marché européen par rapport aux autres continents pour les entreprises qui sont au Cameroun.

PAYS	VOLUME EXPORTE PAR PAYS EN M³
1. Italie	66 507
2. Espagne	60 385
3. Pays bas	38 064
4. France	29 564
5. Belgique	21 839
6. Angleterre	11 052
7. Etats-Unis	9 823
8. Sénégal	9 080
9. Chine Hong Kong	8 893
10. Portugal	5 610
11. Ireland	5 557
12. Arabie Saoudite	5 348
13. Allemagne	5 005

Tableau 1.4 : Classement des principaux pays d'exportation des bois débités pour la période Janvier/Juin 2006

Source : élaboration personnelle à partir du rapport statistique cellule informatique du projet PD 47/98- 14 Juillet 2006

Le secteur de l'industrie du bois du Cameroun est ainsi tourné vers le marché extérieur, où il est en concurrence avec d'autres pays producteurs de bois tropicaux. L'avènement de l'industrie du bois au Cameroun soulève des enjeux importants et place les acteurs face à de nouveaux défis qui sont développés dans le point suivant.

1.1.2 La démarche d'industrialisation du secteur bois au Cameroun et ses enjeux

Jusqu'à la promulgation de la loi de 1994, le bois est exploité de manière primaire. La filière bois est classée au niveau primaire. Après cette loi, le secteur s'engage dans une orientation nouvelle. Il s'agit désormais d'une industrie qui s'inscrit dans le secteur secondaire. Toutefois, il serait intéressant de porter une attention sur le comportement de la filière après la promulgation de la loi avant de s'appesantir sur la notion d'industrie proprement dite.

1.1.2.1 Comportement de la filière après la loi de 1994

Après la promulgation de la loi en 1994, l'Etat avait accordé aux entreprises du secteur du bois une période d'adaptation de cinq ans. L'effectivité de la loi devait ainsi commencer dès l'année 1999 comme le confirme l'étude de Carret (1999) : *le 20 janvier 1994, les députés, en votant la Loi n°94-01 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche, indiquaient aux exploitants forestiers qu'ils disposaient de cinq années pour se préparer à un arrêt définitif des exportations de grumes. Cette année là, les exportations de grumes s'élevaient à 1,16 million de m³ de grumes (année fiscale 93/94).* L'année fiscale 1999/2000 représentait donc pour l'Etat une période d'évaluation très importante par rapport à l'applicabilité de cette loi. C'est ce qui justifie la multiplication des audits économiques et financiers sollicités par les Ministères des Finances et des Forêts auprès de différents experts et organismes, à l'instar du CIRAD-FORET et des cabinets d'experts nationaux et internationaux¹.

Il est important de remarquer que les différents audits portaient sur les volets économique et financier en priorité. Dans l'audit de Carret (op, cit), les évaluations ont été effectuées selon les années fiscales pour bien marquer l'incidence de cette loi sur les revenus fiscaux attendus. Pour la première année fiscale 1999/2000, l'auteur a identifié 66 usines en activité, soit 28 % de plus qu'en 93/94. Leur capacité de transformation de 2,68 millions de m³ a connu une augmentation de 1,48 million de m³ par rapport à 93/94. Les 66 usines employaient 10 400

¹ PINTA, FOUQUET (1998), « Etude diagnostic sur l'industrialisation du secteur bois au Cameroun. Rapport de mission et fiche par usine » CIRAD Montpellier ; CIRAD FORET et le bureau d'études Institution et Développement (I et D) (1999/2000) ; CARRET J C (1999), « L'industrialisation de la filière bois au Cameroun entre 1994 et 1998. Observations, interprétations, conjectures », étude réalisée pour le Ministère camerounais de l'Environnement et des Forêts ; KARSENTY (2000), Synthèse des principales conclusions de l'audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun, CIRAD FORET ; FOMETE, PINTA, KARSENTY (2000), Rapport final d'un audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun ; FOMETE, PINTA, KARSENTY (2000), « La structure du secteur forestier. Document annexe 2 du rapport audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun, Ministère de l'économie et des Finances et CIRAD FORET.

personnes (ouvriers et maîtrise), soit 5 900 de plus qu'en 93/94. Ces 5 900 emplois directs créés représentaient une masse salariale annuelle brute de 7,3 milliards de Fcfa. Sur la base de la fiscalité forestière actuelle, les 1,22 million de m3 de grumes supplémentaires consommées par les usines représentaient annuellement 8,5 milliards de Fcfa de recettes fiscales supplémentaires (taxe d'abattage et droits et taxes de sortie sur les grumes consommées par les usines) par rapport à l'année fiscale de référence : 93/94.

Ce rapport est assez large puisqu'il fournit en même temps des informations de types économiques, financiers et même sociaux. L'auteur ne manque pas d'observer le comportement des entreprises dans cette période. Il relève ainsi 1) une *montée en puissance des points francs industriels* : 31% de capacité de transformation totale du territoire camerounais (2,68 millions de m3) sont situées désormais dans des points francs industriels alors qu'aucune usine ne bénéficiait de ce statut avant 1994. 2) *Déplacement des usines de la forêt vers la ville* : 46% de cette même capacité est située en milieu urbain, raccordée au réseau électrique et reliée au port de Douala par la route goudronnée alors qu'avant 1994 seulement 37% d'une capacité évaluée à 1,2 millions de m3 était dans cette situation.

3) *Désintégration verticale exploitation forestière/transformation* : 30% des grumes consommées par les 66 usines de transformation qui seront en activité au début de l'année fiscale 1999/2 000 proviendront du marché local et non de permis forestiers appartenant aux usines. Cette proportion s'élèvera à 50% pour les 39 usines situées en milieu urbain. Cette proportion sera respectivement de 25 et 43% pour les usines construites avant 1994.

La même analyse a aussi mis en évidence deux caractéristiques que nous retenons :

- *La prédominance des scieries*

85% des grumes seront transformées dans des scieries, qu'elles soient simples, équipées de séchoirs ou dotées d'un atelier de menuiserie industrielle, les scieries simples consommant la moitié du volume de grumes entrant dans les scieries.

- *L'utilisation de matériel d'occasion*

A de rares exceptions près, les investisseurs continuent à construire des usines avec du matériel d'occasion généralement acheté et révisé en Europe.

Ce qui est intéressant de retenir dans ces audits est que le nombre d'unités de transformation, le cubage produits en grume et transformé permettent de définir la recette fiscale attendue par le Ministère des Finances. Toutefois, l'information pertinente pour notre recherche c'est le nombre d'entreprise en fonctionnement. Pour l'exercice 1999/2000, qui est la première année

d'évaluation, l'étude de Carret a donc identifié 66 entreprises effectivement en fonction. Par la suite, l'étude la plus récente est celle de Pinta et Fomété (2004). Elle fait un lien entre la gestion durable des forêts et une transformation industrielle performante. Les auteurs font des propositions en terme d'actions concrètes visant à garantir une demande de bois en rapport avec la ressource disponible dans le temps. Dans leur analyse, les auteurs ne manquent de mentionner le nombre d'entreprises en fonction au courant de l'exercice fiscal 2000/2001. Ils ont identifiés 77 unités de transformation en fonctionnement avec une capacité de 3 000 000 M3 de grumes. Au terme de leur recherche, les auteurs suggèrent que *face aux enjeux de développement d'une filière industrielle de transformation du bois durable et génératrice de valeur ajoutée, la mise en place d'une politique sectorielle de moyen terme est primordiale. Plusieurs orientations spécifiques peuvent être proposées, en rapport avec quatre grands objectifs : Afin de disposer d'informations claires et fiables sur la filière bois, permettant d'améliorer le suivi et la définition de la politique sectorielle, il apparaît fondamental de mettre en place une structure performante de collecte de données et de traitement statistique spécifique à la filière. Le déficit actuel en données fiables sur la forêt comme sur la filière bois handicape les efforts pour l'organisation de la gestion durable des forêts et l'optimisation de la mise en valeur de la ressource exploitable.*

Ce point de vue des chercheurs soulève le problème de la disponibilité d'une bonne information fiable à temps. Ce qu'il convient de retenir est que la filière bois au Cameroun se caractérise par un renouvellement annuel des titres d'exploitation forestier. Par ce fait, le nombre d'entreprises ne peut pas être stable. D'un exercice fiscal à l'autre, certaines entreprises disparaissent tandis que d'autres apparaissent. Toutefois, les grandes entreprises restent stables.

Nous avons tenu compte de cette difficulté dans le choix de l'échantillon de notre recherche. Notre problématique de recherche nous a orienté vers les entreprises qui 1) bénéficient d'une activité stable, 2) pratiquent la transformation du bois en priorité et se sont engagées dans le processus de certification des forêts, 3) exportent presque en totalité leur production vers le marché extérieur.

Ainsi, la volonté de développement d'une industrie de bois performante au Cameroun étant un acquis, il est important de bien intégrer la notion d'industrie dans ce contexte.

1.1.2.2 La notion d'industrie dans le contexte de la xylo-industrie

L'industrie est l'ensemble des activités économiques qui produisent des biens matériels par la transformation et la mise en œuvre de matières premières (Levet, 2004). Pour l'auteur, industrie signifie *activité, ingéniosité et savoir-faire*. Le développement de l'industrie est fondé sur l'amélioration des techniques. Dans ses travaux, il fait référence aux différents auteurs classiques et contemporains qui se sont intéressés à cette question (Quesnay, 1748 ; Coquelin et Guillaumin, 1852 ; Cotta, 1968 ; Clark, 1960 ; Littré, 1982 ; Cabral, 2000). Cet intérêt manifeste l'importance de s'appesantir sur la notion d'industrie lorsqu'une recherche aborde des travaux portant sur un secteur industriel particulier. Ce qui permet à Levet (op, cit.) de conclure que l'industrie est *l'ensemble des activités (tous secteurs confondus, transformation, commerce, service), qui permettent la transformation des résultats de la recherche en produit et de dégager une valeur ajoutée*.

Dans l'exploitation forestière aujourd'hui, les techniques ont nettement évolué. Des produits de plus en plus élaborés sont issus des différents stades de la transformation d'un produit. Dans cette logique, la *xylo-industrie* est constituée d'activités de transformation selon un ordre séquentiel. Le produit amont étant la matière première pour le processus de transformation aval. Il convient de noter que le secteur se caractérise par des techniques, technologies et savoir-faire complètement différents aux différents stades de transformation. La particularité demeure que la matière première utilisée à tous ces différents stades de la transformation reste la même. La xylo-industrie est donc une véritable chaîne de valeur multi-acteurs à compétences très diversifiées et « monoproduit ». C'est la raison pour laquelle l'expression *filière bois* est plus usuelle dans le secteur de la *xylo-industrie*. Pour le Forest Stewardship Council (FSC), la *filière bois* est *le canal par lequel les produits sont distribués depuis leur origine dans la forêt jusqu'aux consommateurs finaux*. Donc, en amont de la xylo-industrie, se pratique l'activité de l'*exploitation forestière* de laquelle on obtient la *Grume*. Cette grume sera ensuite introduite dans un processus de transformation de premier niveau. Il en ressort des *bois débités* ou des *sciages*.

Compte tenu du changement structurel de la chaîne de transformation du bois présentée en introduction, le point focal de notre recherche sera porté sur **l'industrie de la première transformation du bois** au Cameroun. C'est une industrie encore très fragile sur laquelle des

enjeux importants reposent. Elle doit faire face à des défis difficiles présentés au point suivant.

1.1.2.3 Les enjeux et les défis de la xylo-industrie au Cameroun

L'industrialisation d'un secteur d'activité peut s'implémenter à partir de l'évolution des stratégies des entreprises elles mêmes. Dans le cas du secteur bois au Cameroun, c'est le législateur qui est intervenu. Il appartient aux entreprises évoluant dans ce secteur d'activité de s'engager dans une dynamique de changement stratégique pour surmonter le défi de l'industrialisation.

La réussite de l'industrialisation du secteur bois est un enjeu très important pour l'Etat qui est son initiateur. En effet, le Cameroun évolue actuellement dans un système libéral selon les modèles occidentaux, dans lesquels l'Etat est un acteur institutionnel qui régule les activités économiques du pays. A cet effet, c'est lui qui définit la politique économique dans laquelle les entreprises s'inscrivent. Le cadre d'activités est souvent bien délimité selon des règles et des procédures, tel que nous le verrons dans la section 2 de ce premier chapitre. Il investit dans des infrastructures et crée des structures pour faciliter les activités économiques aux opérateurs privés. Il encourage ainsi des investisseurs privés, nationaux et étrangers, à développer les secteurs d'activités desquels il attend sa contrepartie.

Dans ce cas précis, l'Etat voudrait que le secteur de la xylo-industrie soit composé d'entreprises plus efficaces et plus performantes afin de garantir une meilleure compétitivité sur le marché international des bois débités. En d'autres termes, l'Etat attend des entreprises, qu'elles soient capables d'affronter la concurrence, ce qui suppose qu'elles proposent des *bois débités* d'une très bonne qualité technique, à un coût compétitif et dans des conditions qui satisfassent les exigences des clients.

L'industrialisation du secteur bois est hautement stratégique pour l'Etat parce qu'il espère y trouver suffisamment de ressources pour combler certains déficits. Elle doit alors permettre de : 1) de développer une xylo-industrie locale performante par une amélioration des techniques de production, 2) exporter un produit ayant plus de valeur ajoutée, 3) attirer des investisseurs étrangers tout en maintenant ceux qui sont déjà installés, 4) créer plus d'emplois

valorisants pour diminuer le chômage des jeunes et freiner l'immigration, 5) aider les populations locales riveraines à améliorer leur cadre de vie, 6) augmenter les revenus fiscaux, 7) améliorer la balance commerciale et développer le pays, tout en 8) préservant ses ressources naturelles, ce qui suppose une exploitation durable de la forêt.

Pour les entreprises aussi, la réussite de l'industrialisation est un enjeu significatif. Les propriétaires des entreprises attendent plus de valeur par rapport à leurs investissements. Ainsi, offrir un produit ayant plus de valeur ajoutée est un moyen pour augmenter les ventes, mieux maîtriser les charges et dégager plus de marge. Les dirigeants doivent alors redéfinir leurs stratégies d'approche du marché pour affronter les nouveaux clients qui sont les industriels de la deuxième transformation. Ils doivent imaginer des voies et des moyens efficaces, capables d'amener les entreprises à trouver un positionnement durable sur ce marché des bois débités.

Or, l'industrialisation du secteur du bois exige des ressources et des compétences un peu plus élevées que celles qui sont suffisantes à l'activité de l'exploitation forestière. Aussi, de nouvelles stratégies doivent-elles être adaptées à la logique industrielle installée. Cela suppose aussi la maîtrise de la nouvelle structure organisationnelle qui soit capable de répondre aux exigences de l'industrie. Cette structure organisationnelle devrait pouvoir garantir un bon fonctionnement entre les fonctions au sein des entreprises d'abord. Ensuite, elle devrait aussi intégrer tous les autres partenaires des entreprises.

Si les compétences pour l'activité de l'exploitation forestière semblent déjà acquises dans les entreprises camerounaises, elles doivent encore se développer pour l'industrie et la distribution des bois débités afin de répondre plus efficacement aux attentes des clients industriels des pays développés.

Dans ce contexte, les enjeux de l'industrialisation du secteur du bois au Cameroun sont importants tant pour l'Etat qui l'a initié, que pour les entreprises qui doivent l'adopter. La réussite de cette industrialisation, suppose donc que chaque acteur assume sa part de responsabilité, car les défis à relever sont délicats.

Le point ci-après se penche sur les différents défis auxquels les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun font face. Nous les avons regroupés en quatre

points, à savoir, 1) la structure du marché, 2) les exigences des clients, 3) la distance, 4) le cadre réglementaire.

1.1.2.3.1 Les défis par rapport à la structure du marché

L'entrée des entreprises du Cameroun dans l'activité de l'industrie de la première transformation constitue en elle-même un défi important à relever. C'est un secteur d'activité qui a pratiqué l'exploitation forestière pendant cinq décennies. Il bénéficiait donc déjà d'une stabilité dans les techniques de production, et sur le marché qui était celui des bois en grume. L'introduction de l'industrie vient bousculer tous les acquis et solliciter de nouvelles compétences. La structure de la chaîne de transformation subit une modification significative, puisque l'industrie de la première transformation qui se réalisait dans les pays développés s'effectuera désormais au Cameroun.

Ainsi, les entreprises du Cameroun qui souhaitent continuer à exporter les bois, devront désormais posséder des unités de transformation localement capables de répondre à la nouvelle demande qui s'impose à elles désormais. Celles qui ne le souhaitent pas, pourront continuer dans l'activité de l'exploitation forestière uniquement. Elles vendront alors leurs grumes sur le marché local, c'est-à-dire aux entreprises qui pratiquent la première transformation sur le territoire. Ainsi, sur près de 200 entreprises enregistrées dans les fichiers du Ministère des Forêts et de la Faune (statistiques du Ministère des Forêts, 2008), moins d'une vingtaine d'entreprises pratiquent réellement la première transformation et exportent les bois débités à l'étranger selon les normes internationales qui seront développées à la section suivante. La population des entreprises qui intéresse notre recherche doctorale, est constituée d'une dizaine d'entreprises. Elles ont été choisies par les services du délégué des forêts du Littoral sur la base de certains critères tels que : 1) l'effectivité d'une ou de plusieurs unités de transformation, 2) la détention de titre d'exploitation forestière valide pour l'exercice 2008/2009 (concession forestière), 3) l'exportation des bois débités vers les pays développés, 4) l'engagement dans la démarche de certification des forêts. (Cf : chapitre 4, section 2, point 4.2.3.3)

Il est important de retenir que toutes les entreprises ayant opté pour l'industrie de la première transformation au Cameroun, s'adressent à une même clientèle d'industriels de la deuxième transformation localisés dans les pays développés. Elles transforment des types d'essences identiques puisqu'elles s'approvisionnent dans la même forêt. Chacune est une entité indépendante et autonome ayant sa propre structure fonctionnelle avec des unités de production de *bois débités*¹ personnelles. Elles transforment alors des bois de types tropicaux destinés à l'exportation. Ces entreprises ne sont pas les seules à produire des bois tropicaux dans la région ni dans le monde. Les entreprises des autres pays du bassin du Congo en produisent, de même que celles de l'Amazonie, de l'Asie du Sud-Est. De plus, les bois européens ont des caractéristiques pouvant se substituer aux essences tropicales dans des cas extrêmes. Celles là ont l'avantage d'être transformés dans les pays développés de l'Europe ou du Canada avec des techniques et technologies plus élaborées.

Dans ce contexte, le marché international du bois apparaît comme un marché fortement concurrentiel. Pour les entreprises de la première transformation du Cameroun, cette concurrence devient un des défis les plus difficiles à relever. C'est une concurrence que nous avons distinguée en trois volets : 1) un volet local, 2) un volet régional, 3) un volet international.

Au plan local, il est possible d'identifier des entreprises qui pratiquent l'industrie de la première transformation de manière professionnelle, c'est-à-dire, qu'elles ont chacune une structure moderne, avec des équipements quasi modernes adaptés à l'industrie. Ce sont de vraies entreprises au sens contemporain (locaux propres, des personnels formés, elles sont enregistrées dans le fichier du Ministère, elles sont en règle avec l'Etat, elles participent à la vie économique du pays et pratiquent une activité forestière responsable). Sur le plan de la gestion, elles sont équipées d'un matériel de communication moderne (Internet, téléphone, fax, intranet) et elles fonctionnent selon une structure organisationnelle moderne. Elles essaient de pratiquer un mode de gestion classique. Ce sont des entreprises dont les dirigeants ont la volonté de se moderniser un peu plus pour s'adapter aux standards internationaux. Elles sont donc à la recherche de nouvelles orientations stratégiques pour s'adapter au nouveau contexte de la xylo-industrie actuel au Cameroun.

¹ Les bois débités sont les grumes qui ont subi un premier niveau de transformation, on parle aussi de sciages.

Cependant, en tant que structures autonomes, ces entreprises sont concurrentes sur le marché international du bois débités. Elles offrent les mêmes types d'essences de bois, certes, mais chacune est une entité indépendante des autres, tels que nous l'avons signalé précédemment. Elles ont sensiblement des capacités de production et de commercialisation identiques, et s'adressent à une même clientèle dont les exigences sont similaires.

Dans cette logique, chaque entreprise cherche à marquer son autonomie en essayant de déployer des stratégies de différenciation originales. Chacune étant en quête d'un *avantage concurrentiel* avec lequel elle réussira, non seulement à vendre, mais à mieux vendre par rapport aux autres. Elles comprennent la nécessité pour chacune d'elles d'essayer de fidéliser sa clientèle acquise.

Ainsi, cette logique concurrentielle n'épargne pas ces entreprises des comportements opportunistes. Chacune cherche à offrir un produit de meilleure qualité technique accompagné du meilleur service au moindre coût. Si cette logique s'applique au niveau local elle devient un défi à relever au plan régional.

La concurrence régionale est celle qui s'exerce entre les entreprises des pays du *bassin de Congo*. Différents groupes d'exploitants forestiers et de transformateurs sont en concurrence dans les pays du Bassin du Congo. Tous offrent sur le marché international des essences tropicales de même valeur. Chaque entreprise, encore une fois est indépendante dans ses options stratégiques, même si certaines peuvent appartenir à la même maison-mère, car les résultats sont présentés par entreprise avant d'être consolidés dans le groupe. Donc, le même type de comportement développé au point précédent existe aussi au niveau régional. Toutefois, les entreprises du Cameroun ont l'avantage de présenter des bois qui respectent la Gestion Durable des Forêts qui sera analysée au point suivant.

La concurrence au niveau régional peut intégrer les entreprises qui sont localisées dans les zones tropicales étant donné qu'elles présentent des caractéristiques identiques, à savoir, essences de bois tropicales, les pays dans lesquelles elles évoluent sont soit des pays en développement soit des pays émergents. Ainsi, plus la concurrence pour les entreprises qui offrent les bois tropicaux devient importante, plus il devient nécessaire pour chacune de développer des stratégies originales pour mieux satisfaire le client. De plus, toutes ces entreprises affrontent aussi des entreprises au niveau international.

La concurrence de niveau international impose des échanges entre les entreprises de pays développés et celles des pays en développement sur le même marché du bois dans sa généralité. Par exemple, les bois débités en provenance des entreprises camerounaises rencontrent les bois débités venant des entreprises des pays de l'Europe du Nord, du Canada et des autres pays producteurs de bois. Logiquement, les entreprises des pays développés sont mieux structurées que les entreprises de l'Afrique ou du Cameroun particulièrement. Elles bénéficient d'une grande expérience dans l'industrie, elles ont une meilleure maîtrise du marché international, elles sont plus proches des clients et peuvent mieux connaître leur besoin. Par ailleurs, elles ont la possibilité de réagir rapidement et même d'anticiper. Toutefois, les entreprises du Cameroun ont l'avantage d'offrir des bois ayant des caractéristiques différentes. Les bois tropicaux sont sollicités pour leur qualité de robustesse dans certains travaux (construction, chantier naval). Elles sont aussi très esthétiques pour la production des meubles et des objets d'art. Malgré ces atouts essentiels inhérents aux caractéristiques des bois, les clients peuvent aussi rechercher des services intéressants surtout lorsque des essences peuvent se substituer. Dans cette logique, les clients pourraient, à qualité technique égale, facilement reporter le choix entre des produits remplissant des fonctions identiques au niveau des services et des coûts. C'est l'une des raisons pour lesquelles les défis au niveau international doivent être relevés par les entreprises du Cameroun.

En somme, les entreprises du Cameroun doivent relever le défi de la concurrence au triple plan local, régional et international pour être capable de se positionner sur le marché international des bois débités. Cela signifie qu'elles doivent s'investir et accepter de payer le prix pour entrer dans le cercle des industriels de la première transformation du bois. C'est ce que Porter (1986) appelle des *barrières à l'entrée*. Cette expression est fortement reprise par Levit (2004 op, cit.). Pour l'auteur, les barrières à l'entrée sont des « *obstacles naturels ou stratégiques qui limitent l'entrée de nouvelles entreprises sur un marché donné, tels que les avantages absolus de coûts, la différenciation du produit, les économies d'échelle et les besoins en capitaux* ». La considération des barrières à l'entrée du point de vue de l'auteur, prédispose ceux que nous considérons comme les *nouveaux entrants* dans l'industrie de la première transformation au Cameroun, à supporter des coûts d'entrée élevés (coûts d'investissement pour l'acquisition des ressources matérielles et immatérielles, coût d'investissement pour constituer un fichier clientèle et pour faire connaître ses produits à ses nouveaux clients, coûts logistiques). Ainsi, les industriels du Cameroun doivent supporter ces

coûts pour mieux s'implanter dans le secteur (Stigler, 1968). Après les défis que nous attribuons à la concurrence, nous présentons les défis qui relèvent des exigences des clients.

1.1.2.3.2 Les défis par rapport aux exigences des clients

Les clients des entreprises du Cameroun sont les industriels de la deuxième transformation. Ils sont implantés dans les pays développés généralement. Les bois débités sont leurs matières premières puisqu'ils rentrent directement dans leur processus de transformation. Ils ont des fournisseurs de bois débités un peu partout dans le monde. Leurs relations avec ces fournisseurs se définissent dans un cadre contractuel. L'une des caractéristiques du marché international des bois tropicaux est que les industriels du Cameroun ne sont pas directement en contact avec les industriels de la deuxième transformation. Les réseaux de vente utilisent des négociants internationaux qui sont des intermédiaires commissionnaires entre les deux parties. Tous les grands groupes étrangers qui exploitent les bois tropicaux sont organisés de cette manière. Ainsi, la structure de négociation joue le rôle de client, mais elle est en réalité une courroie de transmission. Pour des raisons d'efficacité, ces structures de négociations sont implantées dans les grandes capitales européennes du monde. Elle collecte les commandes un peu partout dans le monde et les transmet au Cameroun sous forme de contrat d'achat. Cette organisation n'exclut pas aussi un contact direct entre certains industriels du Cameroun et les clients industriels du monde. Mais, le premier mode est dominant dans le secteur en Afrique pour des raisons d'efficacité selon les entreprises.

Les exigences des clients industriels avec qui les négociants établissent un contrat, sont répercutées dans les entreprises du Cameroun. Les indications sont très claires sur les caractéristiques techniques (type d'essence, longueur, largeur, épaisseur). Les autres termes du contrat tels que le prix, la date de livraison, le mode de conditionnement (en conteneur ou en conventionnel), le port de livraison, les conditions de paiement, l'Incoterms¹ à utiliser sont aussi très précis.

Les délais commencent à courir à partir de la date d'enregistrement du contrat entre l'industriel du Cameroun et le négociant ou directement avec le client industriel de la deuxième transformation. Dès lors, le non respect des termes du contrat peut entraîner des

¹ *International Commercial Terms.*

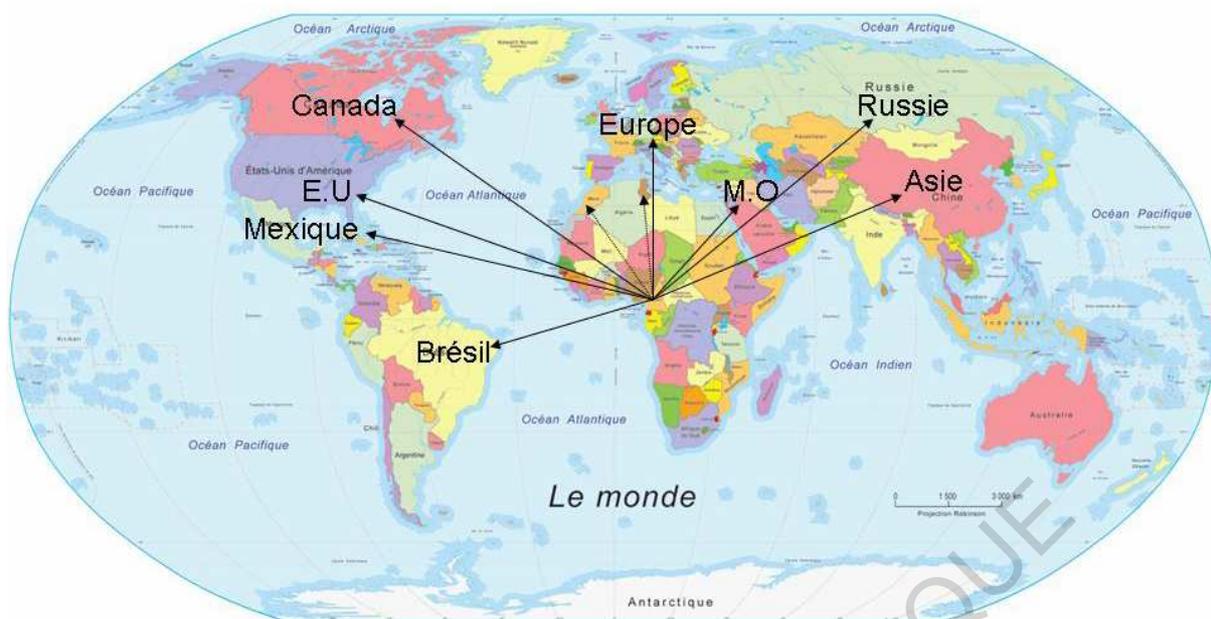
pénalités ou d'autres type de désagrément tel que le refus des produits par exemple. Dans ces conditions, le respect des exigences devient un défi que les entreprises du Cameroun doivent relever pour maintenir leur clientèle. Les défis relevant des exigences des clients peuvent être en liaison avec le problème de distance.

1.1.2.3.3 Le défi de la distance

Le marché international des bois tropicaux est étendu à l'échelle continentale. Les fournisseurs qui sont au Cameroun cherchent à vendre leur bois à des clients qui sont dans le monde. Le client étant « roi », ce sont les fournisseurs qui doivent développer des stratégies pour les atteindre partout où ils se trouvent.

Les bois transformés au Cameroun doivent ainsi parcourir de très longues distances depuis les forêts du Cameroun jusque chez leurs clients. Les coûts que les entreprises du Cameroun doivent supporter du fait de cette distance sont inhérents au transport, aux communications, aux risques, à l'information. Pour les acheminements des bois, les entreprises utilisent trois modes de transport à la fois (route, fer, mer). L'expédition des documents de dédouanement à l'étranger se fait par la voie de la messagerie aérienne. C'est l'occasion de marquer l'importance du rôle des transports internationaux dans ce type de transaction étendue à très longue distance. Une bonne maîtrise de ce volet du transport devient un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, une distance de dimension continentale entraîne des contraintes juridiques et réglementaires relevant de la nature du commerce international. Les entreprises doivent tenir compte des différences qui existent dans les législations des pays ou des espaces économiques de leurs clients. Néanmoins, les charges liées à la vente à distance, peuvent être récupérées, à condition que les entreprises soient capables de réaliser des ventes rentables. C'est-à-dire qu'elles parviennent, non seulement à réussir une vente avec un client, mais surtout qu'elles garantissent la prochaine vente, parce que le client aura été satisfait. Réussir une bonne vente à distance devient un défi que les entreprises du Cameroun doivent relever. Elle passe par la maîtrise du processus global de circulation des flux qui sera développée au chapitre 2. La carte du monde de la page suivante permet d'apprécier les efforts à fournir par les entreprises qui sont au Cameroun.



Circulation des flux de bois à l'exportation par le Cameroun

1.1.2.3.4 Les défis vis-à-vis du cadre réglementaire

L'exploitation des produits issus de la forêt est encadrée par une réglementation rigoureuse qui sera développée à la section 2 suivante. Les entreprises de la xylo-industrie sont alors contraintes au respect strict des normes d'exploitation forestière en vigueur. L'exigence de certification s'impose désormais à toutes les entreprises si elles veulent pérenniser leurs activités. Le processus de certification des forêts est coûteux, long et très contraignant pour les entreprises. Toutes les entreprises ne sont pas capables de le réaliser jusqu'au bout. Et pourtant la certification est devenue une garantie de vente. Par exemple, les clients de l'espace économique de l'Union Européenne n'ont plus le droit d'acheter des produits en provenance des forêts non certifiées. Les entreprises des pays forestiers exploitent le bois dans les forêts à partir d'un plan d'aménagement reconnu par les autorités locales.

Ainsi, les entreprises doivent relever le défi de proposer des bois écologiques sur le marché international.

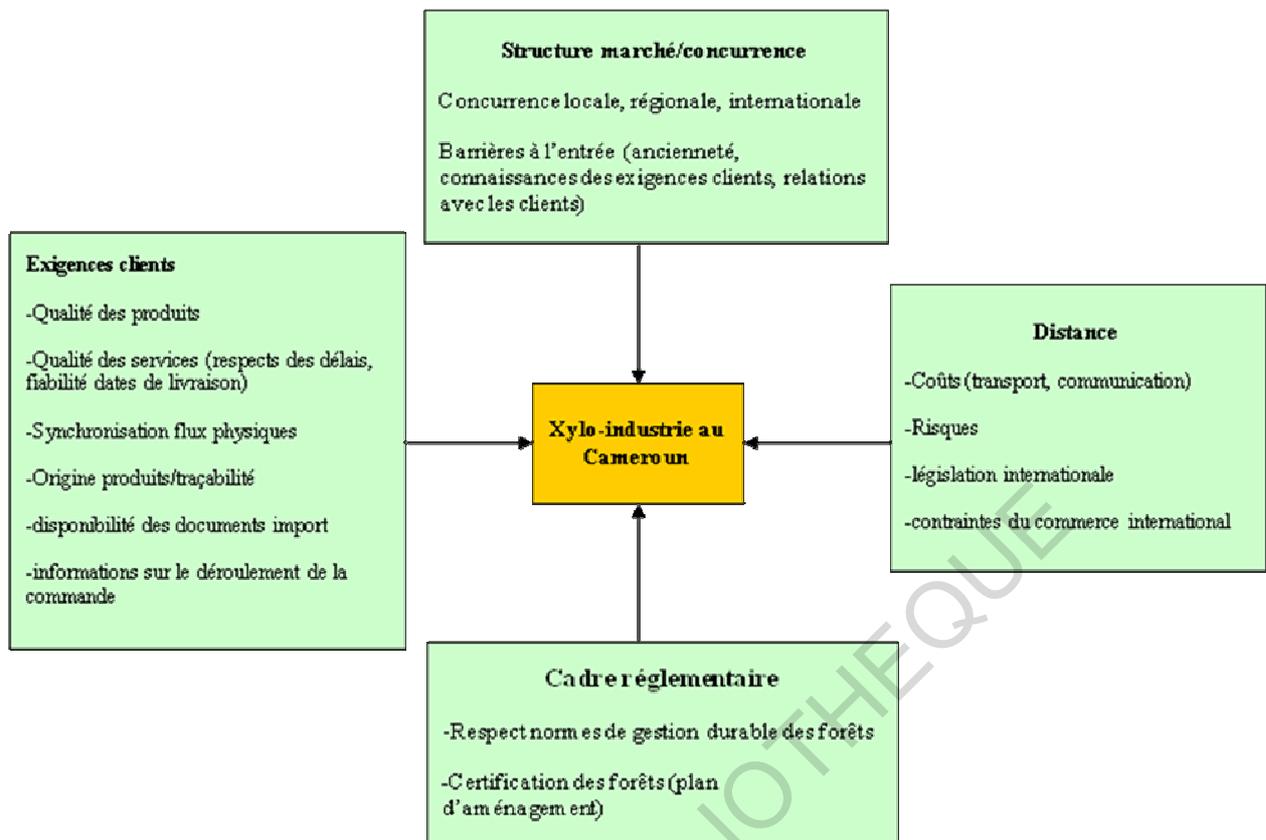


Figure 1.1 : Défis de la xylo – industrie du Cameroun

Elaboration personnelle

Le Cameroun fait partie des régions du monde qui bénéficient des forêts d'exploitation forestière. Les essences commercialisables répondent aux normes de qualité exigées par les clients.

La forêt est exploitée depuis des décennies par des entreprises qui garantissent 45 000 emplois directs et participent pour environ 10 % dans le PIB¹ du pays. Si l'exploitation forestière est restée longtemps l'activité principale des entreprises de ce secteur la loi de 1994 a instauré l'industrialisation. Les entreprises se trouvent ainsi dans l'obligation de s'adapter à la nouvelle donne par une révision stratégique pour laquelle elles n'étaient pas préparées.

Néanmoins, l'irréversibilité du processus a été une occasion pour les entreprises de se développer dans un contexte plus exigeant. Les défis auxquels elles doivent faire face sont difficiles mais non impossibles. Pour mieux cerner le contexte, il est intéressant de préciser

¹ Statistiques 2007 du Ministère des Forêts et de la Faune au Cameroun.

quelles sont les activités principales de cette industrie pour le cas du Cameroun, d'identifier les flux, de savoir qui sont les acteurs principaux.

1.1.3 Présentation des activités, des flux et des acteurs dans la xylo-industrie au Cameroun

Ce point permet de distinguer les principales activités qui s'effectuent dans la xylo-industrie au Cameroun. Les flux seront aussi étudiés afin de comprendre comment ils circulent depuis la forêt jusqu'au port de Douala. Enfin, la notion d'acteur sera abordée pour savoir exactement qui sont les acteurs principaux et quels sont leurs rôles dans le secteur d'activité.

1.1.3.1 Présentation des activités

Dans la xylo-industrie au Cameroun, nous avons identifié des activités et nous les avons classées en trois ordres : 1) les activités commerciales, 2) les activités industrielles et les activités logistiques.

1. Les activités commerciales

Dans la xylo-industrie au Cameroun, les grandes entreprises qui exportent leur production vers les marchés extérieurs et qui constituent notre échantillon de base, ont adopté une structure organisationnelle en société-mère et filiales. Cette organisation admet donc une filiale installée dans les capitales de certains pays développés (Paris, Bruxelles, Amsterdam, Londres, Rome...). Cette filiale est très proche de la maison-mère. Sa mission essentielle est du ressort du marketing et du commercial. Dans la recherche, nous l'appelons « filiale marketing et commerciale ». L'observation et la consultation des documents professionnels ont permis de définir ses missions principales. Elles suivent un processus qui se compose en 7 activités : 1) la prospection sur le marché international, 2) l'élaboration des contrats de vente entre cette filiale et les clients industriels ou des spéculateurs, 3) la reconstitution des contrats d'achat entre ces filiales et les filiales de production qui sont au Cameroun pour leur compte, 4) la transmission des contrats d'achat au Cameroun, 5) la réception des documents de vente utilisés pour les opérations de débarquement des colis, 6) la réception des colis dans les différents ports de destination, 7) la livraison des colis aux clients.

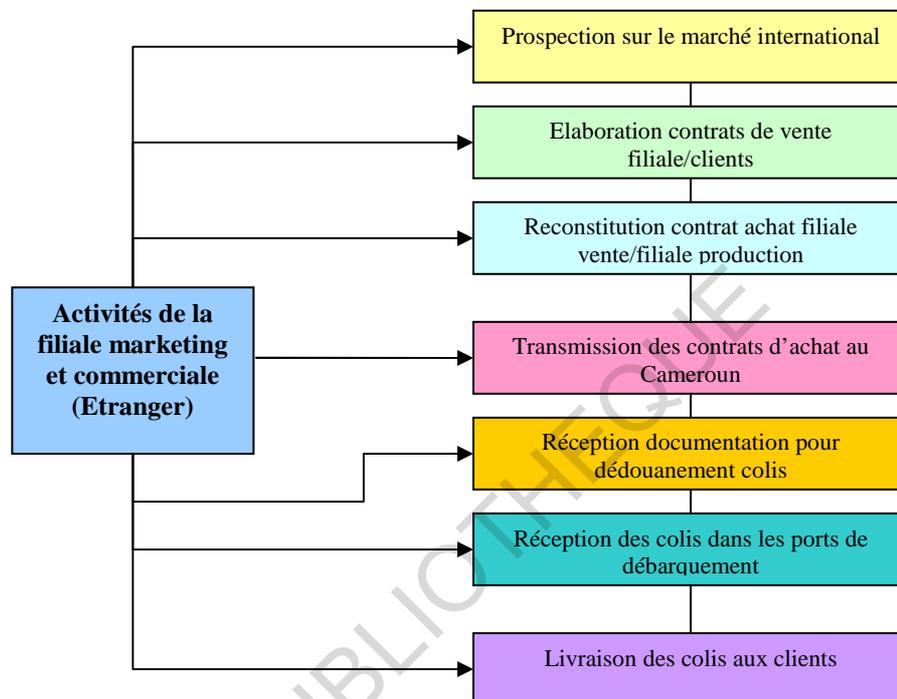


Figure 1.2 : Présentation des activités de la filiale marketing et commerciale

Elaboration personnelle inspiré du terrain

Les activités commerciales ci-dessus se déroulent en amont de la chaîne. Elles relèvent de la responsabilité de la Filiale Marketing et Commercial (FMC) qui est en contact direct avec les clients Industriels de la Deuxième Transformation (IDT). Une bonne négociation se traduit par un premier *contrat d'achat* qui les met en relation. Ensuite, la filiale marketing et commerciale élabore à son tour un autre contrat d'achat qui la met en relation avec l'Industriel de la Première Transformation (IPT) qui est au Cameroun. Dans un deuxième temps, les contrats de vente sont matérialisés par des factures de vente produites d'une part par l'IPT et d'autre part par la FMC. Ainsi, la filiale marketing et commerciale joue un rôle central dans

toutes les transactions qui aboutissent à des contrats avec les clients de l'étranger. La figure qui suit tente d'en ressortir ce rôle.

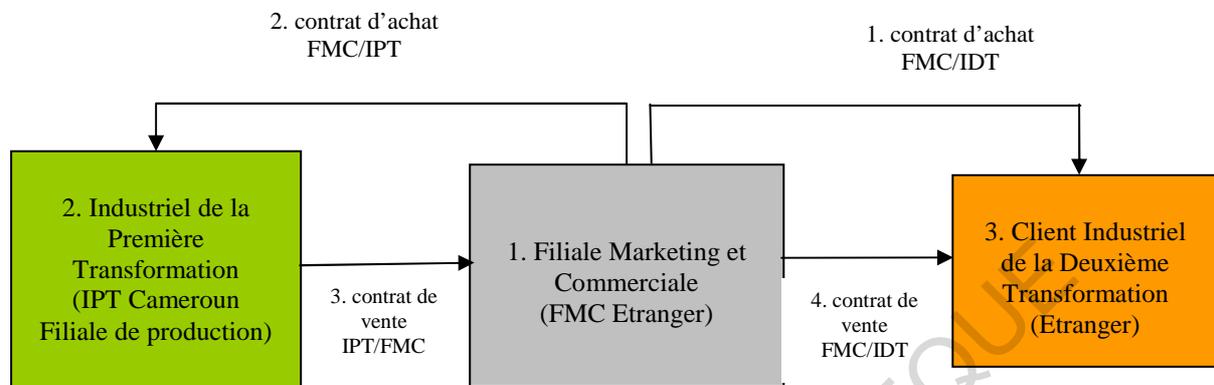


Figure 1.3 : Elaboration des contrats d'achat/vente

Elaboration personnelle

L'élaboration et la transmission des contrats permettent le déclenchement des activités industrielles et logistiques au Cameroun.

2. Les activités industrielles

A partir de la définition de la xylo-industrie (cf. introduction), il est possible d'effectuer un découpage de la chaîne de transformation compte tenu de l'étendu des métiers du bois qui la caractérise. On peut alors distinguer une xylo-industrie amont composée des opérations d'exploitation forestière et des opérations industrielles de la première transformation, puis une xylo-industrie aval dont les activités sont très diverses.

Ainsi, la xylo-industrie amont qui se déroule au Cameroun se compose de toutes les activités énumérées dans la chaîne de transformation. Toutefois, le choix de notre recherche est limité sur les deux premières activités uniquement, mais en se concentrant sur l'industrie de la première transformation en priorité. Ainsi, les différentes opérations qui s'effectuent au Cameroun ont été identifiées à savoir, 1) l'exploitation forestière, 2) l'industrie de la première transformation.

1. L'exploitation forestière



Les opérations d'exploitation forestière consistent en trois opérations principales : les opérations de pré-abattage, les opérations d'abattage et les opérations de post abattage. Les photographies ci-contre essaient de donner une représentation de ce qui se passe effectivement dans les forêts pour l'abattage et le post-abattage. Mais, la planification de l'extraction des arbres dans la forêt débute par des opérations de pré-abattage.

Les opérations de pré-abattage se déclinent en quatre sous opérations principalement : 1) La planification est l'opération de détermination du temps optimal qui sera nécessaire pour l'accès et l'aménagement de la récolte. 2) L'autorisation consiste ici à notifier au public de l'imminence de l'abattage. C'est à ce niveau aussi qu'il est demandé de réaliser une évaluation environnementale de même que le paiement des taxes nécessaires. 3) L'accès signifie la construction des chemins d'exploitation, des camps forestiers, des stations de pesée

si possible. 4) Le marquage : consiste à identifier clairement les zones dans lesquelles les récoltes vont effectivement s'effectuer.

Les opérations d'abattage proprement dites concernent la coupe effective des arbres. L'arbre est aussitôt transformé en *grume* avec l'opération de *débardage*. Le *débusquage* qui suit consiste à tirer le tronc jusqu'à la piste, ou jusqu'au câble porteur. La *vidange* est l'opération qui sert à acheminer la grume jusqu'au lieu accessible aux camions. Il s'agit des parcs à bois en forêt qui sont ces premiers entrepôts aménagés pour stocker les grumes en attendant l'arrivée des camions. Il s'y déroule par la suite les opérations de manutention permettant la fixation des grumes sur les camions afin de garantir un transport à risque limité. Seul le mode transport routier est exploitable dans ces endroits.

Les opérations post-abattage comprennent l'entretien de la forêt pour une exploitation future.

En somme, l'exploitation forestière permet d'avoir en bout de chaîne des grumes, qui sont des produits bruts. Elles seront ensuite entreposées dans des parcs à bois en forêt puis transférées dans les parcs à bois des usines d'où elles seront enlevées pour y subir le premier niveau de transformation industrielle.

2. L'industrie de la première transformation



Les grumes entreposées dans les parcs à bois des usines seront enlevées au fur et à mesure selon la planification de la production qui découle des contrats d'achats confirmés. Des engins de manutention (grues) sont utilisés pour le placement des grumes en tête de scie pour le lancement des opérations. L'industrie de la première transformation du bois permet en général d'obtenir des *sciages* après le débitage des grumes. On parle aussi de « *bois débités* ». Les opérations de transformation des grumes se réalisent dans des usines construites et équipées en matériels de sciage. Elles sont composées de vastes espaces souvent ouverts ou non sur les cotés et bien protégés des intempéries par un toit. Ces ouvertures permettent l'évacuation des poudres de bois dans la nature. L'opération en elle-même débute par 1) la réalisation des patrons de coupe conçus à partir des informations contenues dans les contrats d'achat en

provenance de la filiale commerciale. Les caractéristiques des modèles à réaliser sont ainsi prises en compte lors de l'étape de conception (longueur, largeur, épaisseur, hauteur), selon le type d'essence (dure ou molle) sollicité. Toutes ces données interviennent dans la programmation automatique des opérations de sciage. Dès lors, les grumes auparavant transformées en *billons* seront acheminées sur la *tête de scie* pour être débités selon les patrons de coupe conçus par avance. 2) le processus de sciage est une opération qui est automatisée à l'aide d'un programme. Les appareils sont programmés selon le type d'essence et les dimensions du contrat en cours. 3) la récupération se fait en bout de chaîne, de façon manuelle. Les sciages seront réceptionnés à la sortie de la chaîne par des ouvriers selon deux voies. Les essences de bois qui nécessitent le séchage, sont directement roulées dans les cuves chauffantes, alors que les *essences vertes* ou *mouillées* seront directement acheminées vers les espaces réservés aux opérations de conditionnement et d'emballage, que nous verrons par la suite. Les photographies ci-après sont une séquence des opérations dans une usine première transformation du bois. Une figure est présentée après ces photos pour montrer le lien entre les activités d'exploitation forestière et les activités de première transformation.



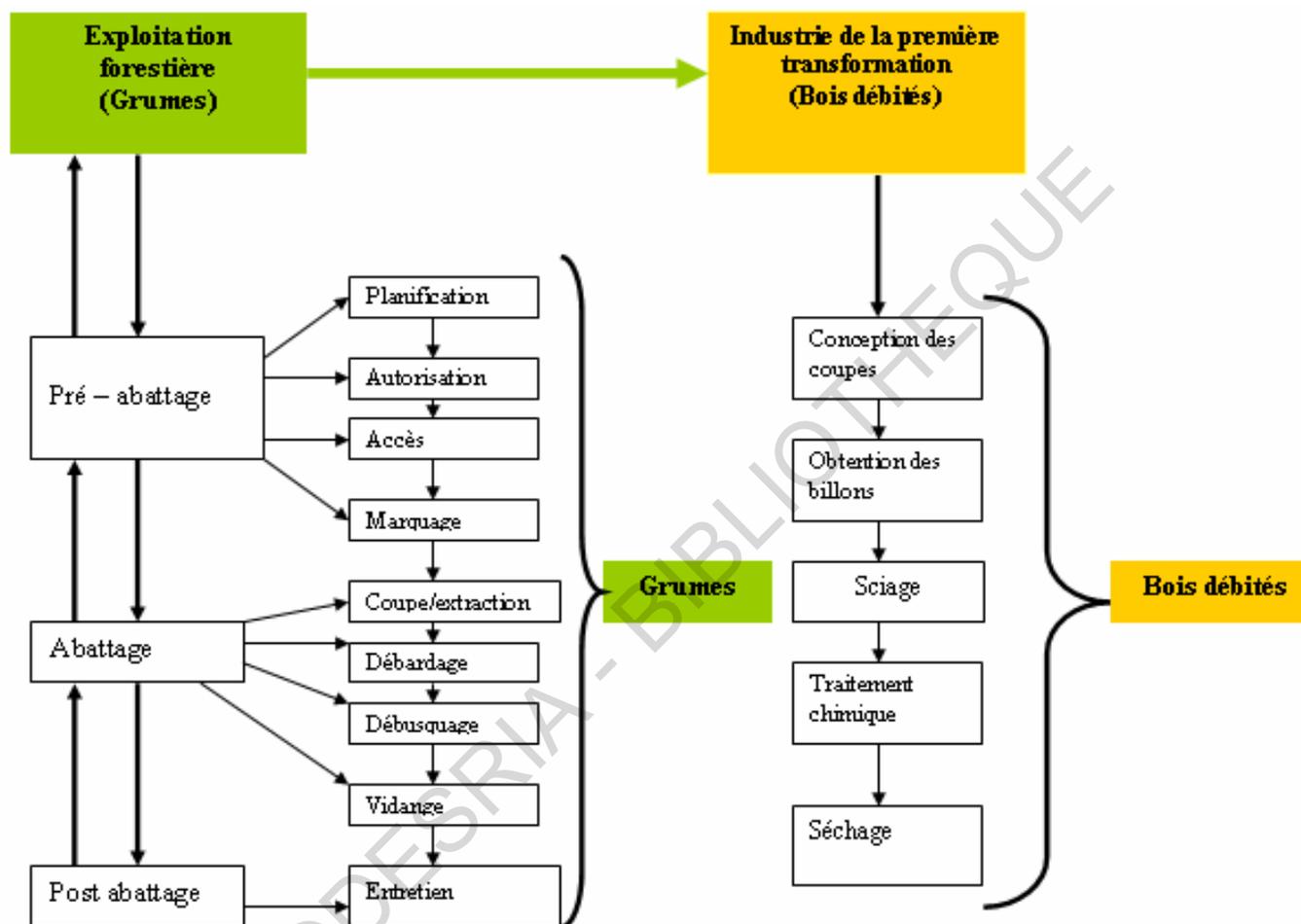


Figure 1.4 : activités d'exploitation forestière et d'industrie de la première transformation

Elaboration personnelle

En bout de chaîne de transformation, les bois débités seront stockés dans des entrepôts. Dès lors, les activités logistiques peuvent prendre le relais.

3. Les activités logistiques

Les activités logistiques au sens traditionnel du terme interviennent à toutes les étapes de la production, depuis la forêt jusqu'au port de Douala pour la partie des activités qui se déroule au Cameroun. Ces activités sont présentées dans la figure ci-après.

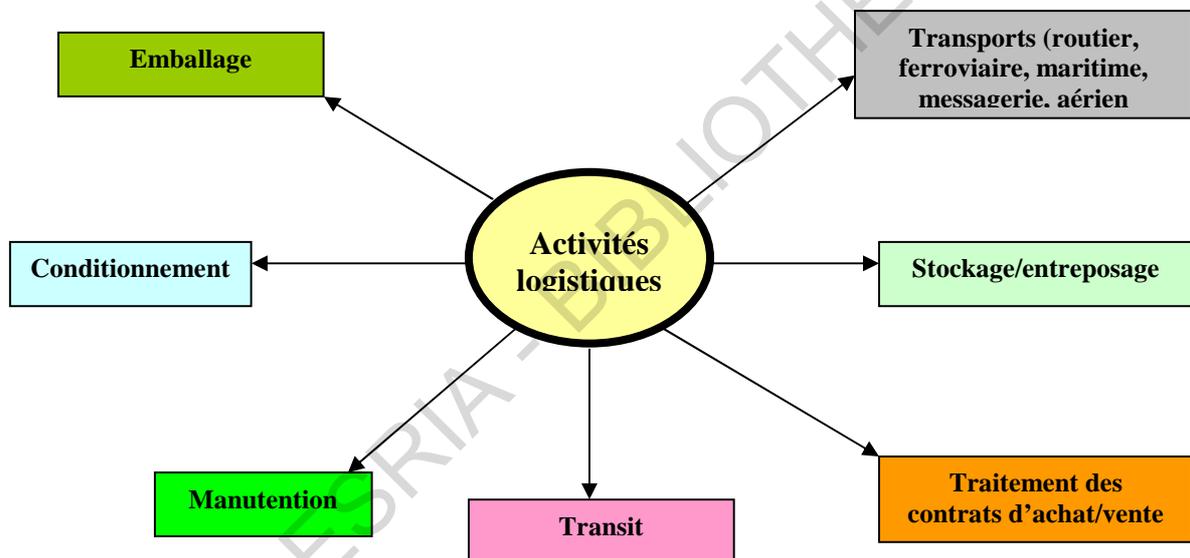


Figure 1.5 : Activités logistiques de la xylo-industrie au Cameroun

Elaboration personnelle

Les différentes opérations logistiques enregistrées sont réalisées, certaines par les entreprises elles mêmes et d'autres par des prestataires de service.

La manutention

Les opérations de manutention se déroulent en forêt, en usines et au port. En forêt et en usine elles sont effectuées par le personnel interne, sous la responsabilité de la direction technique. Au port, le transitaire les prend en charge. Les personnels sont en général bien expérimentés aussi pour ces tâches.

La manutention sur site de production s'effectue en lien avec les autres opérations logistiques nécessaires (conditionnement, emballage, stockage). Les photos ci-après sont une présentation. Ces opérations seront directement suivies du transport routier ou du mode route/fer, sachant que le port vers lequel les bois sont acheminés est aussi un lieu d'opérations logistiques. Les bois seront stockés dans les entrepôts du port en attendant les procédures d'expédition et d'embarquement sur le navire.

Les opérations de transport

Les modes de transport couramment utilisés sont : 1) le mode routier, 2) le mode ferroviaire, 3) le mode maritime et 4) la messagerie et le transport aérien.

Le mode de transport routier est le plus utilisé sur le territoire. Des camions gros porteurs avec des plateaux assurent la traction des grumes depuis la forêt jusqu'aux unités de transformation qui sont localisées, soient plus proche des forêts, soit plus proche du port selon la décision de chaque direction d'entreprise. Les camions sont aussi utilisés sur les trajets qui partent des unités de transformation vers le port. Pour les unités de transformation qui sont à l'Est du Cameroun, les camions transportent les bois débités pour les acheminer vers la gare de chemin de fer de Belabo (la capitale régionale de l'Est Cameroun). Le transport routier peut être exécuté soit en compte propre, lorsque les entreprises disposent d'une flotte personnelle, soit pour le compte d'autrui dans le cas contraire. Le chargement se fait à l'aide d'engin de manutention.





Le transporteur ferroviaire est effectué par La Cameroon Railways (CAMRAIL). C'est une entreprise créée sur les cendres de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun en 1999, à travers un contrat de concession qui donne à la nouvelle structure les droits de gestion. Elle a le monopole du transport par chemin de fer au Cameroun.

Sur le plan juridique, la Camrail est une société qui compte parmi ses actionnaires, les intérêts du groupe Bolloré à 70 %, l'Etat du Cameroun 8 %, ainsi que d'autres actionnaires.

Le réseau ferroviaire que gère la Camrail est très vieux et sa longueur est de 1008 KM de voie principale. La principale voie est celle qui relie le Nord du Cameroun au port de Douala dans le Sud, en passant par la ville de Bélabo à l'Est, et le Centre qui sont les principales zones d'exploitation forestière.

La demande de la Camrail est constituée de particuliers et surtout des entreprises de secteur d'activités divers. Cette demande est segmentée en différentes rubriques : les transitaires, les entreprises par secteurs d'activité, donc le secteur des produits forestiers, en l'occurrence le bois débité.

La Camrail a élaboré ses conditions de vente de fret qu'elle exige à tous ses clients. Ainsi, elle exige de ses clients un emballage suffisamment résistant et adapté au type de produit à transporter. Pour le bois débité, le mode d'emballage le plus usuel actuellement est le conteneur. A la sortie de l'usinage, les bois sont conditionnés par catégories et suivant la commande en cours. Ces conteneurs sont plombés et cadencés sur le site en présence des autorités administratives en charge des douanes.

Les conditions générales de vente prévoient aussi que tout expéditeur de marchandises est tenu, 24 heures à l'avance de faire connaître à la gare de départ, et par écrit le nombre de wagons et la date à laquelle il désire obtenir le matériel. Cette demande écrite donne des indications sur : le nom de la gare destinataire, la nature de la marchandise, les quantités, les dimensions, le poids, le volume. Il est aussi demandé de mentionner si possible les caractéristiques spécifiques de la marchandise à transporter. La Camrail informe alors l'expéditeur aussitôt que les wagons sollicités sont disponibles, du jour et de l'heure du positionnement. Toutefois, la mise à disposition effective des wagons est confirmée lorsque le client s'acquitte des formalités exigées en matière de paiement. Le délai limité est de 2 heures avant l'heure prévue de mise à disposition des wagons. Les opérations de chargement et de déchargement des wagons ont une durée moyenne de 6 heures. Le client est tenu de respecter ce délai sous peine de pénalité.

Le mode de transport ferroviaire se joint au mode de transport routier pour assurer les acheminements des bois débités vers le port de Douala, puisque l'expédition vers l'extérieur se fait par le mode de transport maritime.

Le mode de transport maritime est exercé par deux grands consignataires au Cameroun, à savoir DELMAS et MSC. Toutefois, d'autres compagnies comme MESSINA, une compagnie italienne ou MAERSK sont aussi présents.

Les navires accostent de façon régulière au port de Douala pour récupérer le fret appartenant aux entreprises des divers secteurs d'activité qui évoluent au Cameroun. L'espace dans un navire s'obtient après une réservation. Mais la réservation ne suffit pas. Seul le fret en règle avec les procédures d'acheminement pourra être embarqué. A ce niveau, les services des transitaires sont souvent très importants.

Le transit

L'opération de transit est effectuée par des prestataires de services indépendants appelés des transitaires. Ce sont des commissionnaires qui agissent pour leurs clients dans toutes les opérations d'exportations et d'importations. Ils agissent pour les clients lorsqu'ils sont sollicités. Ils travaillent en collaboration avec les chargeurs en respectant les règles et les procédures de chaque secteur d'activité. Dans la xylo-industrie, leurs missions sont rendues effectives après que l'entreprise qui les sollicite leur ait transmis toute la liasse de documentation nécessaire, qui s'obtient à l'issue des activités liées au traitement administratif des contrats.

Le traitement administratif des contrats d'achat/vente

Le traitement administratif des contrats est l'activité essentielle du service logistique dans les entreprises. Il s'agit de préparer la liasse documentaire qui sera confiée au transitaire afin que les procédures d'expéditions du fret de bois débités soient engagées. Le dossier d'embarquement est constitué de documents qui proviennent des différents services administratifs qui seront étudiés au point suivant. Il convient de signaler que ce dossier doit être confectionné en trois liasses au moins, celle du transitaire, celle de l'entreprise et celle qui sera expédiée au client pour les opérations de dédouanement à l'import. La liasse du client est envoyée par la messagerie aérienne.

La messagerie aérienne est utilisée beaucoup plus pour les expéditions des documents d'exportation à la filiale commerciale qui joue le rôle de client. Les documents sont expédiés lorsque le fret a préalablement été embarqué.

Ainsi, la xylo-industrie est composée d'un ensemble d'opérations techniques et logistiques. Les opérations techniques interviennent pour les activités d'exploitation forestière et d'industrie de la première transformation. Les opérations logistiques sont sollicitées pour la préparation d'une bonne mise à disposition des bois aux clients. Les différents acteurs qui interviennent dans le processus de circulation des flux sont présentés dans le point suivant.

1.1.3.2 Présentation des acteurs dans la xylo-industrie au Cameroun

Les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun ont été classés en trois catégories, 1) les acteurs institutionnels, 2) les acteurs professionnels, 3) les acteurs prestataires de services. Ils sont présentés dans les lignes suivantes.

1. Les acteurs institutionnels

Nous nommons acteurs institutionnels, tous les services publics de l'Etat qui jouent un rôle dans le processus d'acheminement du bois au Cameroun. Ils sont constitués de quatre Ministères et de deux institutions spécialisées. Il s'agit : 1) du Ministère des forêts et de la faune, 2) du Ministère des finances, 3) du Ministère des transport, 4) du Ministère de l'agriculture et du développement rural. A ces Ministères s'ajoutent : 1) la chambre de commerce et de l'industrie, 2) la société générale de surveillance.

a. Le Ministère des Forêts et de la Faune est l'institution qui assure la tutelle dans ce secteur d'activité au Cameroun. Ses missions principales consistent à veiller sur le respect de la loi forestière et de toutes les dispositions réglementaires qui accompagnent cette loi (chapitre 1, section 2).

Dans les entreprises, les grumes de bois qui rentrent dans les unités de transformation doivent provenir exclusivement des titres d'exploitation forestière valides, et être conformes aux normes en vigueur (chapitre 1, section 2). A cet effet, les responsables techniques doivent tenir un carnet d'entrée desdits produits, indiquant leur provenance et un carnet de sortie des produits transformés précisant leur quantité, qualité et destination. Il s'agit en réalité d'un carnet qui tient lieu de gestion comptable des stocks et assure la traçabilité des bois. Dans ce volet, les services de l'Etat définissent et attribuent en début d'exercice un quota de coupe annuel à ne pas dépasser à chaque entreprise. Il leur délivre un *bulletin de spécifications* paraphés et cotés par la délégation régionale des forêts. Ce bulletin doit indiquer la qualité de l'essence, le volume, le numéro de l'UFA de provenance et la destination. Les contrôles s'effectuent à tout moment de façon inopinée ou non. A la fin de l'exercice un rapport faisant le bilan doit être déposé dans les services de la délégation des forêts. Tout dépassement de quota se traduit par une sanction prévue par les textes. Le suivi se poursuit encore lors de la préparation des embarquements des bois débités. Tout contrat d'achat déclenche des

procédures administratives à l'issu desquelles sont produits un certain nombre de documents indispensables au dossier d'embarquement. Un responsable local de l'administration en charge des forêts vise conjointement avec le responsable de l'administration chargée des douanes les *connaissements*, après présentation des justificatifs du paiement de la surtaxe progressive lorsqu'elle est déjà exigible, et du document prouvant le respect des quotas annuels (cités plus haut) prévu par la loi. Les documents exigibles fournis par les responsables du Ministère des forêts sont alors, 1) la « **lettre de voiture** » qui accompagne le transport des « bois débités » pour le trajet qui se réalise par route, 2) un « **bulletin de spécification des bois à l'exportation** », délivré par le délégué provincial des forêts, 3) une « **spécification débités** », dans laquelle sont spécifiés toutes les données techniques qui concernent chaque essence qui a été traitée, y compris l'identification des fournisseurs et clients, la destination des colis, leur nombre, le consignataire, la ville de destination.

Le rôle du Ministère des forêts est entre autre, de délivrer tous les documents nécessaires à la circulation des bois sur le territoire et les sorties du territoire. Les contrôles de conformité réglementaire sont permanents aux différents points prévus : forêt, usines, au poste de douane, dans le port.

b. Le Ministère des Finances intervient pour des missions relevant de sa compétence. La loi des finances définit au début de chaque exercice toutes les taxes et les types d'impôts auxquels les entreprises seront assujetties. Pour mieux sécuriser les recettes, les services de douanes sont installés dans toutes les zones d'exploitation forestière, les agents de douanes assistent à l'*empotage* des conteneurs sur les sites de production. Ils apposent des plombs numérotés après l'*empotage*. Ces plombs sont levés par les services de douanes du pays destinataire des colis. Les agents des douanes sont installés tout au long du trajet routier jusqu'au port de Douala, pour contrôler tous les camions. Le dossier d'embarquement des colis se compose des documents des services financiers qui sont : 1) le **certificat de circulation des marchandises** qui reprend les types d'essence traités, avec les poids, 2) la **déclaration modèle D6** dans laquelle figure le type d'essences, le poids, le nombre de colis, le pays de destination, le nom de l'importateur, le nom de l'armateur.

Par ailleurs, le dernier poste de douane qui est installé au port de Douala est assuré par la « brigade du parc à bois ». Le responsable de ce service est un chef de brigade dont la mission est de délivrer un document appelé **autorisation d'embarquement**, en dernier ressort. Pendant ce temps, la direction du contrôle économique des finances extérieures, à travers son service des changes délivre un document intitulé **demande d'exportation** qui indique la

raison sociale de l'exportateur, du destinataire, ainsi que le pays de destination, le type d'essence, son poids, sa valeur selon l' INCOTERM retenu.

Ainsi, le rôle du Ministère des finances consiste, d'une part, à délivrer les 4 types de documents qui ont été mentionnés, et d'autre part, à contrôler la conformité des dossiers au plan financier.

c. Le Ministère des Transports est présent dans le processus d'acheminement des bois débités. Il assure la tutelle dans le domaine du transport. Il fixe le code d'usage des infrastructures de circulation (routes, chemin de fer, espace portuaire et aéroportuaire). L'usage des voies de communication est réglementé et soumis au paiement des taxes, par exemple la taxe à l'essieu, le péage routier, la taxe portuaire et diverses redevances. Ses services délivrent la **lettre de voiture** qui donne l'autorisation de circuler avec des marchandises sur le territoire nationale. Tout défaut constitue une violation réglementaire qui peut entraîner le blocage d'une cargaison.

d. Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural intervient dans la circulation du flux physique de bois débités à travers les agents qui assurent le contrôle phytosanitaire. Après le contrôle, ils doivent délivrer un **certificat phytosanitaire** qui est un élément important dans le dossier qui accompagne les bois débités. Ce document indique tous les traitements qui ont été effectués, les produits chimiques qui ont été utilisés, la durée et la température. Il est visé par un *contrôleur phytosanitaire*.

Ainsi, ces quatre Ministères interviennent dans le processus de production et d'embarquements des bois débités au Cameroun, chacun selon ses compétences. Les documents qui sont délivrés sont des composants du dossier d'expédition pour chaque contrat de vente. Deux institutions de contrôle, la SGS et la Chambre de Commerce et d'Industrie jouent aussi un rôle dans cette dynamique la circulation des bois au Cameroun.

e. La Société Générale de Surveillance est une institution internationale qui intervient dans le commerce import/export dans plusieurs pays du monde. Son rôle est de contrôler tous les produits qui entrent et qui sortent du territoire national, en s'assurant de leur conformité. Elle délivre le **certificat SGS** après le contrôle de la conformité du dossier d'embarquement. C'est dans ce rôle qu'elle intervient dans la xylo-industrie au Cameroun. Le certificat qu'elle délivre est inséré comme une pièce du dossier des embarquements des bois débités.

f. La Chambre de Commerce d'Industrie des Mines et de l'Artisanat assure le contrôle des exportations également et délivre un document appelé **certificat d'origine**. Celui-ci garantit la traçabilité du bois depuis la forêt où il a été coupé jusqu'au client. La notion de traçabilité est très actuelle dans la xylo-industrie en ce moment. Tous les bois qui rentrent dans l'espace économique de l'Union Européenne par exemple, doivent désormais être accompagnés du certificat d'origine indiquant clairement les informations concernant le type de forêt. Depuis 2006, un accord de partenariat est intervenu entre tous les pays producteurs de bois tropicaux et l'Union Européenne. Il s'agit de l'Accord de Partenariat Volontaire (APV). Son objectif c'est de poursuivre et développer les exportations de bois tropicaux vers l'UE dans un cadre légal et clarifié. L'objet de cet accord est de permettre, à travers une *conformité systématique* aux exigences de la légalité, un accroissement des résultats économiques des Etats exportateurs, une réduction des distorsions entre les opérateurs en règle et ceux qui ne le sont pas et le développement d'une gestion durable à long terme des ressources forestières tropicales. Par cette attitude, l'UE s'est engagée à contribuer à l'éradication de l'exploitation et du commerce illicite des bois. Elle exige aussi, pour l'entrée sur son territoire que les bois soient accompagnés d'une autorisation d'exportation attestant de leur légalité dûment délivrée par une autorité mandatée par les pays signataires de l'APV.

En somme, les acteurs institutionnels sont impliqués dans la xylo-industrie au Cameroun à différents niveaux selon les compétences et les missions de chacun. Ils jouent un rôle administratif de première importance pour la production et les expéditions des bois débités depuis la forêt jusqu'au port de Douala. Les contrôles qui sont effectués à tous les niveaux participent à garantir une exploitation forestière responsable. Ces contrôles sont basés sur le cadre juridique et réglementaire qui a été défini (cf. section 2). Dans la xylo-industrie, les acteurs institutionnels jouent donc un rôle de première importance sont incontournables. Les acteurs professionnels n'ont aucune possibilité d'évoluer sans leurs autorisations.

2. Les acteurs professionnels dans la xylo-industrie

Dans la recherche, nous appelons « acteurs professionnels » toutes les entreprises qui exercent des activités dans ce secteur d'activité au Cameroun. Ils sont de deux ordres désormais, 1) les entreprises d'exploitation forestière et les entreprises de l'industrie de la première

transformation, 2) les clients industriels de la deuxième transformation sont aussi des acteurs professionnels. Toutefois, nous n'intégrons pas tout à fait l'aval de la chaîne, la recherche se préoccupe présentement de l'amont de la chaîne.

D'après la loi citée, les entreprises qui pratiquent l'activité d'exploitation forestière sont détentrices des titres d'exploitation selon les différentes catégories prévues par la réglementation en vigueur. Elles ont donc accès à la forêt pour exploiter les essences de bois commercialisables. La loi a prévu que les exploitants forestiers qui n'ont pas la capacité financière nécessaire pour l'activité industrielle, aient la possibilité de vendre des grumes aux industriels de la première transformation localement. Ce point intéresse principalement les exploitants forestiers nationaux.

Les industriels de la première transformation sont donc les acteurs professionnels de première importance pour notre recherche, compte tenu de la place et du rôle qu'ils jouent dans la chaîne de transformation du bois depuis la loi de 1994. Il s'agit en général des anciennes entreprises qui pratiquaient déjà l'exploitation forestière avant la loi, et qui ont été capables d'intégrer l'industrialisation. Elles possèdent ainsi, des *concessions forestières* qu'elles exploitent conformément à la réglementation en vigueur. Leur activité principale consistera désormais à transformer les *grumes* en *bois débités*, compte tenu des nouvelles dispositions légales. La production locale de ces entreprises de première transformation est destinée en totalité au marché international. Elles sont en relation avec les acteurs institutionnels pour toutes les formalités administratives leur permettant de mener leurs activités en conformité avec la réglementation en vigueur. Elles sont également en relation avec les acteurs prestataires de services logistiques que nous étudions dans le point suivant.

3. Les acteurs prestataires de services

Les acteurs prestataires de services sont tous ceux qui fournissent des prestations aux acteurs professionnels. Dans le contexte de la recherche, on retrouve les transporteurs selon les modes identifiés au point précédent, des transitaires. Ils jouent chacun un rôle très important dans le processus d'acheminement des bois. Les entreprises de l'industrie de la première transformation préfèrent le recours à la prestation externe pour des raisons de coûts d'investissement en actifs, de concentration sur leur cœur de métier, de compétences pour les métiers de transport et transit. Le recours à la sous-traitance apparaît comme une alternative

efficace et efficiente. Toutefois, quelques entreprises financièrement puissantes, disposent de camions avec lesquels elles assurent le transport routier.

La réussite de l'industrialisation qui est attendue par l'Etat consiste, non seulement à produire un bois débité de qualité, mais surtout à faire en sorte que les flux circulent dans des conditions qui garantissent le positionnement de ce *bon produit*, au *bon endroit*, au *bon moment* et au *moindre coût*. Le point suivant porte sur les flux dans la xylo-industrie au Cameroun.

1.1.3.3 Présentation des flux dans la xylo-industrie au Cameroun

Les différentes activités qui composent la xylo-industrie au Cameroun font apparaître des flux. Le bois qui circule de la forêt vers les usines et des usines vers le port constitue le flux physique. L'existence d'acteurs différents dans les missions qui relèvent de ces activités produit des flux d'informations. Le contrat qui s'établit entre fournisseurs et clients et la production de toutes les activités seront financés. Donc, le flux financier est bien une réalité. Dans le point suivant chacun de ces flux sera étudié pour comprendre le cheminement général et détecter les failles possibles.

1. Les flux physiques

On peut distinguer ici les flux de grumes et les flux de bois débités.

a. Les flux physiques de bois en grumes circulent entre la forêt et les unités de transformation. Les points de rupture sont prévus dans ce qui est appelé « parc à bois ». Il existe ainsi des parcs à bois pour grumes en forêt et dans les usines. Les tracteurs adaptés pour les gros volumes et les lourdes charges sont conduits par des ouvriers formés généralement sur le tas, mais expérimentés, pour ce type de manutention. Les flux physiques de grumes précèdent directement les flux de bois débités.

b. Les flux physiques de bois débités commencent avec l'enlèvement de la grume dans le parc à bois grumes de l'usine. Les bois prédécoupé sous forme de billons selon la programmation sont ensuite dirigés sur les têtes de scies où il se déclenche le processus automatique de sciage. Les bois débités roulent sur la chaîne de production suivant le rythme

et les patrons de sciage. Ils sont attendus en bout de chaîne où ils sont récupérés manuellement et entreposés pour les opérations d'emballage. Après l'opération d'emballage, les bois débités seront conditionnés en conteneur ou en conventionnel, chargés dans les camions avec plateaux porte-conteneurs et acheminés, au port de Douala, soit directement par la route, soit ils suivront une partie du trajet par la route pour la gare ferroviaire de Belabo, et l'autre trajet se poursuivra par chemin de fer. Cette deuxième éventualité concerne les usines de transformation qui sont localisées dans la région de l'Est du Cameroun (carte).

Au port de Douala, les conteneurs de bois débités vont être chargés sur les navires dans lesquelles des places ont été réservées à l'avance. Ils seront acheminés vers les différents ports selon les indications des contrats d'achat. Enfin, ils seront débarqués puis conduits, soit par le chemin de fer, soit par la route vers les adresses des domiciles des différents clients. Ainsi, le flux physiques de bois débités poursuivra son itinéraire jusqu'à la consommation finale et la destruction des produits qui auront été fabriqués.

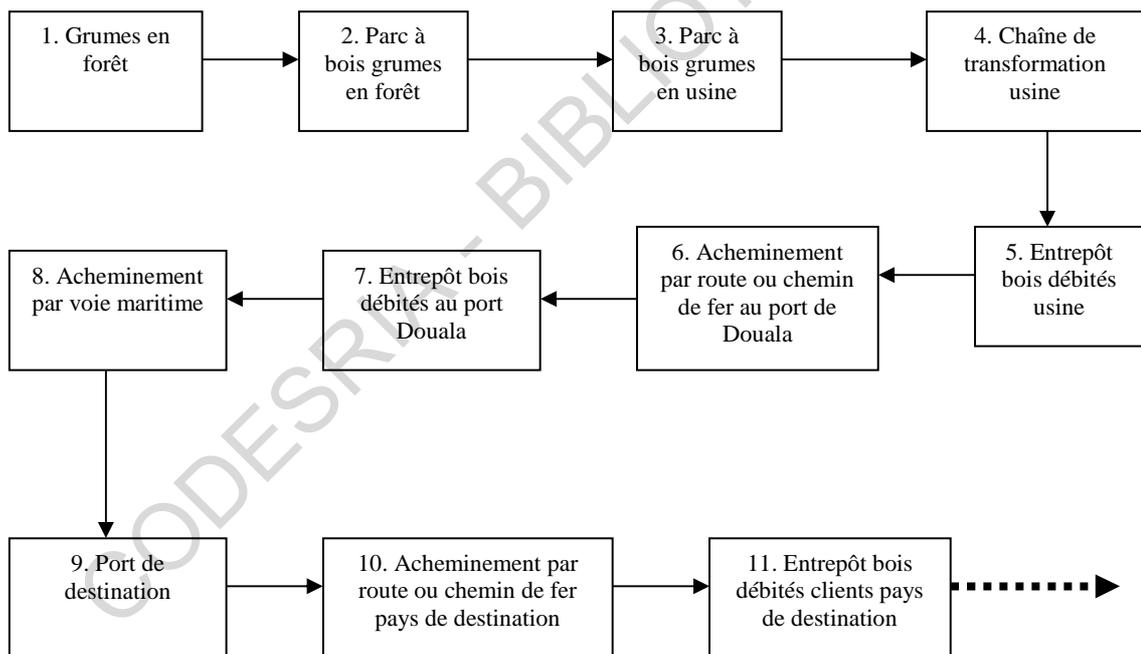


Figure 1.6 : Circulation des flux physiques dans la xylo-industrie au Cameroun

Elaboration personnelle

2. Les flux informationnels

Les flux d'information sont importants dans la xylo-industrie. L'information est créée par le client qui manifeste son besoin, bien sûr après une phase de négociation qui confirme de la disponibilité des essences recherchées en forêt. C'est l'information qui provient de la filiale de vente à l'étranger qui déclenche le flux physique depuis la forêt au Cameroun. Elle est véhiculée par l'Internet et transformée en version documentaire (contrat d'achat). Le document contient plusieurs informations à la fois techniques, commerciales et logistiques (annexe). Ainsi, chacun des responsables concernés utilise ce même document en puisant l'information qui concerne sa fonction dans l'entreprise. La figure ci-après présente la circulation des informations entre les différents pôles d'un groupe constitué de filiales spécialisées.

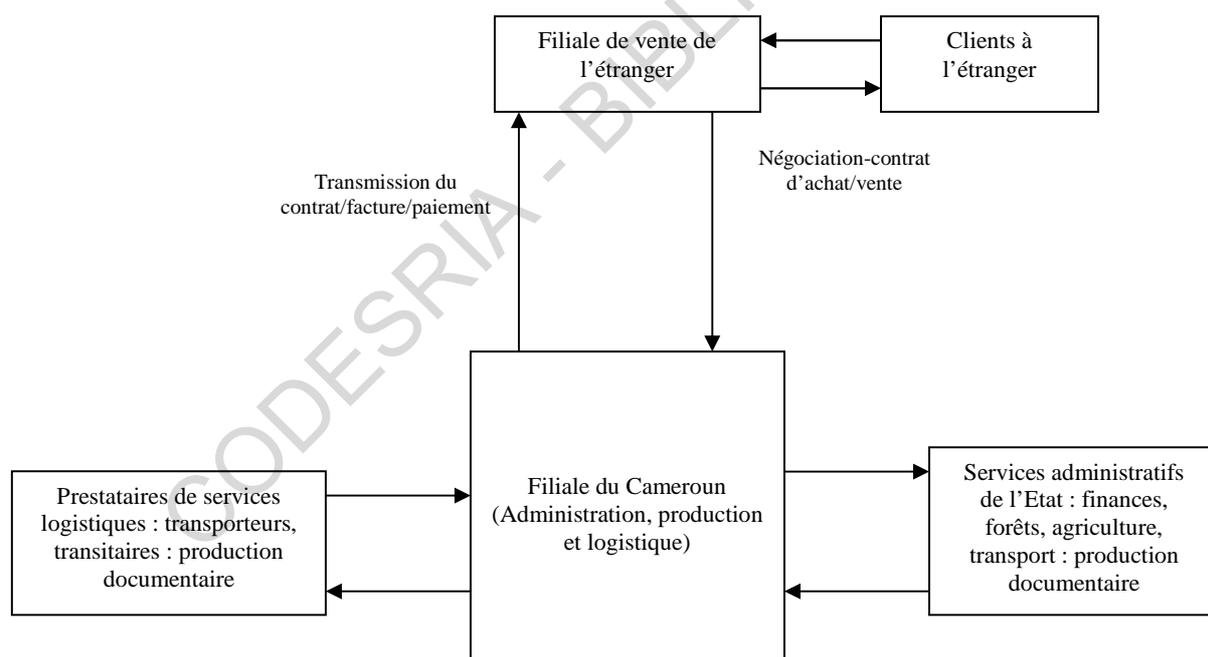


Figure 1.7 : Circulation des flux informationnels dans la xylo-industrie au Cameroun

Elaboration personnelle

La circulation des flux d'information entre les clients industriels et la filiale de vente se déroulent à l'étranger. A l'issue de la négociation, un contrat d'achat/vente dans lequel toutes les indications relatives à la commande est établi. Les informations relatives à la commande sont ensuite transmises à la filiale au Cameroun. Les procédures de traitement des commandes se déclenchent aussitôt dans un service qui traite des opérations d'embarquement des bois, tandis que la production des bois débités commence dans la forêt par l'abattage des essences d'arbres concernées par la commande. Les personnels du service d'embarquement des bois de l'entreprise prennent contact avec les agents des services des Ministères qui sont concernés par les procédures d'expédition des bois (forêt, finance, agriculture, transport), pour solliciter les documents nécessaires (annexe). Par la suite, les prestataires de service (transport et transit) seront sollicités pour la fourniture de leurs services (réservation d'un espace dans le navire, réservation des wagons auprès de la CAMRAIL, réservation de camion). Le transitaire sera saisi lorsqu'il faudra lui transmettre le dossier des embarquements complet. Un contrat de service de transport sera établi avec les différents transporteurs.

Donc, les flux physiques et les flux informationnels sont en circulation dans la xylo-industrie. Les activités qui ont été présentées précédemment sont innervées par ces flux. Pour l'instant il est difficile d'affirmer les conditions dans lesquelles ces flux circulent. Mais le contexte général de fonctionnement actuel de la xylo-industrie au Cameroun laisse présager de l'existence de difficultés qu'il va falloir identifier dans la suite du travail.

Le contexte de la recherche vient d'être présenté de manière très détaillée. Les acteurs, les flux et les activités qui constituent l'essence de la xylo-industrie ont été étudiés en profondeur. Cette option nous semble important dans le cadre de notre recherche, étant donné que le secteur d'activité en question n'est peut être pas très connu. Ainsi, une analyse détaillée pourrait alors être propice pour mieux saisir toutes les orientations théoriques et méthodologiques qui seront prises par la suite. Mais avant cela, la deuxième section se penche sur l'influence du concept de développement durable dans les activités de la xylo-industrie au Cameroun.

SECTION 2 : LES ACTIVITITES DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN SOUS INFLUENCE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette section voudrait mettre en évidence l'impact du cadre réglementaire en vigueur sur les activités de la xylo-industrie au Cameroun. Ce cadre réglementaire est présenté dans un premier temps. Cette présentation est suivie dans un second temps par l'analyse du lien entre le cadre réglementaire et les activités du secteur.

1.2.1 Le cadre réglementaire de la xylo-industrie au Cameroun

L'instauration de l'industrialisation du secteur du bois au Cameroun rentre dans les stratégies de développement économique de l'Etat. Il veut concilier la nécessité d'un développement économique pour le pays et le respect des normes environnementales. Cette dualité se perçoit à travers la rigueur du cadre juridique qui est en vigueur¹.

L'exploitation forestière est entourée, non seulement par un ensemble de textes au niveau local, mais aussi, par des organisations internationales qui jouent chacune un rôle selon sa compétence. Ces organisations ont été recensées dans le tableau ci-après.

¹ Loi forestière N° 94/01 de 1994 et ses textes d'application, décret 95-531 de 1995 ; loi N°81-13 portant régime des forêts de la faune et de la pêche du 27 novembre 1981, non abrogée ; loi cadre de l'environnement N°96/12 du 05 Août 1996 et ses textes d'application ; code général des impôts, loi N°2002/003 du 19/4/2002 ; la législation régissant l'investissement, loi N° 2002/004 du 19 avril 2002 portant charte des investissements modifiées et complétée par la loi N°2004/020 du 22 juillet 2004 ; les lois de finances annuelles ; la législation prévoyant la prévoyance sociale ; Décret N° 95 -531- PM du 23 Août 1995 fixant les modalités d'application du régime des forêts ; Décret N° 95 – 678- PM du 18 Décembre 1995 instituant un cadre indicatif d'utilisation des terres en zone forestière méridionale ; Décret N° 95 -466- PM du 20 Juillet 1995 fixant les modalités d'application du régime de la faune ; Décret N° 96 -237 -PM du 10 Avril 1996 fixant les modalités de fonctionnement des fonds spéciaux prévus par la loi N° 94/10 du 20 Janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche ; Décret N° 96 -238- PM du 10 Avril 1996 fixant la rémunération de certains services rendus au titre de l'application du régime des forêts et du régime de la faune.

LES ORGANISMES	ROLES	NIVEAUX D'INTERVENTION
ATIBT (Association Technique Internationale des Bois Tropicaux)	Groupement d'entreprises multinationales et nationales pour la défense de leurs intérêts	Acteurs directs, siège en France
PNUE (Programme des Nations Unis pour l'Environnement)	Protection de l'environnement	Acteurs indirects
OIBT (Organisation Internationale des Bois Tropicaux)	Regroupement des producteurs et des consommateurs des bois tropicaux.	Acteurs indirects Réflexions communes, échange d'informations, politiques communes liées à l'économie des bois tropicaux dans le monde
OMC (Organisation Mondiale du Commerce)	Pilote un comité du commerce et de l'environnement	Acteurs indirects Accord de Marrakech 1994
OAB (Organisation Africaine du Bois)	Promotion de la mise en œuvre de l'aménagement durable des forêts de ses pays membres, renforcement de la coopération entre les pays membres, défend les spécificités des forêts africaines	Acteurs indirects Créé en 1993
BM (Banque Mondiale)	Grande influence dans la politique forestière des Etats, intervient directement au niveau des gouvernements	Acteurs indirects Programme d'ajustement structurel
FMI (Fonds Monétaire International)	Agit pour une augmentation de la fiscalité afin que les pays aient des ressources pour le remboursement de la dette extérieure	Acteurs indirects
Les ONG internationales et nationales (Greenpeace, Les amis de la terre, WWF...)	Groupes de pression très important pour la protection de la nature.	Acteurs indirects
Les groupes d'acheteurs (buyers' groups)	Groupe de pression auprès des producteurs de bois pour mettre sur le marché des produits certifiés	Acteurs indirects Créé en 1990

Tableau 1.5 : Intervenants institutionnels

Elaboration personnelle inspirée des données du rapport de Mimbini Essono, 2000.

C'est par rapport à ce cadre réglementaire que la « jeune industrie » du Cameroun doit chercher à se positionner sur le marché international du bois débité. Ledit cadre réglementaire constitue un outil de travail principal pour les acteurs institutionnels qui ont été étudiés précédemment.

La loi précise par exemple que « *les ressources génétiques du patrimoine national appartiennent à l'Etat du Cameroun. Nul ne peut les exploiter à des fins scientifiques ou commerciales ou culturelles sans en avoir obtenu l'autorisation* », et que la protection du patrimoine forestier est assurée par l'Etat. Les retombées économiques ou financières résultant de leur utilisation donnent lieu au paiement à l'Etat des royalties. Il a donc le devoir de veiller sur la manière dont les ressources forestières et principalement le bois, sont gérés. Pour un meilleur contrôle, les forêts ont été classées par catégories.

➤ **Catégories des forêts**

Les catégories des forêts se déterminent selon le *domaine forestier national*, qui est constitué des *domaines forestiers permanents* et des *domaines forestiers non permanents*.

Le *domaine forestier permanent* est composé de terre définitivement affectées à la forêt et/ou à l'habitat de la faune, et du *domaine forestier non permanent* qui est constitué de terres forestières susceptibles d'être affectées à des utilisations autres que forestières.

Les forêts permanentes sont subdivisées en forêts domaniales et en forêts communales. Chaque forêt permanente fait l'objet d'un **plan d'aménagement**. Le plan d'aménagement c'est la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités et d'investissements, en vue de la production soutenue de produits forestiers et de services, sans porter atteinte à la valeur intrinsèque, ni compromettre la productivité future de ladite forêt, et sans susciter d'effets indésirables sur l'environnement physique et social.

Les forêts domaniales relèvent du domaine privé de l'Etat. Elles sont classées par un acte réglementaire qui fixe leurs limites géographiques et leurs objectifs qui sont notamment de production, de protection de l'environnement et autres. Toutefois, l'acte de classement d'une forêt domaniale tient compte de l'environnement social des populations autochtones qui gardent leurs droits normaux.

Les *forêts communales* sont celles qui ont fait l'objet d'un acte de classement pour le compte de la commune concernée. Elles relèvent du domaine privé de la commune.

Les *forêts non permanentes* sont de forêts non classées (forêts du domaine national ; forêts communautaires ; forêts des particuliers). Elles ne concernent pas notre étude, de même que les forêts communales.

L'Etat, à travers ses personnels forestiers, procède aux opérations *d'inventaire des ressources forestières* afin de réaliser ses prévisions de recettes et de planifier l'aménagement.

Ces dispositions montrent bien la forte implication de l'Etat dans les activités des entreprises. Sa position est celle d'un propriétaire qui place son bien en gérance auprès des entreprises, tout en garantissant une bonne gestion des ressources à travers un système de contrôle permanent qui se déroule à plusieurs niveaux.

Ainsi, les inventaires sont contrôlés par les agents de l'administration des forêts. Au début de chaque exercice, les services du Ministère des forêts procèdent au renouvellement des autorisations d'exploitation sur la base d'un rapport d'activité et de la manière dont le demandeur a réalisé son exploitation l'année précédente. Les évaluations de la gestion des ressources forestières sont permanentes. L'accès à l'entrepreneuriat dans ce secteur devient assez difficile.

➤ **L'accès à l'entrepreneuriat forestier**

L'accès à la profession forestière par toute personne physique ou morale est soumis à un agrément dont les modalités sont prévues par la loi. Il se concrétise par la délivrance d'un titre d'exploitation. Il faudrait impérativement que le demandeur soit une personne physique résidant au Cameroun ou une société y ayant son siège. La composition du capital social de ladite société doit être connue de l'administration chargée des forêts.

Différents titres sont en vigueur, 1) la convention d'exploitation, 2) la vente de coupe, 3) le permis d'exploitation, 4) les autorisations personnelles de coupe.

La convention d'exploitation

Elle confère au bénéficiaire le droit d'obtenir un volume de bois donné provenant d'une **concession forestière**¹, pour approvisionner à long terme son ou ses industries de transformation du bois (article 46 de la loi). La convention d'exploitation est conclue pour une durée de 15 ans renouvelable, elle est évaluée tous les trois ans.

La vente de coupe

¹ La **concession forestière** correspond à un territoire sur lequel s'exerce la convention d'exploitation forestière qui confère à un opérateur privé agréé, l'autorisation d'exploiter le bois d'œuvre. Cette exploitation doit être en conformité avec un plan d'aménagement approuvé par l'administration. La surface totale octroyée ne peut excéder 200 000 ha et elle peut être constituée d'une ou de plusieurs **UFA** (Unité Forestière d'Aménagement).

La vente de coupe est une autorisation d'exploiter une superficie ne pouvant dépasser 2 500 ha et/ou un volume précis de bois vendu sur pied, pour une durée de trois ans. Cette catégorie de titres est une manière d'encourager l'accès des nationaux à la profession.

Le permis d'exploitation et l'autorisation personnelle

C'est une autorisation d'exploiter ou de récolter des quantités bien définies de produits forestiers dans une zone donnée. Les autorisations personnelles de coupe sont accordées de gré à gré pour une période de trois mois non renouvelable.

Toutes ces autorisations d'exploiter sont assises sur un plan d'aménagement d'Unité Forestière d'Aménagement (UFA) qui fixe la *possibilité annuelle de coupe* de cette unité. La possibilité annuelle de coupe correspond à la superficie maximale exploitable annuellement et/ou au volume maximal des produits forestiers susceptibles d'être prélevés annuellement dans une UFA, sans diminuer la capacité productive du milieu forestier.

Par ailleurs, le texte de loi sur les forêts prévoit aussi les dispositions financières et fiscales. Les ventes de coupe et les conventions d'exploitation sont les cas d'autorisation les plus importantes, qui intéressent notre recherche. leurs charges financières prévues sont constituées : de la redevance forestière annuelle assise sur la superficie ; la taxe d'abattage des produits forestiers ; la surtaxe progressive à l'exportation des produits forestiers non transformés ; la contribution à la réalisation des œuvres sociales ; la réalisation de l'inventaire forestier ; la participation aux travaux d'aménagement. Ces différents titres sont synthétisés dans le tableau ci-après.

Catégories des titres d'exploitation	Ventes de coupe ¹	Permis d'exploitation	Autorisation de récupération	Convention d'exploitation (UFA) ²
Régime de propriété	Certaines sont réservées aux camerounais	Réservés au camerounais	Réservés au camerounais	Certaines sont réservées aux camerounais
Méthode d'attribution	Attribuées par le ministre chargé des forêts par appel d'offres	Attribués par le ministre chargé des forêts	Attribué par le délégué provincial du ministre chargé des forêts	Attribuées par appel d'offres après présélection par une commission de l'Etat
Emplacement	A l'intérieur du domaine forestier non permanent et du domaine forestier permanent	A l'intérieur du domaine forestier non permanent	A l'intérieur du domaine forestier non permanent	A l'intérieur du domaine forestier non permanent
Durée	Attribuées pour un an avec deux renouvellement possibles	Attribués pour un an maximum	Attribuées pour 3 mois maximum	Attribuées pour 15 ans renouvelables, réévaluées tous les 3 ans
Volume ou superficie maximum	Superficie de 2 500 hectares	Volume maximum de 500 m ³	Volume maximum de 30 m ³	Nécessite des plans de gestion, la mise en place d'une industrie de transformation, la participation des populations locales... au cours des 3 premières années de l'attribution d'une concession, le propriétaire a droit à une assiette de coupe par an.

Tableau 1.6 : Catégorie des titres d'exploitation

Elaboration personnelle inspirée de la loi 94/01 du 20 janvier 1994, décret 95/531/PM du 23 août 1995

Dans la présentation des autorisations, la notion d'aménagement est revenue. Le point suivant permet de donner plus d'éléments.

➤ **L'aménagement des forêts**

L'aménagement des forêts se réalise à partir d'un plan appelé plan d'aménagement. Un **plan d'aménagement** précise l'objet assigné à la forêt, les infrastructures à réaliser, les modes et conditions d'exploitation ou de conservation, les programmes de régénération, les coûts prévisionnels ainsi que la périodicité de révision de ce plan.

L'élaboration de ce plan incombe au Ministère des forêts. Sur la base des résultats d'un inventaire d'aménagement, le Ministère chargé des forêts arrête pour chaque forêt permanente, son plan. L'aménagement des forêts permanentes de production s'effectue sur la

¹ Autorisation d'abattre un volume limité de bois.

² UFA : Unité Forestière d'Aménagement = forêts de production qui possèdent un plan d'aménagement

base d'Unités Forestières d'Aménagement (**UFA**) qui sont déterminées par l'administration chargée des forêts. Ce sont les forêts permanentes de production qui sont mis en gérance auprès des entreprises.

Ledit plan d'aménagement d'une Unité Forestière d'Aménagement fixe la possibilité annuelle de coupe de cette unité. Elle correspond à la superficie maximale exploitable annuellement et/ou au volume maximal des produits forestiers susceptibles d'être prélevés annuellement dans une unité forestière d'aménagement sans diminuer la capacité productive de milieu forestier. **En aucun cas, le prélèvement des produits forestiers ne doit dépasser la possibilité annuelle de coupe.** Ainsi, les entreprises gèrent leurs commandes en fonction de la possibilité annuelle de coupe qu'elle reçoive en début de chaque exercice. Le point ci-après veut étayer les modalités de fonctionnement de l'industrie locale.

➤ **Problème d'accès à la ressource pour l'industrie locale**

La limite imposée par la possibilité annuelle de coupe peut être en contradiction avec les objectifs de rentabilité d'une industrie. La loi prévoit que, tout désir d'exploiter une usine de première transformation se fasse sur déclaration auprès de l'administration. Il n'est même pas nécessaire de disposer d'une *concession forestière* pour assurer la première transformation. Le texte envisage que les propriétaires d'unités de transformation de bois ne disposant pas de titre d'exploitation forestière peuvent s'approvisionner sur le marché local de grumes.

Toutefois, les produits forestiers qui rentrent dans ces unités de transformation doivent provenir exclusivement des titres d'exploitation forestière valides, et être conformes aux normes en vigueur.

Les différentes autorisations nécessaires pour l'exploitation forestière définissent le niveau d'intégration verticale des activités par les entreprises. Il se dégage alors trois catégories d'exploitants dans la xylo-industrie au Cameroun : 1) les exploitants forestiers purs, 2) les exploitants forestiers transformateurs, 3) les transformateurs purs.

- Les exploitants forestiers purs sont les acteurs professionnels qui ont des autorisations pour exploiter la forêt par exemple, la vente de coupe ou le permis d'exploitation et l'autorisation personnelle. Mais, ils n'ont pas la capacité financière qu'impose l'industrie. Ce titre est réservé aux exploitants nationaux. Ils vendent les grumes aux industriels locaux.

-Les exploitants forestiers transformateurs sont les anciens exploitants forestiers qui disposent de moyens financiers et qui sont rentrés dans l'industrialisation. Ils possèdent le

titre le plus important, il s'agit de la convention d'exploitation. Ils sont dans la logique d'une intégration verticale. Toute leur production est exportée.

-Les transformateurs purs sont des entreprises qui n'ont pas accès à la forêt mais qui peuvent transformer le bois localement et l'exporter ou le vendre sur le territoire.

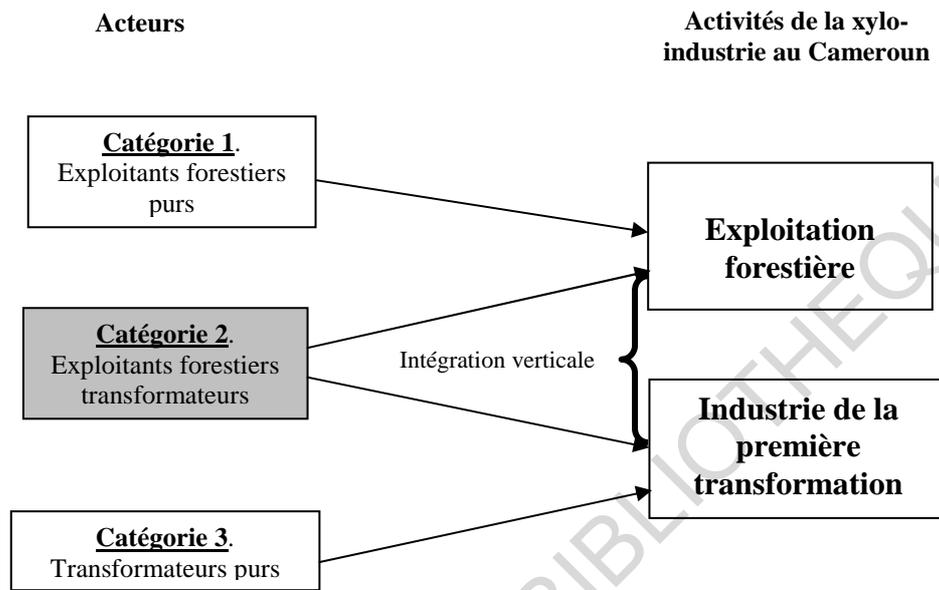


Figure 1.8 : Intégration verticale des activités

Elaboration personnelle

Notre recherche est intéressée par la deuxième catégorie d'acteurs professionnels, les exploitants transformateurs. Les transformateurs purs sont des acteurs qui n'ont pas accès à la forêt. Ils se contentent d'acquiescer des grumes auprès des exploitants forestiers nationaux qui bénéficient d'un accès limité à la forêt (vente de coupe) mais dont les capacités sont insuffisantes pour mettre sur pied une véritable unité de transformation. Ce sont des pratiques qui sont dénoncées par Pinta et Fomété (2000), car elles favorisent une exploitation frauduleuse de la forêt. Une industrie viable et durable ne peut pas fonctionner dans ce secteur d'activité sans une vraie concession forestière. Les exploitants forestiers transformateurs constituent de ce fait, les opérateurs intéressants selon les critères définis dans le cadre réglementaire en vigueur, sachant qu'il est conçu sur la base du concept de développement

Durables dans le volet Gestion Durable des forêts. Il devient intéressant de mieux cerner ces notions.

1.2.2 L'influence du concept de Développement Durable dans la xylo-industrie au Cameroun

Plus qu'un slogan politique, le concept de Développement Durable est en train de s'implanter définitivement dans le monde des entreprises. Si tous les secteurs d'activité en sont concernés aujourd'hui, il est une base de fonctionnement fondamentale pour la xylo-industrie.

La prise en compte du concept de Développement Durable dans les recherches est effective, notamment au CRET-LOG¹. C'est un concept qui cherche à placer en avant la vision écologique et sociale avant la logique de profit (Gladwin, 1995 ; Porter et Van der Linde, 1995). La version radicale qui s'oppose au développement industriel est conduite par Shrivastava (1994). Toutefois, d'autres travaux (Mercier, 2004 ; Carroll, 1979 et 2004) font un lien entre les notions d'éthique, de responsabilité sociale dans la gestion des entreprises.

Dans ses débuts, le concept de Développement Durable a été défini dans le rapport Brundtland de 1987. Le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »². Le concept est fondé sur trois piliers³ qui sont : le *progrès économique*,

¹ Noireaux V (2006), l'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inversée : le cas des déchets industriels, Cret-Log, Université de la Méditerranée (Aix Marseille II).

Monnet M (2007), L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une *supply chain* en contexte de Développement Durable, Cret-Log, Université de la Méditerranée (Aix Marseille II).

Diniz J (2008), Evaluation-construction de projets de développement local à partir de la valorisation des produits forestiers de l'Amazonie Brésilienne : le cas de la noix du Brésil, Cret-Log, Université de la Méditerranée (Aix Marseille II).

² Textes et déclarations : Ignace Sachs à la conférence internationale de STOCKHOLM sur l'environnement humain en 1972, Déclaration de RIO sur le sommet de la terre, programme ACTION 21 (1992), protocole de KYOTO (1997).

³ **Au plan économique** : la performance financière classique, mais aussi la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de tous échelons.

Au plan social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons : employés (conditions de travail, niveau de rémunération...), fournisseurs, les clients, les communautés locales et sociétés en général.

Au plan environnemental : compatibilité entre l'activité sociale de l'entreprise et le maintien de la biodiversité et des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts du développement social des entreprises et de leurs produits en terme de flux, de consommation de ressources difficilement ou lentement renouvelable, ainsi qu'un terme de production de déchets et d'émission polluantes.

la justice sociale, et la préservation de l'environnement. Si le progrès économique est le pilier qui semble bien admis dans les entreprises, les autres ont encore du mal à s'imposer.

Mais toutes les générations sont contraintes de se pencher sur les options de gestion des biens de la terre et de prendre position à un moment donné. La génération actuelle semble très impliquée dans la gestion durable des ressources naturelles renouvelables. Le bois est l'une de ces ressources dont il est impératif de se préoccuper, compte tenu de son impact sur l'environnement.

Dans cette logique, le Cameroun, en tant qu'un pays d'exploitation du bois, a pris une option responsable¹ qui est matérialisée dans le cadre réglementaire qui a été présenté au point 1.2.1. Dans le contexte de notre recherche, c'est le volet **Gestion Durable des Forêts** du concept de Développement Durable qui est le plus concerné.

La Gestion Durable des Forêts signifie la gestion et l'utilisation des forêts et des terrains boisés d'une manière et à une intensité telle qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes aux niveaux local, national et mondial, et qu'elles ne causent pas de préjudices à d'autres écosystèmes². »

Dans le souci de concrétiser le contrôle, des principes, critères et indicateurs de Gestion Durable des Forêts ont été élaborés par des organismes et proposés aux experts de l'environnement au niveau des Nations-Unies. Ce sont des instruments politiques permettant d'évaluer le niveau d'intégration du concept par les acteurs. Ils sont élaborés selon sept thématiques communes de Gestion Durable des Forêts³ : 1) Etendue des ressources forestières, 2) Diversité biologique, 3) Santé et vitalité des forêts, 4) Fonctions de protection

¹ La loi N° 94/01 de 1994, portant organisation des forêts au Cameroun (voir annexe).

² « *Sustainable Forest Management is the stewardship and use of forest and forest lands in a way, and at a rate, that maintains their biodiversity, productivity, regeneration capacity, vitality and their potential to fulfill, now and in the future, relevant ecological, economic and social functions, at local, national, and global levels, and that does not cause damage to other ecosystems* ». Définition proposée par la conférence ministérielle sur la protection des forêts en Europe, admise par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ; http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_durable_des_for, consulté le 18 mai 2009.

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_durable_des_for, consulté le 18 mai 2009.

des ressources forestières, 5) Fonctions de productions des forêts et ressources forestières, 6) Fonctions socio – économiques, 7) Cadre juridique, politique et institutionnel.

Il faut dire aujourd'hui que les exigences environnementales sont en pleine expansion avec la médiatisation portant sur le label « **durable** ». Ainsi, les exigences environnementales et aussi sociétales sont en train de devenir un avantage commercial. Les consommateurs sont largement informés aujourd'hui (radio, journaux, Internet, télévision). Ils sont bien imprégnés des dangers. Ce qui fait en sorte qu'un nombre croissant de consommateurs s'implique de plus en plus dans la mise en application effective des concepts.

A cet effet, Wiedemann et al. (2003) parlent de la notion de *consommateur responsable*. Il s'agit du consommateur qui, ayant été sensibilisé aux problèmes de l'environnement, s'engage à réaliser des achats réfléchis. Il se rassure de la provenance et du respect des normes environnementales de la part des entreprises qui proposent les produits avant de poser l'acte d'achat.

De plus en plus, le marquage du type de forêt d'où proviennent les produits commence à s'imposer sur les marchés. C'est la notion de **traçabilité** qui est d'ailleurs très bien comprise dans la xylo-industrie au Cameroun. Elle est rattachée aux problèmes de certification des forêts.

La certification est une notion qui est en lien avec le concept de Gestion Durable des Forêts. Certifier une forêt revient pour une entreprise à s'engager dans une démarche assez longue et coûteuse, au bout de laquelle l'organisme accrédité délivre un **certificat de certification**. Il existe déjà divers organismes de certification. Ils ont adopté des sigles qui permettent aux consommateurs de reconnaître un produit certifié et un produit non certifié.

A ce jour, on peut citer :

- Les standards Forest Stewardship Council (**FSC**)
- Canadian Standards Association¹ (**CSA**)
- Sustainable Forest Initiative (**SFI**)
- Programme de reconnaissance des certifications forestières (**PEFC**).

Au Cameroun, le label **FSC** est le plus usuel actuellement. Les bois en provenance des UFA certifiées portent cette marque qui figure ci-après. On peut ainsi distinguer les produits

¹ (http://www.csa-international.org/product_areas/forest_products_marking/default.asp?langauge=english (<http://www.aboutsfi.org/>) consulté le 12 juin 2007.

certifiés et les produits non certifiés même à distance. Le processus de certification est en marche même si toutes les forêts ne sont pas encore engagées dans la certification.



Dans la xylo-industrie au Cameroun, la certification se déroule par étape. La première commence par un audit qui est effectué par un expert indépendant accrédité par le **FSC**. Cet audit effectue selon le référentiel reconnu par le label. Ce référentiel peut provenir d'initiatives nationales ou proposé par le bureau d'audit. Toutefois, il doit absolument intégrer toutes les exigences des dix principes et critères édictés à l'échelle internationale et déclinés dans le pays où il s'applique. Avant l'audit proprement dit, il y a une phase de pré-audit qui est obligatoire. Il s'en suit un audit initial et des audits périodiques annuels. Le certificat est valable pour 5ans. Ces dix principes sont¹ :

¹ <http://www.rougier.international/org>, consulté le 12 juin 2009

Principe 1 : Respect des lois et des principes FSC

L'aménagement forestier doit respecter toutes les lois en vigueur dans le pays ainsi que tous les traités et accords internationaux dont le pays est signataire. Il sera également conforme avec tous les principes et critères du FSC.

Principe 2 : Sécurité foncière, droits d'usage et responsabilités

La sécurité foncière et les droits d'usage à long terme sur les terres et les ressources forestières doivent être clairement définis, documentés et légalement établis.

Principe 3 : Droits des peuples indigènes

Les droits légaux et coutumiers des peuples indigènes à la propriété, à l'usage et à la gestion de leurs territoires et de leurs ressources doivent être reconnus et respectés (ainsi dans certaines forêts polonaises a-t-on recherché s'il restait des ayants-droit descendants de personnes envoyées en camp de concentration et d'extermination lors de la seconde guerre mondiale). En Europe, ce sont les populations riveraines d'une forêt qui peuvent être associées à la certification concernant par exemple la cueillette des champignons, la promenade, etc.

Principe 4 : Relations avec les communautés et droits des travailleurs

Les opérations de gestion forestière doivent maintenir ou améliorer le bien-être social et économique à long terme des travailleurs forestiers et des communautés locales.

Principe 5 : Produits et services issus de la forêt

Les opérations de gestion forestière doivent encourager l'utilisation efficace des multiples produits et services de la forêt pour en garantir la viabilité économique ainsi qu'une large variété de prestations environnementales et sociales.

Principe 6 : Impact environnemental

L'aménagement forestier doit maintenir la diversité biologique et les valeurs qui y sont associées, les ressources hydriques, les sols, ainsi que les paysages et les écosystèmes uniques et fragiles de telle manière qu'il assure la conservation des fonctions écologiques et l'intégrité de la forêt.

Principe 7 : Plan d'aménagement

Un plan d'aménagement – adapté à l'étendue et l'intensité des opérations sylvicoles – doit être écrit, mis en œuvre et tenu à jour. Les objectifs de gestion à long terme et les moyens d'y parvenir doivent être clairement indiqués.

Principe 8 : Suivi et évaluation

Un suivi – adapté à l'étendue et l'intensité de l'aménagement forestier – doit être effectué afin d'évaluer l'état de la forêt, les rendements des produits forestiers, la chaîne de traçabilité, les opérations de gestion et leurs impacts sociaux et environnementaux.

Principe 9 : Maintien des forêts à haute valeur pour la conservation

Les activités de gestion dans les forêts à haute valeur pour la conservation doivent maintenir ou améliorer les attributs qui définissent de telles forêts. Les décisions concernant les forêts à haute valeur pour la conservation doivent toujours être prises dans le contexte d'un principe de précaution.

Principe 10 : Plantations

Les plantations doivent être planifiées et gérées en accord avec les principes et critères 1 à 9 et du principe 10 et ses critères. Alors que les plantations peuvent fournir une série d'avantages socio-économiques et contribuer à la satisfaction des besoins mondiaux en produits forestiers, elles devraient compléter la gestion des forêts naturelles, réduire la pression exercée sur celles-ci, et promouvoir leur restauration et leur conservation.

En somme, les concepts de Développement Durable et de Gestion Durable des Forêts occupent une place de choix dans toute recherche s'effectuant sur l'exploitation d'une ressource naturelle renouvelable. Leurs interventions ici se justifient par la présence du terrain de l'exploitation forestière du bois où ils ont un impact remarquable sur le processus de circulation des flux physiques de bois de la forêt au client.

1.2.3 Une circulation des flux sous contrôle de la Gestion Durable des Forêts

Il a été relevé précédemment que le cadre réglementaire défini au Cameroun est un outil qui sert de contrôle dans les activités réalisées, aussi bien dans les forêts, que dans les usines de transformation des bois. Nous avons convenu que ce cadre est conforme au concept de Gestion Durable des Forêts. Il est donc établi que la circulation des flux de bois depuis la forêt est fortement influencée par cette réglementation. Un bois qui ne respecte pas les principes énoncés ne peut pas circuler de manière fluide. Les différents contrôles s'exercent de manière permanente par les personnels des institutions définies tout au long de l'itinéraire, de la forêt au port de Douala. Toutes non-conformités détectées entraînent l'application des textes réglementaires. Ce sont des situations qui malheureusement sont récurrentes et qui créent des ralentissements dans le processus de circulation du flux. Les conséquences étant alors néfastes pour l'image des entreprises, étant entendu, qu'elles peuvent conduire à une perte de confiance. Une figure présentant les différents points de contrôle exercés par les acteurs institutionnels sur l'itinéraire du bois a été jugée pertinente.

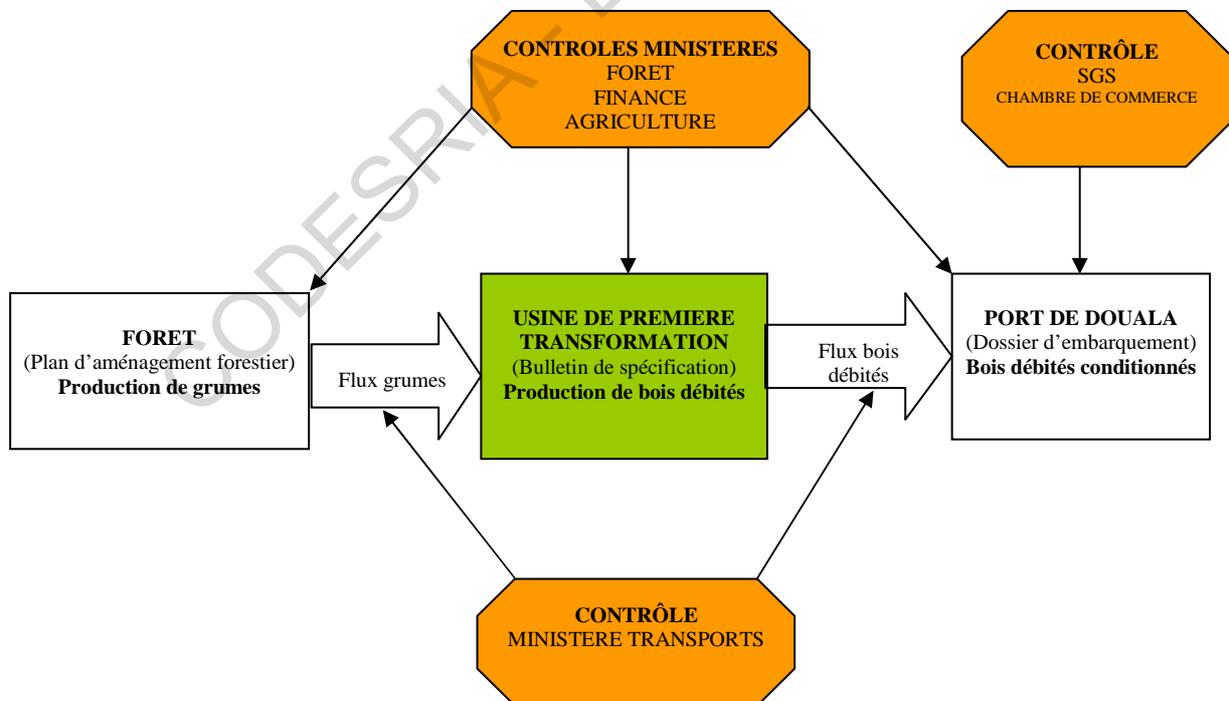


Figure 1.9: Circulation des flux physiques sous contrôle institutionnel

Élaboration personnelle

Donc, dans la xylo-industrie, l'obtention d'une commande ne garantit pas automatiquement une livraison future, surtout dans les délais convenus avec le client. C'est la capacité des entreprises à produire selon les normes légales qui constitue le principal point de départ d'une livraison sûre dans la xylo-industrie. Les entreprises de l'industrie de la première transformation ont, en plus des conditions commerciales communes à tous les secteurs d'activité, par exemple, à la qualité du produit et à la qualité du service, des exigences d'ordre réglementaire tels que cela a été relevé à la section 1. Ce sont d'ailleurs, des exigences qui sont portées de plus en plus par la majorité des clients aujourd'hui. De plus, lorsque les bois respectent les normes légales de production fixées, ils doivent encore suivre des procédures rigoureuses d'embarquement, que les entreprises sont censées maîtriser. Malgré la rigidité des normes et des procédures qui sont relatées ici, des comportements opportunistes ne manquent pas. Il est connu de tous que le secteur du bois dans les pays en développement ne semble pas toujours exempt des comportements humains proches de la corruption avec toutes ses pratiques. La xylo-industrie du Cameroun n'échappe pas à ce constat malheureux.

Cette section a voulu mettre un accent sur l'impact du concept de Gestion Durable des Forêts sur le processus de circulation des flux physiques de bois depuis la forêt jusqu'au port de Douala. La figure de synthèse permet de visualiser les différents points de contrôle et les acteurs institutionnels qui interviennent. Les acteurs professionnels peuvent ainsi prendre conscience de l'importance d'une bonne maîtrise des contraintes qu'impose la nouvelle structure organisationnelle de leur secteur d'activité.

Conclusion du chapitre 1

L'objectif du chapitre 1 était de présenter en profondeur le contexte de la recherche. La xylo-industrie est un secteur d'activité doté de ses particularités. Elle est basée sur l'exploitation d'une ressource naturelle renouvelable. Son exploitation doit donc obéir à des règles et des normes qui garantissent une exploitation responsable de la forêt pour le bien de tous. Par ailleurs, les bois tropicaux sont sollicités par des clients installés dans différentes localités du monde. Le Cameroun n'étant pas le seul pays détenteur de cette ressource voit ses entreprises en concurrence avec d'autres entreprises des pays producteurs de ces types de bois. Ainsi, les entreprises du Cameroun doivent relever des défis pour être capables de se positionner sur ce marché. Au Cameroun, le bois est exploité par des entreprises privées, sous l'autorité

institutionnelle du Ministère des forêts qui en assure la tutelle. Par l'industrialisation, l'Etat attend des entreprises compétitives qui s'affirment sur le marché international, tout en garantissant la préservation de la forêt pour les générations futures. Le bois débité qui est transformé dans les usines au Cameroun est destiné à une clientèle qui est très éloignée, du fait que la xylo-industrie est tournée vers le marché international. Ainsi, cette industrie se trouve confrontée à des problèmes d'ordre divers, parmi lesquels la circulation de ses flux physiques.

Depuis le milieu du XX^e siècle, l'exploitation forestière a acquis une longue expérience. Elle peut produire des bois débités de très bonne qualité technique. Toutefois, cette production ne suffit plus pour satisfaire les exigences de la clientèle d'aujourd'hui. Pour ce faire, il faudrait que les entreprises soient capables de mettre à disposition des clients, partout dans le monde, leurs bois dans des meilleures conditions de coûts et de services. Les entreprises du Cameroun sont alors confrontées à des défis importants. Elles doivent affronter une concurrence forte sur le marché international du bois débité. Elles recherchent dans ce cas des stratégies capables de se différencier des autres offreurs. Comme le souligne Chevalier (2002), la gestion logistique est devenue une arme de compétitivité pour les entreprises. Les entreprises qui parviennent à développer leur logistique gagnent des clients sur le marché (Mathé et Tixier, 1997). Le savoir-faire en logistique permet de maîtriser les problèmes de circulation des flux auxquels les entreprises peuvent être confrontées. Aujourd'hui, les clients accordent de l'importance tant aux produits de bonne qualité technique qu'aux services qui accompagnent ces produits.

A cet effet, notre recherche, qui se positionne dans les **Sciences de Gestion**, est circonscrite au domaine du **management logistique**. Nous formulons l'hypothèse **que le management logistique peut aider les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun à relever une majorité des défis auxquels elles semblent être confrontées aujourd'hui**. Une revue de la littérature autour de la **logistique** du **SCM** ainsi que de la **chaîne de valeur** semble incontournable pour mieux comprendre la problématique de management logistique qui se pose dans la xylo-industrie au Cameroun. La figure ci-après synthétise la première étape de la démarche de la recherche.

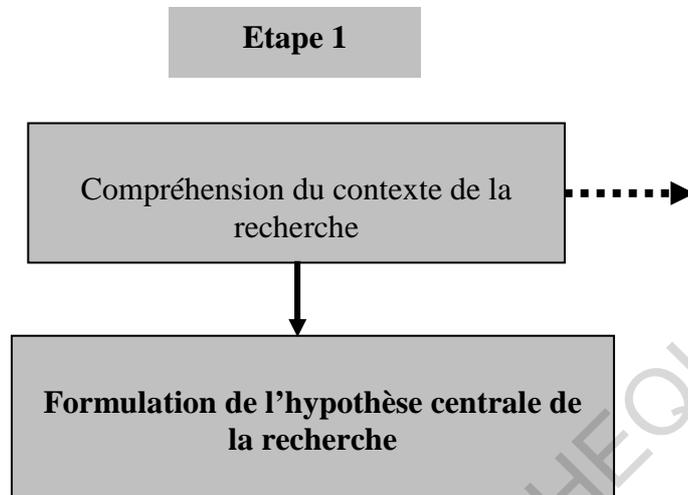


Figure 1.10 : Synthèse démarche générale de la recherche

Elaboration personnelle

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE AUTOUR DE LA LOGISTIQUE ET DE LA CHAINE DE VALEUR POUR APPREHENDER LA XYLO-INDUSTRIE

Introduction du chapitre 2

Dans un contexte économique aussi dynamique que celui que le monde des affaires est en train de vivre, des changements peuvent intervenir à tout instant. Ils peuvent être le fait de facteurs endogènes ou de facteurs exogènes. Dans tous les cas, ils imposent une adaptation qui engendre des bouleversements au plan structurel et/ou organisationnel. Les managers se retrouvent alors en quête de solutions innovantes capables de renforcer leurs potentiels. Ils veulent remettre en question leurs stratégies afin de donner une orientation nouvelle plus adaptée à la donne managériale du moment. Dans cette optique, les *dernières trouvailles* qui existent dans le monde théorique sont sollicitées.

Dans ce monde de la pensée, le management est une *théorie évolutive* qui génère à chaque fois des concepts nouveaux permettant aux entreprises de réviser des modèles jugés obsolètes pour s'adapter à l'actualité managériale. *La notoriété acquise par le mot management procède de la reconnaissance de l'analyse systémique dans la poursuite des objectifs de l'organisation* (Mathé, Tixier, Colin, 1983 :5-6). L'entreprise est un système complexe dans toutes ses dimensions (humaine, matérielle, immatérielle, relationnelle). Elle vit sous l'influence permanente d'une multitude d'acteurs qui partagent les objectifs de l'organisation à laquelle ils appartiennent, même s'ils peuvent avoir des objectifs personnels divergents. Elle est construite autour d'une structure organisationnelle et relationnelle dynamique. Aussi, l'appréhension complète d'une entreprise ne peut prendre tout son sens que dans une approche systémique.

Dans leur travaux, Tixier, Mathé et Colin (op, cit.) estiment que c'est l'application de l'approche-système à la gestion qui a souvent permis de faire émerger certains concepts, en l'occurrence les concepts de regroupements de tâches pour leur donner une autonomie théorique. C'est ainsi qu'ils expliquent l'apparition de fonctions nouvelles ou récentes autour de tâches anciennes. *Le concept de logistique est un de ces concepts récents, dont le développement n'a d'ailleurs pas encore été conduit à son terme, et qui, par conséquent, est encore chargé de promesses.* Par conséquent, la *logistique est un sous-système du*

management, c'est-à-dire, un système complet en interaction constante avec les autres sous – systèmes constitutifs du système supérieur (Tixier, Mathé et Colin (op, cit.).

Ainsi, l'objet pour lequel la logistique a connu une émergence est bien dans sa capacité à proposer une meilleure organisation et une bonne coordination des tâches anciennement effectuées de manière isolée. Dans sa capacité aussi à prendre en compte l'ensemble des opérations logistiques qui se déroulent au sein de l'entreprise de *manière éparpillée* pour leur donner une vision globale.

C'est ici l'occasion de reconnaître avec les auteurs, que dans toutes les entreprises, quelque soit le secteur d'activité, quelque soit l'endroit où elles évoluent, il existe en leur sein, un *système logistique de fait*, constitués *d'assemblages souvent hétéroclites*, et qui *n'est même pas toujours identifié comme tel* ». Un système logistique de fait est un système qui existe de façon naturel. Les opérations logistiques peuvent y être gérées de manière intuitive en utilisant tout simplement le bon sens. Cependant, il arrive des moments dans l'existence d'une entreprise où le bon sens et l'intuition des acteurs trouvent leurs limites. Dès lors, le recours à une connaissance théorique éprouvée de ce domaine des sciences de gestion s'impose. Notre recherche s'inscrit dans cette logique de quête, où le bon sens et l'intuition occupent encore une place importante dans les problèmes de gestion des flux, alors qu'ils montrent déjà leurs limites. De plus, il n'existe pas encore de travaux de recherche sur la logistique au Cameroun malgré l'intensité de la circulation des flux.

Compte tenu de ce contexte, il nous apparaît nécessaire et primordial d'aborder notre revue de la littérature par une approche historique des concepts de logistique et de Supply Chain Management (SCM).

Le chapitre est organisé en deux sections. La première établit le lien existe entre les concepts de logistique et de SCM. La seconde section se penche sur le management logistique dans une logique de *Global Value Chains*.

SECTION 1 : LE LIEN ENTRE LA LOGISTIQUE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

L'histoire permet de remonter le temps et de ne pas oublier les fondements lorsque le niveau d'évolution d'un concept se trouve déjà très avancé. C'est la raison pour laquelle il sera question dans cette partie de revenir sur les origines et les définitions fondamentales des concepts de logistique et de SCM. Ce point sera articulé selon la logique séquentielle d'apparition des concepts dans les entreprises. Le concept de logistique sera abordé dans un premier temps. Il sera immédiatement suivi par le SCM.

2.1.1 Origine et définitions du concept logistique

Les origines de la logistique sont d'ordre militaire (Colin, 1996 ; Dornier et Fender, 2007). Le premier sous-point de cette partie fait un parcours rapide des origines de la logistique et de son apparition dans les entreprises. Le deuxième sous-point est réservé à la présentation de l'importance de la logistique dans les entreprises aujourd'hui.

2.1.1.1 Origine du concept logistique

« S'il est reconnu que l'ancienne logistique n'était qu'une science de détails pour régler le matériel de marche ; s'il est avéré que les fonctions de l'état-major embrassent aujourd'hui les combinaisons les plus élevées de la stratégie, il faudrait admettre aussi que la logistique n'est plus qu'une parcelle de la science des états-majors, ou bien qu'il faut lui donner un autre développement et en faire une science nouvelle, qui ne sera pas seulement celle des états-majors, mais encore celle des généraux en chef. »(Jomini, 1855).

Cette citation nous rappelle que le terme logistique est très ancien par rapport à l'ère que nous vivons. Son origine militaire est admise par tous les chercheurs du domaine. Les recherches les plus récentes ne manquent pas de le rappeler (Colin, 1996 ; Dornier et Fender, 2007 ; Le Goff et Bensebaa, 2009). Dans ses débuts, la logistique était admise comme *l'art de combiner les moyens pour ravitailler et loger les troupes* pendant la guerre. C'est à la suite des *démobilisations* après les guerres, au moment précis où la vie économique sera en train de

reprandre le dessus, que les anciens militaires transporteront leurs compétences de logistique militaire dans les entreprises. La mission de la logistique à cette époque consistera à réduire les coûts de distribution qui se trouvaient alors très élevés (Heskett, 1977). Depuis cette période, les chercheurs ont étudié le concept en profondeur pour tenter de comprendre tout son sens. Nous avons parcouru des travaux afin de comprendre comment le concept a évolué jusqu'à présent. Le parcours dans les fondements du concept logistique paraît nécessaire puisqu'une démarche de diagnostic est envisagée dans notre recherche. Le point ci-après pose alors la question de savoir qu'est ce que la logistique, pour bien faire la différence avec ce qu'elle n'est pas.

2.1.1.2 Qu'est ce que la logistique ?

En terme général, une définition est une énonciation des caractères essentiels, des qualités d'une chose ou de quelqu'un (Larousse, 2007). Il s'agit pour nous ici de fixer les caractères essentiels du concept de logistique. Depuis son apparition dans les entreprises, de nombreux travaux scientifiques ont présenté ses caractéristiques fondamentales. Pour notre recherche, nous avons retenu quelques définitions qui proposent une relecture du concept selon son évolution dans le temps. La présentation ci-après est réalisée en fonction de l'apparition de la logistique dans les entreprises.

En 1948, l'American Marketing Association (AMA) dit que la « *logistique concerne le mouvement et la manutention des marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». Cette définition est apparue à une époque où la logistique est encore assimilée au transport (Fabbe-Costes, 1996). Les acteurs pensent encore qu'il suffit de maîtriser les modes de transport pour être efficace. Le transport étant entendu comme la traction, c'est-à-dire le déplacement des marchandises d'un point vers un autre. C'est l'époque où dans les entreprises s'appliquent des techniques d'optimisations susceptibles de résoudre les problèmes liés justement au transport et à l'entreposage des marchandises. Colin (1996, 2005), qualifie cette époque de *premiers balbutiement de la logistique dans les entreprises*. Les limites des techniques d'optimisation des coûts permettent au concept d'évoluer.

En 1962, le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) dit ceci de la logistique : « *terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre*

d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient des produits finis depuis les chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui, dans quelque cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché, et le service offert aux clients. »

Sans nier l'importance du transport, la définition va connaître un enrichissement avec une intégration de toutes les autres opérations logistiques qui concernent aux acheminements des produits. Le terme logistique est utilisé autant dans l'industrie que dans le commerce. L'on attribue à la logistique la recherche de l'efficience dans le mouvement de produits qui se fait depuis les approvisionnements en matières premières, les chaînes de fabrication et la mise à disposition chez le client. Toutefois, cette efficience s'obtient encore de manière *fragmentée*. C'est que Kolb (1972) qualifiera d'*optimisations disjointes*. Le manque d'efficacité constatée dans ces approches sera encore un facteur de rebondissement du concept.

Magee (1968), estime que la logistique est une « *technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* ». L'auteur de cette définition introduit la notion de *gestion des flux* dans la chaîne globale. La dimension managériale de la logistique est en train d'apparaître dans les recherches après une vingtaine d'années. Elle va d'ailleurs s'imposer très rapidement avec les recherches qui apparaissent en 1972.

Le National Council of Physical Distribution Management en 1972, dix ans plus tard après, revient sur sa définition pour la faire évoluer. Il dira cette fois, que la logistique est le « *terme décrivant l'intégration de deux (ou plus) activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste ne soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après vente et les pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation des transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage* ». Les auteurs introduisent des notions nouvelles telles que, la planification, la

mise en œuvre le contrôle. Ce sont des piliers du management. Dans cette définition, tous les principaux attributs de la logistique sont évoqués. On aperçoit même déjà la notion de récupération des éléments qui fait penser à la logistique des retours.

En 1972 également, l'Association Française des Logisticiens d'Entreprise (ASLOG) reconnaît que : « *La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tels que : localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des en-cours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison* ». Cette définition n'insiste pas sur la dimension managériale de la logistique. Il s'agit tout simplement d'un ensemble d'activités qui concourent à la mise à disposition des produits. Les définitions précédentes avaient déjà reconnues les activités qui relèvent de la logistique. Aussi le point de vue des professionnels présente-t-il tout de même l'intérêt de la reconnaissance du concept dans leur milieu. Ceci marque l'existence d'un lien entre les recherches théoriques et les nécessités managériales en logistique. Une telle légitimité concourt au progrès rapide du concept.

Les travaux de recherche menés au Centre de REcherche en Transport et LOGistique (CRET LOG) de l'université d'Aix-Marseille II en France, (Colin, Paché 1988) la considère comme « *la technologie de la maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations associées expédiés vers les clients, transférés entre ou au sein d'unités de production et, enfin reçus de fournisseurs* ». La logistique est une technologie c'est-à-dire, un *ensemble de savoirs et pratiques, fondé sur des principes scientifiques*, dans le domaine technique qui est le sien (Larousse, 2007). Aussi, la logistique permet de construire des espaces de dialogue et de concertation entre des acteurs intervenants sur un même flux. Car, cela permet une plus grande flexibilité et une meilleure réactivité des réponses des entreprises aux attentes des clients. La recherche d'une meilleure performance du couple efficacité coût et efficacité service se fait présente (Colin, op, cit.). Elle est d'autant plus présente que l'Institute of Logistics a pensé que « *la logistique est le management stratégique d'une chaîne logistique* » et la « *chaîne logistique est une séquence d'évènements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production et distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique* ». Ici les notions de déchets et de chaîne logistique est nouvelle. Il ne suffit plus d'une simple composition d'activité mais plutôt d'un management stratégique qui va en dehors de l'entreprise et pose clairement la

question de la gestion des déchets. La reconnaissance de la notion de chaîne dans la logistique permet au Council of Logistics Management d'affirmer encore que « *la logistique est la partie des activités d'une chaîne logistique (Supply Chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficient et effectif du stockage de produits, du service de l'information relatif à ces fonctions du point d'origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* ». La notion de chaîne logistique s'établit ainsi dans l'optique de rechercher une meilleure satisfaction du client. Cette satisfaction tient compte du recyclage et de la mise au rebut puisque le Logistics Institute, estime alors que « *la logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis* ». L'apparition du flux financier permet ainsi de boucler le concept en reconnaissant sa prise en charge de tous les types de flux. Dès lors son attribut de *technologie des flux* est confirmé.

Finalement le concept logistique s'est considérablement enrichi tout au long de son histoire. Être imprégné de son évolution permet aux professionnels localisés dans des pays où la logistique n'est pas encore connue d'apprécier leur retard afin de prendre rapidement conscience de la nécessité de changement. Les scientifiques trouvent aussi des éléments pour enrichir leurs thématiques de recherche. Pour les entreprises du Cameroun en général et de la xylo-industrie en particulier de même que les chercheurs, la logistique reste encore une énigme (Fabbe-Costes, Meschi, 2000). Cette réalité justifie ce parcours historique. De même, il serait intéressant de se focaliser sur son importance pour les entreprises.

2.1.2 Importance de la logistique pour les entreprises

Depuis des décennies, la logistique s'est imposée comme un gisement de productivité pour les entreprises localisées dans les pays développés (Mathé et Tixier, (1987). Après ses premiers *balbutiements*, caractérisées par une *approche fragmentée* des opérations logistiques (Colin, op, cit), la dimension stratégique et globale de la logistique permet aujourd'hui, d'avoir une bonne maîtrise des coûts et d'améliorer la qualité de l'offre (Mathé, Tixier, op, cit). Pour les auteurs, une entreprise qui applique une démarche logistique créée de la différenciation et devient attractive par rapport à ses concurrents. Les dirigeants qui s'engagent dans la recherche d'une performance logistique, garantissent plus d'efficacité à leurs entreprises, car

la qualité logistique qu'elles offrent est un élément fondamental pour leur positionnement par rapport à la réduction des coûts et au niveau de service qui est offert. La logistique reconnue comme la technologie de la circulation des flux, garantie une disponibilité des produits au bon moment, au bon endroit, au bon prix. Elle s'articule alors autour des opérations qui nécessitent une gestion globale. A cet effet, la logistique présente des différences d'un secteur d'activité à un autre. Par exemple, les dispositions logistiques prises dans le secteur de la production des produits pharmaceutiques seront différentes de celles qui seront prises dans la logistique de la production du secteur du bois et même dans la logistique de distribution. Pour cela, Mathé et Tixier, (op, cit), soulignent que la logistique représente un mode d'organisation qui permet de mettre en cohérence les différentes unités de production de biens et services afin d'optimiser les ressources financières, physiques et humaines allouées à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de définir la meilleure organisation capable de combiner l'ensemble des opérations qui concourent à produire ces biens et ces services. Il est donc possible de conclure sur l'importance de la logistique en adoptant la position de Dornier et Fender (op, cit). La logistique intervient pour gérer physiquement les produits en s'appuyant sur des opérations concrètes dont elle garantit une cohérence globale. Les différentes opérations concernent directement les produits que l'on veut acheminer. La logistique prend ainsi en charge un flux physique généré par les activités. Dans une recherche de cohérence entre la revue de la littérature et notre terrain de recherche, il n'est pas inintéressant de s'appesantir sur les types d'opérations qui servent à la circulation des flux. Tel sera l'objet du point qui suit.

2.1.3 D'une gestion des opérations logistiques à une gestion intégrée des flux

Différentes opérations logistiques concourent à une bonne circulation des flux dans l'entreprise. Ce sont des opérations physiques tels que le transport, la manutention, le stockage, le conditionnement, l'emballage, l'entreposage. Selon les secteurs d'activité, certaines opérations auront plus d'ampleur que d'autres.

Les opérations de transport occupent une place stratégique quelque soit le secteur d'activité. Rappelons-nous à ce titre, que la logistique a d'abord été limitée au transport. Tous les modes de transport sont concernés (mode routier, ferroviaire, fluvial, maritime, aérien). Si la recherche d'une optimisation en transport a été localisée à un moment donné, il n'en est

plus ainsi aujourd'hui. La mondialisation de l'économie entraîne des *complexités plus fortes*. Les attentes en matière de service sont particulièrement contraignantes (Dornier et Fender, op, cit). Les notions de rapidité et de respect des délais sont mises au premier plan. Dans ce contexte, une bonne performance en matière de transport ne peut s'obtenir que dans une approche stratégique globale. Par ailleurs, les auteurs soulignent que la performance des transports est étroitement liée à la qualité des infrastructures existantes. Pour eux, seul un développement harmonieux des moyens et des infrastructures peut assurer les gains de productivité espérés. Le caractère mondialisé des échanges crée la rencontre d'univers complètement décalé en matière de développement des infrastructures. C'est le cas des partenariats commerciaux reliant des entreprises de pays développés et des entreprises de pays en développement. Ce type de contexte d'échange peut-il garantir une performance globale en terme de transport ? Dornier et Fender (op, cit.) veulent attirer l'attention de tous sur la nécessité d'une harmonie infrastructurelle au moment justement où les échanges sont en train de s'intensifier entre producteurs de matières premières et transformateurs de ces matières. Le point suivant se penche sur les opérations qui interviennent souvent avant le transport proprement dit, en l'occurrence, la manutention.

La manutention concerne les manipulations de colis ou de marchandises dans un cadre bien déterminé. Elle intervient principalement avant ou après chacune des opérations de transport. Elle consiste à réceptionner, à préparer, à contrôler des contenus et à les emballer. Les **opérations d'emballage** et de **conditionnement** sont aussi des manipulations de produits qui aujourd'hui constituent un gisement de productivité (Dornier et Fender, op, cit.). Ces auteurs confirment l'importance d'une bonne maîtrise de ces opérations. Elles concernent souvent soit l'éclatement des lots c'est-à-dire, la segmentation des produits pour diminuer la taille, soit la consolidation des lots pour avoir des paquets plus grands. Ce sont des opérations très importantes qui rentrent dans la **préparation des commandes** pour les clients. Leur efficacité est une garantie d'un meilleur service pour les clients.

Après les manipulations, les produits peuvent être stockés dans des entrepôts préparés en attendant les acheminements.

Le stockage c'est l'opération qui consiste à accumuler les produits dans un entrepôt en attendant de les acheminer. Les opérations de stockage et d'**entreposage** sont étroitement liées du point de vue physique. Toutefois, elles ont des méthodes et des outils de gestions

différentes. Elles sont importantes dans la production d'un service logistique de qualité pour le client.

Ainsi, les différentes opérations évoquées ci-dessus concourent à la mise à disposition des produits aux clients. Avant la découverte de la logistique comme un gisement de productivité, ces opérations étaient gérées séparément, Colin (op, cit) parle d'une *gestion fragmentée*. Une réflexion orientée vers une gestion plus globale de ces opérations va permettre l'émergence d'une gestion *stratégique des flux*. Elle consistera à *trouver des modes de coordination susceptibles de dégager des compromis synergiques*. Désormais, la réflexion porte sur les flux physiques et informationnels tel que relevé dans l'approche du CRET-LOG. Il s'agit désormais d'une gestion intégrée des flux.

Une gestion plus intégrée des flux est celle qui se fixe comme ambition, d'assurer une fonction opérationnelle, tactique et stratégique (Dornier et Fender, op, cit). La fonction opérationnelle concerne la mise en œuvre au sein de l'entreprise des moyens nécessaires en activant toutes les opérations citées précédemment. La fonction tactique est essentiellement tournée vers le pilotage du flux, tandis que la fonction stratégique cherche à définir les moyens logistiques nécessaires pour contribuer à atteindre les objectifs stratégiques généraux que se fixe l'entreprise. L'entreprise fixe des objectifs généraux sur la base de ses capacités internes. Or, le produit final qui est mis à la disposition du client est conçu avec le concours de plusieurs intervenants (les fournisseurs en amont, les prestataires de services divers). Dès lors, la prise en considération d'une logique collaborative devient essentielle dans la formulation des stratégies. La notion de *supply chain* prend alors sa place. La gestion des flux ne peut plus se limiter au cadre d'une entreprise, mais elle doit se percevoir dans une logique plus globale. Il ne s'agit plus de gérer des flux dans une entreprise, il s'agit d'une gestion intégrée de chaîne logistique d'où émerge le concept de SCM qui sera développé dans le point qui suit.

2.1.4 Le concept de Supply Chain Management (SCM)

Dans le souci d'une meilleure appréhension, le concept de SCM sera abordé en trois points principaux. Le premier point est destiné à la compréhension d'une chaîne logistique dans son ensemble. Le deuxième abordera les dimensions du SCM. Le dernier point s'appesantira sur le but du SCM.

2.1.4.1 L'importance d'une gestion des chaînes logistiques

Pendant des décennies la logistique a été définie par rapport à un ensemble d'opérations qu'il fallait gérer au sein de l'entreprise. Au fil du temps, la tendance s'est orientée vers la notion de chaîne. Les chercheurs et les professionnels prennent conscience de la dominance de cette logique dans les entreprises. Une entreprise n'est plus seule dans le processus de création de la valeur pour le client (Porter, 1986). Dans ce contexte, la notion de chaîne favorise un changement stratégique radical. Il est important de s'y pencher attentivement afin de mieux s'accorder sur sa définition et sa constitution.

a. Qu'est ce qu'une chaîne logistique

Pour Mentzer et al. (2001) la chaîne logistique peut s'appréhender *comme un groupe d'au moins trois entités directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, services, finances et/ou information, qui vont d'une source jusqu'au client.*

Au sens de ces auteurs, une chaîne logistique est composée d'entreprises appelées, soit par nécessité soit par contrainte à se transmettre des produits, des informations ou tout autre chose. L'étendue d'une chaîne logistique prend corps. Il est alors admis qu'elle a une dimension intra organisationnelle et une dimension inter organisationnelle. Christopher (1998) considère la chaîne logistique comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. Ils sont nombreux les acteurs indépendants qui participent à la mise à disposition d'un produit chez le client : les producteurs de matières premières, les fabricants, les grossistes, les distributeurs, les transporteurs. Lalonde et Bernard (1994) estiment que tous sont membres de cette chaîne logistique. Dans la logique de tous ces acteurs, la chaîne logistique se construit entre des organisations indépendantes. Chaque organisation est vraiment ouverte vers l'extérieur. Or l'efficacité d'une chaîne logistique externe semble provenir de l'efficacité de chacune des chaînes internes de chaque membre de l'organisation, selon la logique de Colin (op. cit.). Dans les travaux de Mentzer et al. (op. cit.), les trois types de chaînes logistiques externes qui sont proposés sont intéressantes.

b. Présentation des types de chaînes logistiques

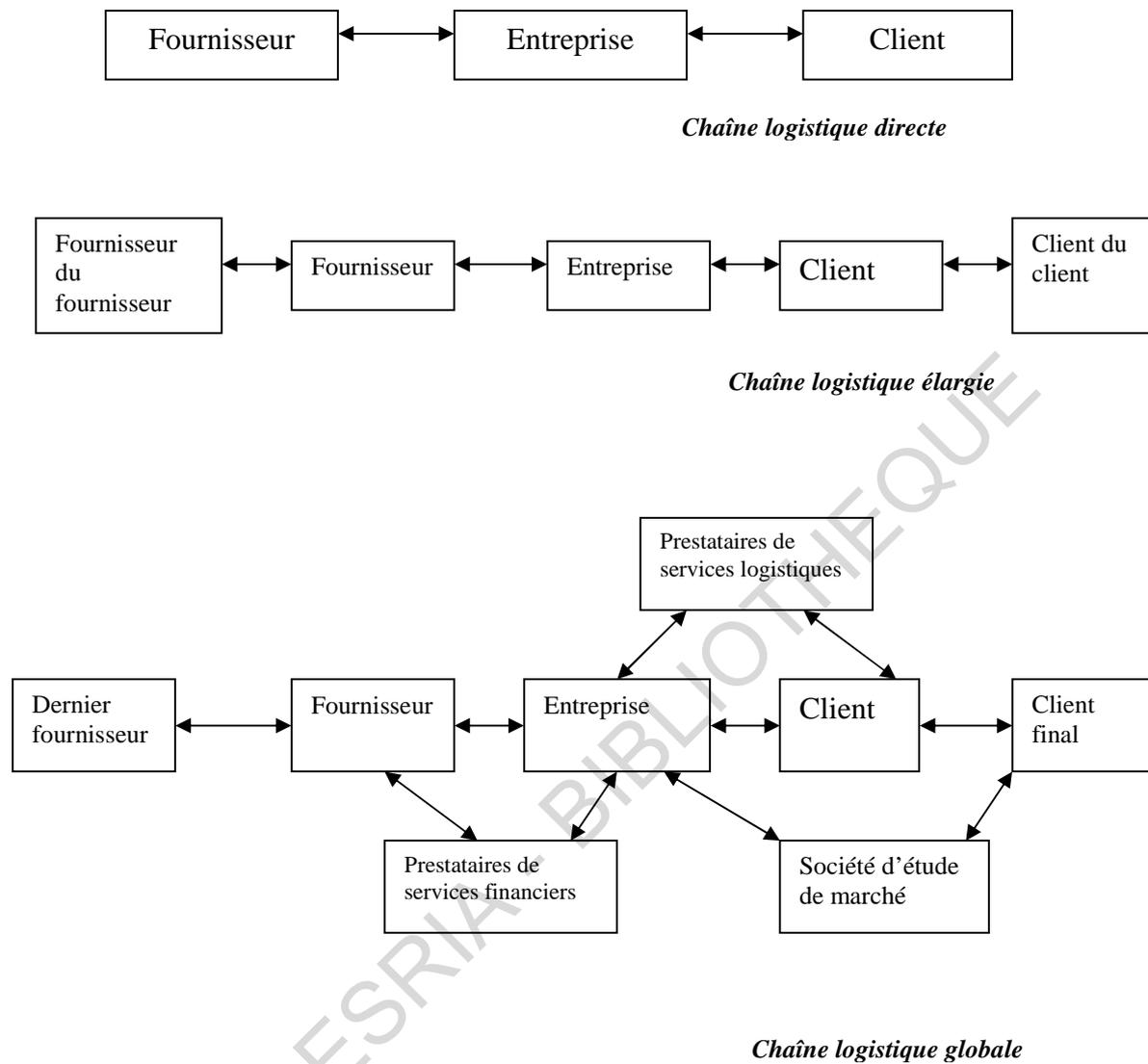


Figure 2.1 : Types de chaînes logistiques,

Inspiré de (Mentzer et al., (2001)

Les types de chaînes logistiques se construisent en fonction des réalités de chaque secteur d'activité. Selon les nécessités des activités et des contraintes imposées par le marché, certains acteurs pourront opter pour une chaîne directe, d'autres une chaîne élargie, d'autres

encore une chaîne globale. Dans tous les cas, le pilotage des chaînes se fera en considération des attentes du client.

Les chaînes se construisent en réalité dans l'objectif de mieux satisfaire le client. Pour ce faire, il devient important de maîtriser quelles sont ses attentes. Les travaux de Christopher (2005) s'étendent largement sur la nécessité de bien identifier les besoins du client. Pour l'auteur, construire et gérer une chaîne logistique revient à vouloir « *fournir aux clients un niveau de qualité de service dont ils ont besoin, et ceci au moindre coût sur l'ensemble de la chaîne* ». Mentzer et al. (op, cit.), ont évoqué la notion de chaîne logistique sans oublier de relever qu'une chaîne logistique existe de fait. Les chaînes se construisent dès lors que des liens d'échanges se mettent en place entre des acteurs ou des organisations. Donc, une chaîne logistique n'est pas nécessairement gérée même si des relations transactionnelles existent. Cependant, l'efficacité d'une *supply chain interne* ou *externe* (Colin, op, cit, 1996) réside dans la capacité de management de ses composants. A ce titre, il convient de préciser la portée du concept de SCM.

2.1.4.2 Les dimensions du Supply Chain Management

Avant de se projeter dans les dimensions du SCM, il serait intéressant de s'accorder sur ce qu'il est vraiment.

a. Qu'est ce que le Supply Chain Management ?

Comme pour la logistique, le **SCM** a connu une évolution qui s'aperçoit au travers des recherches. Jones et Riley (1985) affirment que « *le management de la chaîne logistique concerne l'ensemble des flux de matières, depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux* ». Ces auteurs privilégient encore les flux de matières uniquement qui transitent entre les acteurs. Ils mettent en évidence la fonction opérationnelle de la chaîne par le fait qu'ils n'indiquent pas comment et par qui ces flux seront managés. De plus, les flux informationnels ne sont pas compris. Ces limites permettent à Houlihan (1988), d'être plus précis. Il considère d'abord que *la chaîne logistique est un processus unique donc la responsabilité de ses différents maillons est fragmentée et déléguée à plusieurs fonctions : production, achat, distribution et vente* d'une part. D'autre part, que le SCM s'appuie nécessairement sur des *décisions stratégiques et qu'une nouvelle approche des systèmes tendant vers l'intégration s'impose*. Pour lui, le SCM intègre un aspect stratégique de la chaîne logistique, autour des

fonctions classiques de l'entreprise, sans faire allusion à la fonction logistique. Comme dans la définition du premier auteur, l'objectif poursuivi par le Supply Chain Management n'est pas clair. C'est pourquoi, Stevens (1989), apporte une précision en considérant que le but de la gestion d'une chaîne logistique est de synchroniser les besoins du client et le flux des matières provenant des fournisseurs afin de parvenir à un équilibre entre les objectifs. Malheureusement, son apport présente encore des insuffisances puisqu'il ne spécifie pas toujours l'objectif réel que poursuit le Supply Chain Management. Il ne donne pas non plus les composantes de la chaîne, ni les éléments de son fonctionnement. Lalonde et Masters (op, cit.) interviennent à leur tour, en parlant de la *chaîne logistique stratégique*. Elle comprend, au moins deux entreprises qui passent un *contrat à long terme*. De plus le développement de la *confiance* et de l'*engagement* dans la relation, *l'intégration des activités* logistiques avec *partage des données* relatives à la demande et aux ventes sont des déterminants importants. La notion de contrat à laquelle ces auteurs font allusion suppose une formalisation, qui s'avère être un acte important lorsqu'on veut consolider une relation. Seulement, on ne sait pas toujours comment cette formalisation pourrait se concrétiser, du fait de la multitude des formes de contrats qui existent. De plus certaines questions demeurent en suspens : les contrats se feraient entre tous les partenaires en même temps ou deux par deux ? Quels types de contrats seraient adaptés ?

Cooper et al. (1997) interviennent aussi, ils comprennent le *management de la chaîne logistique* comme une *philosophie* qui tend vers une *gestion intégrée* de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final. Il demeure la question de savoir qui serait le pilote d'une telle organisation. Alors, Monczka, Trent et Handfield (1998) viennent en complément. Ils estiment que le SCM *nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées par un responsable chargé de coordonner l'ensemble du processus d'approvisionnement en matières qui nécessite également les relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux*.

Comme pour faire une synthèse des approches, (Mentzer et al. op, cit.), semblent conclure par la définition dans laquelle le Supply Chain Management (SCM) est « *la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre de l'ensemble de la chaîne* ». A la suite de ces auteurs, le SCM sera aussi défini par le CSCMP : « *Le management de la Supply Chain comprend la prévision et le management de*

toutes les activités relevant de la recherche des fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement coordination et coopération entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Le management de la Supply Chain intègre donc le management de l'offre et celui de la demande dans l'entreprise comme entre les entreprise ».

Dans les deux dernières définitions, les notions de coordination et de coopération entre les partenaires du canal apparaissent. Les deux espaces dans lequel se déploie le concept sont définis ainsi que le but poursuivi, c'est-à-dire la recherche de la performance à long terme pour chacun des acteurs en vue de répondre aux exigences des clients.

Le SCM apparaît ainsi comme un concept fort riche qui appelle une exploration en profondeur. Raison pour laquelle, ses dimensions sont ici développées.

b. Les dimensions du Supply Chain Management

Une triple dimension du Supply Chain Management est développée dans les recherches de Mentzer et al. (op, cit.). Pour ces auteurs, le SCM est 1) *une philosophie de management*, 2) *la mise en œuvre d'une philosophie*, 3) *un exemple de processus de management*. Le contenu de ces dimensions présente de l'intérêt pour nos travaux. Le modèle conçu par les auteurs est intéressant et sera repris ici.

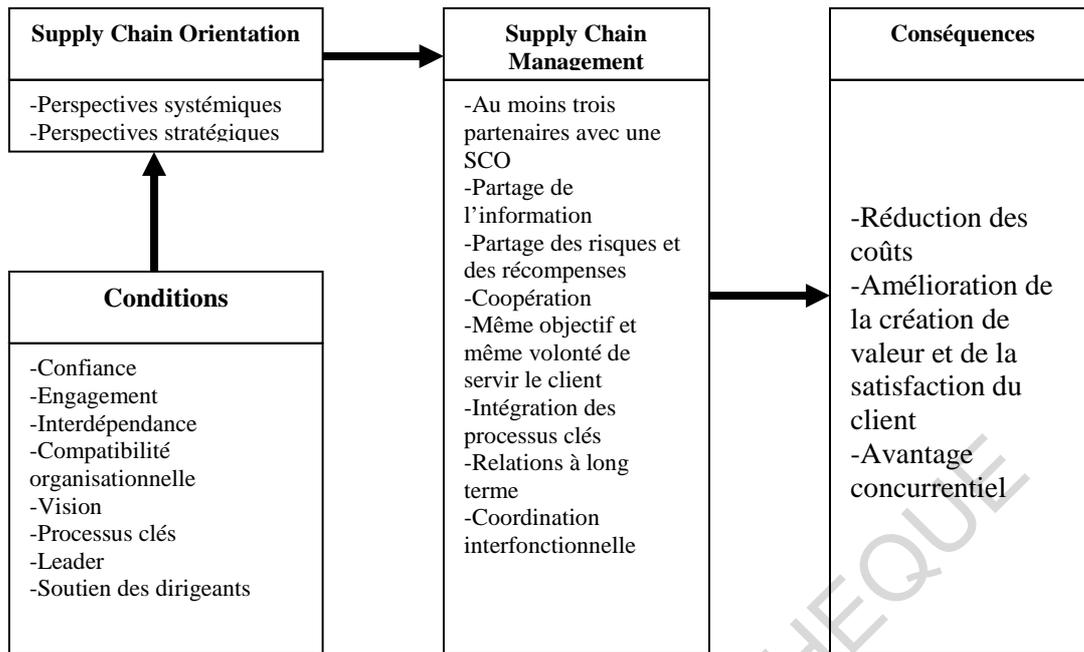


Figure 2.2 : Conditions et conséquences de la SCO et du SCM,
Mentzer et al. (2001)

Ce modèle expose les dimensions du SCM sur lesquelles nous voulons axer notre recherche à savoir, la dimension philosophique avec la Supply Chain Orientation (SCO), la mise en œuvre de la philosophie et les processus.

1. La dimension philosophique du Supply Chain Management

La dimension philosophique du SCM permet de rentrer dans les principes généraux qui le composent. La chaîne logistique devient un système complexe qui mérite d'être compris et intégré au préalable par chaque acteur. Comment réussir à ramener tous les acteurs de cette nouvelle organisation vers l'idéal commun ? La réalité est que une *intégration globale* de toutes les activités contribue à créer plus de valeur pour le client.

Si le but à atteindre est la satisfaction du client, il est impératif de connaître à l'avance quelles sont ses attentes (Christopher 2005, op, cit.). Quel est le niveau de service attendu finalement ?

La réponse à cette question, en permettant aux acteurs d'optimiser leurs efforts, interroge en même temps la capacité des décideurs à raisonner sur un processus. C'est donc une donnée importante autour de laquelle les décideurs peuvent bâtir une stratégie efficiente et efficace, dans une logique gagnant/gagnant. C'est dans cette optique que Mentzer et al., (op cit.), ont innové sur la question avec le concept de *Supply Chain Orientation* ou Orientation Chaîne Logistique qu'il est important de cerner dans le contexte de notre recherche.

-La Supply Chain Orientation (SCO)

Ces auteurs définissent la SCO comme *la reconnaissance par une entreprise des implications systémiques et stratégiques des activités tactiques liées à la gestion des différents flux à l'intérieur d'une chaîne logistique*. Elle serait pour eux la philosophie même de management, tandis que le SCM serait la somme de toutes les actions menées en vue de sa réalisation. Ainsi, les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre un SCM doivent avoir au préalable une SCO dont les conditions sont : la confiance, l'engagement, l'interdépendance, la compatibilité organisationnelle, la vision, les processus clés, le leader et le soutien des dirigeants. Par ailleurs, les travaux de Diniz (2008) et Diniz, Fabbe-Costes (2007) montrent que la SCO est cruciale pour le succès des Supply Chain en contexte de pays en développement évoluant dans une logique de développement durable. Notre recherche s'inscrit d'ailleurs en droite ligne avec ces travaux. Aussi chacune des notions évoquées comme conditions préalables du SCM est porteuse d'un sens intéressant à percevoir.

La confiance est une disposition à *s'appuyer sur un partenaire perçu comme sûr*, selon Moorman, Deshpande et Zaltman (1993). Le commencement d'une relation est une étape qui comporte de nombreux risques, puisque les partenaires ne se connaissent pas bien. L'acceptation de l'appartenance à un Supply Chain Management est similaire à une aventure dont le lendemain reste incertain. A ce titre, la notion de confiance devient très pertinente, même si elle reste un processus qui s'implémente avec le temps et n'atteint sa maturité qu'au bout des épreuves gérées et réussies ensemble. Donc le Supply Chain Management aurait besoin de dirigeants à l'esprit *aventurier* qui osent, qui n'ont pas peur des risques, qui sont capables de faire confiance tout en inspirant eux-mêmes confiance. Toutefois, la confiance

peut aussi s'appuyer sur des *éléments objectifs tels que l'histoire des futurs partenaires, leurs résultats sur un certain nombre d'années, les relations avec les autorités fiscales, les clients, les fournisseurs, les banques, les assurances*, selon les auteurs. Si la confiance est très importante dans une relation, elle reste très abstraite et difficilement mesurable. Il faut s'engager dans la relation avec des preuves concrètes.

L'engagement est la matérialisation de la participation à la relation. Un engagement peut se formaliser par des actions concrètes. On peut se poser la question de savoir qu'est ce qu'on engage dans une relation aussi importante ? Dans un Supply Chain Management, on engage des ressources tangibles et intangibles, on engage des compétences. Il s'agit donc d'un investissement qui devrait s'étendre sur une longue durée. Ces auteurs relèvent que l'engagement comme la confiance, sont des éléments favorables pour la réussite des coopérations, par le fait qu'ils excluent tout esprit opportuniste.

La notion **d'interdépendance** et celle de coordination sont très proches selon les travaux de Malone et Crowston (1999). Pour Reix (1995) la coordination consiste à « *assurer la cohérence des systèmes de gestion locaux à l'intérieur de l'organisation par une activité de traitement de l'information.* » Dans la même optique, Thomas (1994) définit la **théorie de la coordination** comme *la gestion des interdépendances entre acteurs, actions, ressources et produits, avec pour objet l'étude des processus.*

Le fait d'être mutuellement dépendant semble une force majeure dans le développement de la solidarité au sein d'une chaîne logistique. Cette solidarité conduit à un sentiment de confiance qui facilite la transmission des informations stratégiques entre partenaires.

Pour Bucklin et Sengupta (1993), la **compatibilité organisationnelle** se comprend comme une complémentarité des attentes et des objectifs, ainsi qu'une similitude dans les philosophies opérationnelles et les cultures d'entreprises. Ces auteurs ont établi une relation forte entre la compatibilité organisationnelle et l'efficacité de la relation.

La vision consiste à définir à l'avance les objectifs et les stratégies qui guideront l'identification et la réalisation des opportunités du marché, Ross (1998).

Les processus clés sont abordés dans les travaux de Lorino (1995 : 55). Pour l'auteur, le processus est un concept qui se comprend comme « *un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matières qui se combinent pour fournir un produit matériel*

ou immatériel ». Ainsi, tout déplacement de matières ou autres produits, d'un point de départ vers un point d'arrivée, s'articulerait autour d'un certain nombre d'activités qui auraient besoin d'être harmonisées et structurées.

Fabbe-Costes (2007) parlant de synchronisation des opérations pour chaque processus clé, évoque les notions de *cohérence* entre processus opérationnels, processus de pilotage et processus de support. Par ailleurs, l'auteur relève l'importance d'une intégration des processus au niveau opérationnel, organisationnel, et stratégique. La cohérence dans les processus clés garantit une meilleure efficacité.

Le leadership est une notion qui bouscule en ce sens qu'elle fait rentrer en jeu des intérêts de pouvoir, de domination. Il suppose un domineur et un/ou des dominés. Elles sont rares les organisations qui peuvent fonctionner efficacement sans un leader. Le SCM ne peut échapper à cette règle. Lambert, Stock et Ellram (1998) proposent qu'une des entreprises de la chaîne assume ce rôle. Bowersox et Closs (1985) donnent des pistes qui conduisent au leadership, par exemple la taille de l'entreprise, la puissance économique, le poids de la clientèle, l'étendue des activités, ou le fait qu'une entreprise soit initiatrice du projet. Le rôle du leader est d'animer de stimuler des comportements coopératifs entre les membres, de contrôler les comportements opportunistes (Schmitz, Franker et Frayer, 1994).

Le soutien des dirigeants est indispensable dans le fonctionnement d'une organisation. C'est une condition sans laquelle toute organisation ne pourrait efficacement résister. Il se compose d'un soutien à plusieurs facettes : soutien financier, soutien organisationnel, soutien stratégique. La notion de volonté au niveau de chacun des dirigeants est un élément fondamental dans un SCM. D'ailleurs, les recherches menées par Felton (1959) ; Hambrick et Mason (1984) ; Kotter (1990) ; Tosti et Jackson (1990) ; Webster (1988) s'accordent sur l'importance du rôle des dirigeants et l'impact de ce rôle sur la performance organisationnelle du SCM.

Nous venons ainsi de parcourir les conditions de la SCO. Elles semblent indispensables à la réussite d'un SCM au sens des auteurs qui l'ont abordés. Le lien entre la SCO et le SCM s'avère donc établi dans le sens où le SCM est présenté comme la mise en œuvre d'une philosophie.

2. Le Supply Chain Management comme la mise en œuvre d'une philosophie

Le SCM est la mise en œuvre de la philosophie qui s'accomplit autour d'un ensemble d'activités de management. C'est une manière d'actionner ses composantes, afin de traduire cette philosophie. En fait, pour la mise en œuvre du Supply Chain Management, Mentzer et al. (op, cit.), proposent sept activités à savoir, 1) l'intégration des comportements, 2) le partage mutuel des informations, 3) le partage mutuel des risques et des récompenses, 4) la coopération, 5) même objectif et même volonté de servir le client, 6) intégration des processus, 7) recherche de partenaires pour établir des relations durables. Un regroupement de certaines activités permet d'obtenir trois thèmes principaux, qui sont, 1) l'intégration des comportements et des processus, 2) le partage mutuel des informations, des risques et des récompenses, 3) la coopération et partenariat.

-L'intégration des comportements et des processus

La notion d'**intégration** développée par Fabbe-Costes (2007) présente un intérêt dans le processus de mise en œuvre d'un SCM. L'auteur définit quatre couches interdépendantes d'intégration qui sont, 1) les flux, 2) les processus et les activités, 3) les systèmes et les technologies, 4) les acteurs. A ce propos, elle parle de la *fonction intégratrice* du SCM. Ainsi, la reconnaissance du SCM comme une fonction intégratrice ou comme *la coordination*, insiste sur le niveau de cohérence nécessaire à une telle organisation, tant au plan interne qu'au plan externe. Christopher (op, cit.) présente le SCM comme un concept qui joue un rôle stratégique et intégrateur. Les travaux de Cooper (1997, 1998, 2000) rejoignent ceux de Lambert et al. (1998). Ces auteurs proposent un modèle de structuration du SCM selon trois éléments clés : 1) les processus managériaux de la *Supply Chain*, 2) les composantes du management de la *Supply Chain*, 3) la structure relationnelle de la *Supply Chain*.

A ce titre, les priorités à observer lorsqu'on engage une démarche *Supply Chain* sont « *d'identifier les membres d'une chaîne d'approvisionnement spécifique, les processus clés qui requièrent une intégration ou quel management doit être appliqué pour gérer, avec succès la chaîne d'approvisionnement.* »

Donc, l'intégration des comportements entre tous les membres d'une chaîne logistique, suppose un effort coordonné de gestion entre les partenaires du système qui sont : les **fournisseurs**, les **transporteurs** et les **fabricants**, dans l'optique de répondre rapidement et efficacement aux attentes du **client**. Le comportement signifie l'ensemble des réactions, la manière de se conduire d'une personne physique. Les membres d'une même organisation

sont-ils capables d'adopter un comportement identique ? A ce stade, la notion d'éducation intervient puisque un individu affiche un comportement relativement au type d'éducation qu'il a reçu. Aussi, la dimension humaine et sociale semble occuper une place importante dans cet axe de mise en œuvre du SCM.

Dans la même logique, l'intégration des processus est l'une des conditions de réussite de la mise en œuvre du SCM. La concrétisation de cette condition est possible si les acteurs s'accordent sur la formation d'équipes inter fonctionnelles, des personnels appartenant à chacune des entreprises composantes de la chaîne, selon Cooper et al. (1997) ; Cooper, Lambert et Pagh (1997) ; Ellram et Cooper (1990) ; Novack, Langley et Rinehart (1995) ; Manrodt, Holcomb et Thomson (1997). Pour être plus concret, Stevens (1989) a identifié trois phases pour la mise en place d'une véritable intégration des processus. Dans la première phase qu'il intitule *l'ébauche*, la chaîne logistique ressemble à un ensemble d'activités éparses dans une même entreprise. La deuxième phase se poursuit par une *intégration interne* qui est plus orientée vers la réduction des coûts. Dans la troisième phase, *l'intégration interne générale* se réalise au travers d'une orientation plus tactique que stratégique. Cependant, l'intégration des processus suppose la condition de compatibilité qui est développée dans la SCO.

-Le partage mutuel des informations, des risques et des récompenses

La mise à jour constante des bases de données accessibles à tous les membres d'une même chaîne de gestion des flux est une constante qui revient chez plusieurs chercheurs : Cooper et al. (1997) ; Cooper, Lambert et Pagh (1997) ; Ellram et Cooper (1990) ; Cooper, Stock, Ellram (1998) ; Novack, Langley et Rinehart (1995). La transparence des informations, tant stratégique qu'opérationnelle est la condition sine qua non d'un SCM qui veut réussir. Il ne serait pas exagéré d'affirmer que, sans une *vraie information donnée par tous et partagée par tous*, il n'y aurait pas de SCM efficace.

Dans le même ordre d'idées, les risques et les récompenses se partagent au travers d'une volonté manifestée par un engagement formel qui pourrait se traduire par une coopération. Dans tous les cas, la mise en place d'une coopération de long terme est l'expression d'un engagement de chaque partie au succès du SCM tel que le confirment Cooper et al. (1997) ; Cooper, Lambert et Pagh (1997) ; Ellram et Cooper (1990) ; Novack, Langley et Rinehart

(1995) ; Tyndall et al. (1998). Ainsi, chaque économie réalisée dans la chaîne logistique par la réduction des stocks, des coûts et des temps de cycle, l'élimination des doublons sera partagée par les partenaires (Poirier et Reiter, 2001). Les acteurs de la chaîne logistique doivent partager les gains, sous peine de ne pas trouver la motivation collective pour renforcer durablement le réseau.

-La coopération et le partenariat

Elles sont indispensables à l'optimisation du SCM selon Ellram et Cooper (1990) ; Tyndall et al. (1998). Elles supposent la coordination des activités similaires ou complémentaires dans le but d'améliorer la performance.

Dans une chaîne logistique, ceux qui ont des pouvoirs plus forts ont tendance à imposer leur loi aux autres partenaires. L'influence excessive de certains acteurs leur font réaliser *plus d'argent que les autres*, au lieu d'œuvrer ensemble au bien commun du réseau. Or, un réseau performant capitalise sur l'élément fondamental qu'est la confiance et utilise le concept de partenariat d'entreprise comme un atout qui bénéficie à tous les membres du réseau, aux dires des auteurs cités.

Dans le même ordre d'idées, le partenariat est une association de parties agissant dans leur intérêt **mutuel**. Il implique un partage des ressources et des bénéfices par les deux parties en cause. Pour Poirier et Reiter (op. cit.), le partenariat d'entreprise se définit comme *un processus au travers duquel les entreprises concernées acquièrent et conservent un avantage sur des entreprises de même type, par la mise en commun de ressources dans un climat de confiance et dans un souci d'amélioration continue et mutuelle*. Les partenaires doivent être amenés à renoncer à une part de leur indépendance ou de leur position de force habituelles, afin d'élargir le champ de leur opportunités. Les parties doivent partager de manière équitable, aussi bien les investissements que les bénéfices. A ce propos, les auteurs cités insistent lorsqu'ils disent que le partenariat est le *ciment d'un réseau optimisé*.

Ainsi le SCM, entendu comme la mise en œuvre d'une philosophie s'appuie sur des activités relevant de l'intégration des comportements et des processus, le partage mutuel des informations, des risques et des récompenses, la coopération et le partenariat.

Et dans sa troisième dimension, le SCM est comme un ensemble de processus de management.

3. Le Supply Chain Management comme un ensemble de processus de management

Lalonde (1997) pense que le SCM est un processus qui permet de gérer les flux relationnels, d'informations et de matières. Davenport (1993) dit que, le processus est *un ensemble structuré et quantifié d'activités*. Donc le SCM compris comme un ensemble de processus de management par Mentzer et al. (op, cit.), est une outil permettant de concevoir un mode de gestion structurée capable de combiner efficacement des flux relationnels, d'informations et de matières en vue de satisfaire les attentes du client.

Au terme d'une imprégnation de la triple dimension du SCM, c'est-à-dire, une philosophie, la mise en œuvre d'une philosophie et un ensemble de processus de management, il convient de fixer quel est le but à atteindre lors de la décision de mise en œuvre d'un SCM.

c. But de la mise en œuvre d'un SCM

La mise en œuvre d'un SCM mobilise d'énormes ressources matérielles et immatérielles, des compétences, et de nombreux acteurs. Dès lors, il devient important de fixer les orientations principales à suivre. Aussi, les acteurs qui désirent le mettre en œuvre devront-ils répondre à la question « pourquoi » ? Quelles sont les raisons fondamentales de mise en œuvre d'un SCM ? Avant les chaînes logistiques fonctionnaient sans nécessairement être gérées. Le SCM semble apporter plus d'efficacité et d'efficience dans la recherche d'une meilleure satisfaction du client. Les chercheurs du Global Logistics Research Team (1995), Monczka, Trent et Handerfield (op, cit) le justifient dans leurs travaux. Pour ce courant, la mise en œuvre d'un SCM est motivée par le désir d'*améliorer la compétitivité*. Pour Giunipero et Brand (1996), le SCM sert à accroître l'avantage concurrentiel et la rentabilité de l'entreprise, en élevant le niveau général de *satisfaction des clients*, tandis que Lalonde (1997), pense que la SCM a pour but d'*améliorer le service du client*. La recherche d'une amélioration de la compétitivité et celle de la satisfaction du client peuvent se résumer selon Porter (1985), à la recherche d'une *position profitable et durable* contre les forces qui déterminent la concurrence.

En somme, à la question du pourquoi de la mise en œuvre du SCM, les réponses sont variées alors que le but est identique, c'est-à-dire, la recherche de la satisfaction du client afin de

gagner plus de part de marché. La décision de la mise en œuvre d'un SCM prend un caractère d'effectivité lorsque, un groupe d'acteurs interdépendants convient individuellement et collectivement de poursuivre l'un ou l'autre des buts évoqués par les auteurs ci-dessus. Ainsi, le SCM en améliorant la création de valeur et la satisfaction du client, contribue à renforcer l'avantage concurrentiel de la chaîne et de chacun de ses membres. Il permet de réduire le coût du niveau de service, de mieux servir le client en augmentant la disponibilité des produits, en réduisant la durée du cycle de commande, de développer des solutions innovantes.

Toutes les entreprises ont le souci d'améliorer leur compétitivité, d'atteindre une meilleure satisfaction de leur clientèle, d'avoir une position concurrentielle forte dans leur secteur d'activité. Le SCM se présente comme un levier capable de répondre à ces objectifs.

Au terme de cette section, les questions relatives à la réussite d'une bonne gestion des flux semblent avoir trouvées des réponses. Et pourtant des questions existent encore. Les interventions des auteurs, semblent avoir été conçues dans un contexte où les partenaires d'une chaîne logistique ont une culture de gestion presque identique ou très rapprochée. Ils ont aussi considéré le fait qu'ils évoluent dans un environnement ayant déjà un niveau de développement élevé, où les problèmes de formation, d'éducation, d'infrastructures, de structures sont stabilisés, puisque ces facteurs n'apparaissent pas les propos. Alors, une question se pose. Comment implanter un SCM dans un contexte différent ?

Aujourd'hui, les chaînes logistiques sont, non seulement, très étendues, mais elles sont composées de partenaires qui sont localisés dans des continents contrastés, avec des localités plus développées que d'autres. Il arrive que certaines matières premières, localisées dans les pays sous développés, comme le cacao, le café, le coton, le bois, soient fortement sollicitées par les entreprises évoluant dans les pays développés. Il se construit ainsi des chaînes logistiques réunissant des partenaires dont le niveau de culture managériale est très déséquilibré. Cette approche a déjà été abordé dans les travaux de Colin et Farah (2005). Elle est aussi très développée dans les recherches qui ont abouti au concept de Global Value Chains qui sera développé dans la section suivante.

SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES FLUX DANS UNE LOGIQUE DE *GLOBAL VALUE CHAINS* (GVC)

Le concept de **Global Value Chains (GVC)** en anglais se traduit « **les chaînes de valeur mondiale** ». Il fait son apparition dans les travaux de Gereffi (1994, 2005), mais il est développée dans les recherches de Humphrey et Schmitz (2001). Plus récemment encore, Gibbon et al. (2008) s'y sont penché aussi. Il semble se présenter comme une continuité ou une complémentarité du SCM. Son originalité se situe dans la prise en compte du niveau de développement des pays des partenaires d'une chaîne logistique. Les échanges au niveau international ont un caractère complexe compte tenu du fait que les flux traversent des frontières et rencontrent des contextes différents (législation, culture, pratiques et niveau managérial, langage).

La présente section voudrait aborder le management logistique dans ce contexte. Pour mener à bien nos propos, la section sera articulée en deux points essentiels. Dans le premier point, il est intéressant de se pencher sur la notion de chaîne de valeur. Et dans le deuxième point, le concept de GVC sera développé.

2.2.1 La relation entre chaîne de valeur et chaîne logistique

La valeur, c'est ce qui est considéré comme étant très important au yeux d'une personne, ce qui a du prix. La valeur semble donc en apparence une notion très subjective, puisqu'elle dépend de l'appréciation de celui à qui elle se destine. A ce titre la Christopher (2005) soutient que, depuis des décennies, « *l'importance est accordée à la recherche de stratégies qui puissent apporter une valeur supérieure aux yeux du consommateur* ». Le monde de la science doit à M. Porter une étude approfondie sur la notion de *chaîne de valeur*. Dans ses recherches, l'auteur établi un lien fondamental entre l'avantage concurrentielle et la valeur. Pour lui, « *il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit...Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur* ». Une lecture stratégique de l'entreprise, permet donc de la décomposer en différentes activités pertinentes.

C'est selon l'auteur un moyen qui permet de comprendre la composition des coûts et de maîtriser les voies de différenciation potentielles. Une entreprise qui est attentive à sa chaîne de valeur est capable de déterminer ses points forts et ses points faibles et mieux se positionner vis-à-vis de ses concurrents.

La précédente section a présenté deux espaces pour la mise en œuvre du SCM, un espace intra organisationnel et un espace inter organisationnel. L'espace intra organisationnel est une chaîne de valeur, représentée par des activités principales et par des activités de soutien. Cette chaîne de valeur interne est normalement en relation avec les chaînes de valeur de ses partenaires. Ainsi, les deux espaces mis ensembles contribuent à la création de valeur pour les clients. Pour Christopher (op, cit.), « *l'avantage concurrentiel est dérivé de la manière dont les entreprises organisent et développent ces activités au sein de la chaîne de valeur* ». Une concentration sur les activités les plus maîtrisées est importante car, il ne sert à rien pour une entreprise de vouloir exécuter toutes les activités alors qu'elle peut opter pour une externalisation. Il en est ainsi des prestations logistiques comme le transport, le transit, la messagerie, certaines opérations de manutention, la gestion des entrepôts et même des stocks. Une entreprise dont le cœur de métier est dans la production du bois débité gagnerait à externaliser les opérations logistiques par exemple, au lieu de vouloir les exécuter à tout prix. Toutefois, certains contextes peuvent présenter des facteurs qui militeraient pour une concentration des activités annexes. A ce titre, « *l'effet de l'externalisation est d'étendre la chaîne de valeur au-delà des limites de l'entreprise. Autrement dit, la chaîne logistique devient chaîne de valeur* » au sens de Christopher (op, cit.). Alors, la valeur ne se crée pas uniquement par l'entreprise centrale d'un réseau, mais par toutes les entités liées avec elle et entre elles.

Pour être en phase avec le SCM évoqué tantôt on comprend mieux qu'une chaîne de valeur a donc besoin d'être gérée. Les besoins de planification et de coordination se dégagent autour des activités effectuées pour atteindre les niveaux de service les meilleurs au prix le plus bas possible. Ainsi, les besoins d'une gestion des flux vont donc s'étendre sur le *système de chaîne de valeur* (Porter 1996). Elle intègre les fournisseurs, les prestataires de services logistiques, les clients, les autres prestataires divers (section1).

Aujourd'hui, les chaînes de valeur s'étendent au niveau mondial. Elles ont besoin d'une gestion logistique adaptée à leur contexte. Pour ce faire, le point ci-après tentera de cerner les

contours d'une gestion de flux portant sur les chaînes de valeur mondiale encore nommées *Global Value Chains*.

2.2.2 Le concept de *Global Value Chains* en lien avec le SCM

Gereffi, Humphrey et Schmitz, Gibbon (op, cit.) ont réalisé des travaux sur le concept de « *Global Value Chains* ». Ils cherchent à comprendre comment s'effectuent des échanges entre des partenaires évoluant dans des environnements en décalage de niveau de développement. C'est donc cette notion de décalage de niveau de développement qui fait l'originalité de ce concept, puisque le SCM a déjà défini le cadre de management d'une *supply Chain* entre des partenaires évoluant tous dans les pays développés et possédant sensiblement une culture logistique similaire.

Le concept de GVC veut montrer que le différentiel de niveau de développement est surmontable. Il est en cohérence avec la logique de la mondialisation des économies. Il se trouve que les ressources primaires (cacao, café, coton, noix, bois etc.), dont les entreprises des pays développés ont besoin existent dans les pays en développement. Ces ressources doivent parvenir aux demandeurs dans les conditions qui ont déjà été établies par les concepts de logistique et SCM. Les zones déficitaires sont principalement l'Afrique, l'Asie du Sud-Est l'Amérique centrale et latine. Ces continents, encore très pauvres, ont pourtant des ressources du sol, sous-sol que les pays essaient d'exploiter. Ces ressources sont alors exploitées par des opérateurs économiques locaux et étrangers. Leurs activités sont orientées vers le marché extérieur, les pays de l'Europe et des Etats-Unis où la transformation est mieux élaborée. Parfois, il s'agit des produits directement consommables comme les fruits exotiques, ou les légumes. Pour gérer le différentiel de niveau de développement les travaux des chercheurs cités parlent des paramètres de gouvernance des GVC.

2.2.2.1 La notion de gouvernance dans les *Global Value Chains*

Pour les membres de la « *commission on Global Governance* », la gouvernance est comprise comme la somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publiques et privés, gèrent leurs affaires communes. Généralement, la gouvernance est évoquée lorsqu'on est dans une logique d'échange qui s'étend au niveau international. Il s'agit des arrangements informels sur lesquels les peuples et les institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent

être de leurs intérêts. Le terme gouvernance semble plutôt faire partie du langage institutionnel que du langage managérial. Toutefois, cette commission intègre aussi les institutions privées, ce qui fait penser que la gouvernance peut être étendue au niveau des entreprises.

Gereffi, Humphrey et Schmitz, Gibbon (op, cit.), tentent de cerner la gestion de chaîne dans un cadre international d'échange. Dans leurs travaux, Humphrey et Schmitz (op, cit.) s'appuient sur un cas d'étude au Royaume-Uni qui met en relation les principaux supermarchés Anglais et leurs fournisseurs de produits frais qui sont au Kenya, en Afrique de l'Est. Dans cette étude, il ressort que les principaux supermarchés exercent un *contrôle* sur leurs fournisseurs de légumes frais. Ces supermarchés définissent non seulement les types de produits qu'ils souhaitent acheter (variétés, modes de transformation, emballage), mais aussi les processus tels que les systèmes de qualité qui doivent être mis en place. Ces exigences sont contrôlées par un système de vérification et d'inspection. Le respect de ces exigences est un facteur important dans le choix des fournisseurs et dans la poursuite de la relation. Les fournisseurs qui ne peuvent pas les respecter sont écartés. Pour rester dans la liste chaque fournisseur doit alors chercher à développer ses capacités. Ainsi, une concurrence locale entre producteur d'un même pays, est fortement présente dans le contexte de GVC.

La notion de gouvernance renvoi à celle de pouvoir. Le contrôle qui s'exerce le long de la chaîne est une manifestation du pouvoir détenu par l'aval. Cette logique n'est pas nouvelle puisqu'elle est déjà présente lorsqu'on parle de pilotage de chaîne logistique par l'aval. Ce qui est nouveau c'est la manière dont les *paramètres de gouvernance* se définissent. Ici, c'est le client qui détermine ces règles de façon unilatérale. Il les détermine sans se préoccuper des conditions réelles dans lesquelles ses fournisseurs exercent leurs activités en amont. Le contexte dans lequel ces fournisseurs évoluent est complètement ignoré par le client. Les paramètres sont fixés en fonction de ces questions : 1) Qu'est ce qui sera produit, 2) Comment cela doit être produit, 3) Quand faut-il produire, 4) Combien faut-il produire, 5) à quel prix faut-il acheter ?

Pour la première question **qu'est ce qui sera produit** ? Le client définit les différents types de produits qu'ils souhaitent acheter. Ce n'est pas tout à fait une nouveauté puisque dans le schéma classique, c'est l'acheteur qui définit ses besoins. En marketing, les bons de commandes élaborés par les entreprises ont prévu les caractéristiques du produit. Elle se fait parfois sur la base des catalogues préétablis ou par simple connaissance des produits.

La deuxième question, **comment cela doit être produit** ? A ce niveau il s'agit pour le client de définir les normes de réalisation de ses produits à savoir, le respect des normes de travail et des normes environnementales. À ce niveau, les piliers du concept de Développement Durable sont reconnus (chapitre 1). C'est la confirmation que les clients adhèrent consciemment à la réalité sociale et environnementale. La notion de client *responsable et engagé* s'installe ainsi dans les entreprises, sous la pression du consommateur final. En plus des normes sociales et environnementales, les normes techniques et technologiques, font parties de cette question. Elles portent sur, par exemple pour le bois, les caractéristiques telles que la longueur, la largeur, la hauteur, le poids, le traitement chimiques. Les normes logistiques sont aussi inscrites dans cette question. Elles concernent les normes d'emballage et de conditionnement, les unités logistiques à utiliser, le mode de transport à utiliser, les conditions de stockage et d'entreposage. Par exemple, les températures à respecter pour certains produits.

La troisième question **quand faut-il produire** se rapproche des normes logistiques. La notion de **délai** renvoi à celle du temps. Christopher (op, cit) évoque la notion de délai du point de vue du client. Pour lui, c'est le temps écoulé entre la commande et la livraison. Pour l'auteur, c'est une variable essentielle de la concurrence, car de plus en plus de marché s'exerce une forte concurrence sur le temps. Du point de vue du fournisseur, le délai est le temps nécessaire pour convertir une commande en paiement. Le plus important est pour lui le temps total durant lequel le fonds de roulement est engagé, depuis le moment où les matières sont achetées ou que les investissements sont engagés jusqu'à la réception du paiement du client. Il serait intéressant que les négociations tiennent compte des deux niveaux de délais selon l'auteur.

La quatrième question **combien faut-il produire** est déterminante. Le client fixe ses quantités en fonction de plusieurs indicateurs (capacité financière, demande, espace de stockage, rythme de vente ou de production, planification de sa production). Par ailleurs certains produits sont périssables et exigent un moment précis pour sa production. Mais cette question est très liée à la troisième portant sur le délai. Par exemple, compte tenu du délai d'acheminement par voie maritime, les bananes doivent être coupées et emballées lorsqu'on est sûr de la date d'arrivée du navire au port de Douala. Les dates sont bien calculées de manière à ce que la banane arrive chez le client en très bon état.

Les auteurs relèvent dans leurs travaux que ces quatre paramètres sont des « *paramètres de base* » auxquels ils ajoutent le **prix**, avec la question **à quel prix acheter** ? Les clients ont même la possibilité de fixer les prix auxquels ils vont acheter les produits.

Nous avons élaboré une grille pour mieux visualiser ces paramètres.

Définition des paramètres de gouvernance des GVC	Qu'est ce qui sera produit ?	Désignation des produits
	Comment cela doit – être produit ?	Normes technologiques
		Systèmes de qualité
		Normes de travail
		Normes environnementales
		Normes logistiques
	Quand faut- il produire ?	Notion du temps Fixation des délais
Combien faut – il produire ?	Fixation des quantités	
A quel prix acheter ?	Fixation du prix	

Tableau 2.1 : Grille de définition des paramètres de gouvernance des GVC

Elaboration personnelle inspiré de HUMPHREY J., SCHMITZ H., (2001)

2.2.2.2 Le rôle de la gouvernance dans les GVC

Les GVC sont des chaînes de demande pilotées par l'aval. Les exigences du consommateur final sont prises en compte par les entreprises industrielles des pays développés qui les transforment en paramètres de gouvernance pour les répercuter vers les producteurs de l'amont. Ainsi, les paramètres sont un instrument relais entre le consommateur final et les producteurs de matières premières. Pour les clients industriels, ils deviennent un outil de pouvoir compte tenu de leur rôle d'intermédiation. Il est possible de croire alors que ce rôle d'intermédiation leur confère une légitimité naturelle. Ils sont plus proches du consommateur final. Ils entretiennent un contact direct et permanent qui les rend plus aptes à maîtriser leurs besoins et à les interpréter, car le monde se caractérise de plus en plus par une évolution très rapide des goûts et des exigences des consommateurs.

Dans leurs travaux, Humphrey et Schmitz (op, cit.) ont introduit la notion de **risque**. Pour eux, la notion de risque est très importante et justifie la gouvernance dans les GVC. Ils argumentent par le fait que le client industriel court des risques lorsqu'il signe un contrat d'approvisionnement avec son fournisseur/producteur en amont. Rien ne garanti au départ que les normes fixées pourront être respectées. Il s'agit des risques de performances qui sont relatifs à la qualité des produits, au temps de réponse, à la fiabilité de la livraison, au respect des normes sociales et environnementales. Or, de plus en plus, les marchés deviennent très attentifs sur ces normes du fait qu'elles découlent du concept de Développement Durable. Cette donnée renforce donc la rigueur qui caractérise les acheteurs industriels ou revendeurs. Les engagements qu'ils ont vis-à-vis du consommateur final sont sérieux. Un manquement pourrait annuler une vente et induire d'autres conséquences : la perte de l'image, de la notoriété, de la confiance, en somme entamer la réputation de l'entreprise. Ces facteurs occupent une place importante sur les marchés aujourd'hui, plus que le facteur prix. Le prix tend à occuper une place secondaire même s'il ne peut pas être négligé. Une preuve est qu'il ne fait pas parti des quatre *paramètres de base*.

Pour les auteurs, les raisons pour lesquelles les acheteurs des pays développés doivent contrôler les processus le long de la chaîne depuis la production jusqu'à la livraison sont pertinentes et justifie les paramètres de gouvernance. Ces paramètres de gouvernance sont perçus et utilisés comme un moyen d'*intégration* des GVC. Les producteurs qui parviennent à remplir les exigences relatives aux paramètres de gouvernance peuvent réussir l'intégration dans les GVC. Autrement dit, ceux qui sont incapables de les intégrer valablement en sont exclus.

Dans ce contexte, la question est de savoir si les réalités dans lesquelles les producteurs pratiquent leurs activités sont prises en compte lors de la conception des paramètres de gouvernance. Les compétences techniques, managériales nécessaires pour la satisfaction des exigences des paramètres de gouvernance existent-elles localement ? Les acteurs locaux ont-ils le niveau de formation requis pour être capables de comprendre toutes ces exigences ? Le niveau des infrastructures locales est-il adapté aux exigences ?

Pour répondre à certaines de ces questions les auteurs distinguent ce qui est appelé, *des phases de mise en œuvre des paramètres de gouvernance*. Une phase initiale de l'offre, où les acheteurs industriels des pays développés sentent la nécessité de fournir des instructions détaillées et d'entreprendre une surveillance étroite de la performance des fournisseurs. Et une deuxième phase qui intervient lorsque les fournisseurs commencent à acquérir de

l'expérience, et qu'ils sont en mesure de donner la preuve de leur fiabilité, alors, l'acheteur peut commencer à faire confiance. Toutefois, les travaux des auteurs ont tenu compte de ce qu'ils nomment le contrôle et l'exécution des paramètres que nous développons au point qui suit. Ce qui suppose des relations durables au sein des GVC à la place des accords transactionnelles.

2.2.2.3 Le contrôle de l'exécution des paramètres de gouvernance

Le contrôle et l'exécution des paramètres de gouvernance portent sur la définition des rôles des acteurs. Humphrey et Schmitz (op, cit.) reconnaissent ici que les paramètres de gouvernance des GVC peuvent être fixés soit par les acheteurs soit par des normes internationales, tels que les normes ISO. Mais il est important de savoir comment s'assurer que les paramètres seront respectés ? Dans leur précédent article Humphrey et Schmitz (2000) s'étaient interrogés sur la gouvernance des relations entre les entreprises de la chaîne. Dans cet article, ils ont posé le problème de la *définition des paramètres* et celui du contrôle de *l'exécution de ces paramètres*. Pour eux, la conformité entre la définition et l'exécution des paramètres de gouvernance doit être contrôlée et appliquée par le moyen d'*inspections et d'essais* à différents stades. Ils distinguent alors l'étape de la conception et celle de la pré-production pour lesquelles le fournisseur est responsable de la conception. Le tableau ci-après présente les actions au moment de la définition et de l'exécution des paramètres de gouvernance.

	Contrôle de l'exécution des paramètres		
		Entreprise leader	Agents externes
Définition des paramètres	Entreprise leader	<p>1. Spécification de systèmes de qualité et l'application peut être fait par le biais d'un audit, soit directement par l'entreprise leader elle-même ou par l'intermédiaire d'un agent agissant directement sur ses instructions.</p> <p>Exigence des normes du travail par rapport aux normes juridiques minimum requises, vérifiée par l'entreprise leader ou de ses agents.</p> <p>L'application volontaire du commerce équitable, code appliqué par l'entreprise.</p>	<p>2. L'entreprise leader exige des fournisseurs de se conformer aux normes standard des processus ou a un code de pratique pour un organisme indépendant qui contrôle où un système de certification existe.</p> <p>Exemples notamment ISO 9000, ISO 14000 et SA 8000 certification.</p> <p>Réglage des paramètres Externe Agents</p>
	Agents externes	<p>3. Les entreprises ne devraient pas utiliser des fournisseurs qui emploient des enfants, mais cette attente n'est pas définie par un système d'application de l'interdiction. Les entreprises doivent développer leurs propres systèmes d'application. Vendeurs de denrées alimentaires sont légalement tenus de répondre aux normes d'hygiène de prêt-à-manger des aliments en l'UE, mais le processus qui permet de veiller à ce que ces conditions soient remplies est de la responsabilité des entreprises dans la chaîne. Dans ce cas, le vendeur est responsable de la spécification des mécanismes pour que les normes soient satisfaites.</p>	<p>4. L'UE exige que les instruments chirurgicaux exportés vers l'Union européenne soient certifiée ISO 9000 La certification est effectuée par des experts indépendants, agences de certification (Nadvi 2001). Le département américain de l'Agriculture (DOA) exige pour certaines régions qui exportent des melons au marché des États-Unis d'avoir un State administered ce program d'éradication qui doit être approuvé par le DOA (Gomes 1999).</p>

Tableau 2.2 : Présentation du contrôle et de l'exécution du paramétrage

Source : Humphrey et Schmitz (2000)

Le modèle de paramétrage et du contrôle de l'exécution des auteurs présente quatre situations possibles, pilotées à deux niveaux.

1. L'entreprise leader de la chaîne intervient dans la définition et dans le contrôle de l'exécution des paramètres.
2. Des agents externes à la chaîne peuvent aussi intervenir pour la définition et pour le contrôle. Il s'agit des organismes de normes, des cabinets conseils ou autres types d'organismes.

Pour certains secteurs d'activités, les normes sont diffusées et normalement connues par les entreprises. Dans ces cas, les fournisseurs sont tenus par exemple d'obtenir des certifications requises par les organismes internationaux. C'est un investissement qui leur incombe totalement. Les acheteurs n'auront qu'à se rassurer de l'effectivité de cette certification avant d'établir toute relation d'échange. C'est la situation du troisième cadre. Les paramètres sont imposés par des organismes ou par des ONG (agents externes) et le contrôle incombe à l'entreprise leader.

Le premier cadre est celui où l'entreprise leader définit et contrôle et le paramétrage. À ce titre, la spécification et le contrôle peuvent être confiés à un organisme d'audit mandaté par l'entreprise elle-même. Il faut dire qu'il s'agit d'une activité qui demande une bonne expérience et de bonnes connaissances de chaque domaine d'activité. Le recours à la sous-traitance est une option pour les entreprises puisqu'elle permet de limiter des investissements dans de nouveaux actifs.

Un mixage est possible dans la définition des paramètres. Dans certains secteurs d'activité, fortement contrôlés, les normes externes à la chaîne sont souvent définies par les lois et règlements gouvernementaux. Mais ils peuvent être limités en ne prenant pas en compte tous les paramètres nécessaires pour un meilleur résultat. Par exemple, les paramètres de spécification techniques des produits et les paramètres logistiques. Tandis qu'ils se pencheront beaucoup plus sur les paramètres environnementaux et des normes de travail.

Ainsi, le concept de GVC est utile et pertinent pour le pilotage des chaînes logistiques de dimensions internationales. Leur orientation vers des chaînes plus décalées a fait émerger la notion de gouvernance. La gouvernance ici se définit par rapport à des paramètres de gouvernance qui sont déterminés soit par les acheteurs, soit par un organisme externe en fonction. Mais les exigences des consommateurs finaux sont le meilleur baromètre. Lesdits paramètres de gouvernance fixent un ensemble de normes pour lesquelles des risques de non respect ont des répercussions sérieuses. Pour ce faire une intégration dans les GVC devient un enjeu pour les entreprises des pays producteurs de matières premières. Il est donc important de s'attarder sur la notion d'intégration.

2.2.3 L'intégration entre chaîne amont/chaîne aval

L'intégration est une opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet (Larousse, 2007). Les chaînes de valeur mondiales sont complexes et forment un système dont les composants ne sont pas souvent compatibles au départ. La garantie d'un meilleur fonctionnement dudit système réside dans sa capacité d'intégration.

La notion d'intégration occupe une place centrale dans le domaine de la logistique. La réussite de la synchronisation des flux physiques et des flux informationnels dans une *supply*

chain est largement influencée par le niveau d'intégration acquis sur des points très précis. Les travaux de Fabbe-Costes (2007) sont d'un grand apport pour mieux apprécier les problèmes d'intégration en logistique. Pour l'auteur, le SCM est *une fonction intégratrice dont la principale responsabilité est de relier les fonctions et processus clés au niveau intra et inter organisationnel pour former un business model cohérent et hautement performant*. En logistique, l'objectif est de relier des fonctions et des processus au sein des entreprises d'abord et ensuite entre les partenaires d'une *supply chain*. On cherche par cette procédure atteindre un niveau de compatibilité, capable de faire fonctionner au mieux le système en place.

Dans le contexte de notre recherche, le problème d'intégration entre des chaînes amont et aval dans un contexte de GVC se pose. Pour l'aborder au mieux, l'approche de Fabbe-Costes (op, cit.), qui définit quatre couches interdépendantes d'intégration possible pour les chaînes logistiques, à savoir, 1) les flux, 2) les processus et les activités, 3) les systèmes et technologies, 4) les acteurs est pertinente.

Les flux dans les GVC circulent entre des partenaires qui sont éloignés. Le processus de circulation des flux peut alors rencontrer des difficultés. Par exemple, les lois qui régissent les pays des partenaires ne sont pas toujours identiques ; le niveau de développement des infrastructures est décalé ; les cultures d'entreprises des partenaires sont différentes même si des points de convergence peuvent exister ; les règles et outils de gestion ne sont pas toujours compatibles ; les entreprises n'ont pas les mêmes structures organisationnelles. L'intégration des flux concourt à assurer une meilleure fluidité et une continuité des flux physiques, flux informationnels et flux financiers. Il s'agit alors de concevoir, d'adapter et mettre en place des mécanismes capables de garantir une bonne circulation des flux depuis l'amont jusqu'en aval. Dornier et Fender (op, cit.) s'attarde sur l'intégration fonctionnelle du SCM. Les auteurs proposent un modèle d'intégration dans lequel le SCM prend en compte les objectifs et contraintes des autres fonctions de l'entreprise sachant que toutes concourent à l'objectif d'amélioration du service au client au moindre coût.

Dans les GVC, le processus d'intégration permettant de réaliser de bonne performance en matière de synchronisation des flux doit tenir compte de l'environnement interne et externe des entreprises partenaires. La fluidité et la continuité des flux sont dépendantes des autres *couches d'intégration*, tels que les processus et les activités.

Les **processus et les activités** de chacun des partenaires présentent des différences certaines par le fait que chaque entreprise adopte un mode de fonctionnement en cohérence avec ses objectifs. Fabbe-Costes (op, cit.), définit les opérations de chaque processus clé comme un niveau à prendre en considération. L'idée de dégager une cohérence entre *processus opérationnels clés, processus de pilotage et processus de support, doit habiter chaque partenaire*. Toutefois, l'intégration des processus se situe au triple niveau opérationnel, organisationnel et stratégique.

Les systèmes et technologies sont pour l'auteur, des composants très importants dans un SCM. Ils favorisent une bonne gestion des flux physiques et des flux informationnels. Il est donc nécessaire, qu'il y ait une *interconnectivité* et une *interopérabilité* de ces composants entre les chaînes amont et les chaînes aval pour chercher à maîtriser la notion de délai.

Les acteurs des GVC sont des entreprises partenaires engagées ensemble dans une relation dont la mission est commune, c'est-à-dire, satisfaire les clients en leur apportant un bon produit au bon moment, dans les meilleures conditions et au moindre coût possible. Ces chaînes sont composées d'autres catégories d'acteurs dont les activités et les opérations sont diversifiées. Les prestataires de services logistiques, les producteurs, les acteurs institutionnels, les clients. Entre eux se créent des *interactions, de la coordination, la collaboration, la coopération entre les individus, les équipes, les fonctions impliquées dans et par la gestion des chaînes logistiques, au niveau intra et inter organisationnel*. Pour mieux gérer cet ensemble il faut *communiquer, travailler ensemble, développer des structures interfaces ou partagées, avoir une certaine compatibilité, une congruence au niveau stratégique, organisationnel, structurel et même culturel* (Fabbe-Costes op, cit.).

En somme, la logistique a été admise comme la technologie de la circulation des flux. Les quatre dimensions proposées par l'auteur sont des *couches d'intégration* qui contribuent à la réussite d'un SCM. Les GVC pourraient être explorées selon ces dimensions étant donné l'importance de la notion d'intégration en leur sein. Une bonne analyse de chacune de ces *couches* dans les entreprises des producteurs qui sont en amont de la chaîne pourrait contribuer effectivement à la réussite de l'intégration dans les GVC. Comme pour l'auteur, *l'intégration des flux est la couche prioritaire puisque le succès d'une chaîne logistique est déterminé par sa capacité à permettre à l'offre de rencontrer de manière efficace et efficiente la demande*, il serait donc possible d'affirmer que la réussite d'une intégration dans les GVC

est fortement dépendante de la mise en œuvre d'un SCM au préalable. Toutefois, il convient de relever que les systèmes d'information et de communication jouent un rôle primordial.

2.2.4 La place du Système d'informations et de communication logistique dans les GVC

Comme dans toute organisation l'information et la communication occupent une place de choix, encore plus dans le management logistique. La dimension informationnelle est au centre de la prévision et de l'organisation de la circulation des flux. La performance de la logistique se juge à la vitesse, à la fiabilité et au coût global de la circulation des flux physiques (Dornier et Fender, op, cit), mais c'est grâce au flux d'informations associés que tout cela est rendu possible. Pour Fabbe-Costes (1997), la démarche logistique doit son développement à l'apport du progrès des systèmes d'information et de communication. Ainsi, tout changement d'organisation logistique au plan physique s'accompagne nécessairement d'un changement du système d'information et de communication associé.

Les travaux en logistique accordent une place prépondérante au système d'information et de communication logistique. Pour l'auteur, il faut s'attarder sur les systèmes informatiques (matériels et logiciels), les réseaux électroniques et l'ensemble des technologies connectées. Les processus organisationnels d'acquisition, de mémorisation, de traitement et d'échange de l'information ainsi que de prise de décision sont aussi importants.

Tous les secteurs d'activité essaient d'adapter des systèmes d'information et de communication à leur contexte. Aujourd'hui la littérature portant sur les chaînes logistiques est fortement orientée vers le phénomène d'extension des marchés. Ainsi, grâce au développement technologique (Internet, extranet), les informations peuvent virtuellement parcourir de très longue distance en quelques temps.

Dans ce contexte, la gestion de l'information prend un caractère stratégique pour les entreprises. Pour Fabbe-Costes (op, cit, 1997) une bonne information est celle qui a un référentiel spatial et temporel. Les informations logistiques sont des informations précises, datées, continuellement mises à jour. Ainsi, tout n'est pas considéré comme une information en logistique. Dans les entreprises, il y a encore une difficulté à distinguer exactement la bonne information de l'information ordinaire. Cela relève de la formation des personnels et de leur information permanente. Le caractère stratégique de l'information pour les entreprises suppose sa prise en compte dans l'élaboration de la stratégie d'une firme. Le rôle de la gestion

de l'information et de la communication logistique, doit être intégré y compris dans sa dimension technologique.

Ainsi, la gestion de l'information est vitale pour le pilotage logistique. L'auteur précise qu'au centre de la démarche logistique, le pilotage logistique, sur un plan opérationnel, se traduit par le *déclenchement, suivi/guidage des marchandises*. Mais avant, il y a le flux d'informations qui permet la faisabilité de cette étape. Le pilotage permet ainsi, d'atteindre la vision globale des opérations. A cet effet, une cohérence des composants du système d'information et de communication est recherchée par les entreprises. Elle explique l'*utilité d'un référentiel, d'un langage commun à l'ensemble des acteurs qui participent à ce pilotage*. Le problème de cohérence se trouve souvent à ce niveau. Dans les entreprises le langage et les référentiels ne sont pas toujours en phase entre les acteurs qui doivent partager les informations et communiquer. A cet effet, l'auteur établit une distinction entre un *système émergent*, construit au fur et à mesure des besoins, sous contrainte et sans perspective globale, et un *système délibéré*, qui résulte d'une démarche consciente, coordonnée et globale de conception d'un système support du pilotage logistique.

Le passage d'un système *émergent* à un système délibéré apparaît nécessaire et important dans l'entreprise et entre les partenaires externes de l'entreprises. Or, il existe encore des entreprises qui fonctionnent sous le système *émergent*.

Christopher (2005, op, cit.), souligne que la gestion des chaînes de valeur mondiale implique la coordination des flux complexes de matières et d'informations en provenance d'une multitude de sources. Il faut un processus central qui est soutenu par un système d'information commun pour mieux maîtriser ces flux. Celui-ci doit être capable d'offrir une visibilité de bout en bout de la chaîne logistique, de la commande à sa livraison. Le progrès technologique actuel devrait le permettre (Fabbe-Costes, op, cit). Pour Veronneau, Passin et Roy (2008), il devient important de concevoir une *architecture système de gestion des commandes* qui fait le lien entre l'entrée des commandes, leur gestion et le traitement de l'ordre de fabrication et de l'expédition. Le schéma suivant retrace l'idée d'une gestion centralisée des flux qui peut très bien correspondre à des organisations dont les activités se réalisent en fonction des contrats individuels.

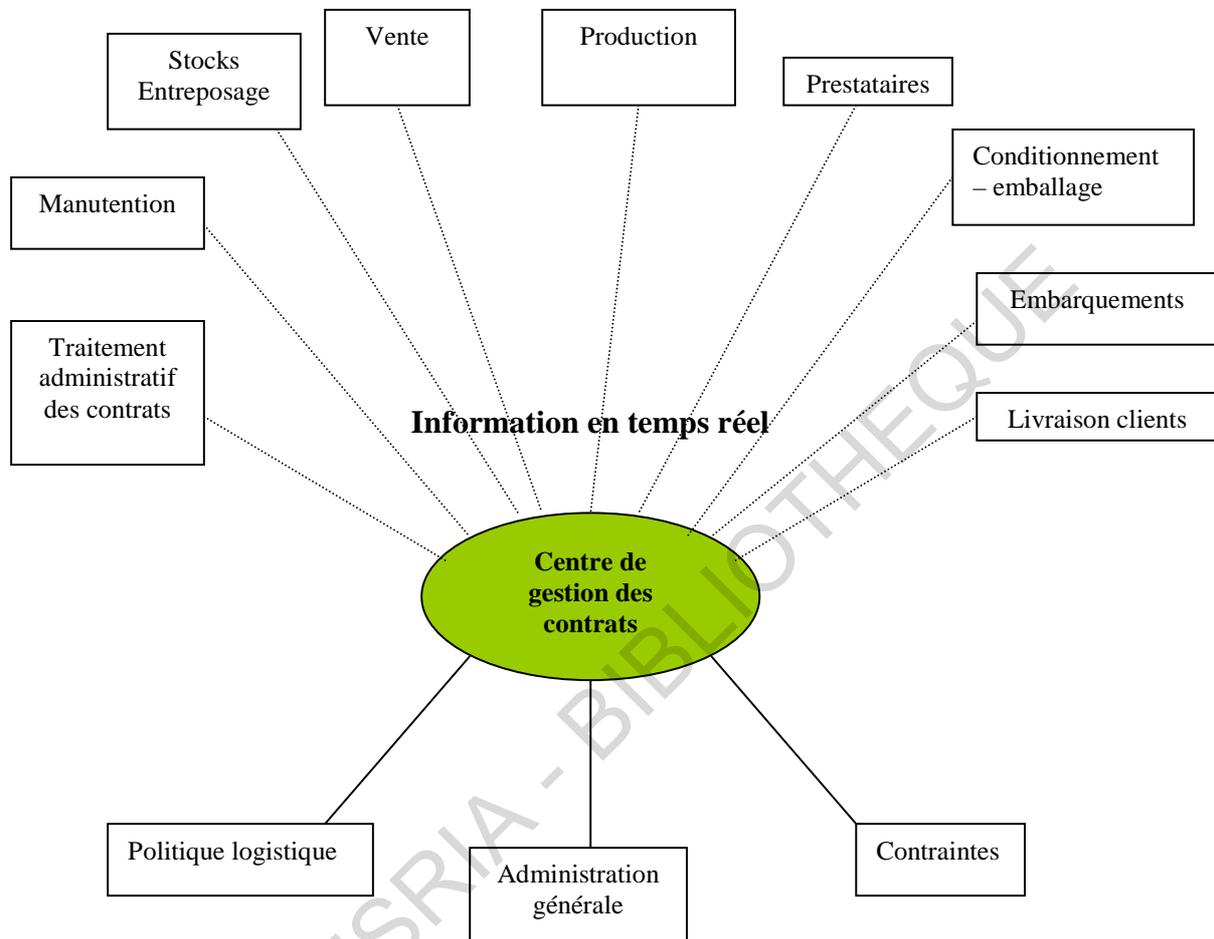


Figure 2.3 : Gestion de l'information de la chaîne logistique en temps réel

Adaptée de Veronneau, Pasin, Roy (2008), Revue Française de Gestion.

Ce schéma théorique de gestion de l'information de la chaîne logistique apporte une facilitation dans la coordination au travers d'une centrale qui gère les informations en temps

réel. Il apporte une innovation en ce sens qu'il donne la possibilité de gérer les contrats par les processus plutôt que par les fonctions.

C'est une approche par laquelle il est possible de relever le défi de la destruction des cloisons fonctionnelles. Le schéma en question présente une grande avancée sur le plan structurel. Toutefois, son fonctionnement est fortement dépendant de l'engagement de chaque entreprise dans un processus de changement structurel, passant d'une structure classique par fonction à une structure par processus (Verroneau et al. op cit).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre 2

Le chapitre 2 intitulé « revue de la littérature autour de la logistique et de la chaîne de valeur pour appréhender la xylo-industrie » était organisé en deux sections. La présentation de la logistique et du SCM dans la première section avait pour objectif de mettre en évidence leurs enjeux dans la recherche d'une meilleure satisfaction du client. La seconde section s'est focalisée sur la présentation du concept de *Global Value Chains*. Ce concept apparaît comme un complément aux deux premiers en essayant d'éclairer des situations partenariales particulières mettant en relation des entreprises des pays en développement et des entreprises des pays développés.

La revue de la littérature effectuée a ainsi mobilisée trois concepts que nous considérons comme des concepts piliers de notre recherche doctorale : la logistique, le *Supply Chain Management* et les *Global Value Chains*. La logistique en tant que *la technologie de la maîtrise de la circulation des flux* croise le volet opérationnel et stratégique tant au sein des fonctions dans une entreprise que entre des entreprises partenaires. Elle se trouve renforcée par le SCM qui se positionne dans sa capacité de coordination systémique, stratégique et fonctionnelle de l'ensemble du système de valeur qui se construit. Dans une approche plus étendue qui cherche des réponses à des situations de décalage organisationnel et stratégique entre des partenaires évoluant dans des contextes de développement déséquilibrés, le concept des *Global Value Chains* propose des voies. Le dénominateur commun de ces trois concepts réside alors dans le but final recherché par ce corpus théorique. Ce but demeure l'amélioration de la performance de chaque entreprise membre de l'ensemble de la chaîne de valeur afin de mieux satisfaire les exigences des clients.

La mobilisation de ces trois concepts avait donc pour objectif non seulement de mieux comprendre le phénomène du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun, mais surtout de disposer d'une grille de lecture pour son analyse. L'intérêt de rapprocher ces trois concepts dans notre recherche doctorale montre en effet leur convergence et leur complémentarité pour des problématiques de circulation des flux similaires au sujet que nous traitons. Toutefois, la question de la pertinence de ces notions dans le contexte de cette recherche pourrait se poser compte tenu de la capacité des acteurs à se les approprier.

En somme, cette revue de la littérature apparaît très pertinente dans la démarche de notre recherche. Les trois concepts ont permis d'aborder des notions pertinentes pour la gestion des

opérations logistiques et au management logistique et stratégique. Toutes ces notions permettent de mieux cerner par exemple le processus de circulation des flux ou le comportement des acteurs dans une chaîne logistique. Les notions liées aux systèmes d'information et de communication logistique ont été abordées. La dimension intra et inter organisationnelle du système de valeur a été étudiée avec un accent sur des éléments telles que la confiance, la compatibilité organisationnelle, le partage des informations, la vision. Toutes ces notions ont été mobilisées dans l'objectif d'une meilleure compréhension du phénomène de management logistique dans une chaîne de valeur étendue. Dans la même logique, six dimensions ont retenues notre attention : 1) la dimension activité, 2) la dimension flux, 3) la dimension acteur, 4) la dimension systèmes et technologies, 5) la dimension infrastructure, 6) la dimension structure. Ce sont des *couches* d'intégration d'une Supply Chain (Fabbe-Costes 2007). Elles ont inspiré la construction d'un outil de traitement des données qui proviendront du diagnostic des difficultés qui sera réalisé au chapitre 3. Cet outil permettrait alors de donner du sens au discours des acteurs, aux observations et à l'analyse documentaire réalisés. Il se présente ainsi :

Dimensions	Difficultés détectées								
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Acteur 7	Acteur 7	Acteur 8
Activités									
Flux									
Acteurs									
Systèmes et technologies									
Infrastructures									
Structures									

Tableau 2.3 Outil de traitement des données du diagnostic des difficultés

Elaboration personnelle inspiré de la littérature

Enfin, le corpus théorique mobilisé aura contribué non seulement à la construction d'une grille de traitement des données, mais il servira également lors de la formulation des propositions de recherche (chapitre 4). Le tableau ci-après en donne une synthèse.

Concepts	Principaux auteurs	Dimensions clés
Logistique	Mathé et Tixier (1987) ; Colin (1996, 1997,) ; Colin Paché (1998) ; Fabbe-Costes (1997) ; Fabbe-Costes et Meschi (2000) ; Paché et Sauvage (1999) ; Dornier et Fender (2007)	<u>Organisation stratégique du flux</u> - Gestion des interfaces - Gestion des opérations logistiques - Gestion intégrée des flux
Supply Chain Management	Lalonde (1997) ; Cooper et al. (1997) ; Mentzer et al. (2001) ; Colin (2005) ; Fabbe-Costes (2007)	<u>Supply Chain Orientation / Mise en œuvre du SCM</u> 1. Dimension intra organisationnelle SC 2. Dimension inter organisationnelle SC
Global Value Chains	Gereffi (1994, 2005) ; Humphrey et Schmitz (2001) ; Gibbon et al. (2008)	<u>Paramètres de gouvernance</u> 1. qu'est ce qui sera produit, 2. comment cela doit être produit, 3. quand faut-il produire, 4. combien faut-il produire, 5. a quel prix acheter ?

Tableau 2.4 : Synthèse de la revue de la littérature

Elaboration personnelle

Après cette synthèse de la revue de la littérature, la démarche générale qui est suivie est présentée :

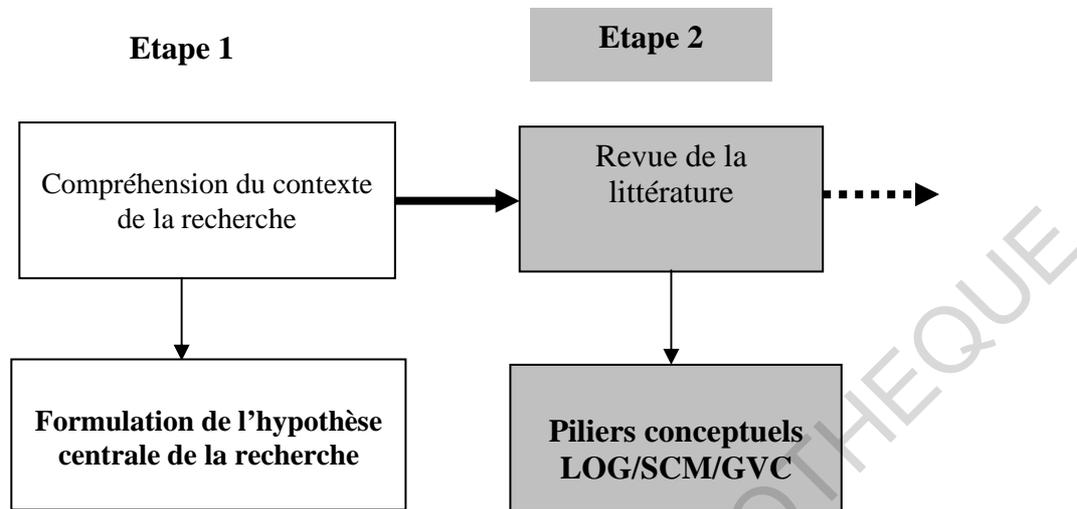


Figure 2. 4 : Synthèse démarche générale de la recherche

Elaboration personnelle

CHAPITRE 3 : UN DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN POUR CERNER LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction du chapitre 3

Jusqu'ici nous avons présenté les deux premiers chapitres du projet de la recherche que nous conduisons. Le premier chapitre réservé au contexte avait pour mission de fixer l'environnement général dans lequel se déroule cette recherche. À ce propos, il a permis de cerner au mieux le terrain de la xylo-industrie au Cameroun, ses activités, ses flux et ses acteurs. L'influence du concept du Développement Durable dans le volet Gestion Durable des Forêts a été évoqué. Pour ce faire, la dimension réglementaire dans l'encadrement de l'exploitation forestière a été largement débattue. C'est aussi dans ce chapitre qu'ont été appréhendés les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois depuis l'instauration de l'industrialisation de la filière au Cameroun. Le développement de ces différents éléments a permis d'aboutir à la formulation de l'hypothèse centrale de notre recherche doctorale. La logistique y est admise comme une voie susceptible d'aider les entreprises de cette industrie au Cameroun à relever certains de leurs défis.

Le deuxième chapitre s'est appesanti sur une revue de la littérature centrée autour de trois concepts piliers à savoir la logistique, le SCM et les *Global Value Chains*. Ce chapitre a permis d'aboutir à la construction d'une grille de lecture articulant ces principaux concepts avec leurs notions essentielles.

Le lien entre ces deux chapitres réside dans la capacité du corpus théorique mobilisé au chapitre 2 à apporter une réponse aux principaux défis identifiés au chapitre 1. Cette relation devra s'étendre dans ce chapitre 3 dont l'objet est de réaliser un diagnostic qui vise à déterminer quelle est la nature des difficultés qui existent réellement sur le terrain. Dans cette démarche, les acteurs sont donc interpellés par le chercheur à se prononcer à propos de leurs difficultés telles qu'ils les ressentent dans l'action. Les données primaires collectées seront ensuite traitées à l'aide de la grille qui a été élaborée par le chercheur à partir de la revue de la

littérature (chapitre 2). Cette grille est un outil qui permettra alors de ressortir les résultats du diagnostic à la fin du chapitre.

Pour atteindre cet objectif, le présent chapitre a alors été organisé en deux sections. La première section intitulée « positionnement épistémologique et démarche qualitative » permet au chercheur d'exprimer ses intentions de recherche. Le positionnement interprétativiste de notre recherche qui se justifie par la démarche que nous venons présenter ainsi que la logique de raisonnement abductif que nous adoptons seront justifiés dans ce chapitre. Toutefois, le positionnement interprétativiste de notre recherche est justifié par l'intention de produire de la connaissance adaptée au contexte spécifique de la xylo-industrie au Cameroun en faisant des propositions d'amélioration du management logistique afin que les acteurs puissent se l'approprier et la mettre en oeuvre.

Le deuxième volet de la section 2 porte sur la justification du choix de la démarche qualitative qui a été adoptée. Par la même occasion, le choix porté sur la société SFID est aussi justifié.

A la fin du chapitre, le mode de raisonnement abductif que nous avons adopté nous autorisera à mobiliser une revue de littérature complémentaire tout en tenant compte des résultats issus du diagnostic des difficultés présenté à la section 2 de ce chapitre pour la formulation des propositions de recherche au chapitre 4. Il est important de signaler à ce niveau que les propositions de recherche formulées seront confrontées aux acteurs sur le terrain. Pour cette deuxième démarche, l'usage d'un questionnaire semble plus pertinent. Le lien entre une première démarche qualitative et une deuxième démarche plus proche de la méthode quantitative réside dans l'intervention du diagnostic et de la revue de la littérature dans la formulation des propositions de recherche qui seront ensuite confrontées aux acteurs sachant que les résultats présentés au chapitre 5 concernent toute la recherche.

SECTION 1: POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE QUALITATIVE

Le positionnement épistémologique permet au chercheur de présenter ses intentions associées à la recherche qu'il effectue. Nous venons exprimer notre intention de produire de la connaissance adaptée au contexte spécifique de la xylo-industrie au Cameroun en faisant des propositions d'amélioration du management logistique afin que les acteurs puissent se l'approprier et la mettre en oeuvre. Tout au long de cette section, des auteurs ont été mobilisés pour une justification de cette intention.

Aussi, *L'épistémologie s'entend comme une partie de la philosophie qui étudie l'histoire* (Larousse, 2007). Elle se comprend aussi comme l'étude critique des sciences, destiné à déterminer leur origine logique leur valeur et leur portée. Selon Piaget (1967), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse à ce qu'est la connaissance, comment elle s'élabore et surtout elle cherche à définir la valeur de la connaissance. En effet, la finalité d'une recherche étant d'élaborer des connaissances, il est primordial de s'informer sur ce qu'est cette connaissance sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles la conception de la connaissance se repose, sur ce qui fonde la valeur des connaissances, qui se développent (Gavard-Perret et al. 2008). En cela, l'épistémologie se distingue de la méthodologie qui s'insère entre l'épistémologie et la logique.

Ces auteurs conviennent avec Berry (1981), Girin (1981, 1986), Le Moigne (1979, 1983, 1986, 1989), Marchesnay (1985) que le questionnement épistémologique est indissociable de la pratique scientifique dans le domaine de la gestion depuis les années 1980. Ainsi, dans les Sciences de Gestion, l'exigence d'un questionnement épistémologique est devenue incontournable dès le début de toute recherche. Les chercheurs affirment à cet effet que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret, Séville, 2007 : 13)

L'objectif du questionnement épistémologique est de *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* Gavard-Perret (op, cit : 7). Une clarification sur le positionnement épistémologique est une manière pour la recherche d'établir une cohérence

entre l'objectif de la recherche, la stratégie, les méthodes et les techniques mobilisées. Par ailleurs, pour Baumard (2003), le fait que le processus de construction des données de la recherche s'inscrive dans un aller-retour incessant entre la théorie et ses fondements empiriques justifie cette clarification sur le positionnement épistémologique afin d'éviter les risques d'incohérence, puisque le traitement des données en dépend. Wacheux (1996) à son tour estime que la spécification du positionnement épistémologique et les justificatifs permettent de conférer une légitimité à la recherche par rapport au phénomène en étude. Une recherche est ainsi influencée par les courants de pensée auxquels il convient de faire référence. Cette approche justifie alors pourquoi un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni *ex nihilo* (Gavard-Perret, op cit).

L'épistémologie est la règle de production et condition de validation des connaissances scientifiques. Dans notre recherche, il est question de mieux comprendre le fonctionnement de la xylo-industrie pour déterminer les voies possibles d'amélioration de son management logistique et de montrer qu'elle lui permettrait de mieux s'insérer dans les *Global Value Chains*. Ainsi la rigueur scientifique exige du chercheur le choix du positionnement épistémologique de sa recherche. Le point suivant est consacré à cette exigence.

3.1.1 Paradigmes scientifiques en cours et choix du positionnement de la recherche

Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie Gavard-Perret (2008). Ces hypothèses concernent ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance. Une présentation succincte des trois paradigmes scientifiques contemporains semble indispensable avant l'énoncé du choix effectué pour notre recherche.

3.1.1.1 Présentation des paradigmes contemporains

Perret et Séville (2007) distinguent les trois paradigmes contemporains formulés selon cinq points : 1) le statut de la connaissance, 2) la nature de la réalité, 3) la façon dont la connaissance est engendrée, 4) le chemin de la connaissance scientifique, 5) la valeur de la connaissance et les critères de validité. Ces trois paradigmes sont : 1) le positivisme, 2) le constructivisme, 3) l'interprétativisme.

Le positivisme est fondé sur une hypothèse réaliste. Gavard-perret et al. (2008) parlent d'une première hypothèse dite d'*ontologique réaliste*. Cette hypothèse postule l'existence d'un réel indépendamment de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. La deuxième hypothèse est dite de détermination naturelle qui pose que le réel existentiel est déterminé par une quelconque forme de détermination naturelle. Et enfin, la troisième hypothèse dite d'épistémologie objectiviste dualiste, postule que le chercheur doit et peut se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié. Ainsi, l'objet de connaissance a son objet propre. Pour les chercheurs positivistes, tout effet a une cause, rien ne se produit sans une raison derrière. Dans notre recherche, le positionnement positiviste n'est pas en cohérence avec la démarche adoptée.

Dans le paradigme constructiviste, les hypothèses fondatrices sont explicitées et tenues pour plausibles. Ici la réalité est une construction qui nécessite une interaction entre l'objet et le sujet. En terme plus clair, le sujet et l'objet construisent ensemble, on parle de co-construction. Dans notre cas, l'interaction existe, mais la co-construction n'est pas le statut retenu à ce stade des travaux. rien n'exclut qu'elle soit possible dans une optique plus étendue.

Pour le paradigme interprétatif, la réalité est faite d'interprétation qui se construit au travers des interactions entre acteurs dans un contexte toujours particulier (Perret, Séville, 2003). Pour le chercheur interprétatif, la réalité est essentiellement mentale et perçue (hypothèse phénoménologique), et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants (hypothèse d'interactivité : Schwandt, 1994). De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale (Allard-Poesi et Marechal, 2003). Les auteurs poursuivent en disant que le développement de tels types de connaissances passe par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements.

Par ailleurs, l'objet d'une recherche interprétative n'implique pas d'interroger des faits pour en découvrir la structure sous-jacente, mais d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres. Cette posture convient à notre recherche par le fait qu'elle est animée par la recherche d'une compréhension de la réalité sociale qui réside dans le

management logistique d'abord. Ensuite, une interdépendance est observable entre le l'observateur et les acteurs.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) Ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en terme de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en terme de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en terme de « pour quelle finalité ... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 3.1 : paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.

Source : Perret et Séville (2007)

3.1.1.2 Choix du positionnement épistémologique de la recherche

Selon la présentation des paradigmes de Perret et Séville (2007, op cit.), il apparaît incohérent que notre recherche soit positionner dans le paradigme positiviste compte tenu des orientations adoptées. Elle semble s'inscrire dans le paradigme interprétativiste selon les critères évoqués au point 3.1.1.1 précédemment.

Si pour le positiviste la réalité est connue d'avance, l'interprétativiste la conçoit comme *inconnaisable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement*. Il faudrait alors l'intervention des voies indirectes pour essayer de parvenir à la réalité, des sortes de trait d'union. Dans notre démarche, la réalité n'est pas connue d'avance. Des voies indirectes seront nécessaires pour la cerner. Elles seront utilisées tout au long de la recherche (documentation, entretiens, observations). C'est au travers de l'action entre l'observateur et les acteurs que la réalité sera possible grâce à l'interprétation. Ainsi, il est

convenu avec (Berger et Luckman, 1996). Allard-Poesi et Marechal (2003) la connaissance est essentiellement engendrée par l'interprétation et la valeur de la connaissance est *idiographique*. Ils parlent d'une interaction entre le chercheur et les sujets étudiés. Pour ce faire, la connaissance qui est produite est de nature subjective et contextuelle. C'est une remarque à laquelle notre recherche n'échappe d'ailleurs pas, puisque les interprétations qui découlent de nos travaux sont très fortement liées au terrain.

Par ailleurs, selon le paradigme épistémologique interprétativiste qui est retenu dans notre recherche, le processus de création de connaissance passera par la compréhension du sens que les acteurs donneront à la réalité. Dans notre cas, il ne sera pas question d'expliquer la réalité mais de la **comprendre** au travers des interprétations que feront les acteurs. Ainsi, nous convenons avec les auteurs que, la démarche qui sera développée tout au long de la recherche, tiendra compte des « *intentions, des motivations, des attentes, des raisons et des croyances* » des acteurs (Perret et Séville, op cit : 23).

Enfin, **comprendre** c'est « *donner des interprétations aux comportements* ». La compréhension « *implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs donnent* », elles sont *situées dans l'espace et datées dans le temps* (Perret et Séville, op cit, : 24). Les critères de validité de notre recherche sont caractérisés par une *idiographique* et par des capacités d'empathie du chercheur. Les auteurs disent que, « *Une recherche présente un caractère idiographique si les phénomènes sont étudiés en situation* », la compréhension du phénomène étant *dérivée du contexte*. Par ailleurs, le caractère empathique se justifie en ce sens que tout au long du parcours, le chercheur essaie de se *mettre à la place d'autrui de façon à percevoir ce qu'il ressent. Il tente de développer une compréhension des réalités sociales qu'il observe*. Ces propos rejoignent ceux de Giordano (2003) qui dit que l'observateur et l'acteur sont des sujets interprétants. Le schéma que l'auteur élabore à cet effet mérite d'être repris notre travail.

Chercheur interprétatif Posture d'empathie

*Ontologie relativiste : réalités construites multiples
Epistémologie interprétative*

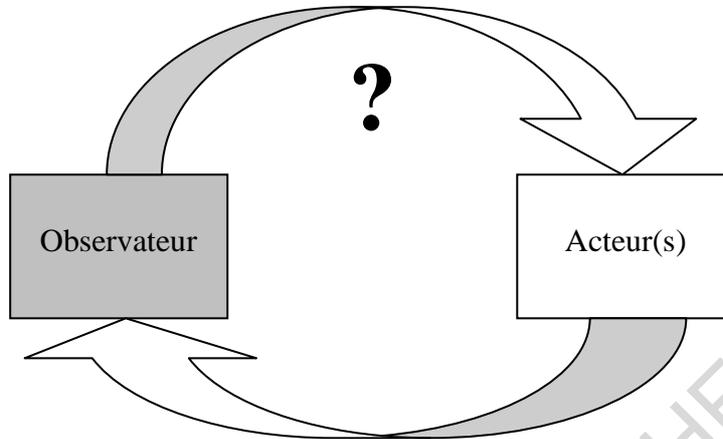


Figure 3.1 :L'observateur est un sujet actif interprétant

L'acteur de terrain est aussi sujet actif interprétant

Source : Giordano Y. (2003)

Donc, nous cherchons à comprendre comment le management logistique peut être un levier de l'intégration de la xylo-industrie dans les *Global Value Chains* en donnant des interprétations aux comportements que nous relevons. Nous voulons trouver des significations à partir des données des acteurs.

Par ailleurs, le choix du positionnement épistémologique implique également celui d'une méthodologie d'approche. Il est important de préciser la manière avec laquelle sera appréhendé le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun, d'indiquer la démarche qui sera suivie et le raisonnement scientifique qui sera adopté.

3.1.2 La démarche méthodologique qualitative

Les recherches qualitatives étudient les phénomènes dans leur cadre naturel. Elles privilégient ainsi la posture *idiographique* que Laville (2000) reprend. Pour lui, les recherches qualitatives

sont bien en phase avec un positionnement épistémologique interprétativiste. Contrairement aux recherches quantitatives, celles-ci recherchent une étude en profondeur du phénomène. Pour cette raison elles peuvent s'appuyer sur une étude de cas unique (Yin, 1994), avec l'optique de compréhension du phénomène. La compréhension du management logistique dans la xylo-industrie pourra s'appuyer sur un cas unique suffisamment représentatif de l'ensemble.

Au côté de Yin, Wacheux (2005 : 10) insiste sur le fait que « *les approches compréhensives supposent une démarche de focalisation progressive sur un objet pour faire émerger le sens* ». Miles et Huberman (2003 : 11) indiquent par leurs *évoations concrètes et leurs significativités, les données qualitatives* permettent des descriptions et des explications riches, ancrées dans un contexte spatio-temporel et susceptibles de mener à des découvertes dépassant les à priori du cadre théorique initial. Toutefois, le souci de la cohérence est le plus présent dans le choix des méthodes.

Dans notre recherche, la démarche qualitative semble pertinente puisque nous voulons étudier le management logistique de la xylo-industrie dans sa profondeur et dans un contexte particulier pour mieux le comprendre et analyser comment il peut être un levier d'intégration dans les *Global Value Chains*.

Depuis le début de notre recherche, nous procédons par allers-retours entre le terrain et les connaissances théoriques. Nous avons mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant le management logistique et les *Global Value Chains*. Nous voulons nous appuyer sur cette connaissance pour donner du sens aux observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents. Dans ce contexte, Cherreire et Durieux (2003) parlent d'une démarche d'abductive.

3.1.2.2 La démarche abductive

Selon Chalmers (1987), le chercheur en management procède le plus souvent par **abduction** ou **adduction**. L'abduction est un *processus inférentiel* qui s'oppose à la déduction. Partant d'un constat, on se fonde sur des expériences précédentes connues en divers domaines. Donc si l'**induction** est une inférence logique qui confère à la découverte une constance à priori, l'**abduction** lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite.

Pour Koenig (1993 : 7), « *l'abduction* est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ». Elle consiste à tirer de l'observation des *conjectures* qu'il convient ensuite de *tester et de discuter*.

Plusieurs chercheurs ont déjà travaillé sur l'abduction (Delattre et Thellier, 1979) ; (Morgan, 1990). C'est le procédé aller-retour qui retient le plus notre attention dans le cadre de notre recherche. Après la présentation du contexte une revue de la littérature a été mobilisée. Ce premier procédé nous a permis de repartir sur le terrain pour s'entretenir avec les acteurs sur la base de guides d'entretien que nous avons confectionnés à partir des connaissances théoriques et inspirée par le terrain.

Finalement, le processus de recherche que nous avons adopté est proche de la démarche abductive décrite par Kovacs et Spens (2005 : 139) et reprise par Monnet (2007) dans sa thèse de Doctorat.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

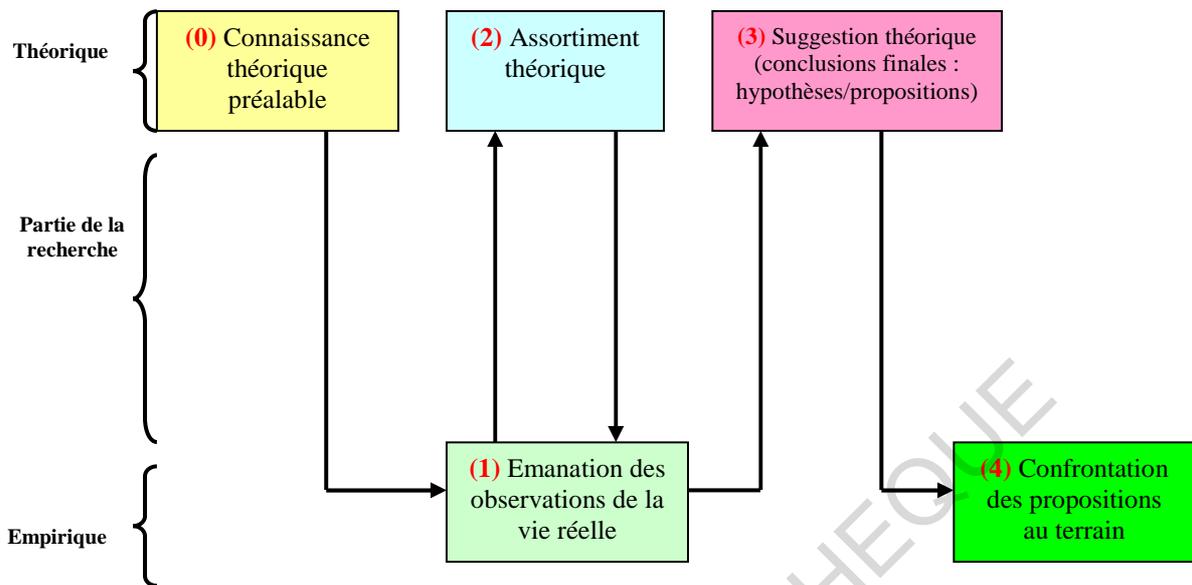


Figure 3.2 : Le processus de recherche abductif

Source : adapté de Kovacs et Spens (2005 : 139)

Dans le processus de recherche abductif de Kovacs et Spens (2005), cinq étapes sont nécessaires, à savoir, 0) la mobilisation des connaissances théoriques préalables, 1) émanation des observations du terrain, 2) assortiment théorique, 3) suggestions théoriques, 4) confrontation des propositions au terrain.

1. La mobilisation des connaissances théoriques préalables est l'étape zéro des auteurs. Cette étape a été retenue par Charreire et Durieux (2003, op, cit.) plus haut pour signifier que le chercheur est un sujet agissant qui est habité par des connaissances acquises dans le passé. Le fruit de son observation sera emmaillé de cette distinction.
2. L'émanation des observations du terrain est une phase où le chercheur pourra collecter des données en utilisant les techniques que proposent les auteurs, à savoir, les

entretiens, l'observation, l'étude documentaire. C'est une étape où entre l'observateur et l'acteur se dégage une logique interprétative dans le cas présent.

3. L'assortiment théorique découle des allers-retours entre ces deux premières étapes, c'est-à-dire entre la théorie et le terrain de la recherche.
4. Les suggestions théoriques sont constituées des propositions ou hypothèses qui se dégageront du processus général. Elles sont le fruit du processus antérieur d'allers-retours.
5. La confrontation des propositions au terrain est un moment important. Les acteurs sont interpellés dans un exercice qui recherche une certaine légitimation des théories et concepts, une certaine stabilité ou non.

La figure proposée par Kovacs et Spens ci-dessus influence fortement notre démarche. La cinquième étape est abordée dans notre chapitre 4 qui s'intitule « propositions d'amélioration du management de la xylo-industrie centrées sur la logistique confrontées avec les acteurs ». Des explications plus amples seront données dans cette partie.

Ainsi, notre recherche a adopté un positionnement épistémologique interprétativiste, un mode de raisonnement abductif dans une approche qualitative du terrain. A propos de l'approche du terrain justement, la méthode des cas qui est présentée dans le point suivant a été jugée pertinente.

3.1.2.3 L'approche par étude de cas

Giroux (2003 : 42), souligne le « *caractère concret et actif de l'étude de cas* ». Pour elle, la méthode des cas est indiquée « *lorsque le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive* ». Pour YIN (1989), une étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples.* » Les chercheurs (Yin 1989, 1994 ; Hamel, 1997 ; Le plat, 2000 ; Giroux, 2003), soutiennent que les connaissances apportées par le cas ont un statut qui n'est ni celui d'une théorie générale, ni celui d'un simple matériau d'observation. Il s'agit d'une théorie intermédiaire à moyenne portée, c'est-à-dire en apparence locale et contextuelle et, en filigrane porteuse d'un questionnement plus large.

Ainsi, la compréhension d'un cas permet de construire un *réseau de normalités* et d'*exception*, c'est-à-dire des contextes différents mais reliés, qui suspendent certaines inférences et en déclenche d'autres. En fait, étudier un cas revient à étudier une situation particulière. Lorsqu'on étudie un cas, on se lance dans une approche descriptive avec toute sa complexité selon les auteurs. On a en idée l'objectif de comprendre. L'étude de cas devient une stratégie de recherche dynamique qui évolue en cours de route pour s'adapter aux particularités et aux opportunités du terrain.

On retient que l'intérêt de l'étude de cas est celui d'un approfondissement de la recherche et celui d'une contextualisation à partir de laquelle des théories peuvent surgir ou se relire (Giroux 2003, op, cit).

Toutefois, les résultats empiriques de l'étude de cas doivent être analysés à l'aune d'une théorie développée au préalable (Yin, 1989 : 38). Selon l'auteur, une étude de cas se distingue par quatre grandes étapes : 1) le choix du cas, 2) la finalité du cas, 3) le recueil des données, 4) le traitement des données.

1. Le choix du cas

Le choix du cas pour Giroux (op, cit : 51), dépend de la problématique d'une part, d'autre part l'accessibilité des données est à prendre en compte. Pour Yin (op, cit), le choix est intimement lié à la finalité de l'étude qui lui donne sa signification. Toutefois, les objectifs fixés par le chercheur sont aussi importants selon Giroux. En réalité, le choix est aussi attaché à une démarche qui laisse intervenir l'opportunisme, la créativité intellectuelle, de l'habileté à gérer des liens avec des entreprises au sens de Pettigrew (1989). Les éléments qui concourent au choix d'un cas sont divers. Dans Giroux (op, cit), l'auteur Markus (1989) souligne qu'il est possible de sélectionner un cas parce que l'on croit que celui-ci vient remettre en question la théorie existante. Dans tous les cas, souligne Giroux, le chercheur devra s'assurer que sa sélection lui permettra de bien observer ce qui l'intéresse et de pouvoir générer de la théorie en utilisant un des outils pertinents.

Ainsi, le chercheur peut par exemple utiliser à l'intérieur d'une même organisation plusieurs cas enchâssés. Tout dépend de la pertinence des cas sélectionnés au regard de la problématique, de la disponibilité des situations exemplaires, du temps et des ressources imparties au chercheur. Nous avons choisi un cas jugé suffisamment représentatif à l'intérieur de la xylo-industrie au Cameroun. La justification par rapport à ce choix est exposée dans la finalité du cas.

2. La finalité du cas

Pour (Yin, op cit) est les autres auteurs cités, la finalité d'un cas est, non seulement de trouver une solution à un problème, mais aussi de trouver le principe d'élaboration d'une solution. L'étude d'un même cas peut être exploitée pour donner des solutions à un problème spécifique et aussi pour élaborer un modèle général suggéré par des connaissances antérieures et à éprouver par l'étude d'autres cas. Dans sa finalité théorique, l'étude de cas vise à trouver une solution au cas particulier considéré, mais à dégager aussi le principe de cette solution exploitable à l'étude d'autres cas. Le cas est alors inséré dans un cadre théorique : il devient un exemplaire d'une catégorie plus large dont les contours sont à définir. Pour y parvenir, la phase de recueil des données est importante.

La finalité décrite par Yin correspond à celle qui est poursuivie par notre cas en présence. Il est question de trouver comment améliorer le management logistique dans la xylo-industrie en vue d'intégrer les entreprises du Cameroun dans les Global Value Chains. L'objectif est donc de trouver des solutions pour le cas de la xylo-industrie au Cameroun, sachant que les résultats auxquels nous aboutirons devront être éprouvés dans des situations différentes. Pour y parvenir l'étape de collecte des données paraît essentielle.

3. La collecte des données

Pour le recueil de données, YIN (1994 : 80) distingue six sources : documentation, archives, entretiens, observations directes, et observations participantes, artefacts techniques et culturels. Nous en retenons trois : l'entretien, l'observation et les données secondaires.

a) Mode de collecte de données par l'entretien

L'entretien « est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » Baumard et al., (2003 : 235). L'exercice d'entretien peut donc se faire soit individuellement soit de manière collective.

La technique permet le recours à *L'entretien individuel*, qui est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet (Baumard, op cit). Selon l'auteur, l'entretien est fondé sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude marquée plus ou moins de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. Le principe de la non-directivité repose sur une attention positive inconditionnelle de l'investigateur. Ce qui signifie que le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur parce qu'il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. La non-directivité implique

aussi une attitude d'*empathie* de l'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en terme d'émotion ou de signification, comme si l'investigateur était à la place du sujet interrogé.

L'entretien **semi-directif**, encore appelé entretien centré, selon Merton, Fiske, et Kendal (1990), est un mode de collecte de données où le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. C'est un guide d'entretien qui peut subir des adaptations tout au long de l'entretien, comme le veut la méthode. Certaines questions jugées inutiles compte tenu du contexte sont abandonnées, tandis que d'autres sont introduites.

Le guide est composé des questions principales au sens de Rubin et Rubin (1995), celles qui servent d'introduction ou de guide dans l'entretien. D'autres questions dites d'implication, c'est-à-dire celles qui font suite aux réponses aux questions principales ou visent à élaborer avec précision une idée ou un concept peuvent aussi être utilisées.

En plus des entretiens individuels, des entretiens de groupe peuvent être mobilisés. Ils peuvent être le fait d'une formation organisée ou alors provenir d'autres opportunités qu'offre les situations de terrain. Les entretiens individuels conduits à l'aide des guides d'entretien sont des pratiques que nous avons adoptées, sans oublier un travail en groupe au cours duquel quelques entretiens ont été menés aussi. L'entretien semi-directif est la méthode qui a été retenue dans notre recherche. Le choix a tenu compte de la réalité du contexte réel de la xylo-industrie au Cameroun. Des explications plus complètes seront données à la section 2.

Outre les entretiens, l'observation est aussi un mode de collecte des données intéressant auquel nous avons eu recours tout au long de notre séjour sur le terrain.

b) Mode de collecte de données par l'observation

Pour Baumard et al., (2003 : 238), l'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. En fait, les auteurs considèrent l'observation comme étant un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des *données factuelles* dont les occurrences sont certaines, plutôt que des *données verbales* dont l'inférence factuelle est sujette à caution. Gavard-Perret et al., (op, cit) estiment que l'observation peut se définir comme une technique de collecte des données primaires visibles et audibles. Par ailleurs, ces chercheurs considèrent l'observation comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain. De ce point de vue,

l'observation déborde largement le cadre « du voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur. Jorgensen (1989) distingue deux formes d'observation en fonction du point de vue du chercheur et par rapport aux sujets observés. Cet auteur confirme que le chercheur peut adopter soit un point de vue interne, à ce moment son approche relève de l'*observation participante*, soit un point de vue externe où son approche va relever d'une *observation non participante*. Pour Junker (1960) et Gold (1970), quatre postures du chercheur peuvent être définies sur le terrain : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participant, et l'observateur complet.

Sur le terrain, nous n'étions, pas un participant complet, mais nous pouvions être un observateur complet. Les postures de participant-observateur et d'observateur-participant ne nous convenaient pas. La participation suppose une implication quelconque dans les activités des acteurs. Ce qui n'a pas été notre cas. Nous étions alors sur le terrain en qualité d'*observateur non participant* cherchant à mieux comprendre notre objet de recherche au travers des pratiques des acteurs. L'utilité de notre posture c'est-à-dire, observatrice non participant a été perçue à des moments très précis comme lors des expéditions du fret, du traitement des dossiers d'expédition, des constats sur les routes. Outre les données primaires, les données secondaires ont été collectées.

c) Les données secondaires

Pour Baumard et al, op cit, les données secondaires sont des données qui existent déjà. Leur utilisation présente un avantage en terme de rapidité, de coût. Elles ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer les données primaires. Les données secondaires internes sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Il s'agit des archives, des notes, des rapports, des documents, des règles et procédures écrites, des modes d'emploi, des revues de presse etc.

L'intérêt des données secondaires réside dans le fait que leur analyse permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les évènements. Le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. C'est, selon les auteurs un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. De plus, l'analyse de données internes est souvent nécessaire pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité.

La collecte des données secondaires nécessite que le chercheur entre en contact avec les personnes se trouvant sur le terrain étudié. Nous avons justement respecté cette consigne lors de nos investigations. La collecte des données par l'usage de la documentation interne a été

réalisé par nous durant les séjours sur le terrain. Certains documents sont consignés dans les annexes.

En somme, la recherche qualitative présente une richesse, comme le souligne la revue de la littérature, dans le sens où elle permet au chercheur de mieux s'imprégner du contexte par le contact direct avec les principaux acteurs de terrain. Pour les recherches en Sciences de Gestion qui se veulent pragmatiques, cette posture semble présenter un réel intérêt. La collecte des données se réalise au travers de matériau tel que l'entretien, les observations selon des attitudes guidées par l'objet de recherche. Des données peuvent aussi être collectées en seconde main, à travers des documents.

De plus, le contact avec la base qui est admis par la recherche qualitative privilégie la profondeur de la description selon Geertz (1973). En conséquence, le choix d'un échantillon qualitatif peut, à l'extrême, porter sur une situation unique au sens de Yin (1994), de Giroux (2003), comme indiqué précédemment, même si cela soulève des questions méthodologiques et épistémologiques particulières selon La Ville (2000). D'autres auteurs posent aussi des problèmes par rapport à la validation des connaissances produites sur du singulier plutôt que sur la répétition selon Moriceau (2000) et Le Goff (2002).

Selon Giroux (op cit : 59), la stratégie de collecte de données sera adoptée en fonction du choix épistémologique du chercheur. Il devra faire preuve de rigueur dans le processus d'inscription des données compte tenu des supports utilisés (papier, vidéo, audio...). Durant la période de collecte, Giroux (op, cit) insiste sur l'attitude ouverte que le chercheur doit observer afin d'accumuler un maximum de données riches. Cependant, il doit toujours garder à l'esprit la pertinence de l'information par rapport à la problématique de recherche.

Après l'étape de la collecte des données suit celle du traitement des données que nous abordons.

4. Le traitement des données : l'analyse de contenu

L'analyse de contenu s'inscrit parmi les méthodes qualitatives d'analyse des données. Il s'agit d'une analyse de texte qui a pour rôle de classer, trier et analyser les discours des interviewers Gavard-Perret et al. (op cit). Cet exercice concerne également l'ensemble des données documentaires recueillis. Selon les auteurs, l'analyse de contenu peut être considérée comme un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs

permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages. Pour Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007 : 493), « *l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrase, paragraphes) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours* ». Dans le processus de recueil des discours, le chercheur doit avoir une attention particulière puisque le texte de base sera découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse qu'il devra choisir d'étudier, selon une méthodologie précise de codage. Après cette étape, les différentes unités d'analyse seront classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses.

Parmi les techniques d'analyse, Hlady Rispal (2002 : 143) parle de l'analyse textuelle comme une « *technique d'étude d'un discours (article, interview, document, etc.), fondé sur un ensemble de procédures structurées* ». Elle détermine alors trois types d'analyse possibles : 1) analyse syntaxique, « *qui examine la structure du discours* » (temps, verbes, adjectifs), 2) lexicale « *qui se concentre sur la nature et la richesse du vocabulaire employé* » et 3) thématique « *qui opère un découpage par thème, par fréquence d'apparition et d'association, etc.* »

Dans l'usage des techniques d'analyse, la notion d'unité d'analyse est importante. C'est l'« *élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du discours ou du texte* » Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007 : 498). Elle intervient lors du codage du discours. Les différents **unités d'analyse** retenus par Weber (1990) sont alors : 1) un mot : les noms communs, les noms propres, les verbes, les pronoms, 2) le sens d'un mot ou d'un groupe de mots : ici certains programmes informatiques peuvent être efficaces, 3) une phrase entière, 4) des morceaux de phrase du type « *sujet/verbe/objet* », 5) un paragraphe voire un texte entier. La phase de détermination des unités d'analyse est suivie par celle de la catégorisation.

Pour Gavard-Perret et al. (op cit : 253), la catégorisation correspond au codage. Il correspond à une transformation effectuée selon les règles précises des données brutes du texte. Sa nécessité s'impose dans un premier temps pour définir les règles de découpage du corpus afin de préciser quelles seront les unités à prendre en considération (mot, phrase, paragraphes, etc.). Dans un deuxième temps le chercheur doit définir un système organisé de rubriques et de catégories (représenter sous la forme d'une grille de codage) qui lui permettra dans un

troisième temps de coder le corpus, c'est-à-dire d'affecter un code à chacune des unités considérées.

Les « *analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées selon les entretiens ou les études documentaires* » selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (op cit : 503). Il s'agit de l'étape de pré analyse où « *le chercheur doit décider d'un certains nombre d'indices et d'indicateurs* ». Pour Gavard-Perret et al., (op cit : 255), il s'agit d' « *arriver à déterminer des règles de découpage du corpus, puis de catégorisation et de codage des unités ainsi constituées* ». Concernant le traitement des données, nous avons été guidé par les propos de ces différents auteurs. Un découpage selon des mots et des phrases nous a semblé pertinent dans le contexte de notre recherche. puis des catégories ont été définies en utilisant une grille de traitement des données qui a été inspiré par les éléments de la littérature étant donné que les guides d'entretien eux-mêmes ont été élaborés à partir de la littérature également.

La section 1 a été l'occasion de positionner notre recherche par rapport à la posture épistémologique et à la démarche méthodologique de la recherche. L'objectif est toujours de comprendre le management logistique dans la xylo-industrie afin de l'améliorer dans l'optique de favoriser l'intégration des entreprises de la première transformation du Cameroun dans les Global Valu Chains. Pour mener ce projet au bout, nous voulons rappeler que notre recherche adopte un positionnement épistémologique interprétativiste, un raisonnement abductif dans une approche qualitative du terrain pour ce qui concerne le diagnostic. Dans un deuxième temps, le questionnaire a été jugé pertinent pour la confrontation des propositions de recherche au terrain. Les détails seront présentés au chapitre 4. Toutefois, la section 2 s'attarde sur le déroulement du diagnostic et présente ses principaux résultats.

SECTION 2: CONDUITE ET RESULTATS DU DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN

La présente section se penche sur les résultats obtenus au terme du diagnostic des difficultés effectué. Elle est articulée en trois points essentiels. Dans le premier point, la démarche de diagnostic suivie est présentée. Le deuxième point consiste à exposer l'outil de traitement des données issues du diagnostic conçu à partir de la littérature. Le troisième point présente et interprète ces résultats.

3.2.1 Présentation de la démarche de diagnostic

La présentation de la démarche de diagnostic reprend les techniques qui ont été utilisées pour aborder le terrain, le choix du cas d'étude est suivi par sa présentation. Elle se clôture par la méthode de traitement des données retenue.

3.2.1.1 Techniques d'approche du terrain

L'approche d'un terrain de recherche peut présenter des difficultés en raison des appréhensions que les acteurs se font au départ. Pour un terrain *polysémique* comme la xylo-industrie, cela est encore plus significatif. Un sentiment de méfiance anime les dirigeants des entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. Il est animé par toutes les campagnes de dénonciation qui sont couramment entretenues par les Organisations Non Gouvernementales (ONG) de protection de l'environnement¹. Ainsi, les chercheurs y sont accueillis avec beaucoup de réserve au départ. Il leur appartient de faire preuve d'honnêteté, de perspicacité et de tact pour s'y introduire d'abord, et ensuite pour avoir des données fiables.

Et pourtant c'est un secteur d'activité stratégiquement important pour l'économie du pays. Ses entreprises sont relativement assez bien structurées selon les modèles classiques (direction générale, direction financière, direction commerciale, direction des ressources humaines, etc.). Les difficultés que rencontrent ces entreprises actuellement se sont multipliées depuis l'instauration de la loi de 1994. Les dirigeants sont en quête de stratégies nouvelles capables d'atténuer certaines de ces difficultés. Une telle situation semble très intéressante pour les chercheurs en quête de problématiques fondées sur des réalités.

¹ Greenpeace, les Amis de la Terre

Ainsi, consciente des difficultés d'accès de ce terrain, nous avons opté pour une approche par la prudence. Elle consistait à obtenir des recommandations auprès de l'institution de tutelle, savoir, le Ministère des forêts et de la faune à Yaoundé¹. Les contacts ont commencé au début de la thèse en 2005. Des rencontres de travail ont été organisées avec des responsables du Ministère des Forêts et de la Faune au Cameroun. Les entretiens effectués ont été appuyés par la collecte des documents relatifs aux différents textes réglementaires et à la loi de 1994. Les démarches se sont poursuivies dans la délégation des forêts du Littoral à Douala. La ville de Douala étant celle qui abrite toutes les directions des entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun. C'est la raison pour laquelle, elle a été choisie comme la ville cible de notre recherche.

La première rencontre avec le Délégué des Forêts de la Région du Littoral a été encourageante et intéressante. Des instructions fermes ont été données au chef de service de la transformation de nous organiser les rencontres avec les entreprises du secteur qui pratiquent déjà un management plus ou moins moderne. Ce devrait être des entreprises où l'accueil pourrait être favorable aux problèmes de la recherche. Ainsi, deux entreprises ont été sélectionnées, à savoir, la TRC et la SFID. Munis des correspondances signées du Délégué, nous avons amorcé les démarches dans ces deux entreprises d'abord.

L'expérience acquise en quelques temps sur le terrain, nous a confirmé qu'une étude de cas était le moyen le plus adapté pour mieux comprendre le fonctionnement des entreprises de la xylo-industrie au Cameroun et la place du management logistique en leur sein. Il restait à effectuer le choix d'un cas d'étude pertinent.

3.2.1.2 Choix du cas

Dans les travaux de Yin (1989 :1994) ; Hamel, (1997) ; Le plat, (2000) ; Giroux, (2003) cités précédemment, l'étude de cas peut être retenue lorsqu'il est question de décrire un phénomène dans toute sa complexité avec un objectif de comprendre, dans un contexte réel où les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définis (point 3.1.2.3). Toutefois, le choix du cas doit être justifié. Pour notre recherche, la xylo-industrie pouvait déjà être considérée comme un cas d'étude parmi les autres secteurs d'activités qui existent au Cameroun et qui éprouvent sensiblement des difficultés de management logistique similaires. C'est la xylo-industrie qui a retenu notre attention du fait de la loi de 1994. Compte tenu des

¹ Yaoundé est la capitale politique du Cameroun

réalités du contexte, il a semblé important de choisir un cas d'étude représentatif et suffisamment pertinent qui permettrait de mieux cerner les contours du management logistique dans ce secteur d'activité au Cameroun. Pour ce faire, il était nécessaire de fixer des critères de choix du cas.

Ainsi, les critères ci-après nous ont semblé intéressants : 1) la pratique de l'activité de l'industrie de la première transformation, 2) l'exportation des bois débités vers d'autres continents, 3) le niveau de management actuel, apprécié à partir de la structure organisationnelle interne et des outils de communication existants, 4) l'esprit d'ouverture des dirigeants que nous estimions à partir de l'accueil qui nous était réservé et de l'intérêt porté à notre étude, 5) la disponibilité du responsable logistique à nous fournir les données pertinentes en nous introduisant réellement dans l'entreprise, 6) la volonté d'apprentissage et de changement de stratégie affichée par les responsables.

Ainsi, dès les premiers contacts déjà évoqués au point précédent, la SFID, l'un des choix de la délégation des forêts, s'est présenté comme le cas pertinent selon nos critères évoqués ci-dessus. Cette entreprise avait un avantage de plus. Elle était la seule entreprise du secteur à avoir déjà mis en place un projet logistique en interne appelé « *gestion des flux matières* ». Par rapport à notre problématique de recherche, la SFID devenait dès lors, un cas très pertinent à partir duquel il était possible d'avoir une représentation générale du secteur, pour la catégorie des entreprises de l'industrie de la première transformation qui exportent à l'étranger. Nous avons été admis par la direction générale à y séjourner pour les besoins de la recherche. La SFID est présentée dans le point qui suit pour une meilleure appréciation.

3.2.1.3 Présentation de la SFID et séjour sur le terrain

1. Présentation de la SFID

Au plan historique, la SFID (Société Forestière et Industrielle de la Doumé) a été rachetée à son fondateur M. Mussy en 1969 par le groupe français ROUGIER. C'est l'une des premières entreprises d'exploitation forestière au Cameroun du groupe CORON. La SFID est aujourd'hui une filiale du groupe ROUGIER dont la maison-mère est en France. Elle est bien implantée sur le territoire national avec deux sites de production important à l'Est et au Sud du Cameroun, les principales zones d'exploitation forestière. Ses trois activités principales sont : l'exploitation forestière, la transformation industrielle du bois et l'exportation.

Au 30 septembre 2008, l'**effectif du personnel** de la SFID était de 1278 travailleurs repartis selon les catégories socio-professionnelles indiquées dans le tableau ci-après.

Catégories socioprofessionnelles	Nombre	Pourcentage
Cadres	36	2.8%
Agents de maîtrise	88	6.9%
Employés	550	43.7%
Temporaires	604	47.4%
TOTAL	1278	100%

Tableau 3.2 : Présentation des catégories socio – professionnelles de la SFID

Source : élaboration personnelle selon des documents professionnels interne

Sur le **plan structurel**, la SFID évolue selon une structure classique. Un directeur général coordonne toutes les directions spécialisées, assisté d'un secrétaire général. Cinq directions qui sont 1) la direction des ressources humaines, 2) la direction commerciale, 3) la direction administrative et financière, 4) la direction production du site de Djoum dans le Sud Cameroun, 5) la direction production de Mbang dans l'Est du Cameroun, et 6) depuis 2007, le service logistique et traçabilité qui est directement rattaché à la direction générale.

Au **plan organisationnel**, les deux directions de production qui sont implantées au Sud et à l'Est du Cameroun évoluent sans aucun lien formel avec le service logistique et traçabilité localisé à Douala, et à qui incombe la responsabilité de toutes les expéditions des bois débités vers l'extérieur. Il n'existe pas de liens fonctionnels ni hiérarchiques entre ces pôles, même si un réseau Intranet donne accès à certaines données à posteriori. Nous avons trouvé nécessaire d'énumérer et présenter les différents pôles qui concourent aux activités de l'entreprise dans un tableau qui est repris par la figure qui suit afin de mettre en évidence le processus de circulation des flux.

FRANCE (Paris)	CAMEROUN				ETRANGER
<p>❖ Pôle marketing</p> <p>-négoce -constitution des contrats -transmission des informations</p> <p>Un négociant par continent (Europe, Amérique, Asie, Afrique)</p>	<p>❖ Pôle site de production de Mbang</p> <p>-Reçoit les informations de Paris par mail -approvisionnements essences de bois -opérations de production -opérations logistiques (emballage, conditionnement, manutention, stockage, mise sur véhicule) -préparation des documents d'embarquement -expédition des documents automatiquement et manuellement à Douala -suivi des expéditions par rail</p>	<p>❖ Pôle site de production de Djoum</p> <p>-Reçoit les informations de Paris par mail -approvisionnements essences de bois -opérations de production -opérations logistiques (emballage, conditionnement, manutention, stockage, mise sur véhicule) -préparation des documents d'embarquement -expédition des documents automatiquement et manuellement à Douala -suivi des expéditions par route</p>	<p>❖ Pôle administratif et logistique de Bélabo</p> <p>-Réception des documents et des colis du site de Mbang arrivée par voie routière</p> <p>-Réservation de l'espace dans le train -Assure les expéditions par voie ferrée -Transmet les informations par courrier et automatiquement à Douala -suivi des stocks en cours</p>	<p>❖ Pôle administratif et logistique central de Douala</p> <p>-Réception des informations de Paris (contrat d'achat) -création des dossiers -préparation des documents d'embarquement par contrat/dossier -réservation des espaces dans les navires -Suivi des stocks sur sites de production, en cours de route, sur parc à Douala -transmission des documents complets au transitaire -Relance des transitaires et des agents maritimes -réception des colis en provenance des sites de production -stockage au DIT -suivi des embarquements à l'étranger -Expédition des documents post-embarquement par courrier express à Paris</p>	<p>Clients</p>

Tableau 3.3 : présentation des pôles d'activités de la SFID

Elaboration personnelle à partir des données du terrain

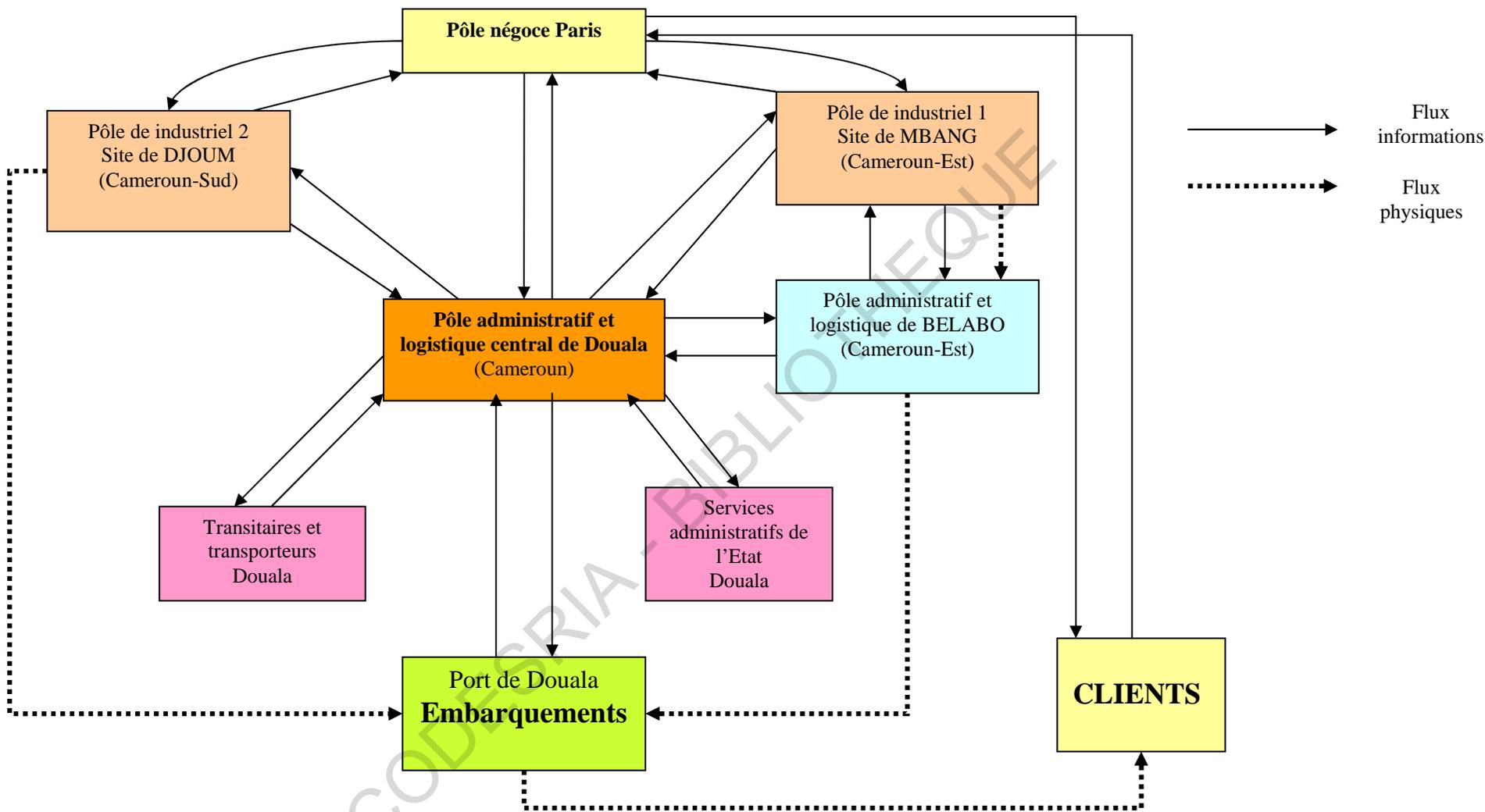


Figure 3.3 : Flux physiques et informations associées

Elaboration personnelle à partir du tableau précédent

Le service logistique et traçabilité occupe une position stratégique dans le processus de circulation des flux informationnels qui accompagne les flux physiques de bois. Il nous semble alors important de présenter ce service dans son intégralité. Il est composé d'un chef de service logistique et traçabilité et des personnels occupant chacun un poste spécifique. Nous parcourons chacun de ces postes, car une bonne compréhension du fonctionnement des entreprises de la xylo-industrie passe par la maîtrise de cette architecture informationnelle.

-Le pôle administratif et logistique central de Douala

Le traitement administratif des contrats est l'une des importantes activités de ce que nous appelons le pôle administratif et logistique central de Douala. Ce pôle est une centrale informationnelle très stratégique dans l'entreprise. Les différents postes qui le structurent sont des postes de responsabilité en rapport avec les tâches importantes qui concourent au traitement des dossiers pour chaque contrat établi entre l'entreprise et un client. Nous avons attribué un numéro correspondant à l'ordre des tâches exécutées à chaque poste de travail. La présentation est la suivante :

- ❖ **Poste 1 :** le processus est déclenché au poste 1 dès la réception du contrat d'achat/vente de Paris. La création du dossier se fait automatiquement à l'aide du logiciel GESFOR, et manuellement. L'usage de la base de données CUUBIC, du logiciel GESFOR et des documents qui parviennent des sites de production sous fichier Excel, par système d'importation, sont une information première pour ce poste. L'objectif ici est de créer le fond de dossier. Toutes ces informations sont ensuite transmises au poste 2.
- ❖ **Poste 2 :** les informations reçues du poste 1 permettent le montage du dossier transit et le « booking » c'est-à-dire réservation de l'espace dans le navire désigné. Selon le transitaire retenu, le booking se fera automatiquement en réseau ou par courrier. La réservation doit indiquer toutes les informations relatives à un contrat. Le dossier en provenance du poste 1 est complété avec ces données. Il s'agit des factures proforma, des *spécifications*, du contrat d'achat, du certificat d'emportage, du rapport d'emportage, du certificat phytosanitaire. Par la même occasion, le dossier des « eaux et forêt » sera monté. L'ensemble est transmis au poste 3.

❖ **Poste 3 :** c'est le poste où est créé l'imprimé du « certificat phytosanitaire » et le « certificat d'origine », de même que la demande d'inspection. Ces documents iront en complément de dossier en provenance du poste 2, et qui sera ensuite transmis au poste 4.

❖ **Poste 4 :** les tâches inhérentes à ce poste sont tournées vers l'extérieur. En effet, un dossier d'embarquement est composé des documents créés en interne, et surtout des documents visés par les services de l'administration. Il s'agit donc à ce niveau d'initier les documents nécessitant les visas de ces administrations le plutôt possible et d'engager les procédures réglementaires. Ce sont les dossiers destinés aux différents services publics : des services des eaux et forêts, des douanes, de la SGS, de la chambre de commerce.

Par ailleurs, la demande des conteneurs et des plombs pour ravitailler les sites de production se fait auprès des armateurs ou des agents maritimes. Dans le même temps, il est question de surveiller les stocks qui sont présents physiquement au port en permanence, afin d'avoir une concordance entre les contrats réels et les dossiers des conteneurs ou des colis qui seront effectivement embarqués. C'est aussi un poste de contrôle physique des stocks au port de Douala. Les contrôles portent sur des conteneurs en surpoids, des erreurs d'empotage, c'est-à-dire, des colis qui ne sont pas dans le conteneur désigné, des conteneurs accidentés... Ces erreurs nécessitent parfois une modification de toutes les pièces du dossier, avec le risque de rater le départ du navire et donc de rater la livraison. Le rôle de ce poste est donc de s'assurer que tous les documents qui demandent un visa auprès des services de l'administration sont prêts à temps ; que les conteneurs et les plombs sont dans les sites de production ; que les conteneurs et les colis qui voyagent en navire conventionnel sont en état d'embarquement. Le dossier complété avec la documentation administrative sera transmis au poste 5.

❖ **Poste 5 :** ce poste est le dernier en matière de création du dossier d'embarquement des colis. Le personnel effectue la facturation et le contrôle final de tous les documents. La facture définitive est établie à l'aide des informations qui confirment la réservation, c'est un avis d'embarquement. Le dossier dûment complété ici aura deux destinations, à savoir, le transitaire pour opérations d'embarquement effectif, et

à Rougier International à Paris pour les opérations de paiement. Les envois de dossier sont fait par la messagerie aérienne (DHL, Chronopost).

Outre ces cinq postes opérationnels, il existe des postes de contrôle, que nous appelons postes annexes.

- ❖ **Postes annexes :** quelques postes annexes permettent de cadrer le processus opérationnel de création du dossier et de suivi des embarquements. Par la même occasion, ils effectuent le contrôle des stocks tant sur les sites de production, en cours de route que dans le port. Le suivi des relations avec les prestataires de service, (transport, transit), est aussi une activité importante à ce niveau. C'est ici également que le contrôle des factures fournisseurs de services logistiques est réalisé. En effet, les frais de « mise à FOB », les taxes de stockage, les frais divers de traitement des dossiers, réalisées par le transitaire, seront facturés à l'entreprise. Ils doivent être contrôlés.
- Concernant le suivi des stocks, il se réalise à l'aide des tableaux créés sous fichier Excel. Les informations proviennent des sites de production manuellement à travers les spécifications. Elles indiquent le nombre de conteneurs ou bien le nombre de colis qui sont déjà prêts sur l'un des sites de production, ou qui sont soit dans le train, soit dans des camions. Le suivi des acheminements vers le port est permanent, car les produits doivent être physiquement présents au port dans les délais convenus. Les colis arrivés par camions sont accompagnés d'une « lettre de voiture » qui doit être déposée à l'entreprise dès l'arrivée. C'est une pièce importante pour la traçabilité des colis. Cependant, certains chauffeurs ne sont pas conscients de l'importance de ce document. Ils le laissent traîner parfois pendant des jours et il faudrait mobiliser encore du personnel pour leur récupération. Les colis qui arrivent au port doivent être embarqués dans un délai de 17 jours. Après cette date, ils sont soumis aux surestaries. Il se trouvent que plusieurs colis sont au port pour plusieurs raisons : le non respect des conditions de livraison demandées par le client (il s'agit des livraisons partiels, mais donc la production a été réalisée en une seule fois). Il y a des stocks qui sont le fait des surpoids : les colis ont ratés le navire parce qu'ils devaient subir les opérations d'allègement. Les stocks pour cause de contrats soldés sont aussi une réalité, de même que les contrats en attente. Les contrats soldés sont ceux qui ont été refusés par le client initial pour non embarquement dans les délais convenus. Pour

les contrats en attente, les partenaires de Paris peuvent demander de suspendre une livraison pour différentes raisons (mésentente avec le client initial). Pour toutes ces raisons, il y a accumulation des stocks au port de Douala et sur les sites de production. Le coût de stockage semble important, mais il n'est pas évalué.

- Le suivi des relations avec les prestataires de service logistique se fait en même temps que le suivi des embarquements. Un « état des embarquements » est disponible sous fichier Excel. Il indique les navires attendus, la position et le nombre de colis, la date d'embarquement prévue. Des visites et séance de travail auprès des transitaires et agents maritimes sont fréquentes.

Ainsi, le parcours du service logistique et traçabilité de la SFID sur les plans organisationnel et structurel montre que cette entreprise pratique une gestion calquée sur des modèles classiques en théorie des organisations. Dans l'entreprise, plusieurs autres directions et services fonctionnent et concourent au processus de circulation d'un même flux. Néanmoins, chacune de ces directions/services évolue de manière très isolée. Il y a une absence totale de coordination tant en interne, qu'en externe avec les prestataires de services logistiques. Le personnel du service logistique souffre d'une absence de connaissances dans leur domaine de compétence. Les responsables de l'entreprise ne prennent pas encore effectivement les problèmes logistiques en compte lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Les problèmes logistiques sont gérés par à coups. Les informations circulent difficilement entre les maillons qui s'occupent des flux physiques depuis la forêt jusqu'au port de Douala et même jusqu'aux clients. Il n'y a pas encore une culture logistique en interne. Les personnels ont du mal à communiquer malgré la présence des outils (excel, Intranet, Internet). Un système d'information efficace n'est pas encore disponible. Après la présentation des différentes composantes structurelles de la SFID, nous voulons nous attarder sur le déroulement de notre séjour sur le terrain. Nous insisterons sur ces remarques dans le point portant sur la présentation des résultats du diagnostic des difficultés. Pour l'instant, nous voulons poursuivre la présentation de nos activités effectuées sur le terrain et le mode de traitement des résultats du diagnostic.

2. Activités de collecte et de traitement des données

Notre séjour sur le terrain avait comme base la direction commerciale de la SFID, puisqu'elle loge le service logistique et traçabilité vers lequel nous avons été dirigé. Nous étions présent sur le terrain trois jours par semaine, lundi mercredi et vendredi. Nous avons passé deux séjours dans l'entreprise. Le premier, en 2006/2007 a duré cinq mois, d'octobre 2006 à février 2007. Le second dans la première quinzaine du mois d'août 2008, pendant deux semaines, tous les jours. Le point suivant présente comment les données ont été collectées.

a. Collecte des données

Pendant cinq mois, nous étions dans l'entreprise avec une posture d'observatrice non participante. Notre présence dans la SFID a favorisé les contacts avec tous les acteurs externes, c'est-à-dire, les services administratifs et les différents prestataires de services qui interviennent dans le processus des acheminements de bois (chapitre 1). A l'intérieur de l'entreprise, les différents postes présentés précédemment nous ont permis de comprendre le fonctionnement interne et les relations entretenues avec ces acteurs extérieurs.

La collecte des données a été réalisée au travers des techniques de l'observation, de l'entretien et par l'exploitation de la documentation professionnelle. Trois guides d'entretien ont été élaborés (voir annexe) selon les trois acteurs principaux identifiés précédemment. Ces guides ont été produits à partir de la littérature, guidé par notre culture en gestion et en connaissance du contexte. Ils ont été très souvent modifiés pour s'adapter à la réalité du terrain (niveau de connaissance sur la logistique et le SCM). Les entretiens se réalisaient en face à face, avec l'utilisation d'un appareil d'enregistrement quand cela était possible. Très souvent, nous avons pris des notes lorsque l'interviewer n'était pas très disponible.

Notre présence d'observatrice non participante dans l'entreprise a été significative pour le personnel et les dirigeants semble t-il. Une prise de conscience sur l'importance de la logistique s'est dégagée seulement à travers les entretiens et les observations, dès notre premier séjour en entreprise en 2006/2007. Elle s'est manifestée par le changement de nom d'un poste dans l'organigramme de la SFID à la fin de l'année 2007. L'ancien poste *chef de service commercial* est devenu le poste *chef de service logistique et traçabilité*. Le recrutement d'une personne expérimentée a immédiatement suivi. Le nouveau chef de service logistique et traçabilité avait alors une mission de restructuration pour une meilleure efficacité des missions. A ce titre, il fallait recruter des jeunes diplômés et former les personnels en place. C'est dans ce cadre que nous avons été sollicité pour proposer nos meilleurs étudiants de l'IUT de Douala formés en logistique. Sur une vingtaine de CV, quatre diplômés ont été

définitivement retenus. Par ailleurs, le chef de service nous a sollicité pour une formation en une demi journée sur la logistique et les Incoterms 2000, adressée à tout le personnel du service logistique et traçabilité de la SFID. Ce moment a été une opportunité supplémentaire pour recueillir des données primaires avec tout le groupe composé du chef de service lui-même et les 12 personnels de son service. A la fin de la séance de formation, nous leur avons demandé de décrire par écrit chacun son rôle dans la chaîne interne du service logistique et traçabilité puis de se prononcer sur l'importance des connaissances et de la formation en logistique dans l'amélioration de sa tâche. C'était pour nous une évaluation par rapport aux problèmes de formation en logistique qui sont une réalité au Cameroun. Ces informations ont considérablement enrichies notre diagnostic des difficultés.

Au côté des entretiens, la technique de l'observation a été nécessaire durant tout le séjour sur le terrain. Elle a été remarquable à tous les endroits où se déroulent des activités portant sur la circulation du flux de bois débités : dans l'entreprise, au port, lors des séances de travail auxquelles j'ai été souvent conviée chez les transporteurs maritimes et les transitaires.

b. La rencontre avec les prestataires de services logistiques et les acteurs des services publics

La rencontre avec les prestataires de services logistiques avait pour objectif de comprendre le rôle de chacun d'eux dans le fonctionnement de la xylo-industrie et de déceler les difficultés inhérentes à ce rôle. L'accès à ces acteurs a été facilité par le chef service logistique et traçabilité de la SFID.

Par exemple, pour *le transport maritime*, nous étions admise à l'accompagner aux réunions tenues avec le transporteur MAERSK. MAERSK est reconnu parmi les grands armateurs internationaux. Son directeur du service des réservations dans les navires a initié des rencontres avec tous ses clients importants, donc la SFID. Il a mis en place un système informatisé qui permet à chaque client de suivre ses réservations en ligne. Puis il a instauré des rencontres de mise au point qui ont lieu une fois par semaine, tous les jeudis après-midi. Nous avons participé à trois de ces réunions. Elles nous ont permis de mieux comprendre le volet relationnel entre transporteurs maritimes et chargeurs. Ce fut alors une bonne occasion de nous rendre compte qu'il était bien possible de mettre en place des plates formes de collaboration entre prestataires de services logistiques et entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun.

Chez MSC, nous avons rencontré le directeur d'exploitation, l'entretien a été enregistré et retranscrit. Chez DELMAS également, nous avons été reçu par le directeur de l'exploitation selon le même principe mais l'entretien n'a pas été retranscrit.

Le contact avec le *transporteur ferroviaire* s'est fait aussi par entretien semi-directif. L'entretien a été enregistré et retranscrit également. Nous avons rencontré à cet effet, le chef de service exploitation.

Le contact avec *les transporteurs routiers* a été fait lors des réunions avec le chef service logistique de SFID. Il faut signaler ici que les transporteurs qui sont utilisés par les entreprises sont encore de PME constituées d'un propriétaire de camions et de ses chauffeurs. Ils sont difficilement accessibles, ils n'ont pas souvent de structures visibles. Nous sommes aussi allées au bureau de gestion de fret terrestre où le directeur nous a entretenu sur le mode de fonctionnement du transport routier et avons collecté la documentation portant sur la réglementation du transport routier au Cameroun.

Le contact avec les responsables des services publics représentant les différentes administrations qui interviennent dans la xylo-industrie a été fait à travers les observations sur le terrain et des entretiens ponctuels non enregistrés. Ici, la méthode de l'observation nous a paru plus pertinente que l'entretien. Nous assistions à la production des documents et à leur visa directement. Les faits observés avaient plus de sens que les discours. Nous avons aussi été au service de la statistique pour recueillir les données statistiques sur l'industrie du bois au Cameroun.

En somme, la démarche de diagnostic a été menée par les techniques de l'entretien semi-directif, de l'observation non participante et de l'étude de la documentation professionnelle. Les guides d'entretien ont été inspirés de la littérature. Ils ont été utilisés comme des garde-fou pour recueillir le point de vue des acteurs sur des dimensions de la logistique et des Global Value Chains auxquelles ils n'auraient peut être pas pensées. L'entreprise SFID a été d'un grand apport dans la démarche, puisque tous les acteurs du service logistique et traçabilité ont participé honnêtement lors des entretiens. Le tableau ci-après résume les principales activités effectuées sur le terrain.

Acteurs rencontrés	Périodes	Activités personnel	Matériaux de collecte des données	Objectif	Actions
Ministère de la forêt et de la faune : Directeur de la transformation du bois	2005	1 entretien, collecte de la documentation	Guide d'entretien	Comprendre le rôle et implication du Ministère dans l'industrie du bois au Cameroun	Tutelle : arbitre, régulateur, encouragement, facilitateur
Délégation provinciale du Ministère des forêts du littoral : - délégué provincial - chef cellule statistique	2006 /2007/ 2008/	4 entretiens, collecte des données statistiques et documentation,	Guide d'entretien, observation	Rôle et implication de la délégation provinciale du littoral	Présence sur le terrain, veille au respect de la réglementation, fait appliquer les procédures, délivre les documents nécessaires aux activités des entreprises, contrôle
Service des douanes du port autonome de Douala : chef de service	2007	1 entretien	Guide d'entretien, observation	Rôle du service douane du port	Contrôle des exportations, délivre les documents, vérifie la conformité et la traçabilité du bois
Service Phytosanitaire du Ministère de l'agriculture au port : chef de service	2007	1 entretien	Guide d'entretien, observation	Rôle du service phytosanitaire	Contrôle le traitement des bois, délivre les documents d'exportation
Transporteurs routiers : -directeur	2006	2 entretiens, observations	Guide d'entretien, observation	Rôle et contraintes du transporteur routier	Acheminement des colis : forêts, gare, sites de production, port
Transporteur ferroviaire Camrail : chef service exploitation	2007	1 entretien	Guide d'entretien, observation	Rôle et contraintes du transporteur ferroviaire	Acheminement des colis port
Transporteurs maritimes : chef service exploitation	2007/2008	3 entretiens	Guide d'entretien, observation	Rôle et contraintes du transporteur maritime	Acheminement des colis à l'exportation
Transitaires	2008	participation séance de travail, 1 entretien	Observation	Rôle et contraintes du transitaire	Administration des embarquements
Entreprises	2006/2007/2008	Présence sur le terrain, 19 entretiens, séance de formation, participation aux réunions	Guide d'entretien, Observation,	Comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise, appréhender ses difficultés internes, observer les processus, le système d'information interne et externe, saisir la stratégie relationnelle de l'entreprise	Exploitation forestière, Transformation des grumes, exportation des bois débités

Tableau 3.4 : Activités effectuées sur le terrain

Nombre total d'entretiens réalisés : 33

Elaboration personnelle

L'étape de la collecte a permis de rassembler un ensemble de données. Les données les plus pertinentes ont été analysées selon la technique d'analyse de contenu.

c. Analyse de contenu et présentation de la démarche de diagnostic

Le rôle d'une analyse de contenu est de classer trier et analyser les discours des interviewés ou des données recueillies dans les documents au sens de Allard-Poesi et al. (op, cit). Tous les entretiens n'ont pas été retranscrits compte tenu de leur qualité et de la pertinence de leur contenu. Seuls les principaux discours ont été d'abord retranscrits de manière intégrale après chaque entretien. Dans un deuxième temps, nous sommes passés à la phase de traitement. Guidé par l'objet de notre recherche : le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun, les données ont été triés et regroupés en unité d'analyse. Pour notre recherche, les unités d'analyse retenues ont été principalement des expressions et parfois aussi des groupes de mot ou phrase au sens de Weber (op cit). Ces mots ou groupe de mot étaient issus du discours recueilli. Ainsi, tous les mots ou groupes de mots qui faisait ressortir une ou plusieurs difficultés étaient soulignés (voir annexes 4). La catégorisation a été faite à partir des dimensions élaborées à partir de la revue de la littérature (Gavard-Perret, op, cit.), et guidé par la réalité du contexte. La grille de traitement des données élaborée et présentée au chapitre 2 sera utilisée au point suivant. Le traitement des données consiste à recueillir les données primaires auprès des acteurs et à leurs donner du sens par rapport aux différentes dimensions retenues dans la grille. L'opération a été réalisé par pointage des groupes de mots d'après les discours qui sont retranscrits dans l'annexe 4. L'observation du chercheur et l'analyse de la documentation professionnelle ont aussi été utilisés pour le diagnostic des difficultés.

3.2.2 Présentation des résultats du diagnostic des difficultés par dimension

Chaque dimension sera abordée de manière à faire ressortir les principales difficultés qui lui incombent. A ce niveau la théorie a servi comme une grille de codage et de structuration des résultats au travers de l'outil de traitement des données conçu.

3.2.2.1 La dimension activité

La xylo-industrie se compose d'activités que nous avons regroupées en trois groupes à savoir, les activités commerciales, les activités industrielles et les activités logistiques (chapitre 1, point 1.1.3.1). Les principales difficultés relevées par les acteurs eux-mêmes lors de l'analyse de leurs discours sont : 1) gestion fragmentée des activités, 2) incohérence aux interfaces opérationnelles, 3) absence de collaboration entre les différents responsables des activités dans l'entreprise, 4) absence de coordination globale, 5) absence d'une organisation rationnelle, 6) les problèmes de gestion des stocks. Nous présentons quelques cas concrets.

1. Les dirigeants des entreprises ont choisi de rapprocher les sites abritant les activités de production plus près des forêts alors que les sites administratifs sont localisés dans la ville de Douala, plus près du port. Entre ces deux sites, il n'existe pas une interface clairement définie. Les directeurs de production gèrent leur activité sans que l'administration soit capable de suivre en permanence le déroulement de l'activité de production. La communication s'effectue au moment de la transmission des données du contrat et au moment de la mise en route des colis. Or, souvent, des contrats déjà en cours sont bloqués sur la demande des clients. Un directeur de production d'un site reconnaît cette défaillance de collaboration et d'absence d'interface. Ce qui montre que les activités sont encore gérées de manière fragmentée. Cet extrait est tiré d'un entretien retranscrit.

Encadré N°1

Nous on s'occupe de la production. Quand on a fini, c'est Douala qui fait les expéditions. Ils savent comment cela se passe mais nous on est pas au courant. Parfois, on constate seulement qu'il y a trop de longstanding quand on regarde les fiches dans l'ordinateur. (Directeur site de production)

Pour mieux le signifier encore, nous avons relevé une situation vécue.

Anecdote 1: *Nous avons été témoins des doublons de production lors de notre séjour en entreprise en 2006. L'information avait été transmise par le site commercial de Paris au directeur de production directement sur un des sites industriels en même temps qu'au chef service logistique et traçabilité à Douala. Le chef service logistique avait à son tour retransmis cette information au directeur du deuxième site de production qui est éloigné du premier. Tous les deux ont exécuté la même commande. Et c'est au moment de la constitution du dossier d'embarquement à Douala que l'erreur a été découverte, la même production avait été effectuée deux fois.*

2. Le manque de collaboration décriée et d'une véritable coordination des activités s'observe sur les stocks. Il arrive que les responsables des sites de production ne respectent pas exactement les termes d'un contrat. Par exemple, certains clients exigent souvent des livraisons partielles selon leur convenance. Cette clause du contrat n'est pas toujours respectée par les directeurs de production dans les sites. Ils déclenchent toute la production en même temps. Le responsable logistique se retrouve avec des stocks qui n'étaient pas programmés. Lorsqu'il s'agit d'une commande de *bois blanc* (bois qui doit s'exporter mouillés sans séchage), la situation devient très difficile à gérer. L'encadré qui suit est un exemple vécu et relevé par un employé.

Encadré N° 2

Je contrôle aussi le fichier « historique ». Il présente les conteneurs en dépassement de 17 jours au parc. En principe, on a 17 jours gratuitement au parc du port. Après cela on commence à payer les surestaries. Par exemple, aujourd'hui, on voit qu'il y a trop de conteneurs en dépassement. C'est ce qu'on appelle « long standing ».

Parfois notre grand client Rougier International demande de bloquer un contrat alors que la production est déjà effectuée, les colis sont déjà au port. Il y a aussi le non respect des termes du contrat par les directeurs de production. Certains clients ne veulent pas recevoir tous les colis en même temps. Ils demandent qu'on fasse des expéditions partielles et on ne respecte pas parce que les sites de production eux n'ont pas respectés la donnée sur le rythme d'évacuation, ils ont tout produit en même temps. Là les colis restent au port en attendant la demande du client. C'est parce que tous les contrats n'ont pas cette donnée clause.

Une erreur comme celle là incombe à la direction de la production. Cela montre qu'elle n'a pas fait un bon planning de production. Et comme il n'y a pas de collaboration entre les chef c'est un souci réel. Rien n'est vraiment coordonné.

Service logistique SFID poste gestion des flux physique (annexe4 entretien retranscrit).

3. Le traitement administratif des contrats est une activité phare pour la préparation et la réussite des embarquements. L'activité de production documentaire bute souvent sur des difficultés inhérentes aux erreurs humaines causées par des hésitations par manque d'une formation. A l'absence de coordination dans les différentes tâches, au manque d'une culture logistique des acteurs, à l'absence d'un système formel d'information, des difficultés de contact humain qui sont des sources de non collaboration au sein d'un même service, des outils peu fiables, parfois une mauvaise transmission de l'information cause une erreur dans un document qui demande une signature des services administratifs. Ces difficultés sont quasi permanentes dans les entreprises. Selon le chef de service logistique, en moyenne 15 % des

retards d'embarquement sont le fait d'erreurs humaines inhérentes aux traitements des dossiers (annexe 2).

Après ce diagnostic qui a permis de souligner une grande partie des difficultés qui se posent au niveau de la dimension activité et processus. Par exemple, des incohérences relevées dans la gestion des opérations logistiques, du fait d'un manque de vision globale.

3.2.2.2 La dimension flux

La revue de la littérature mobilisée présente largement les flux comme une composante essentielle de la logistique. Les trois principaux flux qui en découlent existent bien dans la xylo-industrie (flux physiques, flux informationnels, flux financiers). Toutefois, nous retiendrons principalement les flux physiques et les flux informationnels dans notre recherche compte tenu de son objet.

Les principales difficultés détectées et qui sont relatives à la dimension flux, peuvent s'interpréter sur quatre points essentiellement. 1) une absence de synchronisation entre les flux physiques et les flux d'informations, 2) absence d'un système d'information et de coordination élaboré, 3) absence de fluidité dans la circulation des flux, 4) absence d'un cadre relationnel avec les prestataires de transport.

Quelques exemples concrets, observés sur le terrain sont présentés ici.

Anecdote 2 :

Les agents chargés des embarquements sur les sites de transformation du bois ont oublié d'expédier les documents (les spécifications) en même temps que les conteneurs de bois vers le port de Douala. Par conséquent, le traitement administratif préalable ne pouvait pas se dérouler à temps, car l'absence d'un seul document du dossier entraîne le rejet pur et simple de celui-ci. Ainsi, les colis se sont accumulés au port en attendant l'arrivée de ces documents. Par conséquent, toutes les formalités étaient bloquées. Comme le navire était prêt à partir, ces colis n'ont pas pu être embarqués le jour convenu. Le retard était consommé et les délais convenus avec le client ne pouvaient plus être respectés.

Les difficultés inhérentes à la dimension flux peuvent aussi provenir des transporteurs. La prestation transport est incontournable en logistique. L'interface entreprise/prestataires de transport et transit souffre de l'absence d'un cadre relationnel. Puisque les deux parties ne sont généralement liées que pour la transaction du moment. Donc, la relation se construit au

moment du service et se déconstruit immédiatement après ce service. La logique transactionnelle est très dominante dans le contexte. L'anecdote qui suit est une preuve.

Anecdote 3 :

Le chef service logistique de la SFID constate que des conteneurs de bois débités sont stockés au port depuis plusieurs semaines alors qu'ils étaient censés être déjà partis. L'entreprise de transport maritime qui avait pourtant programmé ce chargement, ne fournit aucune explication claire par rapport à cette situation. Plusieurs relances sont faites par téléphone d'abord, puis nous sommes allés rencontrés le responsable du booking de cet agent maritime, mais aucune explication claire n'a été donnée. Il s'est contenté de jouer l'apaisement en reprogrammant les colis sur un prochain navire qui devait arriver au port quelques jours après. Mais les colis étaient déjà en retard.

Ce type de retard relève des personnels exécutifs qui sont chargés de la programmation du fret dans les navires. Etant donné la supériorité de la demande par rapport à l'offre sur le marché de la prestation de transport maritime, ces personnels ont tendance à vouloir tirer profit à leur propre compte. Il s'installe le règne du plus offrant, et cela malgré les contrats ponctuels signés entre les industriels et les transporteurs maritimes. Des telles situations sont malheureusement récurrentes au Cameroun. Elles causent de perte de temps et une débauche d'énergie inutile. De plus, les frais de communication (téléphone, déplacement) sont engendrés pour gérer ce type de problèmes.

Par ailleurs, au sein des entreprises, les difficultés portant sur les flux existent aussi. Elles sont relatives à un manque de synchronisation entre flux physiques et flux informationnels. Ce sont des problèmes que nous avons observés et ils sont récurrents. Ils dénotent un manque de coordination important entre les responsables des différents pôles qui agissent sur le même flux.

Encadré N° 3

Les documents ne circulent pas comme il faut, il manque une symbiose véritable entre les flux des marchandises et les documents. Or, C'est à partir des informations des autres postes que le poste suivant peut travailler. C'est un travail d'équipe qui est demandé, mais bon...

Responsable service logistique et traçabilité

Les problèmes externes ont aussi un impact sur la circulation des flux de bois entre les sites de production et le port de Douala. Il s'agit des incompréhensions avec les transporteurs routiers. Les transporteurs routiers sont des PME. Ils emploient des chauffeurs qui n'ont pas de formation en dehors de la conduite d'un véhicule poids lourd. Ainsi, les procédures élémentaires de la xylo-industrie leurs sont étrangères. Par exemple, ils ne savent pas qu'une lettre de voiture est un document très important dans le dossier des embarquements. Les chauffeurs les négligent. Nous attribuons cette négligence au manque d'une formation spécifique sur la législation du secteur du bois. Il y a même souvent des cas de perte de lettre de voiture. C'est une réelle difficulté qui se vit sur le terrain et qui est sérieuse pour les entreprises. Il n'est pas rare de rencontrer un chauffeur de poids lourd qui ne sait pas déchiffrer un document compliqué comme la lettre de voiture. Il serait intéressant qu'ils aient un minimum de formation. Par ailleurs, certaines de ces négligences peuvent être attribuées à un manque de motivation, car, les chauffeurs trouvent qu'ils ne sont pas très bien rémunérés par rapport aux risques qu'ils courent. Les accidents sont très fréquents sur les routes. A propos de ces conducteurs de poids lourds, l'encadré ci-après nous livre un modèle de difficulté.

Encadré N° 4

A mon poste, j'ai des difficultés avec les transporteurs routiers. Comme les chauffeurs ne sont pas formés à leur métier, eux ils savent seulement conduire la voiture, ils ne savent pas ce qui est important. Il y en a qui laissent traîner la « lettre de voiture » n'importe où, alors qu'ils doivent nous la transmettre dès qu'ils arrivent à Douala. Ce n'est pas de leur faute, d'autres ne savent même pas trop lire, ils ne peuvent pas savoir l'importance des documents. Et parfois, on met du temps à chercher le document, on est obligé de mobiliser quelqu'un pour aller demander chez le transporteur routier. Alors que normalement, le chauffeur doit déposer la lettre de voiture dès qu'il arrive. C'est le seul vrai moyen de contrôler que les colis sont effectivement au port et ça c'est surtout pour les colis qui voyage en conteneur.

Service logistique SFID poste gestion des flux physique (annexe entretien retranscrit).

Encadré N° 5

Il y a trop de perte de temps dans l'attente des documents qui proviennent des autres postes. On est souvent obligé de faire plusieurs relances aux collègues pour qu'ils nous transmettent les documents. De plus, le logiciel ne fonctionne pas bien en fait, il ne répond plus aux attentes, il est un peu dépassé, et il est à l'origine de plusieurs erreurs.

Poste facturation et suivi documentaire

Les difficultés c'est surtout l'attente des documents, les erreurs qu'on découvre dans les documents. Et surtout, quand nos colis ne sont pas prêts, on a des annulations de booking. Et quand c'est récurrent, les compagnies ne nous font plus confiance et lorsqu'il faut demander d'autres booking, parfois c'est difficile d'obtenir.

Il y a trop d'erreurs dans le traitement des dossiers, les oublies et autres inattentions.

Poste montage dossier transit et booking

La recherche d'une meilleure compréhension du fonctionnement de la xylo-industrie au Cameroun a permis d'appréhender la densité de la circulation des flux physiques accompagnés des flux informationnels. Toutefois, des difficultés ont été identifiées par rapport à un manque de coordination globale.

3.2.2.3 La dimension acteur

Dans le chapitre 1, nous avons présenté les acteurs identifiés dans la xylo-industrie en trois groupes. 1) les acteurs institutionnels, 2) les acteurs professionnels, 3) les acteurs prestataires de services logistiques. Les acteurs institutionnels ce sont tous les services publics qui interviennent dans la xylo-industrie au Cameroun. Il s'agit de quatre Ministères et de deux services annexes (chapitre 1).

Les difficultés que les entreprises rencontrent vis-à-vis de ces acteurs sont liées au rôle de tutelle qu'ils doivent jouer. Elles exercent des contrôles systématiques ou ponctuels qui peuvent avoir des conséquences sur les activités des entreprises, car ils ont le pouvoir de bloquer des colis dès qu'un manquement au règlement est constaté.

Il subsiste encore des incompréhensions par rapport au règlement en vigueur. Les personnels des entreprises sont accusés par les agents des services publics, d'ignorer souvent les procédures à suivre pour les opérations d'embarquement des colis par exemple. Il n'y a pas de formation dans ce domaine, l'apprentissage se déroule sur le tas chemin faisant. C'est au

travers des erreurs que les personnels des entreprises se forment réellement. Des séminaires portant sur les procédures et la réglementation n'existent pas. Donc, l'absence de connaissance sur le plan procédural est une difficulté réelle actuellement dans le secteur du bois au Cameroun. Et l'impact sur le processus des acheminements des bois est remarquable.

De plus, les différents services de l'administration qui interviennent dans la production du dossier des embarquements sont très éloignés et cela est cause des pertes de temps d'énergie et d'argent pour les entreprises. La procédure est assez difficile et longue. Les personnels des entreprises se plaignent du manque de sérieux qui règne dans certains services. Certains personnels en poste ne maîtrisent pas toujours les procédures (les nouvelles recrues). Par conséquent ils donnent des fausses informations qui par la suite causent des anomalies dans les dossiers. Par ailleurs, pour limiter les fraudes, les services de l'Etat changent d'imprimés très souvent, presque tous les ans. Les entreprises ne sont pas souvent informées et cela cause des désagréments lorsque les dossiers ont déjà été montés avec les anciens imprimés.

Quelques verbatim sont intéressants pour comprendre ces difficultés.

Encadré N° 6

- A ce poste je suis tous les dossiers qui doivent être signés par l'administration. Je suis les dossiers eaux et forêt, j'ai un carnet des bulletins. Je dois aller au port, aux deux postes de contrôle « port 1 et port 2 », à la délégation provinciale du Ministère des forêts au bureau de contrôle. Normalement pour obtenir les visas ça ne doit pas être long, mais avec les mentalités des bureaucrates, ça met souvent un peu long.

Les services administratifs de l'Etat changent souvent les imprimés sans nous prévenir. Il faut dire que ces imprimés s'achètent par carnet comme vous voyez. Donc c'est parfois quand on a déjà fini de préparer un dossier et que nous allons solliciter les visas qu'on nous dit que cet imprimé n'est plus valable.

Responsable poste suivi des dossiers

- Si les conteneurs arrivent des sites de production en surpoids, les douaniers exigent qu'ils soient allégés. Tous les dossiers qui étaient déjà prêts seront annulés et il faudra recommencer à zéro. Et quand on dit aux agents des sites de respecter le poids du chargement ils ne comprennent pas.

Responsable poste documents phytosanitaire et certificat d'origine

Donc, au niveau des services administratifs, on peut retenir qu'il existe une forte implication des services institutionnels dans le processus de circulation des bois débités. Différents services produisent et délivrent des documents indispensables aux embarquements des bois. Il se trouve que ces services sont dispersés dans la ville. Les personnels des entreprises doivent

parcourir de très longues distances tous les jours, dans une ville où il n'est pas toujours facile de circuler à cause des embouteillages. De plus, si le personnel est absent, il va falloir revenir parfois plusieurs fois pour obtenir une seule signature.

Il faut dire que les personnels de l'administration n'ont pas les mêmes motivations que les entreprises. Faire traîner un document n'est pas un problème en soi pour un agent des services publics alors que pour l'entreprise, le temps vaut de l'or.

La dispersion des services publics dans la ville ne semble pas efficace pour la production documentaire exigée. De plus, lorsque des personnes manquent de motivation ou qu'elles ignorent l'importance de leur rôle dans un processus global, cela pose une difficulté.

Après les difficultés relevant des acteurs institutionnels, nous présentons celles qui sont inhérentes aux acteurs professionnels, les entreprises elles-mêmes.

Les entreprises de l'industrie de la première transformation sont celles qui concernent notre recherche. Une diversité de difficultés leur incombe. 1) faiblesse dans le montage des dossiers des embarquements, 2) ignorance des procédures administratives, 3) absence de coordination dans les activités et dans les tâches, 4) absence de collaboration au niveau intra organisationnelle, 5) manque de cohérence dans les activités, 6) absence de connaissance en logistique et Supply Chain Management, 7) pas de personnels formés en logistique, 8) manque de culture logistique.

Quelques réactions à propos des formations et des connaissances de base des personnels en logistique dans l'encadré n°7.

Encadré 7

A propos du Supply Chain Management ou de la logistique, Non je ne sais pas ce que c'est. Moi j'ai été formé à autre chose mais pas en logistique

Je voudrais surtout que les gens soient sensibilisés au fait que nous devons communiquer à donner la bonne information quand il faut. Par exemple, refaire de temps en temps une journée de formation comme vous avez fait. C'est bien, ça permet de réveiller les gens.

Responsable logistique

Les dossiers fictifs créés trop de doublons et parfois des multiples dossiers et cela va entraîner des erreurs d'emportage, de dossiers perdus etc. Il y a aussi des difficultés de communication en interne, entre le personnel.

Poste suivi des dossiers administratifs

Les difficultés de communication et d'information sont aussi présentes et elles créent des dysfonctionnements. C'est l'objet de l'encadré suivant.

Encadré N°8

Le client refuse les produits parce que les normes n'ont pas été respectées. On est obligé de retourner à l'usine.

Il y a aussi le non respect des termes du contrat. Certains clients ne veulent pas recevoir tous les colis en même temps. Ils demandent qu'on fasse des expéditions partielles et on ne respecte pas parce que les sites de production eux, n'ont pas respectés la donnée sur le rythme d'évacuation, ils ont tout produit en même temps. Là les colis restent au port en attendant la demande du client.

Les conteneurs en short ship obligent de reprendre le dossier. Il faut chercher les dossiers chaque fois.

L'information aussi ne circule pas bien entre les postes.

Poste gestion des flux

En plus des difficultés de communication, les problèmes de coordination sont encore soulevés ici, de même que les problèmes de collaboration entre les acteurs dans l'entreprise. Le manque de culture logistique peut aussi justifier ce type de comportement. Le non respect des normes du contrat et la difficulté du partage de l'information sont des problèmes cruciaux dans ce secteur d'activité.

Par ailleurs, les acteurs prestataires de service logistique sont aussi à l'origine de certaines difficultés. Les interfaces entre ces prestataires et les entreprises ne sont pas gérées. Les transactions sont très ponctuelles. Elles durent le temps du service tel que cela a été relevé précédemment.

Par ailleurs, les grands transporteurs maritimes et le transporteur ferroviaire bénéficient d'une situation de monopole qui ne facilite pas les relations avec les entreprises. Par exemple, le transporteur ferroviaire fixe les règles du jeu, et chaque client est obligé de s'y conformer. Selon le responsable du département fret des produits forestiers que nous avons rencontrés, les conventions de transport sont revues semestriellement. Cette révision se fait d'une manière unilatérale, les clients n'y sont pas impliqués. Chaque client reçoit tout simplement une information par écrit en provenance de Camrail. Sur ce document sont mentionnées les nouvelles dispositions auxquelles il faudrait désormais se conformer. Cette situation montre bien que la Camrail et ses clients ne sont liés que par des transactions qui se limitent au service transport qu'il offre. Le volet relationnel est ainsi absent entre la Camrail et ses clients et cela est une difficulté pour les entreprises.

La difficulté avec les transitaires réside dans le fait que la documentation essentielle nécessaire pour déclencher les procédures d'embarquement des colis n'est pas souvent prête à temps. Dans ce cas, les colis ne peuvent pas embarqués. L'interface transitaire/entreprises n'ont plus n'est pas gérées.

Enfin de compte, chacun des trois principaux acteurs identifiés ne parvient pas encore à jouer efficacement son rôle dans le processus global de circulation des flux de bois depuis la forêt jusqu'au client.

3.2.2.4 La dimension système et technologie

La dimension système et technologie est celle pour laquelle sont détectées les difficultés relatives à la qualité des ressources de communication disponibles sans omettre les autres systèmes et les technologies nécessaires pour le fonctionnement général. Il s'agit des ressources matérielles et immatérielles. Il ressort que ces ressources sont insuffisantes, inadaptés, obsolètes et souvent incompatibles par rapport aux besoins immédiats.

Les discours des acteurs sont encore plus expressifs comme dans cet encadré.

Encadré N°9

Les difficultés sont surtout liées au logiciel. Il n'est pas très fiable. Certains dossiers qui existent en réalité ici dans la maison n'apparaissent pas dans la machine alors que des dossiers fictifs y apparaissent. Ici c'est vraiment le poste où on constate que le système ne fonctionne pas encore bien.

L'autre difficulté c'est que, on se retrouve avec plusieurs dossiers et plusieurs booking.

Le problème est que actuellement, les dossiers sont créés dès que Rougier International envoie le contrat d'achat. Le booking aussi se fait directement, on demande déjà au transporteur maritime de réserver. Or la production se réalise sur les sites pour durée parfois longue, en moyenne, 60 jours.

Entre temps, les données peuvent évoluer, le contrat peut être annulé ou bloqué par Paris.

Les stocks ne sont pas suivis comme il faut, il n'y a pas un logiciel approprié. On utilise excel, mais c'est limité. En réalité c'est quand les produits sont déjà physiquement au port que la production des documents devient efficace. Tout ce qu'on fait avant n'est pas fiable.

Les logiciels sont très limités dans les fonctions qu'ils proposent alors qu'il y a trop de tâches. Il faut absolument les revoir sinon, ils ne servent plus à grand-chose. On est obligé de faire des choses manuellement et cela crée des doublons.

Poste création informatique des dossiers

On observe alors que, non seulement les systèmes sont en décalage avec les nécessités du moment, mais aussi, les matériels utilisés sont déjà obsolètes. Par exemple, l'industrie de première transformation dans le monde utilise actuellement des machines programmables, plus sophistiquées que celles qui sont encore en usage dans l'industrie au Cameroun. Il peut donc y avoir une incompatibilité entre les systèmes des entreprises du Cameroun et ceux utilisés par les concurrents qui évoluent dans les pays développés. Par ailleurs, les ressources immatérielles comme les logiciels sont limités par rapport aux fonctions qu'ils doivent accomplir. Les processus qu'exige l'action sur le terrain sont en avance par rapport aux ressources matérielles et immatérielles disponibles.

En somme, le niveau actuel des systèmes et technologies nécessaires pour une bonne circulation des flux informationnels tant au sein des entreprises que entre les entreprises et leurs partenaires est encore faible.

3.2.2.5 La dimension infrastructurelle

La dimension infrastructurelle est celle qui concerne les problèmes rattachés aux déplacements des produits à l'intérieur du pays. Il sera aussi abordé les problèmes relatifs aux infrastructures de production de l'énergie nécessaire pour les activités sans omettre les infrastructures de communication.

L'observation relève que le niveau de développement de ces infrastructures est encore très bas par rapport au niveau moyen qui peut être déterminé par comparaison avec les pays développés ou les pays émergents.

Ainsi, le sous développement des infrastructures a un impact sur les activités des entreprises. Les manifestations sont par exemple, les accidents, les retards, les avaries, les coupures d'électricité intempestives qui ralentissent la production et empêchent les communications entre les acteurs, parfois à des moments stratégiques.

Le chemin de fer existe encore sur un seul tronçon depuis plus de cinq décennies, il va de Douala vers la région de l'Adamaoua, en passant par les régions du Centre et de l'Est. Or, la région du Sud est aussi une région d'activité d'exploitation forestière intense. D'ailleurs, certains grands groupes forestiers ont des activités dans tous les pays du Bassin du Congo. Par exemple, le groupe Rougier International a des usines au Cameroun et au Congo. Les produits de l'usine du Congo transitent par le port de Douala au Cameroun en passant par les routes du Sud. Les routes sont étroites et dangereuses. Par exemple l'étroitesse des routes et leur état

physiques freinent les déplacements des colis. En saison des pluies par exemple, comme les trajets ne sont pas encore bitumés, les camions s'enfoncent dans des bourbiers. Parfois, il faut attendre un peu de soleil pour que le camion puisse repartir. On rencontre aussi des accidents dont les causes sont diverses (état de la route, état du camion, fatigue du chauffeur, inattention, mauvais dépassement). Ces situations sont réelles ainsi que l'anecdote ci-après peut l'illustrer.

Anecdotes 4 :

Le 18 décembre 2006, lors de notre premier séjour à la SFID, on annonce au responsable de la logistique qu'un véhicule transportant des conteneurs remplis de bois débités à destination du port de Douala est accidenté sur la route. Dans cette situation il a seulement pris acte pour engager les procédures judiciaires. Il est vrai que les accidents existent aussi dans les pays ayant des autoroutes, mais les causes ne sont pas les mêmes.

En définitive, les infrastructures au Cameroun ne sont pas encore adaptées à une circulation des flux physiques de bois efficace et efficiente depuis les forêts jusqu'au port de Douala.

3.2.2.6 La dimension structurelle

La dimension structurelle touche à la nouvelle structure organisationnelle de la xylo-industrie au Cameroun. Le passage de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle n'est pas encore très bien perçu par tous les acteurs. Cette nouvelle structure organisationnelle place l'industrie de première transformation au centre du processus de production et de distribution à partir du Cameroun vers l'extérieur. On observe que les anciennes pratiques et usages hantent encore très fortement la profession. La rigueur qui découle du nouveau cadre réglementaire qui régit désormais les activités dans la xylo-industrie au Cameroun et dans le monde n'est pas encore installée dans les esprits des acteurs. Les entreprises éprouvent encore des difficultés à s'adapter à cette structure exigeante. Par exemple, les entreprises de l'industrie de la première transformation n'ont pas encore pris conscience que la structure de la chaîne de transformation du bois a évolué et qu'elles y jouent désormais un rôle très stratégique. Les personnels des entreprises ignorent encore les procédures, d'où les multiples erreurs qui se retrouvent dans le traitement des dossiers et qui causent des retards. Le langage entre les agents des entreprises qui suivent la production des dossiers d'embarquement et les agents des services publics divergent très souvent sur des questions procédurales et réglementaires. On peut dire que la formation se fait sur le tas en fonction des erreurs. Mais,

après, aucune formalisation ne suit, puisque les mêmes erreurs se reproduisent en permanence. De leur côté, les acteurs institutionnels n'ont pris aucune mesure de vulgarisation des nouvelles procédures applicables. Les agents publics n'hésitent pas à bloquer la circulation des camions de bois parfois pour des raisons non fondées, des raisons personnelles qui ne rentrent pas dans les normes. Nous avons observé des cas similaires sur les routes. Certains agents de l'Etat ne se pressent pas à traiter un document pourtant déposé longtemps avant dans le service. Nous avons noté qu'un manque de réactivité, de sérieux et de professionnalisme caractérise certains agents des services publics. Ce qui prouve que le rôle qu'impose la nouvelle dimension structurelle aux agents publics n'est pas encore compris. Les entreprises elles-mêmes ne réagissent pas souvent face à certains de ces comportements. Elles assistent impuissantes au blocage fantaisistes des camions. Elles acceptent les retards de traitement des dossiers par certains agents publics sans chercher à comprendre les raisons fondamentales. Dans le contexte, certains de ces comportements sont très vite assimilés à de la corruption sans vraiment être sûr. En somme la nouvelle dimension structurelle n'est pas encore installée dans les consciences des principaux acteurs. La responsabilité de la circulation des flux physiques incombe à chacun des intervenants selon son rôle.

La présentation des résultats issus du diagnostic des difficultés qui vient d'être faite est résumée dans le tableau de la page qui suit.

DIMENSIONS	DIFFICULTES DETECTEES
ACTIVITES ET PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de coordination -système organisationnel faible -Gestion fragmentée des activités logistiques -Incohérence aux interfaces opérationnelles -Absence de Coordination -problèmes externes (formations des chauffeurs, motivations)
FLUX	<ul style="list-style-type: none"> -absence de synchronisation dans la circulation des flux -Absence d’outil de coordination des flux -Manque d’un système d’information rationnel et formel -Accumulation des stocks -problèmes externes (qualité des infrastructures)
ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> -Entreprises : -Déficit de coordination intra et inter organisationnel -Faiblesse des connaissances en logistique et Supply Chain Management -Déficit de ressources humaines formées en logistique -Déficit d’une culture logistique au sein des entreprises -Absence de logistique dans la stratégie -Problèmes organisationnels -faiblesse dans le montage des dossiers -ignorance des procédures ; absence de collaboration entre les acteurs -Etat : -Forte pression de l’autorité de tutelle sur les entreprises -Pouvoir coercitif -incompréhensions avec les acteurs professionnels -Prestataires de services : -Pouvoir coercitif transporteur maritime, ferroviaire -Transactions ponctuelles entreprises/prestataires -Manque de gestion interface avec les entreprises -Transport routier : conducteurs sous formés -absence d’un cadre relationnel formel de long terme -Clients Industriels: -Implantés dans les pays développés -Fortes exigences -déconnexion des réalités locales des fournisseurs
SYSTEMES ET TECHNOLOGIES	<ul style="list-style-type: none"> -Ressources insuffisantes, inadaptées, dépassées au plan technologique -Systèmes incompatibles au plan interne et externe
INFRASTRUCTURES	<ul style="list-style-type: none"> -Niveau de développement très faible -délestages fréquents -taux d’accidents élevé causé par l’étroitesse des routes -trajet du chemin de fer très limité
STRUCTURES	<ul style="list-style-type: none"> -Difficultés d’adaptation des entreprises à la nouvelle structure organisationnelle du secteur (erreurs d’appréciation, incompréhension des procédures, manque de formation - inadéquation entre la rigueur de la structure et les pratiques observées auprès des acteurs.

Tableau 3.6 : résumé des résultats du diagnostic des difficultés effectué sur le terrain

Source : élaboration personnelle

Conclusion du chapitre 3

Le contexte de la recherche avait déjà relevé que les entreprises de l'industrie de la première transformation étaient confrontées à des défis d'ordre logistique. Le chapitre 1 s'était alors achevé sur l'hypothèse que **le management logistique pouvait aider les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun à relever une majorité des défis auxquelles elles sont confrontées aujourd'hui** et les aider à répondre aux demandes de leurs principaux clients : les clients situés à l'étranger. Une revue de la littérature centrée autour de trois concepts piliers à savoir, la logistique, le SCM et les *Global Value Chains* a alors été mobilisée au chapitre 2 afin de mieux comprendre la problématique du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun. Dans le diagnostic qui vient d'être effectué dans le chapitre 3, les acteurs ont été interpellés par le chercheur à se prononcer librement sur leurs difficultés. Les résultats présentés dans la grille indiquent quels sont les problèmes les plus importants à résoudre du point de vue des acteurs. La plupart de ces problèmes relèvent bien de la logistique. Ainsi, l'hypothèse centrale posée au chapitre 1 semble se confirmer effectivement. La logistique se positionne réellement comme un levier capable d'aider les entreprises de cette industrie à relever leurs principaux défis.

Aujourd'hui, la nécessité d'une meilleure gestion des flux est admise au regard des récentes recherches (chapitre 2). La logistique est reconnue comme une voie pour la performance et la compétitivité des entreprises. L'état actuel de la logistique dans les entreprises de la première transformation au Cameroun ne leur permet pas d'être compétitives sur le marché international du bois et de s'insérer dans les *Global Value Chains*. Les difficultés relevées dans le diagnostic mettent clairement en évidence. Or, depuis la loi de 1994, elles occupent une place centrale dans la chaîne logistique des bois tropicaux qui part du Cameroun vers les pays développés. La circulation des flux entre des industriels de la première transformation localisés au Cameroun et des industriels de la deuxième transformation localisée dans les pays développés s'est intensifiée et les exigences logistiques sont devenues plus fortes. Un changement fondamental qui intègre la logistique et le SCM en leur sein devient pour elles incontournable afin qu'elles soient capables de s'intégrer dans les *GVC* auxquelles elles appartiennent. Dès lors, il est urgent que les préoccupations logistiques occupent une place de choix dans la définition de la stratégie des entreprises de l'industrie de la première transformation au Cameroun. Dans cette optique, notre thèse tente d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* ?

La figure suivante présente une synthèse de la démarche générale de la recherche :

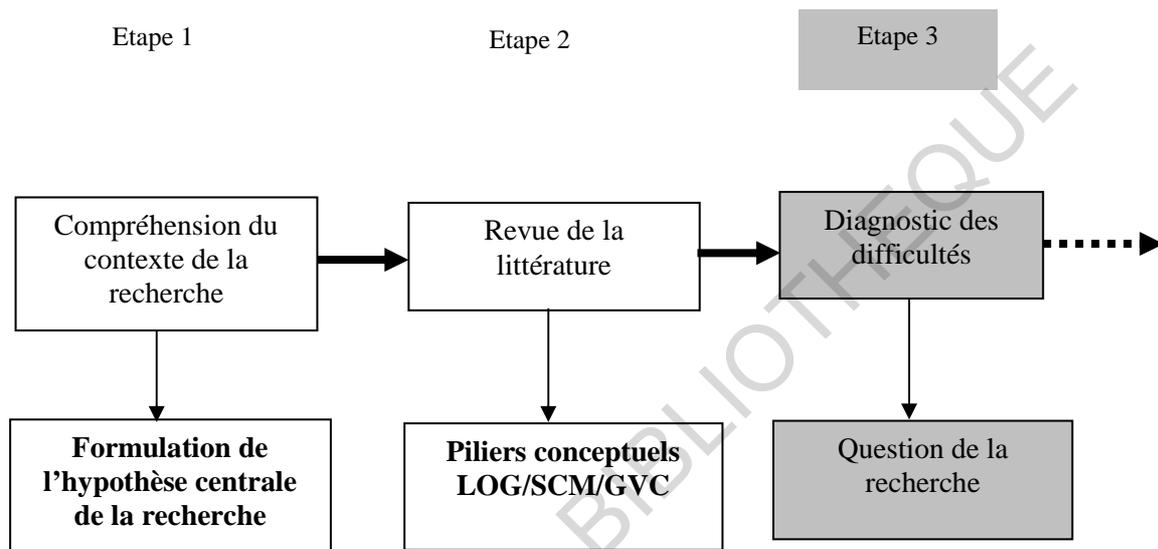


Figure 3.4 : Synthèse démarche générale de la recherche

Elaboration personnelle

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU MANAGEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE CENTREES SUR LA LOGISTIQUE CONFRONTEES AVEC LES ACTEURS

Introduction du chapitre 4

En cohérence avec la question de recherche qui vient d'être formulée à la fin du chapitre 3, le chapitre 4 s'intéressera à la formulation des propositions de recherche. Ces propositions de recherche ont pour objectif d'améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains. Comme pour la phase de diagnostic, les acteurs seront interpellés par le chercheur pour donner leur point de vue sur des propositions de recherche, sachant qu'elles découlent de la revue de la littérature en lien avec le contexte général défini au chapitre 1 et guidé par les résultats du diagnostic effectué au chapitre 3.

Pour mieux suivre le déroulement, le chapitre est articulé en deux sections. La première section est intitulée « mobilisation de la revue de la littérature pour l'élaboration des propositions de recherche ». Ainsi, le recourt à une revue de littérature complémentaire nous est autorisé par le mode de raisonnement abductif qui est adopté dans la recherche et qui est présenté au chapitre 3. Le principe des allers-retours entre la théorie et le terrain est ainsi respecté dans cette démarche. Conformément à cette logique, trois propositions de recherches seront formulées. La première porte sur des conditions préalables indispensables à la mise en œuvre d'un SCM, tandis que la deuxième est relative au processus de changement de dimension intra organisationnel. Enfin, la troisième proposition de recherche s'intéresse au processus de changement de dimension inter organisationnel.

Dans la deuxième section, il s'agit de présenter la démarche suivie pour effectuer la confrontation des propositions de la recherche avec le point de vue des acteurs. Pour cela, un questionnaire a été conçu sur le modèle des propositions de recherche (annexe 5). La section donne aussi des précisions sur la formulation des questions et sur le choix des échelles de mesure adoptées. Plus loin, le mode d'administration théorique du questionnaire est évoqué pour permettre de saisir comment nous avons réalisé la conception. Il est suivi par le processus de collecte et de traitement des données recueillies auprès des acteurs. Des tableaux

sont successivement présentés dans le texte pour faciliter le suivi des différentes étapes de traitement des données. Par cette présentation, nous voulons mettre un accent sur la participation des acteurs du terrain comme sujet actif dans cette recherche conformément au principe de confrontation entre la théorie et le terrain retenu dans un positionnement interprétativiste.

Ainsi, le chapitre 4 se préoccupe de la conception des propositions de recherche en cohérence avec le contexte de la recherche présenté (chapitre 1), la revue de la littérature (chapitre 2) complétée par d'autres auteurs jugés nécessaires, le diagnostic des difficultés (chapitre 3). Il présente aussi le questionnaire utilisé ainsi que le mode de traitement des données qui a été retenu, tandis que les résultats seront développés au chapitre 5.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SECTION 1 : MOBILISATION DE LA REVUE DE LA LITTERATURE POUR L'ELABORATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Cette section s'intéresse à la formulation des propositions de recherche à partir de la revue de la littérature. Le diagnostic des difficultés effectuées donne des résultats qui ont été présentés au chapitre 3.

A la question de recherche « **Quelles propositions centrées sur la logistique peut – on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* ?** », des réponses provisoires sont ici formulées.

Notre corpus est conçu autour de trois propositions de recherche. Chacune d'elles est décomposées en sous-propositions et en items. Ils sont développés dans le point qui suit.

4.1.1 Formulation de la proposition de recherche relative aux conditions préalables à la mise en œuvre d'un SCM.

Dans le chapitre 2 portant sur la revue de la littérature, un rappel historique a été jugé important compte tenu du contexte de notre recherche. Elle est centrée sur la logistique qui est en évolution depuis son intégration dans les entreprises. Si dans ses débuts la logistique était limitée au sein de l'entreprise, avec le Supply chain Management, la gestion des flux englobe tous les partenaires d'une Supply Chain. C'est l'idée d'une logistique étendue, intégrée qui est derrière ce concept (Dornier et Fender, 2007 : 62). Le SCM, s'intéresse à l'ensemble de la chaîne depuis le fournisseur jusqu'au client dans le souci d'accroître la performance logistique globale. L'esprit SCM pousse à délaisser totalement l'approche fragmentaire de la gestion des flux limitée dans une entreprise ou dans un service au sein d'une entreprise (chapitre 2). Une bonne performance du SCM nécessite l'implication de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, dans le management logistique, il y a le volet gestion physique des produits. Cela se traduit par la prise en charge des opérations concrètes. Elles recouvrent les opérations de transport, la manutention, le stockage, emballage, conditionnement (Dornier et Fender, op, cit. 63). Ces auteurs rappellent que « *le transport présente une complexité d'autant plus grande aujourd'hui que l'économie est mondialisée et que les attentes en matière de service sont*

particulièrement contraignantes en mettant les notions de rapidité et de respect des délais très en avant ». Or, poursuivent les auteurs, « la performance des transports est étroitement liée aux infrastructures existantes et seul un développement harmonieux des moyens et des infrastructures peut assurer les gains en productivité recherchée ».

Donc, la performance d'un SCM est fortement dépendante du **niveau de développement des infrastructures existantes**. De plus, l'étendue mondiale des chaînes logistiques apporte la certitude d'une nécessité de réduire les décalages infrastructurels qui existent entre les pays qui échangent des produits. Le concept de Global Value Chains qui est mobilisé dans la recherche vient mettre cette affirmation en évidence.

Dans la littérature, Mentzer et al, (chapitre 2, au point 2.1.4.2), ont largement débattu de la mise en œuvre d'un SCM. Pour ces auteurs, des conditions préalables sont indispensables pour cette mise en œuvre. A ce propos le concept Supply Chain Orientation (chapitre 2, op cit) apparaît indispensable pour orienter la mise en œuvre. Ce que confirme Diniz (2008) et Diniz et Fabbe-Costes (2007) dans le contexte des Supply Chain portant sur la noix du Brésil. Alors, les auteurs conviennent de la pertinence d'une orientation Supply Chain qui se déploie en huit dimensions. Ces dimensions étant considérées comme des conditions préalables à la mise en œuvre d'un SCM.

Dans le contexte de notre recherche, une combinaison de ces deux approches semble pertinente. Les conditions préalables de Mentzer et al, semblent concerner les dirigeants des entreprises au regard des items qui constituent son modèle (chapitre 2). Nous qualifions cette orientation de dimension interne par rapport à une dimension qui relève plutôt de l'extérieur des dirigeants et même des entreprises. Cette dimension externe est évoquée par Dornier et Fender (op, cit). Il s'agit de la prise en considération du niveau des infrastructures comme une condition préalable à l'efficacité d'un SCM. Car, les partenaires d'une chaîne logistique peuvent avoir la vision, une compatibilité organisationnelle et se faire confiance. Ils risqueront d'être confrontés à des difficultés extérieures à leur compétence qui auront un impact très important sur leurs attentes. Il paraît donc pertinent que ces facteurs externes soient pris en compte lorsqu'on évoque les problèmes de développement de la logistique dans un secteur d'activité ou dans une entreprise.

Par ailleurs, Dornier et Fender (op, cit : 43) ne manquent pas d'évoquer l'importance de la formation des ressources humaines en logistique. Dans l'histoire de la logistique, il apparaît une diversité de missions permettant de donner au concept une assise solide. La mission

relative à la formation est confiée aux institutions et aux associations professionnelles. Les auteurs affirment l'importance de « *faire connaître et d'assurer la promotion et la valorisation de la recherche et de la formation supérieure dans les transports ; d'étudier les questions communes relatives à ces deux domaines ; de permettre la représentation de ses adhérents au plan national et international auprès des organismes concernés par les activités d'enseignement et de recherche dans les domaines du transport et de la logistique* »¹.

La logistique et le SCM sont des concepts qui doivent s'apprendre pour être connus avant d'espérer leur mise en œuvre dans les entreprises. La formation de niveau universitaire est indispensable. Si des ressources humaines compétentes existent en logistique, il est évident que leurs actions vont impulser des changements en profondeur au travers d'une multiplication des écoles de formation de haut niveau. Cela provoquerait une émulation qui déclencherait des besoins dans le sens d'une meilleure maîtrise du métier. Des séances de recyclage des personnels occupants des postes de logistique pourraient être sollicitées. Cette plate forme permettrait des rencontres entre partenaires des chaînes logistiques ayant un langage commun. Ainsi, la mise en œuvre du SCM pourrait être facilitée.

L'approche de Mentzer et al. puis de Dornier et Fender peuvent se combiner pour la formulation de la première proposition de recherche qui est :

Proposition 1 : Pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains*, des conditions préalables sont indispensables.

La figure qui suit illustre les liens entre la proposition de recherche les trois sous-propositions et les items rattachés à chaque sous-proposition.

¹ AFITL, Association Française des Institutions de transport et de Logistique. Cette association gère une revue, les cahiers scientifiques du transport ; elle organise des doctorales (rencontre des doctorants préparant une thèse dans le champ de la sociologie du transport et de la logistique.

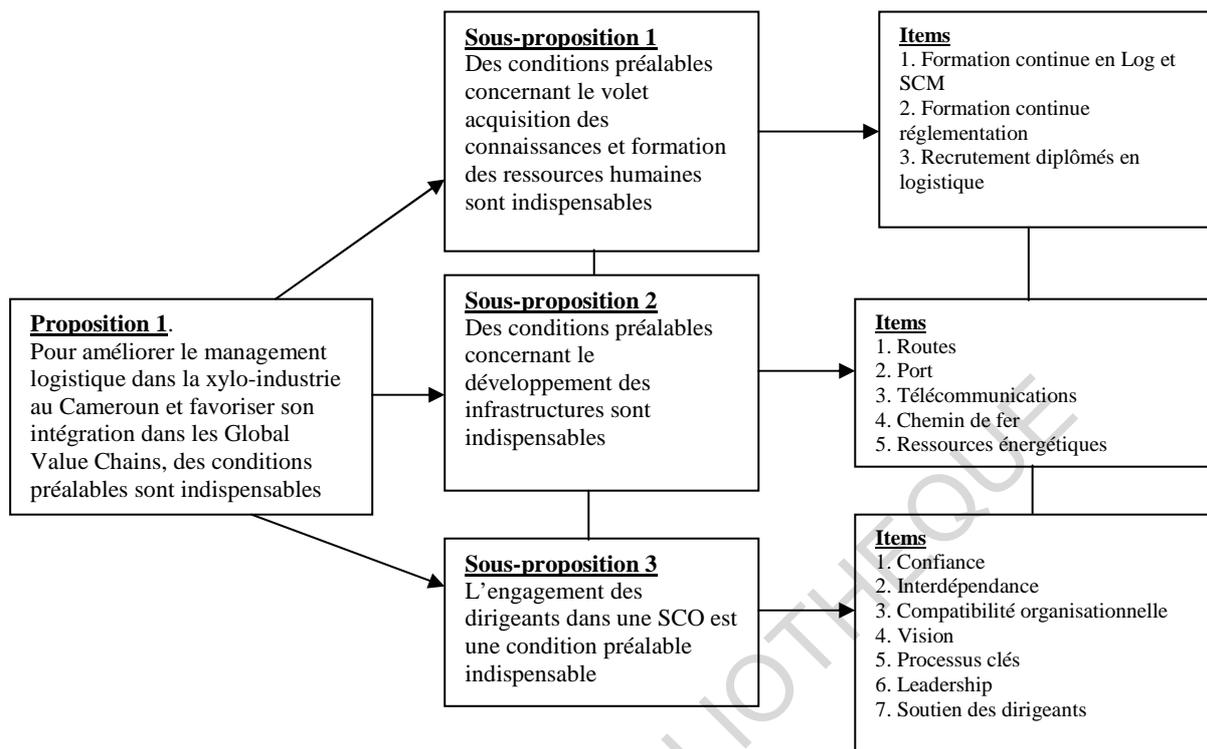


Figure 4.1 : Formulation de la première proposition de recherche

Elaboration personnelle

La formulation de cette première proposition de recherche s'appuie sur la revue de la littérature tout en tenant compte du diagnostic qui a été effectué. L'engagement des dirigeants d'une entreprise dans une SCO semble incontournable pour la réussite de la mise en œuvre d'un SCM (chapitre 2). Mais elle peut présenter des limites si toutefois d'autres conditions n'étaient pas remplies par exemple, les conditions de formation des ressources humaines et de développement des infrastructures. Dornier et Fender (chapitre 2) se sont penchés sur les problèmes du développement des infrastructures et de la formation des ressources humaines. Mintzberg (2008) renforce cette conception lorsqu'il affirme que la formation est un paramètre de conception clé dans l'organisation. C'est ici l'occasion de reconnaître que le terrain de notre recherche soulève des problèmes « basiques » qui ne sont peut être plus à l'ordre du jour dans les pays développés. Certaines approches peuvent sembler triviales et pourtant elles sont importantes dans notre recherche.

Dans cette logique, la première proposition de recherche qui est présentée dans la figure ci-dessus se décline en trois sous-propositions. La première sous-proposition qui se penche la formation des ressources humaines et l'acquisition des compétences en logistique, se décompose en trois items (formation continue en logistique et SCM, formation continue portant sur la réglementation, les normes et les procédures en vigueur, recrutement des diplômés formés en logistique). La deuxième sous-proposition porte sur le développement des infrastructures (route, chemin de fer, installation portuaire, infrastructures de production de l'énergie et des infrastructures de communication). La troisième sous-proposition est composée de huit items : la confiance, l'interdépendance, la compatibilité organisationnelle, la vision, les processus clés, le leader, le soutien des dirigeants. Globalement, cette première proposition fixe le cadre de facilitation de la mise en œuvre d'un SCM dans le contexte d'un pays en développement. La deuxième sous-proposition est formulée sur le même schéma que la première.

4.1.2 Formulation de la deuxième proposition relative au processus de changement de dimension intra organisationnelle

La deuxième proposition de recherche se penche sur le processus de changement de dimension intra organisationnelle. Une chaîne logistique regroupe au moins trois partenaires (chapitre 2). Chaque partenaire est une entreprise qui jouit d'une autonomie juridique, financière et managériale. Ainsi chacune de ces entreprises s'applique à mettre en place l'organisation qui lui semble la plus efficace possible pour atteindre ses objectifs propres. Colin (chapitre 2) parle de la *supply chain interne*. Son but est de mobiliser et de structurer toutes les compétences au sein d'une entreprise afin de permettre aux fonctions internes de créer une synergie commune. A cet effet, l'auteur parle de performance transfonctionnelle de l'entreprise en terme d'efficacité et d'efficience. Il est admis que la réussite de la mise en œuvre du SCM recommande la présence d'au moins trois partenaires ayant une SCO. L'idée de la supply chain interne et de la supply chain externe de Colin (chapitre 2) rejoint alors celle de Mentzer et al. (chapitre 2) dans un sens. L'on pourrait dire que la réussite de la supply chain externe, qui est proche du SCM, dépend de la réussite des supply chain internes de chacune des entreprises partenaires d'une même chaîne de valeur. Dans cette logique, la dimension intra organisationnelle de chaque entreprise membre d'une chaîne de valeur doit

être considérée. Elle participe à la réussite du management logistique. La formulation de la deuxième proposition de recherche est justifiée par cette nécessité.

Proposition 2 : Pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains*, un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial.

Cette proposition se décline en trois sous-propositions. Sa formulation s'appuie également sur la revue de la littérature en tenant compte du diagnostic effectué. La première sous-proposition est relative à la nécessité d'un engagement des dirigeants sur des points précis. Il s'agit de reconnaître que la réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne de valeur s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne concrétisée par des actions qui sont indiquées par chaque items. Il s'agit en guise de rappel : 1) de placer la logistique au centre des préoccupations stratégiques, 2) de mettre sur pied les règles et les et procédures de gestion des opérations logistiques adaptées, 3) d'introduire des outils de gestion logistique adaptés, 4) de centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques, 5) de mettre en œuvre un système de coordination interfonctionnelle, 6) de mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise.

La deuxième sous-proposition est relative à la restructuration interne des entreprises au niveau de la création d'un poste de supply chain manager qui serait occupé par une personne formée en logistique. Elle s'appuie sur les travaux de Dornier et Fender.

La troisième proposition met en évidence les items de 1) culture logistique, 2) partage des mêmes objectifs et 3) partage d'une même volonté.

La figure ci-après est une représentation schématique de cette deuxième proposition avec ses trois sous-propositions et les items attribués à chaque sous-proposition.

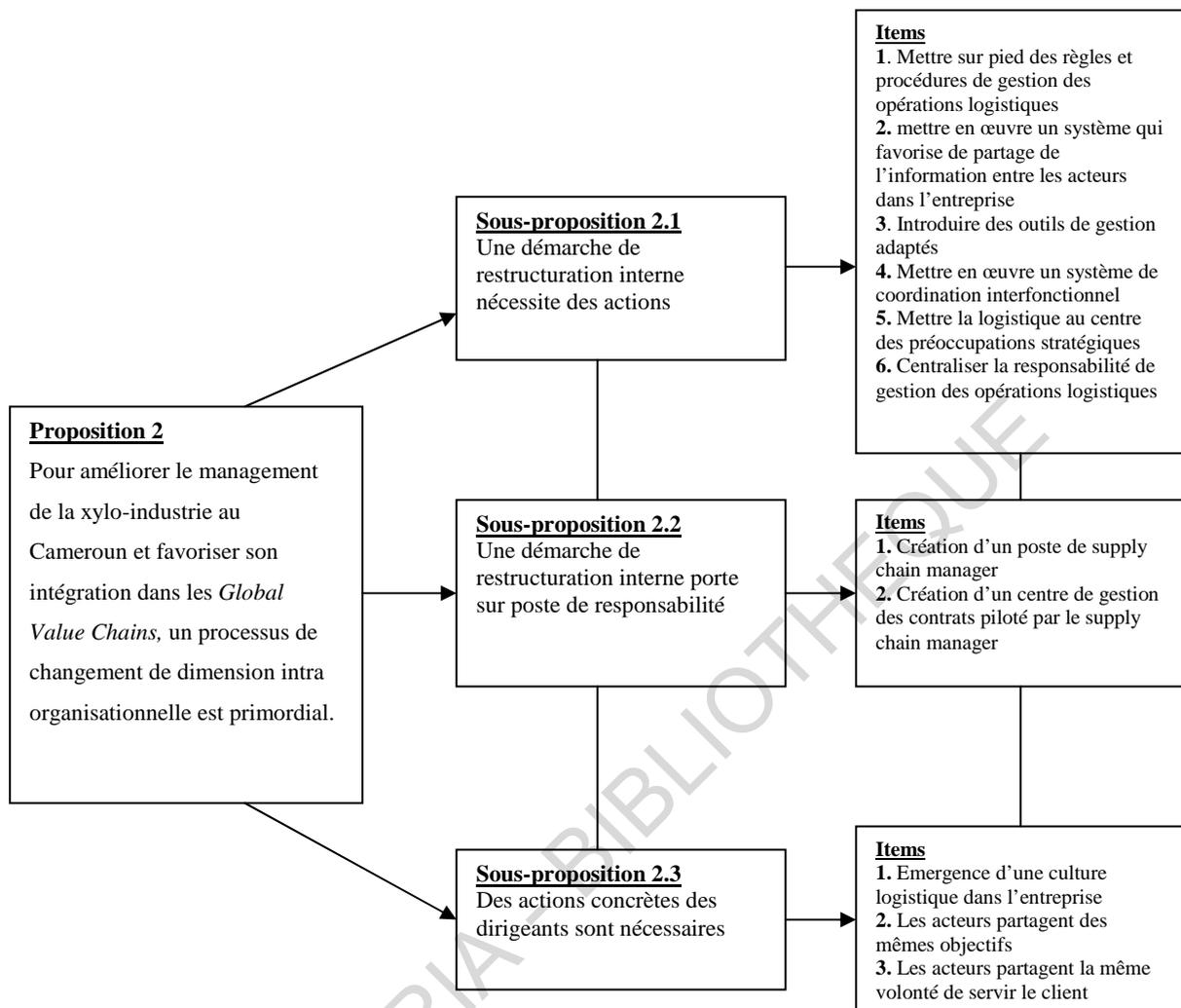


Figure 4.2 : Formulation de la deuxième proposition de recherche

Elaboration personnelle

La troisième proposition de recherche est élaborée sur la même logique que les deux premières. Elle se préoccupe de la dimension inter organisationnelle d'une chaîne de valeur.

4.1.3 Formulation de la troisième proposition relative au processus de changement de dimension inter organisationnelle

La troisième proposition de recherche, formulée à partir de la littérature se penche sur le processus de changement de dimension inter organisationnelle. Les changements au niveau intra organisationnel évoqués précédemment sont perçus comme des pré-requis indispensables à la mise en œuvre d'un SCM en externe. Les partenaires sont à la recherche d'une meilleure cohérence et d'une meilleure compatibilité dans le processus globale de circulation des flux (Colin, chapitre 2). Pour ce faire, la notion de volonté de partage des mêmes objectifs de la part de chaque dirigeant devient très importante. Elle marque l'acceptation d'une démarche collective qui favorise le partage des informations pertinentes et stratégiques. Les partenaires qui se mettent ensemble pour construire une chaîne logistique recherchent un meilleur service pour le client en développant une même volonté de le satisfaire.

Toutefois, la mise en œuvre d'une telle organisation engendre des coûts et augmente les risques dont il est important d'avoir conscience dès le départ. L'investissement engagé par chaque partenaire favorise le maintien de la relation sur le long terme si toutefois, des comportements opportunistes ne se dévoilent pas.

Aujourd'hui les problématiques des chaînes logistiques étendues sur une échelle internationale avec des partenaires localisés, l'un dans un pays développé et l'autre dans un pays en développement semblent d'actualité dans les recherches. Le concept de *Global Value chains* évoqué dans la revue de la littérature (chapitre 2) vient en complément de la logistique et du SCM pour permettre de mieux comprendre le fonctionnement de ce type de chaîne. Le décalage de niveau de développement des deux parties est géré à travers des *paramètres de gouvernance* qui sont imposés par le partenaire ayant plus de pouvoir. Si la deuxième proposition de recherche s'est attardée sur la dimension intra organisationnelle, la troisième proposition élargie le cadre pour se préoccuper de la dimension inter organisationnelle. Elle se formule ainsi qu'il suit :

Proposition 3 : Pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains*, un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial.

La logique de formulation des propositions de recherche est identique. Cette proposition de recherche est structurée en trois sous-propositions également. La première sous-proposition met en évidence la nécessité d'une compatibilité inter organisationnelle sur cinq paramètres : 1) les règles de gestion, 2) le système d'information, 3) le système de communication, 4) les procédures, 5) les outils de gestion (chapitre 2).

La deuxième sous-proposition porte également sur sept paramètres qui garantissent le bon fonctionnement d'une supply chain. La condition d'acceptabilité est requise auprès de chaque partenaire. Il s'agit : 1) du partage de l'information, 2) du développement en leur sein d'un même objectif et d'une même volonté de servir le client, 3) d'intégrer les processus clés, 4) de développer une coordination inter organisationnelle, 5) de partager des risques et des récompenses, 6) de privilégier des relations de long terme, 7) de coopérer.

La troisième sous-proposition est construite en fonction des *paramètres de gouvernance des global value chains*. Elle est guidé par ses cinq questions : 1) qu'est ce qui sera produit ? 2) comment cela doit être produit ? 3) quand faut-il produire ? 4) combien faut-il produire ? 5) à quel prix acheter.

La figure qui suit est une illustration de la troisième proposition de recherche.

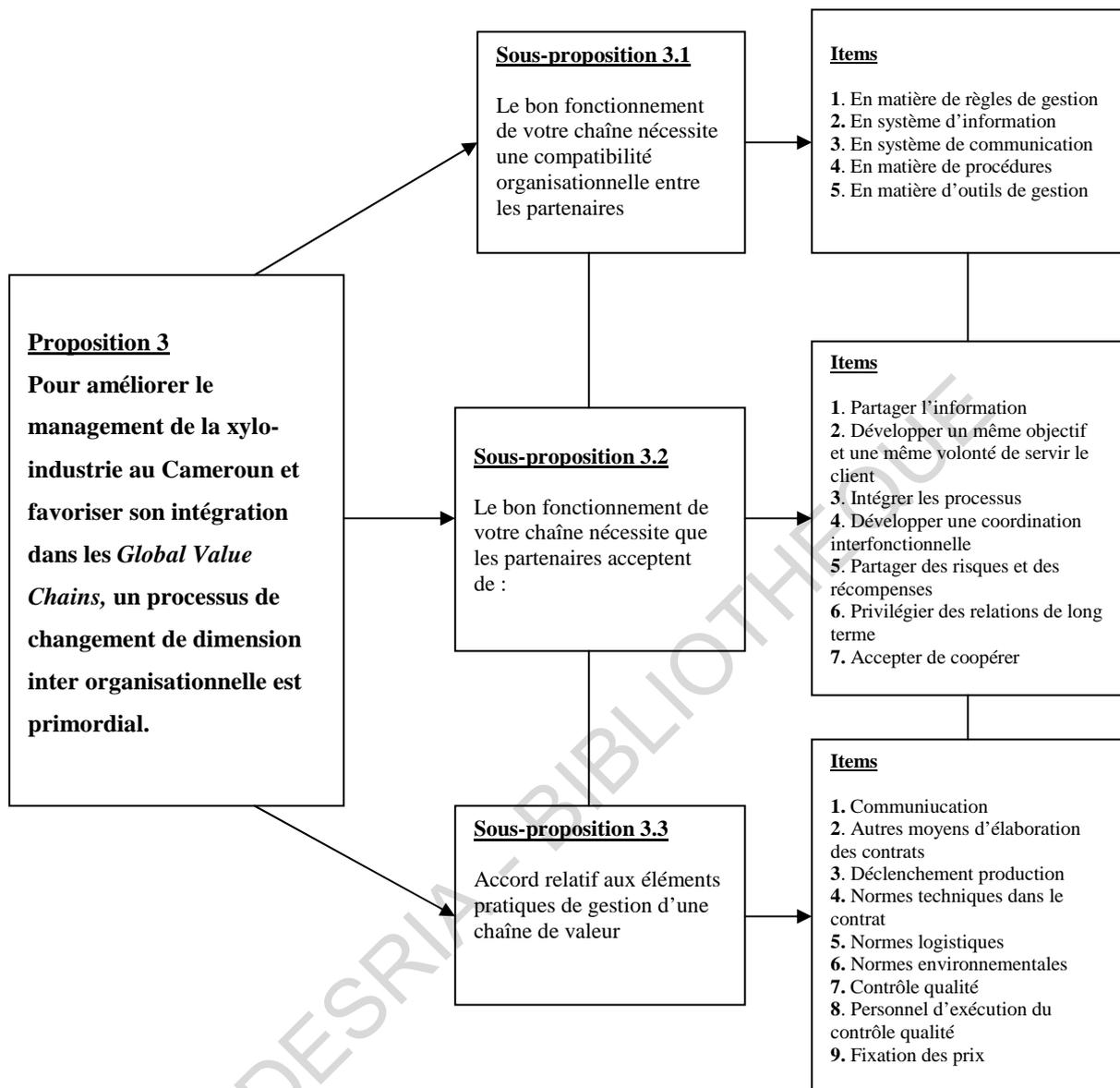


Figure 4.3 : Formulation de la troisième proposition de recherche

Elaboration personnelle

Cette première section du chapitre 4 qui s'achève était réservée à la formulation des propositions de la recherche. Les trois propositions de recherche qui ont ainsi été élaborées

sont des réponses provisoires à la question de recherche qui a été posée à la fin du chapitre 3 à savoir : « **Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains** ».

Il convient de rappeler que les propositions de recherche, les sous-propositions et les items correspondants à chaque sous-proposition ont été formulées à partir de la revue de la littérature en lien avec le contexte général défini au chapitre 1 et fortement inspiré des résultats du diagnostic effectué au chapitre 3. Le même lien va se poursuivre dans la section 2 qui suit directement avec la participation des acteurs pour une confrontation de la théorie avec le terrain.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SECTION 2 : CONFRONTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE AVEC LES ACTEURS : APPROCHE DU TERRAIN PAR UN QUESTIONNAIRE

La démarche méthodologique qui conduit notre recherche doctorale s'articule en deux étapes liées. Au début du chapitre 3 l'ensemble de l'architecture de la recherche est présenté dans le souci de faire ressortir la cohérence qui guide toute la recherche. Les liens entre les cinq chapitres sont évoqués. A cet effet la méthodologie qualitative est exposée au troisième chapitre en lien avec les résultats du diagnostic. C'est dans la même logique que la présentation de la méthodologie quantitative au travers du questionnaire intervient maintenant au chapitre 4. Elle est directement connectée avec la confrontation des propositions de recherche avec les acteurs. Kovacs et Spens (chapitre 3) soutiennent cette approche au cinquième point de leur figure qui s'intitule « confrontation des propositions au terrain ». Ainsi, le chapitre 5 qui présente les résultats globaux de la recherche constitue le point culminant de la cohérence général.

Ainsi, cette section 2 est organisée en quatre points. L'élaboration du questionnaire utilisé est présentée au premier point. Le deuxième point porte sur le mode d'administration théorique du questionnaire. Le troisième point indique le mode de collecte des données sur le terrain. Le quatrième point montre le traitement des données.

4.2.1 Construction théorique du questionnaire

Le questionnaire est admis comme l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives [Bomard, Donada et al., (2007 : 230) ; Gavard-Perret, Gotteland et al., (2008 : 112)]. Pour Gavard-Perret et al. op cit, « *il n'existe pas de procédure clairement établie conduisant avec certitude à la rédaction d'un « bon » questionnaire* ». Dès lors, le questionnaire aura de la valeur par rapport « *à la qualité de la formulation des questions, à la qualité de la formulation des modalités de réponse, et à la qualité d'organisation du questionnaire* » (Gavard-Perret et al. op cit.).

Un questionnaire est donc un ensemble de questions conçues pour être administrées à des tiers définis par avance et connus. La formulation des questions est de ce fait un exercice auquel le chercheur se soumet.

4.2.1.1 La formulation des questions

Lors de la formulation des questions, le chercheur aura le choix entre des questions ouvertes et des questions fermées, sachant que les unes et les autres présentent des avantages et des inconvénients. Les questions fermées présentent les avantages suivants :

- « Plus grande facilité de réponse, d'administration et de traitement.
- Biais liés à la variabilité d'enregistrement des réponses moins grands : modalités de réponse invariantes d'un répondant et d'un enquêteur à l'autre.
- Réponses directement comparables d'un répondant à l'autre ». (Gavard-Perret et al. op cit. : P 113).

Toutefois, ce mode présente aussi des inconvénients qui sont relatives à deux points principaux :

- « Difficiles à formuler correctement
- Moins grande liberté de réponse : données recueillies moins variées et informations collectées moins riches » (Gavard-Perret et al. op cit. : 113).

Dans tous les cas, le vocabulaire employé lors de la formulation des questions devrait être familier pour les répondants. Cela suppose alors que le chercheur sache par avance qui sont les répondants. Il est également conseillé d'éviter d'utiliser des termes trop techniques. Les questions formulées peuvent s'articuler par rapport à une échelle de mesure qui est évoqué au point qui suit.

4.2.1.2 Le choix des échelles de mesure

Selon Gavard – Perret (op cit. P 114), il existe quatre types d'échelle de mesure, à savoir, nominale, ordinale, d'intervalle et de rapport.

- L'échelle nominale est celle où « chaque modalité correspond à un et un seul objet, et les codes utilisés ne sont que la transcription d'une réalité, sans ordre ni hiérarchie ».
- Les échelles ordinales sont celles qui permettent d'établir une relation d'ordre entre des modalités de réponse.

- Une échelle est dite d'intervalle « *si les distances entre chacune des modalités successives sont égales* ». Les échelles d'intervalle sont les plus utilisés en sciences de gestion selon les auteurs cités, d'autant plus qu'elle permettent de mesurer des attitudes. Il s'agit de l'échelle de Likert « *qui suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord avec une proposition* ». Cette échelle à été initialement développée en cinq niveaux (exemple : « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord », « ni en accord ni en désaccord », « plutôt pas d'accord », « pas du tout d'accord »). Toutefois, selon les auteurs cités cette échelle est « *aujourd'hui utilisée avec un nombre d'échelons variable selon les auteurs et les problématiques* », voire même selon les contextes de recherche. Après l'échelle de Likert, celle d'Osgood est la seconde plus utilisée en sciences de gestion. Cette dernière se présente « *sous la forme d'un ensemble d'échelle constituées par deux adjectifs, expressions ou nombres ayant valeur d'antonymes et séparés par un espace en n échelons* ».
- Les échelles de rapport ou de proportion « *consistent à recueillir un nombre sans proposer de modalités spécifiques au répondant* ».

Les auteurs sus-cités reconnaissent la difficulté qui entoure l'exercice du choix d'une échelle. Toutefois il convient de tenir compte des qualités que requiert une échelle de mesure. Dans cette littérature, (Gavard-Perret et al. op cit. P. 117). Ces qualités peuvent être classées selon trois dimensions majeures :

- une dimension méthodologique qui demande fiabilité, validité, sensibilité,
- une dimension d'utilisation de l'échelle sur le terrain : adaptabilité au mode de recueil choisi ; facilité et simplicité de compréhension, d'utilisation, de construction et de traitement des données, rapidité de réalisation de la mesure,
- une dimension d'opérationnalité des résultats issus de l'échelle (communication et opérationnalité des informations fournies).

Le point suivant portant sur le mode d'administration du questionnaire indique les choix possibles dans une recherche.

4.2.2 Mode d'administration théorique du questionnaire

Pour Baumard et al. (1999) les techniques pour administrer un questionnaire sont nombreuses. A cet effet, ils citent les références de base (Childers et Skinner, 1979 ; Czaja et Blair, 1996 ;

Diaz de Rada, 2005 ; Dillman, 1978 ; Yammarino et al., 1991 ; Mucchielli, 1975 ; Newman, 1997). Toutefois, il est important qu'elles soient « *adaptées au contexte socioculturel de la recherche et aux moyens dont dispose le chercheur* ». Dans ce cas là, « *elles permettent de maximiser le taux de réponse* ». Les différents modes communément utilisés sont : le mode postal, le mode Internet, le mode téléphonique, le mode en face à face. Ainsi, l'intervention du chercheur dans le choix de la technique d'administration adaptée est importante ainsi que le choix des répondants.

Pour ce qui concerne le choix des répondants, il est important que la population totale de l'étude soit déterminée avec précision au départ. Le contexte de la recherche est encore une fois important. Selon le contexte en présence, l'échantillon peut être jugé nombreux ou pas. Dès ce moment la limitation de l'échantillon devient importante. A cet effet, Gavard-Perret et al. op cit., distinguent deux catégories de méthodes : les méthodes probabilistes, qui permettent de construire des échantillons représentatifs et qui imposent au départ de disposer d'une liste exhaustive de la population, et les méthodes non probabilistes. Dans ce dernier cas, on interroge les répondants qui sont accessibles ou ceux qui acceptent de répondre.

Le point sur la collecte des données indique comment nous avons procédé sur le terrain. Il revient sur nos choix d'échelles, sur l'échantillon par rapport au contexte de notre recherche.

4.2.3 Collecte des données sur le terrain

La collecte des données sur le terrain est présentée en trois moments. Nous présentons le questionnaire dans un premier temps. Le deuxième temps porte sur le choix de l'échelle tandis que le troisième temps porte sur le traitement des données collectées.

4.2.3.1 Le questionnaire

L'opération de collecte de données proprement dite s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire (annexe). Les soucis relatifs au contexte et à la qualité des répondants ont été des préoccupations essentielles lors de la conception de ce questionnaire. Nous étions guidés par une nécessité de simplicité et de clarté. Pour cet exercice, il n'y a pas de procédures clairement établies (Gavard-Perret et al. op cit.).

Ainsi, les questions fermées ont été privilégiées, non seulement pour des raisons qui sont rattachées aux avantages de cette logique, mais surtout pour s'adapter au contexte et aux

répondants. Les répondants occupent des postes de cadre dans les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun. Pendant nos séjours sur le terrain, nous avons noté que les responsables occupant ces postes, n'avaient pas reçu une formation en logistique. Ainsi, la connaissance préalable du terrain a guidé l'élaboration du questionnaire. Nous avons veillé à la simplicité des questions. Le choix d'un mode de réponse simple, par exemple des cases pour cocher, nous a semblé important. A cet effet, les questions fermées ont été privilégiées. Les préoccupations qui ont habité le chercheur dans cette phase de confection du questionnaire ont été maintenues lors du choix de l'échelle.

Dans le fond, le questionnaire (annexe 5) est construit à partir des propositions de recherche, sous-propositions et items.

4.2.3.2 Le choix de l'échelle

Le choix de l'échelle est aussi une étape très importante dans la confection de l'outil de collecte des données. Il existe déjà des échelles conçues. Parmi les quatre échelles que proposent Gavard-Perret et al. op cit., celui de Likert a paru plus pertinent compte tenu du contexte de cette recherche. C'est une échelle qui a été conçue en cinq niveaux. Mais, elle est aujourd'hui utilisée avec un nombre d'échelons variable selon les auteurs et les problématiques. Cette ouverture a été un élément important pour nous. Ainsi, à partir de l'échelle de Likert, une adaptation a été possible conformément à notre problématique de recherche et à notre contexte.

Ainsi, au lieu des cinq niveaux, le questionnaire a été conçu en utilisant le plus souvent des échelles à trois niveaux ou à quatre niveaux selon le contenu de l'item et la taille de notre échantillon.

Nous avons estimé que des échelles de trois et de quatre niveaux étaient capables de satisfaire les attentes de notre recherche. Il fallait ensuite choisir l'échantillon.

4.2.3.3 L'échantillon

Pour la constitution de l'échantillon il existe des méthodes *probabilistes* et les méthodes *non probabilistes*.

Pour l'exploitation du bois dans les forêts, l'Etat renouvelle les titres d'exploitation au début de chaque exercice fiscale (chapitre 1). Les grandes entreprises qui gèrent des concessions forestières ne sont pas soumises à cet exercice, mais elles doivent fournir des rapports d'activité à la fin de chaque exercice. Ainsi, l'effectif des entreprises d'exploitation forestière est très fluctuant. Une certaine catégorie d'entreprises notamment les petites n'ont pas souvent une activité stables. Elles apparaissent et disparaissent selon leur capacité à respecter la réglementation. Pour cette raison, il ne nous était pas prudent de les intégrer dans notre échantillon. Les grandes entreprises ont une activité stable dans le temps. La plupart ont plus de quatre décennies d'existence, on en dénombre vingt groupes.

Pour le choix de notre échantillon, la ville de Douala qui abrite une grande majorité des entreprises à cause de la proximité du port a été retenue. La délégation des forêts de cette ville nous a facilité l'accès dans les entreprises (chapitre 3). A cause de la crise financière qui régnait au moment de la collecte des données par le questionnaire (Février/Mars/Avril 2009), 14 entreprises sur les vingt restaient en fonctionnement. Treize d'entre elles ont été proposées par le délégué des forêts du Littoral à Douala pour leur stabilité et leur sérieux dans le secteur d'activité. Nous en dressons une liste conformément aux sigles communément utilisés sur le terrain et qui sont reconnus par les services administratifs au Cameroun.

1. ALPICAM
2. PLACAM
3. SEEF
4. WIJMA
5. CUF
6. PALLISCO
7. GROUPE KHOURY
8. VIC WOOD THANRY
9. SFID
10. TRC
11. CCT
12. ESTNO
13. TTS

Avant de choisir définitivement les entreprises à retenir dans notre échantillon, nous avons définis d'autres critères. Elles devaient avoir leurs directions générales dans la ville de

Douala. Elles devaient avoir des concessions forestières. Elles devaient avoir des usines de transformation et exporter les bois débités vers l'extérieur. Elles devaient avoir un certificat ou au moins être engagée dans la démarche de certification des forêts.

Dans la démarche de collecte des données, nous avons utilisé le système de correspondance (annexe 2). Le Directeur de l'IUT de Douala a adressé une lettre au Délégué des forêts demandant notre admission dans les entreprises. Le Délégué y a répondu en adressant des correspondances aux 13 entreprises retenues.

Nous sommes donc allés dans les entreprises accompagnés des enquêteurs de la brigade de contrôle de la délégation des forêts. Il faut dire ici que, la crise financière mondiale a été une opportunité pour nous. Elle a facilité notre admission dans les entreprises. Nous avons profité de la mission initiée par le Ministère des Forêts, portant sur l'impact de cette crise sur les activités des entreprises de la première transformation pour administrer notre questionnaire. Car en temps normal, l'entrée dans ces entreprises est très difficile même si l'on possède une lettre signée du Délégué des forêts.

Dans ce point, nous avons présenté comment le questionnaire a été conçu. Le choix des échelles utilisé a été basé sur l'échelle de Likert. La constitution de l'échantillon s'est réalisée conformément à des critères définis au départ. Il est question de voir comment les données ont été traitées dans les lignes qui suivent.

4.2.4 Le traitement des données

Le traitement des données permet de restituer les réponses et d'obtenir les résultats bruts. Le chercheur doit choisir une méthode pour réaliser cette phase. Il peut utiliser des méthodes manuelle ou statistiques selon les réalités de son contexte de recherche. Dans notre cas, nous avons une population mère de 13. Le nombre de retour est de 9. Ce qui fait un taux de réponse de 69,23 %.

Un traitement statistique des données utilisant des outils sophistiqués, par exemple le SPSS, et un traitement manuel étaient tous possibles. Le traitement manuel a été privilégié puisque, conformément à notre problématique et à notre contexte, il pouvait nous obtenir une restitution rapide des résultats tout en respectant les critères de fiabilité. Toutefois, un

traitement utilisant des outils statistiques pourraient être envisagé pour des prochains travaux de recherche, avec une problématique différente.

Dans cette logique, la démarche de traitement adoptée sera présentée en deux phases principales : la codification et le traitement proprement dit.

4.2.4.1 La phase de codification

Elle s'est élaborée en deux étapes. La première étape a consisté à créer des codes et à les attribuer à chaque répondant. Dans la deuxième étape, nous avons procédé au dépouillement des réponses. Nous présentons succinctement ces deux étapes successivement.

a.Création et attribution des codes

Pour faciliter le traitement des données recueillies à l'aide du questionnaire, nous avons élaboré des codes en utilisant le procédé alphanumérique. A cet effet, un numéro d'ordre a été attribué à chaque répondant selon l'ordre de collecte des retours des questionnaires sur le terrain. Puis, en nous inspirant de la dénomination sociale de l'entreprise indiquée précédemment, nous avons attribué un sigle codé. Ainsi, le code qui ressort dans les tableaux ci-après est une combinaison du numéro d'ordre et du sigle correspondant à chaque entreprise. Ce tableau permet ainsi d'identifier chaque répondant selon un code.

Numéro d'ordre	Dénomination sociale	Sigle	Code
1	ALPICAM	AL	1AL
2	CUF	CU	2CU
3	WIJMA	WI	3WI
4	ESTNO	ES	4ES
5	CCT	CT	5CT
6	TTS	TT	6TT
7	SFID	SF	7SF
8	PALLISCO	PA	8PA
9	GROUPE THANRY	GT	9GT

Tableau 4.1 : Identification des répondants

Élaboration personnelle

L'identification des répondants effectuée a contribué à la facilitation du dépouillement des données du questionnaire selon le procédé du décompte systématique.

b. Dépouillement des réponses obtenues

La phase du dépouillement a été calquée sur la structure du questionnaire initial (annexe 5). Chaque réponse obtenue a été reportée dans la case correspondante réservée à la réponse. Les données de ce traitement sont visibles en annexe 6. Les répondants semblent avoir compris ce qui leur était demandé de faire dans le questionnaire. Ils ont fait des choix des réponses selon leurs attentes et leur niveau de connaissance en logistique. Ils ont même parfois contribué par des propositions concrètes en complétant avec des items selon leurs sensibilités managériales. Lors du dépouillement nous avons découvert que certains répondants qui n'ont pas répondu à certaines questions n'ont pas tout simplement voulu donner des récompenses complaisantes lorsqu'ils estimaient que leur entreprise ne pratiquait pas vraiment une gestion rationnelle. Ils ont estimé qu'il n'était pas nécessaire de biaiser les réponses. C'est pour cette raison que le nombre de répondant par question est très variable.

Au terme de cette première étape de codage et de dépouillement des données, une première tendance s'en est dégagée. La phase de traitement des données qui suit maintenant permettra de savoir qui sont effectivement les répondants par question.

4.2.4.2 La phase de traitement des données

La première phase a consisté à élaborer un code d'identification pour chaque répondant. A l'issu de ce premier pointage, un comptage systématique va maintenant permettre un décompte suivant la structure du questionnaire initial également, par proposition, sous-proposition et items.

Première proposition de recherche : Des conditions préalables sont indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.

Cette proposition de recherche est décomposée en trois sous – propositions.

P.1.1 L'amélioration du management par l'introduction de la logistique/Supply Chain Management dans l'élaboration des stratégies est devenue une exigence de compétitivité pour toute entreprise engagée dans des échanges sur le marché international. A cet effet, des conditions préalables sont nécessaires, notamment en ce qui concerne le volet acquisition des compétences et formation des ressources humaines.

Cette première sous-proposition a été subdivisée en trois items lors de la conception des propositions. Dans les réponses, le tableau montre un item supplémentaire proposé par un acteur.

Les entreprises doivent s'engager dans un processus d'acquisition des connaissances par une formation continue en logistique des ressources humaines (employés, cadres et dirigeants).

Six répondants sur les neufs ont répondu par *très important*, trois répondants ont choisi *important*. Si l'on examine la limite de la marge entre les deux réponses qui constitue cette échelle, l'item peut être considéré comme accepté puisque finalement le mot important est admis et que personne ne réfute d'emblée cette idée. La seule différence pouvant être dans la perception que chaque entreprise a vis-à-vis de la formation. La différence peut aussi apparaître dans la qualité et le niveau de la formation des personnels de l'entreprise.

Les entreprises doivent s'engager dans un processus de formation continue relatif à la maîtrise des lois, règlements et procédures régissant l'exploitation forestière.

Cinq répondants sur les neufs trouvent cet item *très important* tandis que les trois autres choisissent important.

Comme dans le premier item, celui – ci peut être considéré comme accepté par les répondants, du moment où aucun ne trouve la formation en ce domaine peu importante.

Les entreprises doivent s'engager à recruter des diplômés en logistique pour des postes qui le nécessite.

Quatre répondant sur neuf font le choix de *très important*, alors que cinq sur neufs optent pour *important*. Ici encore aucun des répondants n'a fait le choix de dire *peu important*. L'item est considéré comme accepté.

Il faut vulgariser les normes logistiques et les manuels de procédures en logistique.

Cet item ressort d'un des acteurs. Celui – ci trouve qu'il est *très important* qu'un manuel de procédures contenant des normes en logistique soit élaboré pour les entreprises.

Finalement, pour les acteurs le choix est porté sur les termes *très important* et *important*. Aussi, la première sous – proposition peut – elle être considérée comme globalement acceptée par les acteurs.

			Très Important	Important	
P.1	P .1.1	1.1.1 Form/Cont/Log. RH	6	3	Résultat, Acceptation de la proposition si les cases très important et important sont cochées.
		1.1.2 Form/Con/Loi/Glem/Proc	5	4	
		1.1.3 Recrut/Diplom/Log	4	5	
		6TT Vulgarisation normes logistiques/Manuel de procédures en logistique			

Tableau 4.2 : traitement des données, P1 et S/P (sous-proposition) 1

Elaboration personnelle

P.1.2 Des conditions préalables s'avèrent importantes également pour ce qui concerne le volet infrastructurel. Les discours politiques reconnaissent le faible niveau de développement des infrastructures au Cameroun (cf : discours du président de la république du 31 décembre 2008 à la nation).

Si le développement des infrastructures est important pour votre activité. Proposer un ordre de priorité pour leur développement.

Avec cette sous-proposition, les acteurs devaient se prononcer sur le type d'infrastructure qui est vraiment indispensable et prioritaire pour leurs activités. Ils avaient le choix entre la route, le chemin de fer, le port, les télécommunications, les ressources énergétiques.

1. La route

La route est classée comme le mode le plus indispensable pour les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. Avec une réponse de 9/9, l'unanimité est fait sur ce choix.

2. Le port

Le choix du port est fait presque à l'unanimité aussi. Huit répondants sur neufs le jugent indispensable, alors qu'un seul s'isole pour trouver qu'il est secondaire.

3. Les télécommunications

Comme pour le choix du port, celui des télécommunications penche aussi d'un côté. Sept répondants sur les neufs jugent indispensables les ressources de communication. Pour les deux restants, le choix est porté sur le terme secondaire.

4. Le chemin de fer

Le débat sur le chemin de fer est mitigé. Cinq acteurs sur les neufs le trouvent indispensable alors que les quatre autres pensent qu'il est secondaire. Les raisons ne manquent pas d'intérêts pour justifier ces choix.

5. Les ressources énergétiques

Sept répondants se sont prononcés sur les ressources énergétiques. Deux sont restés neutre. Quatre de ces sept répondants pensent que l'énergie est indispensable alors que trois le jugent secondaire.

En somme, pour chaque item, les répondants ont opté à l'unanimité ou presque pour la route, le port et les télécommunications. Des réponses mitigées pour le chemin de fer et les

ressources énergétiques. Ainsi, cette sous-proposition peut être considérée comme globalement acceptée.

Il est possible de dégager un classement des infrastructures du point de vue des acteurs selon ce qui est indispensable et ce qui est secondaire de la manière suivante :

1. Routes
2. Port
3. Télécommunication
4. Chemin de fer
5. Ressources énergétiques

P.1	P.1.2		Indispensable	Secondaire	Résultat, acceptation de la proposition par item.
		1.2.1 Routes	9	0	
		1.2.2 chemin de fer	5	4	
		1.2.3 Port	8	1	
		1.2.4 Télécom	7	2	
		1.2.5 Ress Energ	4	3	
		Autres			

Tableau 4.3 : traitement des données, P1 et S/P 2

Elaboration personnelle

P.1.3 La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membre d'une même chaîne s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche qui demande :

Le recueil des données concernant cette sous-proposition a été conçu autour d'une échelle à quatre points, expliqué précédemment (point 4.2.3.2 de la section). Un premier coup d'œil synoptique montre que le choix des répondants est concentré sur les deux premiers points qui sont : très important et important. On remarque aussi que certains acteurs ne se prononcent pas sur certains points.

Il est nécessaire de mener un parcours par item dans un premier temps.

1. La confiance

Sur cet item, huit acteurs se prononcent. Ils focalisent leurs choix sur les points *très important et important*. Cinq sur huit optent pour très important, les trois autres pour important. Finalement l’item peut être considéré comme accepté.

2. La compatibilité organisationnelle

Elle est jugée très importante par cinq répondants sur les sept qui se prononcent effectivement. Un autre le trouve important, puis un dernier le juge peu important. Ainsi, la compatibilité organisationnelle peut être considérée comme très importante au regard des acteurs. L’item est donc accepté.

3. La vision

Le choix des répondants ici est cadré sur les deux premiers points de l’échelle. Pour trois répondant, la vision est très importante et pour cinq répondants, elle est importante. Aucun choix pour les deux derniers points, l’item peut être considéré comme accepté.

4. Le soutien des dirigeants

Les répondants optent pour les deux premiers points de l’échelle (très important/important). Cinq sur les sept répondants jugent le soutien des dirigeants important, deux le jugent très important. Aucun répondant dans les deux autres bornes. Avec sept répondants sur les huit, l’item peut être considéré comme accepté.

5. Les processus clés

A ce niveau cinq répondants seulement se prononcent. Leur choix est concentré sur les deux premiers points de l’échelle. Deux sur les cinq disent que les processus clés sont très importants et trois sur cinq les trouvent importants. Avec cinq répondants au total sur les huit qui se concentrent sur les deux premiers points de l’échelle, on peut dire que cet item est considéré comme accepté.

6. L’interdépendance

Les répondants jugent l’item interdépendance pas très important en général. Toutefois, cinq répondants le trouvent important tout de même, tandis qu’un seul le juge peu important. Si l’on considère la marge qui existe entre le point important et peu important, et si l’on tient compte du choix des acteurs, l’item peut être considéré comme accepté.

7. Leader

Le choix sur l’item leader est très dispersé sur l’échelle. Cet item est considéré par trois répondants sur six comme *peu important*. Un autre répondant ne le trouve *pas du tout important*. Toutefois, deux répondants sur six le trouvent *très important*. Sur une échelle de quatre, si on la divise par deux, on obtient deux bornes qui regroupent la première avec laquelle l’item est considéré comme accepté (très important/important), la deuxième avec

laquelle l’item est considéré comme refusé (peu important/pas du tout important). Ainsi, la deuxième borne compte quatre réponses sur six, tandis que la première compte deux réponses sur six. L’item est considéré comme refusé.

Finalement, cette sous-proposition est théoriquement composée de sept item. Six items sur sept sont acceptés par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun, tels qu’ils sont classés par ordre de priorité. Un item est refusé, il est jugé peu important probablement parce qu’ils n’ont pas de pouvoir ou bien ne sont pas en situation d’être leader.

			Très important	important	Peu important	Pas du tout important	
P.1	P.1.3	1.3.1 confiance	5	3	0	0	Résultat par item.
		1.3.2 interdépendance	0	5	1	0	
		1.3.3 compatibilité orga	5	1	1	0	
		1.3.4 vision	3	5	0	0	
		1.3.5 processus clés	2	3	0	0	
		1.3.6 leader	2	0	3	1	
		1.3.7 soutien dirigeants	2	5	0	0	
		Autres					

Tableau 4.4 : traitement des données, P1 et S/P 3

Elaboration personnelle

Deuxième proposition de recherche : Un processus de changement de dimension intra organisationnel est primordial.

Cette proposition de recherche a été découpée en trois sous-propositions.

La première invite les dirigeants des entreprises, parce qu’ils deviennent des membres des chaînes logistiques de fait, à s’engager de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne.

Dans la deuxième sous-proposition, cette restructuration interne devra conduire les dirigeants à créer de nouveaux postes, en l’occurrence, le poste de *supply chain manager* qui apportera une révolution dans la composition actuelle des ressources humaines dans les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. Dans la même voie, une réorganisation est proposée pour marquer le passage d’une structure classique à une structure dotée d’un centre de gestion des contrats piloté par ce *supply chain manager*.

La troisième sous-proposition invite les dirigeants à poser des actions concrètes allant vers le changement à l'intérieur de leurs entreprises d'abord.

P.2.1 La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne.

Pour cette sous-proposition, une échelle à trois points a été mobilisée. Il a été estimé nécessaire pour un jugement portant sur deux points. Il s'apparente à une réponse par oui ou par non. Ainsi, les deux premiers points ont été regroupés pour évaluer la décision. Le dernier point l'emporte en cas de majorité absolue. Les répondants étaient invités à donner un ordre de priorité sur des items portant sur des points assez techniques. Il convient de parcourir chaque des six items pour dégager les tendances, sachant que la population des répondants est de huit au total.

1. Mettre sur pied des règles et procédures de gestion des opérations logistiques adaptées.

La mise sur des règles et procédures reçoit presque l'unanimité des répondants. Six sur les huit pensent que cela est très important, les deux autres font le choix de important. Finalement, on peut dire que l'item est accepté.

2. Mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise.

Pour cet item, sept répondants sont dans la borne d'acceptabilité. Pour quatre, la réponse est dans la case très important, pour trois elle est dans la case important. Un seul juge cela peu important. Ainsi, l'item est considéré comme accepté.

3. Introduire des outils de gestion adaptés

L'on peut dire ici que l'item est accepté à l'unanimité. Tous les répondants sont focalisés dans les deux bornes (très important/important). Aucun ne juge l'introduction des outils de gestion peu important.

4. Mettre en œuvre un système de coordination inter fonctionnel

Les huit répondants sont logés dans la borne d'acceptabilité. Le système de coordination inter fonctionnel est bien admis à l'unanimité. L'item peut être considéré comme accepté.

5. Placer la logistique au centre des préoccupations stratégiques.

Cet item est traité par les huit répondants. Deux souscrivent pour très important, cinq pour important et un pour peu important. En regroupant les deux premières bornes, on obtient sept répondants qui permettent de considérer l’item comme accepté.

6. Centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques

La centralisation de la responsabilité des opérations logistiques est un item controversé. Les répondants sont à 50/50. Les trois répondants de très important et celui de important font quatre répondants dans la borne d’acceptabilité. Quatre répondants jugent peu important cette centralisation. Le partage de cet item devient difficile. C’est un cas qui suscite un débat dans lequel les raisons ne manquent pas d’intérêt pour relever les principales préoccupations de chaque acteurs.

En somme, sur les six items, cinq sont acceptés. Ils sont présentés par ordre de priorité. Ainsi, globalement, la sous-proposition est considérée comme acceptée.

P.2	P.2.1		Très important	Important	Peu important	Résultat, acceptation par item.
		1.2.1 Log au centre de la stratégie	2	5	1	
1.2.2 règles/proc/ges/opér/log	6	2	0			
1.2.3 outils/ges/log/	2	6	0			
1.2.4 centra/resp/ges/opé/log	3	1	4			
1.2.5 syst/coord/interfonc	2	6	0			
1.2.6 syst/part/infor/acteurs	4	3	1			
1.2.7 autres						

Tableau 4.5 : traitement des données, P2 et S/P 1

Elaboration personnelle

P.2.2 La réussite du management d’une chaîne logistique nécessite que les dirigeants s’engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne.

- Pour ce faire un poste de « *Supply Chain Manager* » rattaché à la Direction générale semble :

Pour le premier ce cette sous – proposition portant sur l’importance ou non d’un poste nouveau, l’échelle à trois points est maintenu pour les mêmes raisons que celle déjà évoquées.

Les huit répondants jugent important ce poste. Trois répondants choisissent le terme très important et cinq choisissent important. Ainsi, la proposition est considérée comme acceptée.

P.2	P.2.2a	Très important	3	Résultat, acceptation de la proposition si les cases très important et important sont cochées.
		Important	5	
		Pas du tout important	0	
		Autres		

Tableau 4.6 : traitement des données, P2 et S/P 2a

Elaboration personnelle

- Pour ce faire, réorganiser la structure de l'entreprise en passant de la structure classique à une structure dotée d'un centre de gestion des contrats, piloté par le *Supply Chain Manager* semble :

La réorganisation de la structure passant d'une structure classique à une structure plus adaptée dotée d'un centre de gestion des contrats est jugée très importante par trois répondants et importante par les cinq autres répondants. Ainsi, l'item est validé.

P.2	P.2.2b	Très important	3	Résultat, acceptation de la proposition si les cases très important et important sont cochées.
		Important	5	
		Pas du tout important	0	
		Autres	0	

Tableau 4.7 : traitement des données, P2 et S/P 2b

Elaboration personnelle

P.2.3 La réussite du management d'une chaîne logistique dans la xylo-industrie au Cameroun nécessite que les dirigeants des entreprises soient capables de poser des actes concrets.

Une échelle à trois points est aussi mobilisée ici. Il va permettre de recueillir les points de vue sur les items qui suivent :

1. Que les acteurs partagent les mêmes objectifs.

Les six répondants ont choisi très important, tandis que un choisi important et le dernier pas important. Avec sept répondants sur huit dans la zone d'acceptabilité, l'item est accepté.

2. Que les acteurs partagent une même volonté de servir le client.

Au total sept répondants sont logés dans la zone d'acceptabilité. Un seul ne trouve pas important que les acteurs partagent une même volonté de servir le client. Ainsi, l'item est accepté.

3. Emergence d'une culture logistique dans l'entreprise

L'item sur l'émergence d'une culture logistique est considéré par sept répondants comme important, et par un seul comme très important. Aucun répondant ne le juge inutile. On peut donc dire qu'à l'unanimité, l'item est accepté.

4. La volonté de travailler ensemble.

Cet item provient du terrain.

Au final, les trois items étant acceptés selon les réponses, la sous-proposition est considérée comme accepté.

P.2	P.2.3		Très important	Important	Pas important	Résultat, à considérer par item.
		2.3.1 emerg/cult/log	1	7	0	
		2.3.2 act/part/objectifs	6	1	1	
		2.3.3 act/part/volon/serv/cl	3	4	1	
Autres : volonté de travailler ensemble						

Tableau 4.8 : traitement des données, P2 et S/P 3

Elaboration personnelle

Troisième proposition : Pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension inter organisationnel est primordial.

La proposition 3 se subdivise en 3 sous-propositions. La troisième sous-proposition est décomposée en 10 sous-points.

La première sous-proposition se penche sur la nécessité d'une compatibilité de gestion entre les acteurs de la chaîne de valeur du bois débité.

Avec la deuxième sous-proposition, la revue de la littérature a permis de dégager des paramètres de management inter organisationnel.

La troisième sous-proposition est basée sur les notions théoriques autour de la *Global Value Chains*. Les paramètres de gouvernance qui favorise une intégration ou non des chaînes de valeur mondiale sont ici évoqués.

P.3.1 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont : les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de la chaîne nécessite qu'il y ait une compatibilité suivant ces éléments.

Les répondants devraient se prononcer sur une échelle de quatre points, sachant que la zone d'acceptabilité ou non est établie conformément à une subdivision en deux parties de ces quatre points, à savoir, les deux premiers pour accepter l'item et les deux derniers pour refuser l'item. Le total des répondants est de huit.

1. Compatibilité des procédures

Pour ce qui concerne les procédures, les répondants sont situés en totalité dans la zone d'acceptabilité. Pour six répondants, le choix est porté sur très important et les deux autres ont opté pour important. L'item est ainsi considéré comme accepté.

2. La compatibilité en système d'information

Pour cet item, aussi, les répondants ont fait le choix de la première zone d'acceptabilité. Cinq réponses pour dire très important, deux réponses pour important. La zone de refus a une réponse qui trouve pas du tout important. Considérant dont les sept réponses de la zone d'acceptabilité, l'item est considéré comme accepté.

3. La compatibilité en système de communication

La tendance est presque la même pour cet item. Quatre répondants font le choix de très important et deux pour le choix de important. La zone d'acceptabilité, avec six réponses sur sept permet de considérer l'item comme accepté.

4. La compatibilité en matière d'outil de gestion

Le partage des voix pour cet item ne connaît pas l'unanimité. Pour quatre répondant, le choix est fait sur très important, un seul a choisi important. Trois répondants sont dans la zone de refus avec le choix de peu important. Ainsi, avec cinq réponses sur huit, l'item est accepté.

5. La compatibilité en matière de règles de gestion

La compatibilité en matière de règle de gestion est un item pour lequel les répondants se sont tous prononcés. La majorité se retrouve dans la première zone d'acceptabilité, avec trois pour la réponse *très important* et quatre pour la réponse *important*. Un seul répondant pour la réponse *peu important* et aucune pour la réponse *pas du tout important*. L'item est donc considéré comme accepté presque à l'unanimité.

Finalement, les cinq items étant tous acceptés, la sous-proposition est considérée comme acceptée.

P.3	P.3.1		Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Résultat à considérer par item.
		3.1.1 règles de gestion	3	4	1	0	
3.1.2 système d'information	5	2	0	1			
3.1.3 système de communication	4	2	1	0			
3.1.4 procédures	6	2	0	0			
3.1.5 outils de gestion	4	1	3	0			
Autres							

Tableau 4.9 : traitement des données, P3 et S/P 1

Elaboration personnelle

P.3.2 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite que tous ces partenaires acceptent certaines modalités de gestion inter organisationnelle.

Pour cette sous-proposition, une échelle en quatre points a été mobilisée pour des raisons qui ont été évoquées précédemment. Elle sera utilisée de manière identique que les autres. Le point de vue recueilli est bien celui des acteurs de l'industrie de la première transformation.

1. Les partenaires acceptent de partager l'information

Cet item est considéré par cinq répondants comme étant très important et par les trois autres comme étant important. La zone de refus n'ayant aucune réponse, l'item est considéré comme accepté à l'unanimité.

2. Les partenaires acceptent de coopérer

L'item portant sur la coopération semble aussi intéressant. Les réponses sont toutes dans la zone d'acceptabilité. Avec quatre choix pour la réponse très important et quatre pour important. Les huit réponses dans la zone d'acceptabilité permettent de dire que l'item est accepté à l'unanimité.

3. Les partenaires acceptent d'intégrer les processus clés

L'intégration des processus clés est un item pour lequel quatre répondants ont choisi la case très important, deux ont opté pour important. Ils sont dans la zone d'acceptabilité. Un seul étant dans la zone de refus, l'item est accepté.

4. Les partenaires acceptent de développer en leur sein un même objectif et une même volonté de servir le client.

Pour cet item, six répondants sont dans la zone d'acceptabilité et deux dans la zone de refus. La case qui répond très important a reçu trois réponses, la case qui répond important a reçu trois réponses également, et deux ont dit peu important. Selon les pré-requis du traitement, l'item est accepté.

5. Les partenaires acceptent de privilégier des relations à long terme

Les relations de long terme donnent l'impression d'intéresser les répondants. Six réponses sont dans la zone d'acceptation. Trois ont choisi de répondre très important et trois ont répondu important. Un seul est isolé en faisant le choix de pas du tout important. Ainsi, avec six réponses sur sept dans la zone d'acceptabilité, l'item est accepté.

6. Les partenaires acceptent de développer une coordination inter fonctionnelle

La coordination inter fonctionnelle semble convenir. Tous les huit répondants interviennent. Deux répondent *très important*, cinq choisissent *important* et un seul dit *peu important*. Ainsi, avec sept réponses sur huit dans la zone d'acceptabilité, l'item est accepté presque à l'unanimité.

7. Les partenaires acceptent de partager des risques et des récompenses

Pour cet item, les répondants semblent avoir fait un choix différent. La zone de refus reçoit la majorité des réponses. Cinq répondants pensent que le partage des risques et des récompenses est *peu important*, un trouve cela *pas du tout important*. La zone d'acceptabilité ne reçoit que deux réponses : un seul répondant juge cet item *très important* et un seul aussi le juge *important*. Ainsi, six répondants sur deux étant dans la zone de refus, l'item est considéré comme refusé.

Ainsi, sur les sept items qui constituent des sous-proposition, six sont considérés comme acceptés, c'est-à-dire, le partage de l'information, le développement d'un même objectif et d'une même volonté de servir le client, l'intégration des processus, le développement d'une coordination inter fonctionnelle, le privilège des relations à long terme, et la coopération. Un seul est refusé, à savoir, le partage des risques et des récompenses. La sous-proposition peut donc être considérée comme accepté presque à l'unanimité.

P.3	P.3.2		Très Important	Important	Peu important	Pas du tout important	Résultat à considérer par item.
		3.2.1 partage/information	5	3	0	0	
3.2.2 m/obje/m/volon/serv/cl	3	3	2	0			
3.2.3 intégrer/processus clés	4	2	1	0			
3.2.4 dev/coord/interfonc	2	5	1	0			
3.2.5 part/risq/récomp	1	1	5	1			
3.2.6 privil/relat/LT	3	3	0	1			
3.2.7 coopérer	4	4	0	0			
Autres							

Tableau 4.10 : traitement des données, P3 et S/P 2

Elaboration personnelle

P.3.3 L'activité principale de votre entreprise consiste à fournir du bois débité à des clients industriels localisés dans des pays étrangers. Elle devient ainsi membre de plusieurs chaînes logistiques, c'est-à-dire au moins trois acteurs qui échangent (fournisseurs/Entreprise/Clients).

La sous-proposition 3 se subdivise en 12 points. Il s'agit de recueillir le point de vue des répondants sur des éléments pratiques tels que : le contact, la communication sur le terrain, le mode d'élaboration des contrats, le signal de déclenchement de la production, le contenu d'un contrat, les normes à respecter par les producteurs en amont, les notions de qualité, de normes d'exécution des contrats, les risques encourus et le mode de fixation des prix.

En ce qui concerne le contact entre les entreprises du Cameroun et les fournisseurs qui sont à l'étranger, sept répondants affirment être en contact direct avec les clients industriels. Un seul répondant n'est pas en contact direct avec les clients industriels. Pour gérer ce contact le moyen de communication le plus utilisé est donné par les répondants.

Pour le choix des items, une échelle de quatre a été utilisée. Elle va du moyen de communication le *plus utilisé* au moyen de communication *pas du tout utilisé*. En observant la même logique de départ, il est possible de regrouper les réponses deux à deux. *Plus utilisé* et *moyennement utilisé* peuvent être mis ensemble tandis que *peu utilisé* et *pas du tout utilisé* également. Après avoir présenté les résultats, un classement en sera dégagé.

1. L'Internet

L'usage d'Internet semble se dégager de tous les autres moyens de communication. Pour sept répondants le choix est porté sur la réponse *plus utilisée*. Le dernier répondant opte pour la réponse *moyennement utilisée*.

2. Le téléphone

Le téléphone est moyennement utilisé selon quatre répondants, trois répondants ont coché la case plus utilisée et un seul utilise peu le téléphone. Le téléphone est donc un moyen de communication largement utilisé avec sept réponses sur les huit.

3. Le fax

Pour l'usage du fax, on observe une dispersion sur l'échelle. Deux choix sont portés sur plus utilisé, deux sur moyennement utilisé, trois sur peu utilisé et un sur pas du tout utilisé.

4. Le courrier express

Comme pour le fax, le courrier express obtient des réponses dispersées, avec une concentration de quatre répondants sur le point peu utilisé. Deux seulement ont opté pour plus utilisé, un répondant ne l'utilise pas du tout.

Sur les quatre moyens de communication listés, il est possible de dégager un classement comme suit :

1. Internet
2. Téléphone
3. Fax
4. Courrier express

P.3.3	P.3.3a		Plus utilisé	Moyennement utilisé	Peu utilisé	Pas du tout utilisé	Résultat, à considérer par item.
		1. téléphone	3	4	1	0	
		2. Internet	7	1	0	0	
		3. Fax	2	2	3	1	
		4. Courrier express	2	1	4	1	
		Autres					

Tableau 4.11 : traitement des données, P3 et S/P 3a

Elaboration personnelle

Au côté de l'usage de ces moyens de communication, les contrats d'achat peuvent être élaboré par d'autres moyens que nous parcourons dans le point ci-après.

Par l'intermédiaire des négociants internationaux indépendants

Une échelle de trois niveaux a été mobilisée pour ce choix. En réalité cet item vient en complément du précédent d'où le peu d'intérêt à y répondre. Nous verrons que les deux qui ont répondu toujours, utilise aussi Internet.

3.3.b. 2 *Par des négociants internationaux filiales du même groupe que votre entreprise*

Cet item a été conçu autour d'une de échelle de trois niveaux également. Comme le précédent, il vient en complément, d'où le peu de réponses recueillis. Néanmoins, deux répondants choisissent toujours, et un seul pas toujours.

En définitive, le contact avec les clients est fait à l'aide de plusieurs moyens, les moyens de communication, mais aussi par l'intermédiaire des négociants internationaux indépendants ou membres d'un même groupe dans le cadre de société-mère et filiales.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

P.3.3	P.3.3b		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. négoce/intern/indép	2	1	0	
		2. négoci/intern/filial/gpe	2	1	0	
		Autres				

Tableau 4.12 : traitement des données, P3 et S/P3b

Elaboration personnelle

Le déclenchement de la production sur la base d'un contrat établi directement avec le client

Pour cet item, une échelle de trois niveaux permet d'avoir six réponses sur huit qui font le choix de *toujours*, et deux la réponse *jamais*.

Le déclenchement de la production sur la base d'un contrat avec le négociant

Avec la même échelle, on obtient trois réponses avec pas toujours, deux avec toujours, et jamais.

Un item provient du terrain. Elle fait savoir que la production peut aussi se déclencher sur la base d'un partenariat.

- La production est déclenchée

P.3.3	P.3.3c		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. contrat direct/client	6	0	2	
		2. contrat/négociant	2	3	1	
		3. en série		1	2	
		Autres	Partenariat			

Tableau 4.13 : traitement des données, P3 et S/P 3

Elaboration personnelle

Le contrat porte des indications sur les normes techniques de sa réalisation

Une échelle à trois niveaux aussi est utilisée pour recueillir les réponses. A l'unanimité, les contrats indiquent :

Le type d'essence, huit réponses sur huit pour dire toujours.

La longueur, tous les répondants sont unanimes pour dire toujours.

La largeur, les réponses sont toutes logées dans la case toujours.

L'épaisseur, toutes les réponses également sont dans la première case qui répond par toujours. Le traitement chimique reçoit deux répondants seulement pour toujours et six pour pas toujours.

Les normes de séchage de bois sont toujours indiquées pour quatre répondants sur huit.

P.3.3	P.3.3d		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par groupe d'item.
		1. Types essences	8	0	0	
		2. longueur	8	0	0	
		3. largeur	8	0	0	
		4. épaisseur	8	0	0	
		5. traitement chimique	2	6	0	
		6. autres traitements (séchage)	4	0	1	
		Autres				

Tableau 4.14 : traitement des données, P3 et S/P3d

Elaboration personnelle

Le contrat porte des indications sur les normes logistiques

Pour ce point, le type d'emballage est une indication pour laquelle les réponses sont logées dans les cases des deux premiers niveaux : deux pour *toujours* et cinq pour *pas toujours*. La réponse pas toujours signifie souvent, parfois.

Type d'emballage : deux répondants pour dire toujours, cinq répondants disent pas toujours.

Type de conditionnement, cinq réponses pour toujours et trois pour pas toujours.

Port de déchargement : huit répondants disent toujours.

Date de livraison à port : six répondants font le choix de toujours et deux disent pas toujours.

Quantité à produire : huit répondants disent toujours.

P.3.3	P.3.3e		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. type d'emballage	2	5	0	
		2. type conditionnement	5	3	0	
		3. port de déchargement	8	0	0	
		4. date de livraison à port	6	2	0	
		5. quantité à produire	8	0	0	
		Autres				

Tableau 4.15 : traitement des données, P3 et S/P3e

Elaboration personnelle

Les exigences portant sur les normes environnementales

Pour les normes environnementales, une échelle de trois niveaux a été mobilisée. Les deux premiers niveaux : très exigées et moyennement exigées peuvent être regroupés.

Plan d'aménagement des forêts, les réponses sont dispersées sur l'échelle, presque à 50/50. un seul répondant pour très exigées, trois disent moyennement exigées et quatre répondent pas du tout exigées.

Le diamètre minimum de coupe reçoit quatre réponses pour très exigées, une réponse pour moyennement exigées, trois pour pas du tout exigé.

La certification, sept répondants sont dans la première zone de regroupement des réponses et un seul répond, pas du tout exigées.

La traçabilité, huit réponses dans la zone de regroupement.

Les normes de gestion durable des forêts ont reçu deux répondants pour très exigées, deux pour moyennement exigées et trois pour pas du tout exigées.

En somme, les normes de environnementales obtiennent des réponses dispersées tout au long de l'échelle, sans vraiment dégager l'unanimité. Par regroupement, la certification et la traçabilité sont les deux items qui se démarquent vraiment.

P.3.3	P.3.3f		Très exigées	Moyennement exigées	Pas du tout exigées	Résultat, à considérer par item.
		1. plan aménagement forêt	1	3	4	
		2. diamètre minimum de coupe	4	1	3	
		3. certification	3	4	1	
		4. traçabilité bois	2	6	0	
		5. normes gestion durable forêts	2	2	3	
Autres						

Tableau 4.16 : traitement des données, P3 et S/P3f

Elaboration personnelle

Pour les exigences relatives aux normes de travail, les répondants devaient choisir entre le oui et le non. Cinq répondants sur les huit ont donné leurs avis. Un seul répondant accepte que cette exigence soit réelle. Les quatre autres répondent par non. La question sur l'identification de ces normes de travail est restée sans réponse.

Le contrôle qualité

Les réponses portant sur le contrôle qualité devaient s'obtenir à partir d'une échelle à trois niveaux. Pour les trois items, les réponses sont logées dans les deux premières cases.

Le dimensionnement : huit répondants sur huit font le choix de toujours.

Le traitement chimique reçoit six répondants pour toujours et deux pour pas toujours.

Le séchage : les répondants sont répartis entre toujours pour quatre réponses et pas toujours pour trois réponses.

Il se dégage un item du terrain. Le respect des exigences du contrat est une exigence de plus.

P.3.3	P.3.3g		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. dimensionnement	8	0	0	
		2. traitement chimique	6	2	0	
		3. séchage éventuellement	4	3	0	
Autres		Respect des exigences du contrat				

Tableau 4. 17 : traitement des données, P3 et S/P3g

Elaboration personnelle

Le contrôle qualité est exécuté en interne ou en externe

Avec la même échelle en trois points, le point personnel interne a connu huit répondants qui ont fait le choix de toujours. Pour le personnel externe, les réponses sont dispersées sur l'échelle. Les réponses, pas toujours et toujours reçoivent cinq réponses et deux réponses pour jamais. Pour un répondants, un item nouveau ressort : le réceptionniste chez le client peut aussi faire le contrôle qualité.

P.3.3	P.3.3h		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. personnel interne	8	0	0	
		2. personnel externe	1	4	2	
		Autres		Réceptionniste chez le client		

Tableau 4.18 : traitement des données, P3 et S/P3h

Elaboration personnelle

Le non respect des normes du contrat entraîne des risques.

Les items « perte du contrat » et « reprise de la production » ont un fort taux de réponse. Quatre répondants répondent « toujours » en ce qui concerne la perte du contrat tandis que trois répondants répondent « toujours » pour la reprise de la production. Par ailleurs, deux items émergent du terrain : amendes, retrait du certificat, baisse des prix par le client.

P.3.3	P.3.3i		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item. Mais existence de risques non négligeables
		1. Perte du contrat	4	4	0	
		2. reprise production	3	1	1	
		Autres	2CU Amende, perte du marché. 8PA retrait du certificat. 9GT baisse des prix par le client.			

Tableau 4.19 : traitement des données, P3 et S/P3i

Elaboration personnelle

La fixation des prix de vente

Avec la même échelle, les répondants devaient se prononcer sur la fixation des prix de vente. Les réponses sont très dispersées. Pour l'item entreprise, les réponses toujours et pas toujours reçoivent quatre réponses. Le client reçoit quatre réponses pour, pas toujours, une pour jamais. Le négociant reçoit cinq réponses dans la première zone, trois à toujours et deux à pas toujours, tandis que une réponse se trouve dans la case jamais. Deux items proviennent du terrain. La négociation client/entreprise et le marché.

P.3.3	P.3.3j		Toujours	Pas toujours	Jamais	Résultat à considérer par item.
		1. votre entreprise	1	3	2	
		2. par le client	0	4	1	
		3. par le négociant	3	2	1	
Autres	1AL négociation client/entreprise 9GT par le marché					

Tableau 4.20 : traitement des données, P3 et S/P3j

Elaboration personnelle

En somme, la section portant sur la confrontation des propositions de recherche avec les acteurs s'est déroulée en trois temps. Le premier s'est penché sur l'élaboration théorique du questionnaire. La formulation des questions pour le questionnaire a été réalisée selon les trois propositions de recherche élaborées en référence à la revue de la littérature et guidé par le diagnostic des difficultés. Des explications ont été apportées pour le choix de l'échelle de mesure. Le deuxième temps s'est appesanti sur le mode d'administration du questionnaire. Le troisième moment a été celui de la présentation du mode de collecte des données sur le terrain.

Le traitement des données s'est effectué selon un codage alphanumérique qui a permis d'obtenir des résultats. La remarque que nous pouvons déjà faire à ce niveau porte sur une participation effective sincère de certains acteurs. Cette participation peut s'évaluer par l'émergence de quelques items du terrain. Ce qui marque leur adhésion et signifie à leur niveau l'importance du sujet qui est traité dans notre recherche doctorale.

Conclusion du chapitre 4

Le chapitre 4 est intitulé « propositions d'amélioration du management de la xylo-industrie centrées sur la logistique confrontées avec les acteurs ». Au terme de ce chapitre, il est important de rappeler que le diagnostic des difficultés effectué au chapitre 3 par la méthode qualitative a permis de formuler la question de recherche. Celle-ci a donc fortement inspirée l'élaboration des propositions de recherche au chapitre 4. Ces propositions de recherche avaient pour objectif d'améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains. Elles ont été conçues sur la base de la revue de la littérature (chapitre 2) avec des apports complémentaires qui ont été estimés pertinents. Par ailleurs, cette conception a pris en compte le contexte général de la recherche (chapitre 1) qui a posé l'hypothèse centrale ainsi que les résultats du diagnostic effectué (chapitre 3).

Comme pour la phase de diagnostic, les acteurs ont été largement sollicités par le chercheur pour donner leur point de vue sur ces propositions de recherche.

Le chapitre a été organisé en deux sections. La première section a montré comment les propositions de recherche ont été formulées. La littérature mobilisée au chapitre 2 a été complétée par d'autres sources théoriques sur des points très précis, en l'occurrence le point sur les infrastructures nécessaires à la réussite d'un SCM. Trois propositions de recherche ont alors été formulées en suivant la logique du questionnaire avec chacune des sous-propositions et des items correspondant à chaque sous-proposition. La seconde section portait sur la présentation de la conception théorique de ce questionnaire et son administration sur le terrain. Les données collectées ont été traitées et les résultats présentés.

A la fin de ce chapitre 4, nous pouvons présenter une première synthèse à partir du traitement des résultats réalisés dans la section 2. De manière globale, les acteurs ont participé à la recherche au regard des réponses obtenues et de la pertinence des items qu'ils ont proposés. On peut remarquer une certaine sensibilité relative aux problèmes de formation aussi bien en logistique que dans les domaines techniques de leur métier. C'est une attitude qui est favorable à l'apprentissage et à l'acquisition des connaissances nouvelles. Ils sont aussi favorables à une restructuration de leurs entreprises pour y intégrer la logistique. Cette attitude marque une volonté d'ouverture des acteurs de ce secteur d'activité. Ils ont proposé une vulgarisation des normes et des procédures logistiques. Cela signifie que ces acteurs savent très bien ce qu'ils veulent et ce qu'ils attendent de la théorie. Les problèmes infrastructurels sont pris en considération avec suffisamment de professionnalisme et de réalisme. Pour eux, la route est essentielle pour le moment. Ce qui ne signifie pas que le chemin de fer ne soit pas l'un des moyens les plus avantageux au plan théorique. Dans leur choix, ils sont imprégnés des difficultés qu'ils rencontrent et qui ressortent d'ailleurs du diagnostic. Par ailleurs, les notions essentielles de gestion ne leur semblent pas étrangères. Les choix qu'ils portent sur les différents items qui composent les sous-propositions sont en corrélation avec leur vécu. Ils sont ainsi capables de réagir en faisant des propositions qui ressortent des items qui émergent.

Finalement, il est intéressant de constater que les acteurs restent cohérents tout au long de la démarche de la recherche. Les difficultés qui sont relevées dans le diagnostic effectué au chapitre 3 ressortent très bien dans les réponses du questionnaire dans le chapitre 4. Donc, l'hypothèse centrale formulée à la fin du chapitre 1 dans laquelle la logistique était présentée comme un levier capable d'aider les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun à relever une majorité des défis auxquels elles étaient confrontées semble se confirmer. Ces acteurs montrent par leur participation « sans être naïf » qu'ils ont besoin de la logistique et qu'ils sont disposés à collaborer aux changements stratégiques qui peuvent leur être proposés. Le chapitre 5 est réservé à l'interprétation des résultats en guise de bouclage de la démarche générale de notre recherche doctorale, dont la figure ci-après en donne une synthèse.

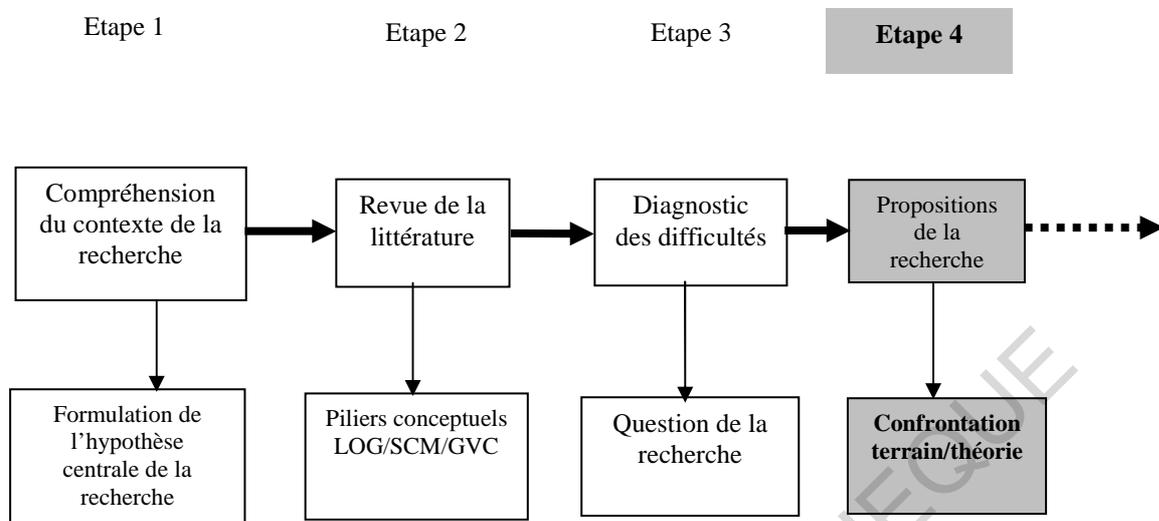


Figure 4. 20 : Synthèse démarche générale de la recherche

Elaboration personnelle

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DES RESULTATS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN

Introduction du chapitre 5

Le chapitre 5 représente la boucle de la démarche de recherche que nous poursuivons depuis le début. Son intitulé qui se lie « des résultats pour une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun » permet de répondre à la question de recherche formulée :

Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* ?

C'est ici l'occasion de recentrer le débat en précisant le lien logique de la dynamique globale qui soutend notre recherche doctorale. Le contexte présenté au chapitre 1 a permis de saisir le fonctionnement général du terrain de la recherche. Les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois ont été ciblées comme des acteurs pivots de notre recherche. Les principaux défis auxquels elles sont confrontées ont alors été identifiés. En guise d'hypothèse centrale, la logistique a été proposée comme un levier capable d'aider ces entreprises à surmonter une grande majorité de leurs défis. Cette hypothèse a fortement guidée le choix d'une revue de littérature centrée sur la logistique et la valeur. Il a été possible de focaliser l'attention sur trois piliers fondamentaux de la gestion des flux (chapitre 2). Dans un troisième moment, la pertinence d'un diagnostic pour déterminer la nature des difficultés réelles s'est révélée. L'option de faire parler les acteurs eux-mêmes s'est imposée. Ainsi, comme le prévoit la théorie (chapitre 3), le guide d'entretien conçu au départ a subi des aménagements au courant des entretiens sur le terrain. Il servait surtout de balise de contrôle. L'objectif principal étant de permettre aux acteurs de s'exprimer sur les réalités. Pour ce diagnostic, la méthodologie qualitative a été jugée plus adaptée. Les résultats du diagnostic ont contribué à la formulation de la question de recherche au terme du chapitre 3. Les réponses provisoires à la question de recherche ont alors été élaborées au chapitre 4 selon le corpus théorique initial complété par d'autres apports. A ce niveau, la logique abductive adoptée dans la recherche nous a autorisé à procéder à une confrontation entre la théorie et le

terrain avec la participation des acteurs. La méthodologie quantitative a été jugée la plus logique dans ce genre d'exercice. Au terme du chapitre 4 un lien s'est dégagé entre les difficultés relevées par les acteurs dans le diagnostic et les réponses des acteurs issues du questionnaire.

Le chapitre 5 que nous abordons maintenant est articulé en trois sections. La première section porte sur l'interprétation des résultats conformément à notre positionnement épistémologique. La seconde section se penche sur les principaux apports de la recherche aux plans théorique et managérial, et aux limites. La troisième section porte sur des recommandations en guise de synthèse générale de la recherche. Elles sont adressées aux différents acteurs de la chaîne de valeur du bois débités. Il s'agit des acteurs institutionnels, des acteurs prestataires de services logistiques, des acteurs professionnels de la xylo-industrie.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présente section voudrait de préoccuper de l'interprétation des résultats de la recherche. Son organisation s'articule autour de trois points principaux, 1) Interprétation des résultats relatifs aux conditions préalables, 2) Interprétation des résultats relatifs au processus de changement intra organisationnel, 3) Interprétation des résultats relatifs au processus de changement inter organisationnel.

Il s'agit ici de l'interprétation des résultats de la recherche. Le lien est confirmé entre les résultats du diagnostic des difficultés (chapitre 3) et les résultats obtenus à l'issu de la confrontation des propositions de recherche issu de la littérature avec les acteurs. Donc, le terrain et la théorie ont été mis à contribution pour l'obtention de ces résultats.

5.1.1 Interprétation des résultats relatifs à la première proposition de recherche portant sur les conditions préalables indispensables

Proposition 1 : Des conditions préalables sont indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.

Cette première proposition, subdivisée en trois sous-propositions semble avoir été globalement acceptée par les acteurs, puisque chacune a reçu un écho favorable. Ainsi, l'amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun qui est l'objectif de la recherche, s'avère possible. Il est intéressant de noter l'intérêt que les acteurs ont affiché par leur réponse. Le plus important vient aussi des réserves émises par les acteurs par rapport à certains items présentés dans la revue de la littérature comme faisant partie du corpus théorique admis et stabilisé.

5.1.1.1 Sous-proposition 1 :

L'amélioration du management par l'introduction de la logistique/Supply Chain Management dans l'élaboration des stratégies est devenue une exigence de compétitivité pour toute entreprise engagée dans des échanges sur le marché international. A cet effet, des conditions

préalables sont nécessaires, notamment en ce qui concerne le volet acquisition des compétences et formation des ressources humaines.

Les volets acquisition des connaissances et formation des ressources humaines sont primordiaux selon les acteurs, de manière unanime. La phase du diagnostic des difficultés avait relevé un problème relatif à la formation de base des personnels occupant des postes de responsabilité en logistique dans les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. La plupart sont formés en gestion, mais dans les domaines du marketing, de la finance et des sciences économiques. Une absence de responsables ayant reçu une formation de base en logistique est réelle. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la tranche d'âge de ces personnes (plus de 50 ans) ont fait des études universitaires alors que la filière Logistique n'existait pas encore au Cameroun et que le terme logistique n'était même pas connu. Il faut même dire que le terme « logistique », est encore nouveau au Cameroun. Mais il est en train de s'implanter au fur et à mesure, grâce aux diplômés qui sont sur le terrain et aux médias (Internet). C'est ce qui justifie l'intérêt pour les acteurs à solliciter de plus en plus des formations continues.

L'item formation continue pour les sujets relatifs à la loi, à la réglementation et aux procédures est admis aussi à l'unanimité par les acteurs. En effet, depuis l'instauration de l'industrialisation, les textes régissant cette activité ont beaucoup évolué, pendant que les acteurs sont restés figés dans les anciennes pratiques. L'intégration du nouveau contexte légal se fait « chemin faisant ». Aucune formation n'a été organisée de manière formelle par l'administration de tutelle. Les acteurs non plus ne l'ont jamais sollicité. Et pourtant, on enregistre des renvois des dossiers dus aux erreurs de traitement. Ils se contentent de faire quelques ajustements qui causent des préjudices à l'entreprise. Le diagnostic des difficultés le confirme par l'intervention des acteurs des entreprises. Certes, le terrain peut être un moyen d'apprentissage aussi, mais il ne semble pas efficace dans ce contexte où des erreurs ont un coût élevé. Ces situations sont tellement fréquentes qu'elles devraient être des motifs de formation.

En effet, les personnels des entreprises du secteur du bois se préoccupent plus de la gestion quotidienne des affaires. L'évolution des textes les surprend lorsqu'ils se trouvent confrontés à une difficulté sur le terrain. Il serait important que les directions des ressources humaines soient plus dynamiques en terme de formation continue des personnels.

Le recrutement des diplômés en logistique est admis par tous les acteurs. La nécessité se fait sentir sur le terrain. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'un département de Logistique et Transport a été ouvert à l'Institut Universitaire et Technologique (IUT) de l'Université de

Douala depuis 1998. Cette ville abritant le port autonome, a intentionnellement été choisie par les autorités politiques du Cameroun. C'est la seule ouverture sur la mer pour trois pays de l'Afrique Centrale, à savoir le Cameroun, le Tchad et le République Centrafricaine. Certaines exploitations forestières situées au Congo, dans la ville de Mokabi par exemple font passer leurs colis par le port de Douala à cause de sa proximité.

Dans cette sous-proposition, un item a émergé du terrain. Les acteurs sollicitent une vulgarisation des normes logistiques et des manuels de procédures. Dans le feu de l'action et face à des blocages, les acteurs éprouvent des besoins de formation initiale et continue. Ces besoins interpellent les théoriciens. Ainsi, un lien entre l'Université et les entreprises s'avèrent nécessaire.

En somme, les conditions préalables relatives au volet formation continue et recrutement des jeunes diplômés en logistique sont perçues comme importantes par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Les résultats de la sous-proposition 1 sont résumés dans le tableau ci-après :

Propositions de recherche	Sous – proposition de recherche	Items	Résultats
P.1 Des conditions préalables sont indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.1.1 Des conditions préalables concernant le volet acquisition des connaissances et formation des ressources humaines sont indispensables.	1.1.1 Formation continue en logistique et Supply Chain Management	Accepté
		1.1.2 Formation continue en réglementation, loi et procédures	Accepté
		1.1.3 Recrutement des diplômés formés en logistique	Accepté
		1.1.4 Vulgarisation des normes logistiques et manuel de procédures	Terrain

Tableau 5.1 : Présentation des résultats de la sous – propositions 1.1

Elaboration personnelle

5.1.1.2 Sous-proposition 2

Des conditions préalables s'avèrent importantes également pour ce qui concerne le volet infrastructurel. Les discours politiques reconnaissent le faible niveau de développement des infrastructures au Cameroun¹.

Le diagnostic a révélé un faible niveau des infrastructures en général. Le développement des infrastructures pour tous les pays en développement pose un problème sérieux. La logistique en est pourtant fortement dépendante. Car une production de bonne qualité perd sa crédibilité s'il subsiste une incapacité à le mettre à la disposition des clients dans les meilleures conditions de service et de coûts. Le développement des infrastructures est donc reconnu très pertinent dans le domaine de la logistique selon la littérature.

Les résultats montre que des dispositions concrètes sont à prendre dans le sens du développement des infrastructures au Cameroun. Toutefois, un ordre de priorité est nécessaire et les acteurs l'ont établi.

1. La route est la première priorité pour les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Ce choix n'est pas étonnant lorsqu'on connaît l'environnement des transports terrestres dans le pays. Au Cameroun, le mode de transport terrestre est composé du mode routier et du mode ferroviaire (chapitre 1). Le transport ferroviaire est monopolisé par une seule entreprise, la CAMRAIL (chapitre 1). Malgré les avantages que présente ce mode de transport, le diagnostic a révélé le pouvoir du transporteur sur les chargeurs. La CAMRAIL conçoit ses modalités d'acheminement des colis de manière unilatérale et les impose aux clients.

A ce titre, malgré le taux d'accident très élevé à cause du mauvais état et de l'étroitesse des routes, les acteurs les préfèrent au chemin de fer. Pour eux, le moyen routier est plus souple c'est-à-dire moins contraignant, il est aussi facile à gérer pour eux. Le contact avec les entreprises de transport est direct. Ce sont des généralement des PME. Le Directeur est souvent en même temps, agent commercial de l'entreprise. Il a une relation personnelle avec ses clients. Le contrat s'établi très rapidement, parfois par téléphone. Dans le secteur du bois, certaines entreprises financièrement nanties ont une flotte de véhicule en propre. Il est important de voir se développer le métier de la prestation de services logistiques au Cameroun.

¹ cf. discours du Président de la République du 31 décembre 2008 à la nation, Journal national Cameroun Tribune.

2. Le chemin de fer est le mode de transport le plus avantageux sur le plan économique et sur le plan environnemental. C'est donc le moyen de transport à promouvoir d'avantage par rapport au moyen routier. Mais, les populations des pays en développement comme le Cameroun n'ont pas la possibilité de se familiariser avec ce mode de transport, puisque la CAMRAIL transporte les marchandises en priorité. Dans les mentalités locales, la route est le moyen qui rend plus de service. Le mode de transport routier est le plus utilisé du fait qu'il est plus accessible aux populations. Il n'est donc pas étonnant que le choix prioritaire porte sur le développement des routes plutôt que du chemin de fer. Il est évident que le développement du chemin de fer dans toutes les régions peut faire basculer le choix.

Il revient au pouvoir politique de réguler en matière de transport pour orienter la politique vers plus de transport ferroviaire compte tenu des problèmes environnementaux qui se font très pressants, et des avantages économiques et sociaux.

3. Le port est un espace aménagé pour accueillir et abriter des navires le temps des opérations logistiques. Pour les acteurs, le port est une infrastructure à développer. Les autorités politiques prononcent des discours qui apportent de l'espoir aux opérateurs économiques (discours du chef de l'Etat du 31 décembre 2008, et du 02 Janvier 2009). En ce moment le projet du *port en eau profonde* qui est annoncé dans la ville kribi est très attendu tant par les riverains que par les entreprises. Toutefois, il ne suffit pas d'agrandir le port. Il faut surtout définir une véritable politique de gestion portuaire capable de satisfaire les attentes des opérateurs économiques.

4. Les télécommunications sont très importantes dans le processus de circulation du flux d'informations qui accompagne le flux physique. Le diagnostic des difficultés a montré des difficultés de communication. Il est très difficile d'être performant en logistique sans une bonne communication. Elle nécessite la construction d'infrastructures pour lesquelles les pays en développement ne possèdent ni la technologie nécessaire, ni des moyens financiers suffisants pour s'y engager individuellement. Au Cameroun, les autorités politiques ont annoncé par voie de presse le projet de construction de la fibre optique qui doit passer par la ville de Douala. C'est un projet sous-régional dans lequel tous les pays concernés doivent participer. Encore faut-il alors faire converger les volontés politiques de ces différents Etats vers le bien fondé d'un tel projet. En Afrique, les organismes comme la Banque Mondiale finance ce type de projet selon le procédé de dette.

5. Les ressources énergétiques ne sont pas des infrastructures, mais elles ont besoin d'infrastructures telles que les barrages hydroélectriques par exemple. Les acteurs les classent ici en dernière position non pas du fait qu'elles ne soient pas importantes, mais pour des raisons de priorités ressenties au moment de l'étude. Les coupures de courant sont des phénomènes qui sont vécus sur le terrain de manière permanente. Pour certaines entreprises bien nanties, des groupes électrogènes sont utilisés pour pallier des situations d'urgence. Mais se ne sont pas des mesures efficaces. Comme pour les autres infrastructures, des projets de constructions de nouveaux barrages hydroélectriques sont d'actualité en ce moment même au Cameroun. dans le domaine énergétique, le Cameroun participe à des projets régionaux et internationaux avec d'autres pays pour essayer de trouver d'autres sources d'énergie à partir des produits naturelles comme les résidus de bois, l'énergie solaire, la canne à sucre.

En somme, le volet infrastructurel est primordial pour toute activité, pas seulement pour les entreprises, même si la sensibilité à ce niveau est plus élevée. Or, la décision de leur développement revient à l'autorité politique. Un pays qui cherche à se développer devrait commencer par définir une politique infrastructurelle efficace avant de mettre en place les moyens nécessaires. L'absence de politique est un risque de gaspillage de ressources. Dans leurs réponses les acteurs sont très avertis sur les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain.

Ainsi, la sous-proposition relative au développement des infrastructures, leur a permis de s'exprimer en connaissance de cause sur les priorités en matière de développement des infrastructures nécessaires à leurs activités. 1) La route, 2) le port 3) les télécommunications sont jugés prioritaires dans la xylo-industrie au Cameroun, tandis que le chemin de fer et les ressources énergétiques n'ont pas une adhésion totale. Mais cela ne signifie pas qu'ils ne soient pas importants, il s'agit tout simplement d'un classement par ordre de priorité à un moment donné. Cela signifie que si le chemin de fer se développe et devient plus efficace selon les acteurs, il se classera en première position. Il peut toutefois guider les dirigeants politiques dans leurs prises de décision. Le tableau ci-après résume le classement obtenu à l'issu du questionnaire.

Propositions de recherche	Sous-proposition de recherche	Items	Résultats
P.1 Des conditions préalables sont indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.1.2 Des conditions préalables concernant le développement des infrastructures sont indispensables	1.2.1 Routes	Accepté
		1.2.2 Port	Accepté
		1.2.3 Télécommunication	Accepté
		1.2.4 Chemin de fer	Mitigé
		1.2.5 Ressources énergétiques	Mitigé

Tableau 5.2 : Présentation des résultats de la sous-propositions 1.2

Elaboration personnelle

5.1.1.3 Sous-proposition 3

La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche SCO.

L'objectif de cette sous-proposition était de permettre aux acteurs d'exprimer leurs opinions sur des éléments conceptuels qui ont été élaborés dans les recherches de Mentzer et al. (chapitre 2). En effet, les activités tactiques de gestion des flux dans une chaîne logistique ont des implications systémiques et stratégiques que les auteurs regroupent dans le concept de SCO (*Supply Chain Orientation*) (chapitre 2). Comme la mise en œuvre d'un *Supply Chain Management* se matérialise par un certains nombres d'actions concrètes, des conditions préalables en sont primordiales. Le diagnostic a fait état de difficultés logistique sur le terrain. L'intensité des activités logistiques présentée dans le contexte (chapitre 1), justifie une prise en compte des préoccupations logistiques dans les nouvelles stratégies des entreprises. Les conditions préalables à un SCM sont une voie d'amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun. L'expression des acteurs présentée ci-dessous permet d'apprécier la robustesse des éléments théoriques stabilisés.

La confiance étudiée au chapitre 2, est une disposition qu'une personne présente en acceptant de s'appuyer sur un partenaire qui est perçu comme sûr. C'est une notion qui comporte des

risques élevés puisqu'elle relève de l'incertitude. Cet item acquiert un plébiscite chez les acteurs.

La confiance est une notion essentielle dans les relations, même si elle demeure un sujet de débat. En réalité, que signifie t-elle dans un partenariat qui réunit des sujets de culture différente ? La confiance a-t-elle une signification identique pour un Africain, un Chinois, un Américain ou un Européen ? Sur un même continent, la confiance est-elle perçue de la même manière pour un français, un allemand et un anglais ? Jusqu'à quel niveau peut-on faire confiance et dans quel type de relation ? Ce questionnement constitue des pistes qui ouvrent à d'autres sujets de recherche en supply chain. Toutefois, il est retenu que les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun acceptent la confiance comme une condition préalable à la mise en œuvre d'un *Supply Chain Management*. On peut conclure que l'acceptation des acteurs prouve que la confiance est une notion fortement admise en management. Elle convient tant dans un contexte de pays développé que dans un contexte de pays en développement.

L'interdépendance relève d'une dépendance mutuelle. Il y a interdépendance lorsque chaque des partenaires sont dans une logique du donner et du recevoir. Les apports théoriques font un rapprochement entre l'interdépendance et la coordination (chapitre 2). Pour ce faire, on admet que une coordination est nécessaire dans toute relation d'interdépendance.

Pour les acteurs de la xylo-industrie, l'interdépendance semble avoir moins de portée que la confiance. Elle est classée 7/7, en dernière position. Cela n'est-il pas un signe que les acteurs n'ont pas encore intégré l'importance du « faire ensemble » ? Dans le diagnostic, plusieurs personnes appartenant à la même entreprise ont dénoncé des difficultés de collaboration. Compte tenu de l'importance d'une stratégie d'équipe dans le SCM, cette difficulté ouvre des pistes pour des recherches futures. On pourrait conclure que la notion d'interdépendance n'est pas très pertinente selon les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Cela n'exclut pas qu'elle soit importante.

La compatibilité organisationnelle est une notion assez complexe dans sa mise en application. En théorie (chapitre 2) il s'agit d'une complémentarité des attentes, et des objectifs, une similitude dans les philosophies opérationnelles et les cultures d'entreprises. Curieusement cet item est admis au deuxième rang après la confiance par les acteurs. Cela signifie-t-il que les acteurs sont prêts à revoir ensemble les notions organisationnelles tout en refusant leur dépendance mutuelle ? Si les notions d'interdépendance et de compatibilité

organisationnelle semblent proches, elles auraient normalement dû avoir des réponses à peu près similaires.

Encore une fois des pistes de réflexion surgissent dans la manière dont les acteurs s'approprient les notions de management. Chaque notion pourrait constituer un sujet de recherche approfondi. La compatibilité organisationnelle est intéressante pour les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun.

La vision c'est être capable de définir à l'avance les objectifs et les stratégies qui guideront l'identification et la réalisation des opportunités du marché. Les acteurs placent cet item à la troisième position. L'acceptation de cet item montre l'importance de la stratégie et des objectifs dans le management. Elle concerne les dirigeants en premier ressort. Jusqu'à présent les préoccupations logistiques n'avaient pas encore de place dans la formulation des stratégies des entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. La logistique est capable de relever les défis du marché si les dirigeants des entreprises d'une même supply chain ont la même vision. Les acteurs de la xylo-industrie semblent bien le comprendre. La vision peut être classée parmi les notions ayant acquis de la robustesse.

Les processus clés font référence à une suite d'activités dont une cohérence serait requise, les auteurs parlent de cohérence entre processus (chapitre 2). Par ailleurs, l'auteur souligne l'importance d'une intégration des processus aux trois niveaux de management. L'item est admis par cinq acteurs sur huit comme une notion importante. La xylo-industrie, au même titre que d'autres industries, se caractérise par une suite d'activités de production et logistique. Le diagnostic a révélé des dysfonctionnements fréquents entre le processus des opérations réelles et le processus virtuel des opérations. Des incohérences entre les processus stratégiques organisationnelles et opérationnelles également, ainsi qu'une absence de coordination ont été dénoncés. La notion d'intégration des processus clés semble admise par les acteurs.

Le leadership dans une chaîne logistique, c'est le fait d'occuper une position dominante. Théoriquement, le leadership est normal et même souhaitable dans une supply chain. Dans le cas des partenariats entre des entreprises des pays développés et les entreprises des pays en développement, l'entreprise leader est de fait le client. La gouvernance des *Global Value Chains* souligne ce fait. Le choix est basé sur des critères objectifs tels que l'appartenance à un pays développés, la taille de l'entreprise, la puissance économique, le poids de sa clientèle,

l'étendue des activités. Le rôle du leader est d'animer et de stimuler des comportements coopératifs entre les membres tout en contrôlant des comportements opportunistes (Schmitz, Franker et Frayer, 1994).

Cet item est le seul qui est refusé par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Comment perçoivent-ils le leadership ? Ce pourrait être une reconnaissance du fait qu'ils n'ont pas le pouvoir, qu'ils sont dominés par l'aval. C'est une piste de recherche qui n'est pas sans intérêt dans un contexte de *Global Value Chains*.

Le soutien des dirigeants dans une *Supply Chain* permet de renforcer sa position stratégique. Le rôle des dirigeants à cet effet est primordial (chapitre 2). L'item est admis par les acteurs au même titre que l'item portant sur la vision. Les dirigeants ne peuvent jouer pleinement leur rôle que si tous ont au préalable une vision commune sur la conduite des affaires. C'est une notion pertinente dans le contexte de la xylo-industrie au Cameroun.

En définitive, les conditions préalables à la mise en œuvre d'un SCM sont des notions essentielles. Elles ont déjà atteint un niveau de maturité théorique certains. Elles contribuent efficacement à la mise en œuvre des SCM dans les entreprises ayant sensiblement un niveau managérial identique. La reprise de ces notions dans notre recherche est intéressante. C'est une occasion d'évaluation de la robustesse des notions théoriques qui semblent pourtant avoir acquis une stabilité. Le tableau ci-après résume l'apport du terrain.

Proposition de recherche	Sous – proposition de recherche	Items	Résultats
P.1 Des conditions préalables sont indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.1.3 Engagement des dirigeants dans une démarche SCO est une condition préalable indispensable	1.3.1 Confiance	Accepté
		1.3.2 Interdépendance	Accepté
		1.3.3 Compatibilité organisationnelle	Accepté
		1.3.4 Vision	Accepté
		1.3.5 Processus clés	Accepté
		1.3.6 Leadership	Refusé
		1.3.7 Soutien des dirigeants	Accepté

Tableau 5.3 : Présentation des résultats de la sous-proposition 1.3

Elaboration personnelle

Au terme de la présentation des résultats issue de la première proposition de recherche, une conclusion peut en découler. La première proposition de recherche relative aux conditions préalables indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* apporte une réponse à la question de recherche posée.

Toutefois, la concrétisation des conditions préalables indispensables dépend des actions qui doivent être conduites sous la responsabilité de différents intervenants. Par exemple, les conditions relatives à la formation continue en logistique, en réglementation, loi et procédures relèvent de la responsabilité des entreprises elles-mêmes pour une partie, et de l'autorité de tutelle pour l'autre partie. Toutefois, les initiatives relatives à la formation initiale reviennent à la politique gouvernementale. Dans ce sens, une filière de formation initiale en logistique et transport est déjà existante au Cameroun. Les entreprises ont la possibilité de solliciter des formations en logistique pour leur personnel. L'autorité de tutelle reste compétente pour l'organisation des formations permanentes portant sur la loi, la réglementation et les procédures. Il lui incombe d'organiser des séminaires de remise à niveau de manière périodique. Cela éviterait les pertes de temps et limiterait les coûts de reconstitution des dossiers administratifs d'expéditions des bois débités au port de Douala.

Les conditions relatives au développement des infrastructures relèvent de la responsabilité de l'Etat également. Les entreprises y participent au travers du système fiscal. Une politique de développement des infrastructures semble alors urgente. Il est vrai que des projets se concrétisent de plus en plus dans les constructions de barrages, d'extension du Port du Douala ou de construction du port de Kribi. Mais les réalités exigent une action rapide. La réussite de l'industrialisation dans le secteur du bois en dépend fortement compte tenu des enjeux qui ont été évoqués (chapitre 1). Car, le risque d'effets négatifs de cette décision est permanent, si les entreprises ne parviennent pas à se hisser au niveau requis par les standards de management du marché international.

Par ailleurs, les conditions relatives à l'engagement des dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne logistique dans une démarche *Supply Chain Orientation* leur incombent. Les auteurs parlent de philosophie (chapitre 2). Il s'agit donc pour les dirigeants d'être

capable d'adopter un état d'esprit différent, d'intégrer une culture logistique adapté à une démarche de changement dans laquelle ils sont embarqués.

Finalement, une synthèse peut se dégager de la première proposition de recherche. Le diagnostic a relevé des difficultés relatives à la faiblesse du niveau des infrastructures, au manque de connaissance et de formation en logistique, à l'absence de logistique dans le management des entreprises. La littérature a donné des pistes pour une bonne compréhension de ces domaines. La participation des acteurs dans l'appréciation des orientations théoriques a permis d'établir un lien entre les démarches. Une synthèse permet de noter une admission globale des conditions préalables à la réussite du management d'une *supply chain*. La figure ci-après en est une représentation.

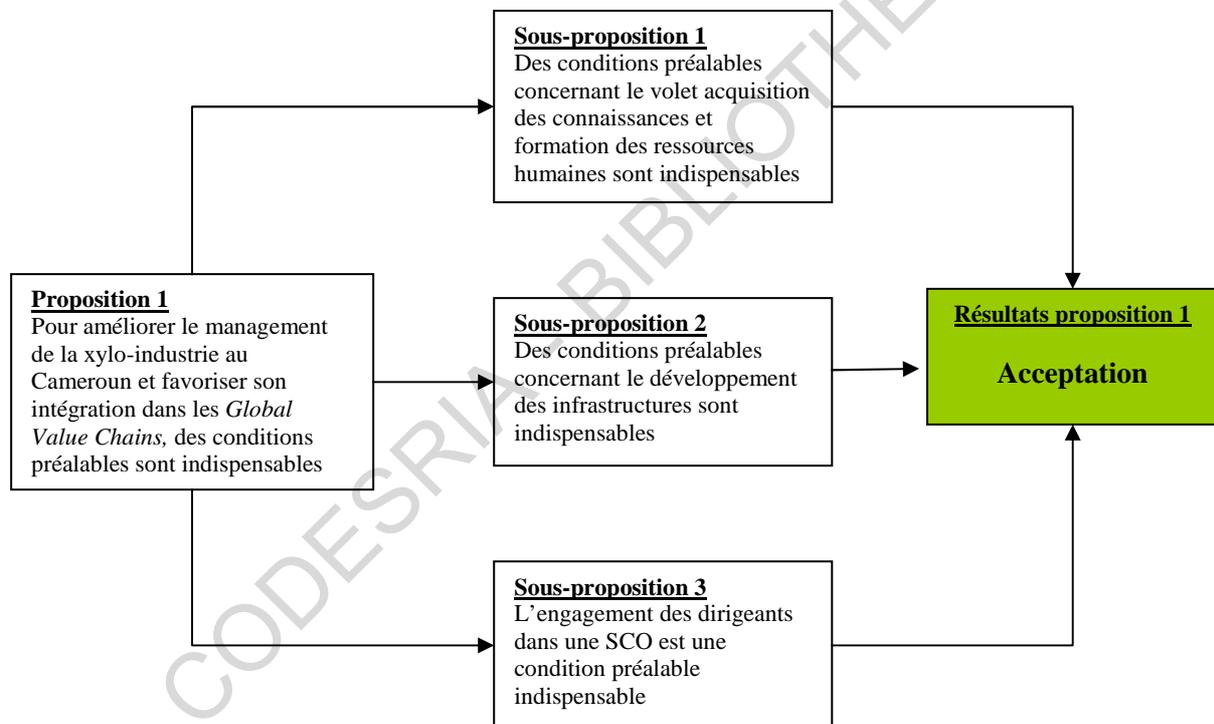


Figure 5.1 : Synthèse résultats proposition 1

Elaboration personnelle

5.1.2 Interprétation des résultats relatifs au processus de changement de dimension intra organisationnel

Proposition 2 :

Pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension intra organisationnel est primordial.

La dimension intra organisationnelle d'une entreprise peut être déterminante dans une démarche de changement dans une chaîne logistique. Depuis son apparition dans les entreprises, la logistique poursuit son évolution (Cf. point 2.1.1 du chapitre 2). Cette dynamique entraîne des changements irréversibles pour lesquelles les dirigeants et personnels devraient être préparés. Un besoin de changement qui intègre la logistique devrait s'accompagner d'une restructuration interne au niveau de chaque entreprise membre d'une chaîne logistique. Cette restructuration est à faire à plusieurs niveaux de l'entreprise.

5.1.2.1 Sous-proposition 1

La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne pour laquelle des actions ci-après doivent être menées :

1. Mettre sur pied des règles et procédures de gestion des opérations logistiques adaptées intéresse fortement les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Ils semblent avoir un penchant particulier pour les notions de règles et procédures de gestion. Cette attitude peut s'expliquer par les difficultés pratiques qu'ils rencontrent sur le terrain depuis l'instauration de l'industrialisation. Les opérations logistiques ont doublé d'intensité tandis que les instruments de gestion disponibles n'ont pas évolué. Il n'est pas curieux que cet item ait été placé en tête dans le classement par ordre de priorité qui leur était demandé. Des pistes de recherche empirique sont ainsi identifiées dans l'optique d'une recherche action pouvant aboutir à la mise en place des procédures et règles de gestion adaptées à la xylo-industrie en

général et à la xylo-industrie au Cameroun en particulier. Les règles et les procédures de gestion des opérations sont directement suivies du choix portant sur le partage de l'information entre les acteurs. Cette doléance est fortement enregistrée dans le diagnostic des difficultés du chapitre 3.

2. Mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise vient en deuxième position après la mise sur pied des règles et des procédures classées au premier rang par les acteurs. Le partage mutuel des informations est une condition sans laquelle il est difficile, voire impossible de parvenir au bon fonctionnement d'une entreprise. Cela suppose une interopérabilité et une interconnectivité des systèmes et technologies physiques et d'information (Fabbe-Costes, chapitre 2). Le diagnostic des difficultés a révélé une faiblesse assez forte dans le domaine du partage de l'information entre les acteurs d'un même service (chapitre 3). Les acteurs appartenant à des directions ou des services différents agissant sur le même flux de bois souffrent du manque d'un système efficace de partage de l'information. L'information est encore gérée de manière archaïque. Cela crée parfois des conflits entre membres d'un même service sans que le supérieur hiérarchique puisse agir de manière efficace (chapitre 3). Aussi, la mise en œuvre d'un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise est-elle très bien accueillie par les acteurs. Les règles, les procédures ne sont alors efficaces que s'elles sont partagées rationnellement par les utilisateurs. Cette proposition semble liée à la troisième portant sur l'usage des outils de gestion.

3. Introduire des outils de gestion adaptés dans une entreprise est apprécié par les acteurs. Les outils servent à soutenir les règles et procédures de gestion des opérations logistiques. Ainsi, des outils adaptés à la gestion des opérations telles que les modes de transport, la manutention forestière, le conditionnement, l'emballage, le stockage, l'entreposage des bois débités, le traitement administratif des contrats d'achat devraient être co-construits, les acteurs avec les chercheurs. C'est encore une piste pour une recherche action future.

4. Mettre en œuvre un système de coordination inter fonctionnel est intéressant pour les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun si l'on considère l'unanimité qui se dégage dans les réponses. Au regard des travaux en logistique cités au chapitre 2, l'importance d'une coordination au niveau inter organisationnel fait parti des piliers de la logistique. Dans les entreprises de la xylo-industrie, toutes les fonctions classiques sont présentes (chapitre 1). La

fonction achat concerne les fournitures, matériels, équipements, nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Elle concerne aussi les services rendus par tous les prestataires externes (transitaires, transporteurs, les services du port). La fonction commerciale est une fonction qui en réalité est chargée de la gestion des opérations logistiques depuis la forêt jusqu'au port de Douala. Elle gère les relations avec les prestataires de services logistiques, elle programme les expéditions en fonction des délais de livraison figurant dans les contrats d'achat, elle gère les stocks sur tous les sites de l'entreprise. Ainsi, ce qui est nommé fonction commerciale dans la xylo-industrie au Cameroun actuellement est une fonction logistique. L'importance de la notion de coordination dans la gestion d'une *supply chain* est comprise par les acteurs.

5. Placer la logistique au centre des préoccupations stratégiques a été le souci de différents auteurs (chapitre 2). L'élaboration de la stratégie de l'entreprise est un moment primordial pendant lequel les dirigeants doivent être capable de faire des choix tout en prévoyant les ressources conséquentes (Détri et al. 1997).

Dans la xylo-industrie au Cameroun, la logistique n'est pas encore au centre des préoccupations stratégiques des entreprises. Et pourtant les acteurs sont d'accord sur cette nécessité. Cette adhésion peut supposer leur éveil de conscience qui pourrait s'accompagner d'une décision de changement importante dans un futur proche. Le lien entre la première proposition et la place de la logistique dans les stratégies des entreprises est fondamental. Il suppose l'adhésion des acteurs par rapport à l'importance de la logistique dans leurs entreprises.

6. Centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques est classé en dernière position par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun, l'item a reçu une décision très partagée. Les acteurs semblent divisés sur cette question de centralisation de la responsabilité de gestion des opérations logistiques. Ce débat présente un intérêt pour les recherches portant sur des sujets relatifs à la centralisation de la responsabilité, afin de comprendre l'origine du problème. La notion de pouvoir semble influencer le choix des acteurs pour cet item. Ils ont peut être l'impression de devoir perdre une parcelle du pouvoir si toutefois la responsabilité de gestion des opérations logistiques devenait une réalité. Les ambitions personnelles des acteurs peuvent constituer alors des biais dont il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats. Théoriquement les problèmes de circulation de flux ont besoin d'un centre de contrôle et d'un pilote.

En somme, en dehors de l’item sur la centralisation de la responsabilité de gestion des opérations logistique qui reçoit un sentiment mitigé de la part des acteurs, les autres sont acceptés. Le tableau suivant permet de visualiser les résultats issus de la sous-proposition 2.1 de la proposition 2.

Proposition de recherche	Sous – proposition de recherche	Items	Résultats
P.2 Un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.2.1 Une démarche de restructuration interne nécessite des actions qui vise à :	2.1.1 Mettre sur pied des règles et procédures de gestion des opérations logistiques	Accepté
		2.1.2 Mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l’information entre les acteurs dans l’entreprise	Accepté
		2.1.3 Introduire des outils de gestion adaptés	Accepté
		2.1.4 Mettre en œuvre un système de coordination inter fonctionnel	Accepté
		2.1.5 Mettre la logistique au centre des préoccupations stratégiques	Accepté
		2.1.6 Centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques	Mitigé

Tableau 5.5 : Présentation des résultats de la sous-proposition 2.1

Elaboration personnelle

5.1.2.2 Sous-proposition 2.2

La réussite du management d’une chaîne logistique nécessite que les dirigeants s’engagent de manière délibéré et volontaire dans une démarche de restructuration interne qui intègre un poste de « *Supply Chain Manager* » rattaché à la Direction générale.

Le premier point relatif à cette sous-proposition porte sur la création d'un nouveau poste dans l'entreprise. En effet, comme un consensus semble se dégager par rapport à l'importance de la logistique dans les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun, les acteurs restent cohérents dans leur choix lorsqu'ils jugent qu'un nouveau poste est indispensable. Ce premier alinéa est suivi du deuxième qui suggère la création d'un centre de gestion des contrats dans la structure de l'entreprise selon Christopher (2005). Le besoin d'un changement structurel est fortement apprécié au travers de la réaction des acteurs.

Par ailleurs, le rattachement du poste à la direction générale ne semble pas poser de problèmes particulier sur le terrain, ni même la restructuration qui impose le passage d'une structure classique à une structure plus élaborée avec un centre de gestion des contrats (chapitre 2).

Un centre de gestion des contrats apparaît comme l'une des structures les mieux adaptées au mode de fonctionnement de la xylo-industrie au Cameroun. Le processus de production est déclenché sur la base d'un contrat formel et les activités se déroulent par contrat. Le tableau ci-après présente les résultats.

Proposition de recherche	Sous-proposition de recherche	Items	Résultats
P.2 Un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.2.2 Une démarche de restructuration interne portant sur un poste de responsabilité	2.2.a Création poste de <i>Supply Chain Manager</i>	Accepté
		2.2.b Création d'un centre de gestion des contrats piloté par le <i>Supply Chain Manager</i>	Accepté

Tableau 5.6 : Présentation des résultats de la sous-proposition 2.2

Elaboration personnelle

5.1.2.3 Sous-proposition 2.3

La réussite du management d'une chaîne logistique dans la xylo – industrie au Cameroun nécessite que les dirigeants des entreprises soient capables de poser des actes concrets en rapport avec le fait que :

L'émergence d'une culture logistique dans l'entreprise soit possible. L'acceptation de la sous-proposition permet de maintenir le lien entre les propositions et sous-propositions depuis le début. L'étendue de la notion de culture fait en sorte qu'elle soit abordée avec délicatesse. La culture d'entreprise c'est *l'ensemble des traditions de structure et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur d'une entreprise*¹. Faire émerger une culture logistique dans l'entreprise par le dirigeant suppose d'abord une bonne imprégnation de sa part. Il ne peut instaurer une culture logistique que s'il la possède en lui-même. D'où la nécessité d'une acquisition de connaissance et d'une bonne formation de base en logistique. Le dirigeant logistiquement cultivé sera capable d'introduire les préoccupations logistiques dans la formulation de la stratégie de l'entreprise. Les acteurs sont d'accord sur ce principe.

Les acteurs partagent les mêmes objectifs. L'objectif recherché dans un Supply Chain Management c'est la satisfaction du client. Tous les acteurs s'accordent sur les meilleurs moyens, les bons outils, les bonnes méthodes qui vont concourir à 1) améliorer le service au client, 2) maîtriser les coûts (Lalonde, 1997). Le partage des mêmes objectifs est lié à d'autres items, par exemple, la confiance, le partage de l'information. L'acceptation de l'item par les acteurs est une preuve qu'ils ont mesuré l'importance d'une gestion collective d'une *supply chain*. Ils comprennent mieux le rôle que doit jouer chacun des maillons dans la chaîne. Et ils sont d'accord pour partager les objectifs communs.

Les acteurs partagent une même volonté de servir le client. Encore une fois la notion de partage est évoquée. En fait, le client qui est en bout de chaîne est pris en charge par plusieurs intervenants exerçant diverses activités. Les acteurs de la xylo-industrie acceptent cette notion de partage. Avoir la volonté de servir le client rejoint l'item précédent. L'objectif est de garantir un service de qualité au client avec le concours de tous les partenaires. Dans le domaine du Supply Chain Management, les notions dominantes sont celles qui sont en rapport avec « le faire ensemble ». Cette idée est bien admise par les acteurs.

Par ailleurs, les acteurs ajoutent la *volonté de travailler ensemble*. Le diagnostic a révélé des difficultés de collaboration pour des personnes agissant sur un même flux (chapitre 3). Le

¹ Petit Robert, nouvelle édition électronique, 2008.

partage est une dimension qui relève d'une bonne culture logistique. Elle n'existe pas encore dans la xylo-industrie au Cameroun. L'espoir est que les acteurs sont conscients de son importance. Des pistes de recherche pour approfondir chacune de ces notions sont encore une fois intéressantes. Le tableau présente les résultats.

Proposition de recherche	Sous-proposition de recherche	Items	Résultats
P.2 Un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.2 3 Actions concrètes des dirigeants portant sur :	2.3.1 Emergence d'une culture logistique dans l'entreprise	Accepté
		2.3.2 Partagent des mêmes objectifs par les acteurs	Accepté
		2.3.3 Que les acteurs partagent la même volonté de servir le client	Accepté
		Volonté de travailler ensemble	Terrain

Tableau 5.7 : Présentation des résultats de la sous-proposition 2.3

Elaboration personnelle

Enfin, un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains. Cette proposition de recherche a été subdivisée en trois sous-propositions. Les deux premières faisaient état de la nécessité d'une démarche de restructuration interne basée sur des actions concrètes à mener par les dirigeants. Il faut dire que la direction d'une entreprise oriente son devenir selon des objectifs fixés au départ par la direction. Si ces objectifs sont souvent portés par un homme de confiance, celui-ci est souvent entouré d'une équipe de spécialiste pour chaque domaine spécifique. Ainsi, les orientations stratégiques sont souvent influencées par les connaissances et l'expérience de chaque individu. Les sous-propositions portant sur les actions concrètes à mettre en œuvre par les dirigeants ont été acceptées par les acteurs. La sous-proposition portant sur le passage d'une

structure classique à une structure ayant un centre de gestion des contrats a été admise. De plus, elle semble mieux adaptée à la réalité de cette industrie. De même, la création d'un nouveau poste de responsabilité est aussi jugée pertinente au regard de son contenu et de son profil. Comme pour la proposition 1, la proposition 2 est acceptée par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Une certaine cohérence se dégage sur les liens qui existent entre les propositions, sous-propositions et items. Les différentes notions peuvent être considérés comme étant robustes. Ils sont bien perçus par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun, comme étant importantes.

En somme, une synthèse peut se dégager de cette deuxième proposition de recherche. Le diagnostic a relevé des difficultés relatives à l'absence d'une démarche logistique dans les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. La littérature a donné des orientations pour un projet de restructuration interne et des actions à mener par les dirigeants. Une synthèse permet de conclure sur une admission des acteurs en faveur de la nécessité d'un changement de dimension intra organisationnel dans la réussite du management d'une *supply chain*. La figure ci-après présente une synthèse des résultats de la proposition 2.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

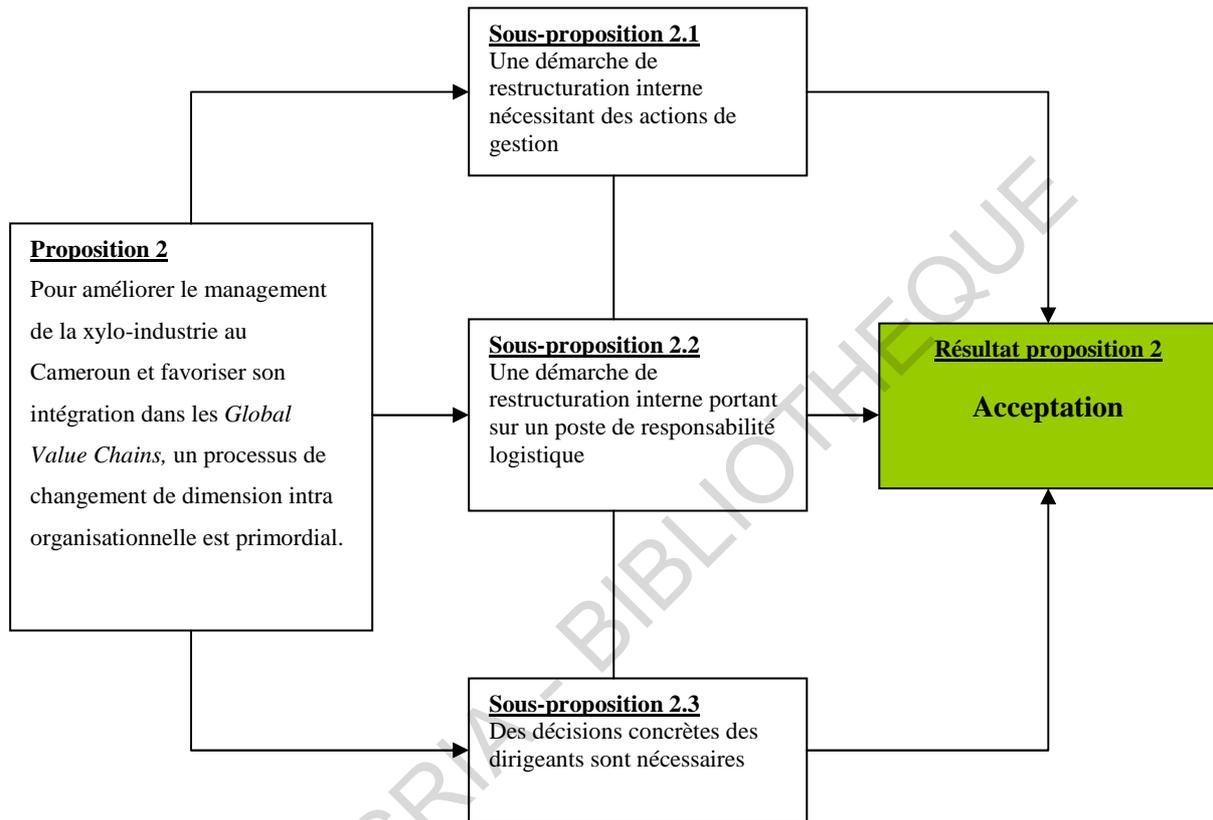


Figure 5. 2: Synthèse résultats proposition 2

Elaboration personnelle

5.1.3 Interprétation des résultats relatifs au processus de changement de dimension inter organisationnel

Proposition 3 : Un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.

Dans la deuxième sous-proposition, la dimension intra organisationnelle a été développée. La troisième sous-proposition intervient pour élargir et fixer le cadre d'une chaîne logistique étendue. Il s'agit de la dimension inter organisationnelle ou encore de la *Supply Chain externe*. Elle regroupe plusieurs partenaires autour d'une entreprise placée au centre de l'action. Elle est entourée au premier rang des fournisseurs en amont et des clients en aval (chapitre 2). Pour des chaînes de valeur plus étendues, comme c'est le cas dans la xylo-industrie, la combinaison des principaux concepts mobilisés permet d'obtenir une gestion de flux efficace et efficiente. Toutefois, cette efficacité et cette efficience sont possibles si et seulement si des conditions préalables sont réunies. La première proposition de recherche a permis de les étudier. La deuxième proposition de recherche s'est focalisée sur l'harmonisation de la chaîne de valeur au niveau intra organisationnel comme deuxième niveau de conditionnalité de réussite d'un management logistique. Le point qui est étudié maintenant voudrait se pencher sur la recherche d'une harmonisation de la chaîne de valeur au niveau inter organisationnel. Pour ce faire la troisième proposition de recherche formulée a été subdivisée en trois sous-propositions pour lesquelles la dimension partenariale est mise au premier plan. Les acteurs ont été sollicités dans cette partie pour donner leurs opinions sur des éléments de gestion précis.

5.1.3.1 Sous-proposition 1

Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont : les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires. Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite qu'il y ait une compatibilité sur les éléments suivants :

1. La compatibilité des procédures. Dans la deuxième proposition de recherche, la notion de procédure a été évoquée. Elle a intéressé les acteurs de manière unanime. Ici aussi, l'item se place au premier plan. C'est la grande majorité des acteurs qui la juge très importante. Parmi les items issus du terrain d'ailleurs, les acteurs ont souhaité la mise sur pied d'un manuel de procédures en logistique largement diffusé. Cette information peut orienter les dirigeants d'entreprises sur les besoins réels des acteurs, de manière à définir par exemples les priorités en matière de formation continue. L'expression des besoins portant sur les procédures montre que les personnels éprouvent des difficultés dans leurs tâches et manquent de références concrètes. Ce sont des pistes de recherche qui ne manquent pas d'intérêt en logistique et SCM. La recherche-action relative à la conception et à la mise en œuvre des manuels de procédures logistiques sectorielles est peut être une piste à explorer.

2. La compatibilité en système d'information est jugée importante par les acteurs. Dans le management logistique, l'information occupe une place centrale (Fabbe-Costes, chapitre 2). La dimension informationnelle est au centre de la prévision et de l'organisation de la circulation des flux dans tous les domaines. Les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun, sont bien placés pour comprendre que la performance de la logistique qui se juge à la vitesse, à la fiabilité et au coût global de la circulation des flux physiques, s'obtient grâce au flux d'informations. C'est un terrain sur lequel, une information non fiable engendre rapidement des dysfonctionnements coûteux. Par exemple, une information erronée dans le contrat d'achat, un booking (réservation de place dans le navire) qui n'est pas fait à temps. Le diagnostic a révélé que les informations circulent encore dans un système archaïque et peu efficace. Des pistes de recherche sont possibles sur la formalisation d'un système d'information dans une entreprise de transformation du bois. Comme pour la compatibilité procédurale, les acteurs sont d'accord pour la nécessité d'une compatibilité en système d'information.

3. La compatibilité en système de communication. La communication s'assimile au processus de transmission. Les acteurs jugent la communication importante pour leurs activités, au même titre que l'information plus haut. Le diagnostic a décelé l'absence d'un système de communication fiable. Le lien entre la communication et l'information est déjà établi avec la notion de SICLE (chapitre 2). Des pistes de recherche intéressantes dans ce domaine peuvent s'élargir pour des cas des Global Value Chains. La question d'une communication efficace étendue sur des chaînes de valeur inter continental pose les

problèmes de l'investissement en infrastructures communicationnelles fiables. C'est le problème que nous relevons dans l'interprétation des résultats de la première proposition de recherche portant sur les infrastructures en Afrique en général. Qui supporte le coût de ces investissements ? Un petit Etat de l'Afrique est-il capable de supporter tout seul un tel coût ? N'est-il pas plus efficace d'intégrer aussi ce problème dans les débats lors des grandes rencontres internationales des hommes politiques ? On ne peut plus parler de commerce international sans évoquer les problèmes de communication et d'information entre continent nous semble t-il.

4. La compatibilité en matière d'outil de gestion. Les outils de gestion sont très importants pour une bonne moitié d'acteurs, tandis que d'autres les jugent peu importants. Comparés aux règles de gestion, presque tous les acteurs sont unanimes sur l'importance de leur compatibilité. Donc, les acteurs souhaiteraient que les règles de gestion soient compatibles afin que les outils soient efficaces. Le diagnostic a montré des difficultés relevant des procédures et des règles qui régissent la xylo-industrie au Cameroun. L'acceptation des outils est acquise si elle est liée aux règles de gestion. Les pistes de réflexion portant sur les outils de gestion, les règles et les procédures sont de la responsabilité des entreprises elles mêmes, contrairement par exemple aux problèmes infrastructurels. Les entreprises partenaires d'une même chaîne logistique agissent sur un même flux chacun à un moment donné. Il devient logique de penser à une harmonisation des pratiques au risque de créer des goulots d'étranglement parfois. La responsabilité des dirigeants est engagée pour savoir s'ils veulent vraiment faire fonctionner efficacement leur chaîne. C'est à ce niveau que les préalables que proposent la SCO sont concrètement mis à l'épreuve. Car il ne suffit pas d'accepter rapidement d'œuvrer ensemble pour servir le client. Une SCO a des implications financières, il faut accepter de céder une partie de son pouvoir à d'autres partenaires.

5. La compatibilité en matière de règle de gestion. La compatibilité est le fait de se connecter, de s'accorder sur des éléments qui permettent un meilleur fonctionnement d'ensemble. Cette notion a déjà été mobilisée précédemment dans la deuxième proposition de recherche relative à la dimension intra organisationnelle. En matière de gestion, la compatibilité est perçue par Bucklin et Sengupta (chapitre 2). Sur le terrain, les acteurs ont accepté et admis la nécessité d'une compatibilité en ce qui concerne les règles de gestion. Ainsi, des pistes de recherche se dégagent, notamment dans la définition des processus. Dans

la chaîne de valeur du bois, les partenaires ne partagent pas encore les mêmes objectifs et n'ont pas les règles mêmes règles de gestion interne. Pour des besoins de *supply chain*, ces partenaires doivent réussir à mettre en place une plate forme ayant des règles compatibles formulées ensemble et admises par tous. Encore une fois, les notions d'objectif, de volonté, de partage seront fortement mises en contribution. Les acteurs de la xylo-industrie sont tout à fait d'accord sur la nécessité d'une compatibilité en matière de règle de gestion. Comme il est relevé au point précédent, les acteurs des Global Value Chains de la xylo-industrie doivent s'engager dans une démarche de SCM afin d'espérer atteindre une efficacité dans leur secteur d'activité.

Au terme de cette sous-partie, il se dégage que, les cinq items sont tous acceptés par les acteurs à des niveaux différents. Ils classent les procédures en tête, suivi du système d'information ; le système de communication et les règles de gestion puis les outils de gestion arrivent enfin. Les acteurs sont d'accord sur la notion de compatibilité au niveau des partenaires d'une supply chain. On peut dire que la stabilité de ces notions ont été comprise par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun, au regard de leur participation. Ainsi elles semblent avoir acquis une stabilité théorique. Le tableau ci-après en donne une présentation.

Proposition de recherche	Sous-proposition de recherche	Items	Résultats
P.3 Pour améliorer le management logistique de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial	P.3.1 Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite une compatibilité organisationnelle entre les partenaires :	3.1.1 Des procédures	Accepté
		3.1.2 En système d'information	Accepté
		3.1.3 En système de communication	Accepté
		3.1.4 En matière d'outils de gestion	Accepté
		3.1.5 En matière de règles de gestion	Accepté

Tableau 5.9 : présentation des résultats de la sous – proposition 3.1

Elaboration personnelle

5.1.3.2 Sous-proposition 2

Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont : les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires. Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite que :

1. Les partenaires acceptent de partager l'information. Pour cet item et les autres qui suivent, les notions de partenariat et de partage sont aussi importantes. Elles constituent les piliers du concept de Supply Chain Management (Mentzer et al.).

Une certaine cohérence semble s'installer dans les prises de positions des acteurs. Précédemment, ils ont largement accepté la mise en place d'un système d'information et de communication. Dans le présent point, le partage d'informations entre partenaires est aussi accepté. Comme il s'agit de partage, le volet décisionnel prend de l'importance. L'industriel de la première transformation est considéré comme un acteur pivot dans la chaîne de valeur de la xylo-industrie qui part du Cameroun. Par ce fait, son rôle est central, voire stratégique. Sa décision pour une adhésion dans un SCM devient. Les acteurs sont d'accord, sachant que le partage de l'information relève de la stratégie dans une *supply chain*. L'admission du partage de l'information démontre sa stabilité sur le plan théorique.

2. Les partenaires acceptent de coopérer. La coopération est acceptée presque unanimement par les acteurs. Elle participe à l'efficacité dans un SCM. Elle reste une notion théoriquement stable. Toutefois, il ne suffit pas seulement d'accepter le principe de coopération. Il faut surtout le mettre en pratique. Les acteurs de la xylo-industrie ont-ils pris la mesure de leur engagement ? Ce qui est sûr est que l'efficacité de la notion de coopération est reconnue. Une *supply chain* ne pourrait pas fonctionner si les partenaires n'admettaient pas ce principe. Ce qui semble essentiel dans ce résultat est l'obtention d'un accord de principe par les acteurs. Il ouvre sans doute des axes de recherche relative par exemple à l'effectivité de la coopération des *Global Value Chains*.

3. Les partenaires acceptent d'intégrer les processus. Au niveau intra organisationnel l'intégration des processus clés a été évoquée et acceptée par les acteurs. L'item présent permet de l'élargir au niveau plus global de la chaîne de valeur. Les acteurs sont également d'accord, c'est une preuve de la stabilité théorique de la notion d'intégration des processus.

Néanmoins, l'intégration des processus dans une chaîne de valeur étendue composée d'acteurs ayant des niveaux managériaux différents, pose des problèmes de compatibilité. Des pistes de recherche existent peut être aussi à ce niveau. L'important encore une fois est l'accord de principe obtenu auprès des acteurs les plus démunis au plan des ressources et des compétences managériales.

4. Les partenaires acceptent de développer en leur sein un même objectif et une même volonté de servir le client. Dans la deuxième proposition de recherche, un item issu du terrain mentionnait la volonté des personnels d'une entreprise, d'une direction ou d'un service de travailler ensemble. L'expression « travailler ensemble » suppose dans le fond une redéfinition des termes de travail au départ, c'est-à-dire de bien s'accorder sur les attentes et les objectifs attendus. Dans un Supply Chain Management, le résultat s'évalue à travers le niveau de satisfaction qui est apporté au client. Aussi, les acteurs de la xylo-industrie sont-ils d'accord pour développer au sein de cette chaîne un même objectif et une même volonté pour rendre satisfaction au client. Aussi, cette dimension est-elle donc également forte au plan théorique.

5. Les partenaires acceptent de privilégier des relations de long terme. Les relations de long terme ont été acceptées par les acteurs. Dans un SCM, les partenaires s'engagent pour une durée généralement indéterminée. C'est un cadre relationnel qui est fortement dépendant de la durée de vie des entreprises partenaires, compte tenu des investissements qu'elle implique. Dans la xylo-industrie les entreprises sont sûres de fonctionner tant que la forêt reste productive. A ce titre, les relations de long terme sont nécessaires selon les acteurs.

6. Les partenaires acceptent de développer une coordination inter fonctionnelle. Le développement d'une coordination inter fonctionnelle au sein d'un *Supply Chain Management* s'effectue tant au niveau intra organisationnel au niveau inter organisationnel, et les acteurs l'ont bien compris. L'item a été accepté presque à l'unanimité, permettant ainsi de marquer l'intérêt de voir les différentes fonctions qui concourent à un même objectif se coordonner. Si chaque fonction a ses spécificités, il n'en demeure pas moins qu'elle constitue un processus qui participe de l'ensemble afin de donner une cohérence globale.

7. Les partenaires acceptent de partager les risques et les récompenses. Le partage des risques et des récompenses que propose la littérature sur le *Supply Chain Management*

(chapitre 2) ne semble pas partagé par les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun. Comme pour la deuxième proposition, cet item est refusé. Ainsi, les acteurs acceptent le partage du travail, par exemple, les outils de gestion, les objectifs, les informations. Ils sont d'accords d'offrir un meilleur service au client, de se coordonner et de partager l'information. Mais, ils rejettent les risques et ne pensent pas aux récompenses qui leurs sont attachées. Cette attitude tend à prouver qu'ils sont au début de la réflexion et de la mise en place. C'est une inquiétude qui rejoint la temporalité du phénomène qui a été observé dans les pays développés (exemple : dans les relations fabricants/distributeurs). Cette appréhension rejoint probablement la question du pouvoir évoqué dans le leadership. Probablement que cela vient après l'expérience d'une plus grande collaboration de développement de la confiance, du développement d'outils de gestion. Toutefois, ce refus devrait pris au sérieux car il permet de savoir au moins que la notion de *partage des risques et des récompenses* proposé par la littérature mérite encore un débat. Aussi, des pistes de réflexion pour des recherches futures sont-elles possibles.

La littérature sur le SCM a proposé sept piliers d'activation. Les acteurs de la xylo-industrie au Cameroun ont opté pour les six qui parlent de 1) du partage de l'information, 2) d'un même objectif et de la même volonté de servir le client, 3) de l'intégration des processus, 4) du développement d'une coordination inter fonctionnelle, 5) des relations de long terme, 6) de la coopération. Le pilier partage des risques et des récompenses n'a pas connu l'adhésion de ces acteurs. Toutefois, cela ne signifie nullement qu'il ne soit pas intéressant. Tout dépend du contexte et des sujets qui sont interrogés. Le tableau qui suit présente les résultats.

Proposition de recherche	Sous-proposition de recherche	Items	Résultats
<p>P.3 Pour améliorer le management logistique de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial .</p>	<p>P.3.2 Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite que les partenaires acceptent de :</p>	3.2.1 Partager l'information	Accepté
		3.2.2 Développer un même objectif et une même volonté de servir le client	Accepté
		3.2.3 Intégrer les processus	Accepté
		3.2.4 Développer une coordination inter fonctionnelle	Accepté
		3.2.5 Partager des risques et des récompenses	Refusé
		3.2.6 Privilégier relations à long terme	Accepté
		3.2.7 Acceptent de coopérer	Accepté

Tableau 5.10: Présentation des résultats de la sous-proposition 3.2

Elaboration personnelle

5.1.3.3 Sous-proposition 3

La sous-proposition 3 se subdivise en 10 autres points. Le point de vue des acteurs sur des éléments pratiques tels que : le contact, la communication sur le terrain, le mode d'élaboration des contrats, le signal de déclenchement de la production, le contenu d'un contrat, les normes à respecter par les producteurs en amont, les notions de qualité, de normes d'exécution des contrats, les risques encourus et le mode de fixation des prix a été sollicité ont été déterminé à partir des paramètres de gouvernance des GVC. L'expression des acteurs confirme que la xylo-industrie est gouvernée selon ces paramètres. Dès lors, il est important que les entreprises de la première transformation du Cameroun essaie d'adopter des stratégies favorables pour une bonne intégration. La représentation des résultats détaillés par items pour cette sous-proposition peut être consulté en annexe 7. Le tableau suivant va plutôt illustrer l'acceptation des paramètres par les acteurs.

Proposition de recherche	Sous – proposition de recherche	Paramètres	Résultats
P.3 Un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylologie – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.	P.3.3 Eléments pratiques de gestion d'une chaîne de valeur	3.3.a Communication	Mitigée Accepté
		3.3. b Autres moyens d'élaboration des contrats	Accepté
		3.3.c Déclenchement production	Accepté
		3.3.d Normes techniques dans le contrat	Accepté
		3.3.e Normes logistiques	Accepté
		3.3.f Normes environnementales	Accepté
		3.3.g Contrôle qualité	Accepté
		3.3.h Personnel d'exécution du contrôle qualité	Accepté
		3.3.i Risques non respect des normes	Accepté
		3.3.j Fixation des prix	Accepté

Tableau 5. 11 : Présentation des résultats de la sous-proposition 3.3

Elaboration personnelle

En conclusion, une synthèse peut se dégager de cette troisième proposition de recherche. Une bonne intégration des entreprises des pays en développement dans les chaînes de valeur mondiale nécessite que le management logistique au niveau des *supply chain interne* et *externe* soit un acquis. Les acteurs ont relevé des difficultés pour lesquelles la logistique s'est

présentée comme un levier capable de les surmonter. Ces difficultés ont été considérées comme étant des paramètres de blocage d'une bonne intégration des entreprises de la xylo-industrie du Cameroun dans les chaînes de valeur mondiale. A ce titre, une revue de la littérature centrée sur la logistique, le SCM et les Global Value Chains a été mobilisée. Les paramètres de gouvernance sont appliqués dans la xylo-industrie selon les acteurs. Jusqu'à présent les entreprises de première transformation subissent la gouvernance sans une véritable stratégie d'intégration pour ce type de chaîne. Une synthèse permet de conclure qu'un changement de dimension inter organisationnel est primordial pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les GVC. La figure ci-après présente la synthèse des résultats de la troisième proposition de recherche.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

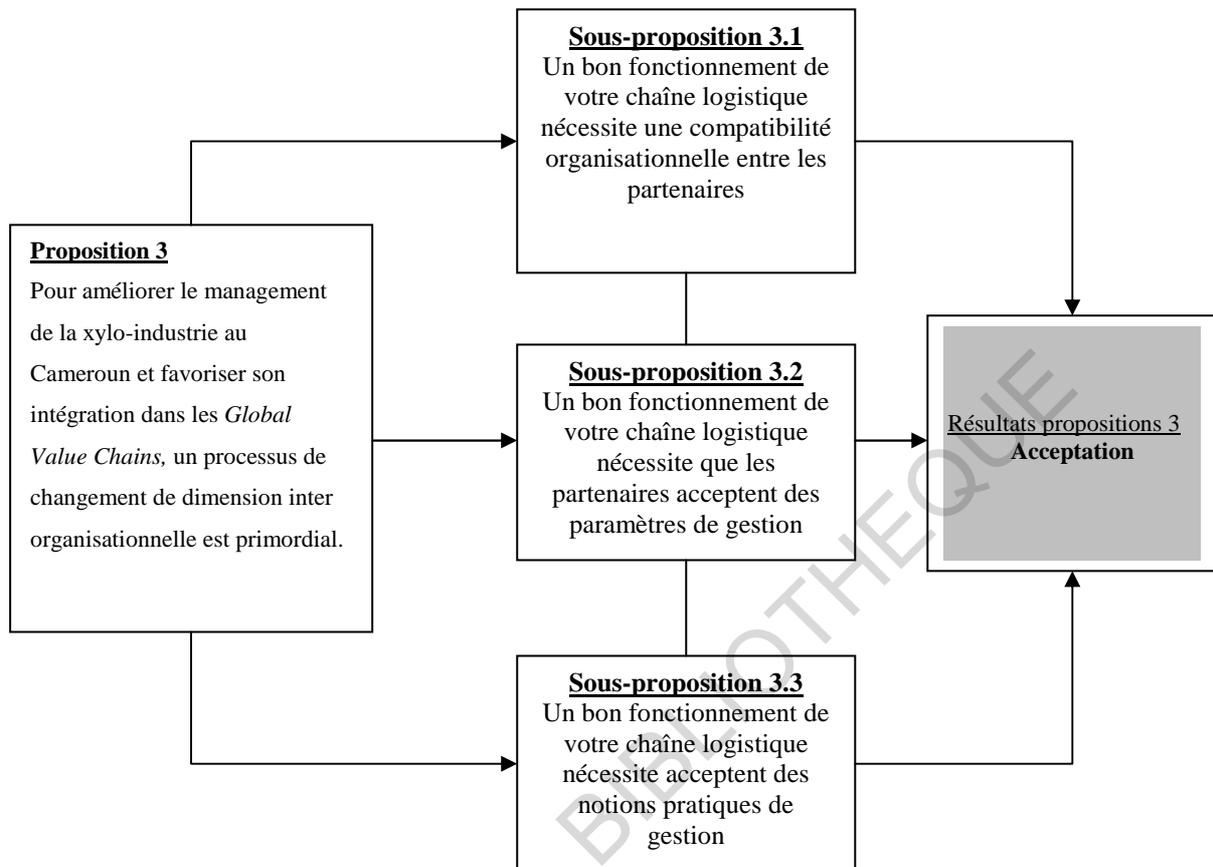


Figure 5.3 : Synthèse résultats proposition 3

Elaboration personnelle

La section 1 du chapitre 5 est intitulée « interprétation des résultats de la recherche ». Elle était organisée en trois points principaux selon les trois propositions de recherche. Le premier point s'est concentré sur l'interprétation des résultats relatifs aux conditions préalables indispensables à SCM. Il en ressort une robustesse confirmée des principes théoriques déjà existante dans la littérature. Le deuxième point a suivi le même cheminement. Il était focalisé sur la nécessité d'un changement de dimension intra organisationnelle pour une amélioration du management logistique et une intégration possible dans les GVC. Pour le troisième point, la même démarche a permis de conclure également sur l'importance d'un changement de dimension inter organisationnelle pour amélioration du management logistique et une intégration possible dans les GVC.

En conséquence, la question qui a conduit la démarche de notre recherche, à savoir, « **Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* ?** », est considérée avoir été répondu au regard des résultats auxquels nous aboutissons.

Finalement, les propositions pour améliorer le management logistique et favoriser son intégration dans les GVC ont mobilisées des principes de management théoriques reconnus universellement. Lesdits principes, soumis à l'épreuve du terrain ont confirmé leur stabilité théorique. On peut alors conclure que la mise en œuvre d'un SCM est possible même dans un contexte de décalage relatif au niveau de développement des pays où sont localisés les entreprises, à condition que les préalables développés dans notre recherche soient acquis.

Avant de passer aux principaux apports et aux limites de notre recherche, il semble intéressant de mener une réflexion sur la démarche générale qui a permis d'aboutir aux principaux résultats et d'en présenter une synthèse. Il faut d'abord rappeler que c'est l'évènement porté par une loi qui a bouleversé le secteur de la xylo-industrie au Cameroun qui a constitué le déclenchement de la réflexion sur ce thème de recherche. Dès lors, il s'est avéré important de poser une hypothèse comme le fil conducteur de départ de la recherche. A cet effet, la première étape de notre démarche a nécessité une bonne maîtrise du contexte général de la

recherche. Le besoin d'une bonne compréhension du fonctionnement de la xylo-industrie au Cameroun a ainsi abouti à formuler l'hypothèse centrale que **le management logistique peut dégager des pistes qui permettraient de résoudre une majorité des défis auxquelles elle était confrontée** après la décision d'industrialisation du premier niveau de transformation du bois localement (chapitre 1).

Cette hypothèse centrale a donné une orientation sur le cadre théorique qu'il était judicieux de mobiliser. Une revue de la littérature autour de trois concepts piliers (logistique, SCM, GVC) s'est trouvée adaptée pour des problématiques portant sur la gestion des flux (chapitre 2). L'étendue d'un tel corpus théorique va requérir plus de précision sur le type de difficultés qui sont effectivement vécues par les acteurs sur le terrain dans le but de proposer des solutions efficaces et adaptées.

Aussi, pour mieux cerner les difficultés en question, l'option de faire intervenir les acteurs eux-mêmes pour qu'ils s'expriment sur les faits réels a t-elle été jugée pertinente. Un diagnostic ayant pour objectif de déterminer les principales difficultés selon le point de vue des acteurs a été élaboré (chapitre 3). A ce niveau la méthodologie qualitative s'est avérée plus intéressante pour la collecte des données. Le statut de la production de la connaissance a été défini. Le positionnement interprétativiste dans un raisonnement abductif a fait preuve de pertinence. A l'issu de ce diagnostic une seule question de recherche a été jugée suffisante pour constituer le fil conducteur à ce niveau de la démarche. Son intitulé : **Quelles propositions centrées sur la logistique peut-on faire pour améliorer le management de la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains ?**

La réponse à cette question de la recherche a nécessité la formulation des propositions de recherche comme étant des réponses provisoires. La revue de la littérature guidée par les résultats du diagnostic va considérablement influencée la phase d'élaboration de ces propositions de recherche (chapitre 4). C'est aussi à ce niveau que les acteurs seront à nouveau interpellés afin qu'ils se prononcent sur le questionnaire élaborée sur le modèle des propositions de recherche. Ainsi, ces propositions de recherche seront confrontées au terrain selon le positionnement interprétativiste et la logique de raisonnement abductif énoncé au chapitre 3. La confrontation théorie/terrain a donc été réalisée au travers d'un questionnaire, permettant encore une fois aux acteurs de s'exprimer par rapport aux notions qui leur sembleraient les plus pertinentes. Le dépouillement de leurs expressions a été une occasion de faire le lien par rapport à la démarche mobilisée.

Ainsi, les résultats obtenus à l'issu de cette confrontation terrain/théorie que nous venons de présenter constituent bien les réponses effectives relative à la question de recherche posée et

qui s'était décliné en réponses provisoires ou propositions de recherche. Ces résultats nous paraissent en cohérence avec ceux issus du diagnostic des difficultés qui sont présentés au chapitre 3. En effet, les acteurs ont détectés des difficultés réelles pour lesquelles des solutions tirées du corpus théorique centrée autour de la logistique ont été acceptées.

Au moment de clôturer notre propos, il est important d'apprécier l'apport de la démarche que nous avons mobilisée pour mener cette recherche. Elle permet de répondre à la question de recherche posée en disant :

- 1) Oui, des conditions préalables sont effectivement indispensables pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.
- 2) Oui, pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial.
- 3) Oui, pour améliorer le management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains, un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial.

Le lien entre ces réponses et les résultats obtenus à l'issu du diagnostic des difficultés vécues sur le terrain s'établi. Les différentes attentes exprimées par les acteurs par rapport à leurs difficultés peuvent trouver satisfaction. Ainsi, dans le cas de la xylo-industrie au Cameroun, le *Supply Chain Management* devient effectivement un levier d'intégration des *Global Value Chains*.

En définitive, les résultats des recherches auxquels on abouti dans le domaine des Sciences de Gestion en général et du management logistique en particulier semblent plus pertinentes lorsque les acteurs sont invités à y participer de manière active. L'utilisation des deux méthodologies (qualitative et quantitative) dans cette recherche tout en permettant aux acteurs de s'exprimer semble avoir contribué à l'obtention de résultats plus riches et plus en adéquation avec le terrain. La section 2 qui suit va essayée de présenter les principaux apports ainsi que les limites de notre recherche. Mais avant cette étape, il semble intéressant de schématiser la démarche générale.

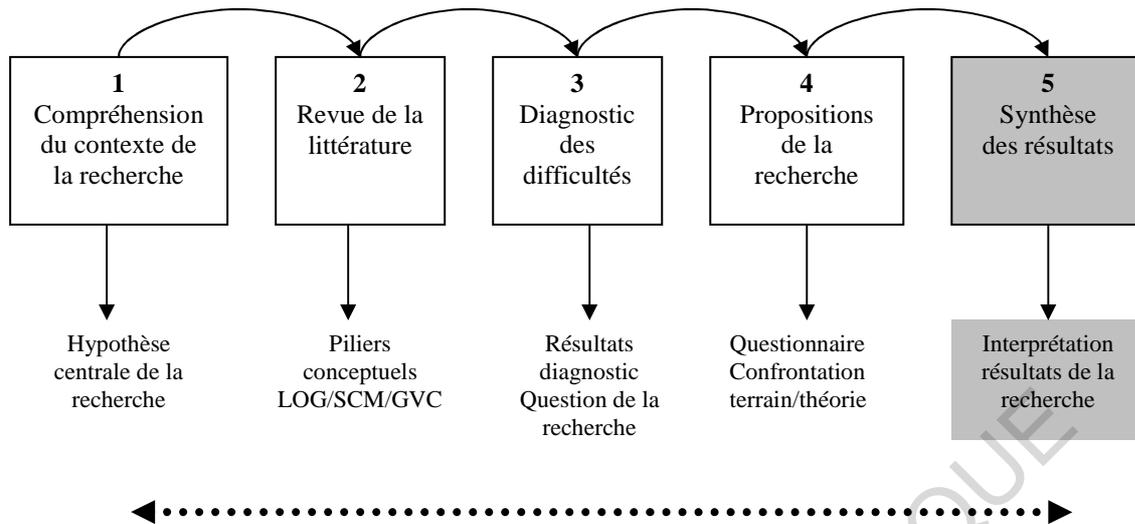


Figure 5.4 : Démarche générale de la recherche

Elaboration personnelle

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SECTION 2: PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE ET SES LIMITES

Cette section porte sur les principaux apports de la recherche et sur ses limites. Les contributions seront présentées au niveau théorique et au niveau managérial.

5.2.1 Contribution à l'évolution des principaux concepts mobilisés dans la thèse

La recherche a principalement mobilisé une revue de la littérature autour de la logistique du *Supply Chain Management* et des *Global Value Chains* (chapitre 2). Un diagnostic a été jugé pertinent pour qualifier le type de difficultés auxquelles les entreprises de la première transformation du Cameroun étaient confrontées. Des propositions de recherche pour répondre à la question de recherche ont été formulées et soumis à l'expression des acteurs. Les résultats ont été présentés dans la section 1 de ce chapitre 5. Notre contribution au plan théorique porte les points ci-après :

5.2.1.1 une meilleure connaissance du terrain de la recherche

Les recherches en Sciences de Gestion existantes ont été élaborées dans plusieurs secteurs d'activités du monde économique, par exemple, l'industrie automobile, la grande distribution, le secteur de l'informatique, etc. Le secteur de la xylo-industrie n'a pas encore été sollicité pour des recherches dans le domaine du management logistique au Cameroun. Notre thèse apporte une meilleure connaissance de la xylo-industrie pour les recherches sectorielles. Les dimensions acteurs, flux, activités sont mieux cernées. Elle permet aussi de comprendre le fonctionnement des chaînes au Cameroun, notamment la chaîne logistique du bois, ainsi que chaîne de valeur pour la partie amont. La recherche permet aux entreprises des pays développés de prendre conscience des réalités vécues par leurs partenaires des pays en développement.

5.2.1.2 Une confirmation de la stabilité des concepts et notions théoriques

Les concepts de logistique, SCM et GVC ont été soumis à l'épreuve auprès des acteurs. Ils ont globalement été confirmés. C'est une preuve par rapport à leur stabilité et à leur faculté à

apporter des réponses aux attentes des utilisateurs. Les principales notions nécessaires en management logistique ont été acceptées. Ce genre d'exercice semble intéressant pour enrichir ou renforcer un corpus aux apparences stables. D'autres recherches allant dans ce sens peuvent s'effectuer en mobilisant des concepts différents.

5.2.1.3 Confirmation d'une universalité des principes de management logistique

La recherche apporte une confirmation de l'universalité des principes de management logistique. Les principes qui définissent le SCM sont reconnus même dans un contexte différent de celui où ils ont conçus. Les hommes sont donc capables de s'entendre finalement sur des principes même si leur mise en application reste à étudier.

5.2.2 Qu'est ce qui peut être utile pour les managers de la xylo-industrie ?

La question centrale de notre recherche porte sur les voies possibles d'amélioration du management logistique dans les entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. Au terme de cette étude, les managers pourront trouver quelques pistes qui pourraient leur permettre de mener leurs activités sereinement.

5.2.2.1 Une remise en question des stratégies et du mode de fonctionnement interne actuel

Tous les acteurs de la xylo-industrie du Cameroun : acteurs institutionnels, acteurs professionnels, acteurs prestataires de services, pourront bénéficier de cette recherche pour se remettre en question et s'engager dans une démarche de changement.

Pour les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois, des voies pour améliorer leur management logistique se trouvent dans ce travail. La décision de changement radicale qui place la logistique au centre des préoccupations stratégiques peut trouver des éléments dans notre recherche. Les entreprises ont désormais des éléments pour se restructurer fondamentalement, d'abord au niveau intra organisationnelle. Elles peuvent mieux négocier ce qu'il est question de faire et à quel prix avec leurs partenaires des pays

développés sur des bases objectives. Elles peuvent améliorer leur relation avec les prestataires de services et les services de l'Etat.

5.2.2.2 Une prise de conscience des acteurs de leur appartenance à de chaînes de valeur mondiales

Les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun n'étaient pas encore conscientes de leur appartenance à des chaînes de valeur mondiales. Elles n'avaient pas encore pris la mesure de l'impact des activités des autres membres de la chaîne logistique sur celles de leurs entreprises, notamment le rôle des prestataires de services logistiques comme trait d'union entre les acteurs faisant circuler les flux physiques. Le fait de contacter un prestataire de service en transport ou en transit par exemple était un geste routinier. Une réflexion sur le cadre de gestion de cette relation n'avait jamais été jugée nécessaire. Il en est de même pour les services à obtenir auprès des agents des services administratifs qui sont chargés de la gestion des expéditions des bois (flux documentaire).

A partir de cette recherche, les managers ont une approche différente des relations qui régissent une chaîne logistique. Ils peuvent maintenant être plus favorables à des négociations de type SCM.

5.2.2.3 Une prise de conscience de la nécessité d'un SCM

Par cette recherche, les acteurs pourront mieux appréhender les opportunités que représente un SCM dans leur domaine. Ils ont un outil d'aide à la décision disponible. Ils éprouvent tous le besoin d'améliorer la satisfaction de leurs clients pour consolider leur position et devenir plus compétitif sur le marché. Pour cela, il est primordial de s'accorder sur des règles, des outils de gestion. Mais au préalable, les conditions d'une *Supply Chain Orientation* peuvent les aider à intégrer une véritable culture logistique.

5.2.2.4 Prise de conscience de la nécessité d'une intégration dans les *Global Value Chains*

Les *Global Value Chains* sont encadrés par des paramètres de gouvernance. Une bonne maîtrise de ces paramètres nécessite au préalable une restructuration interne de chaque entreprise membre de la chaîne logistique. En effet, chacun des partenaires ajoute de la valeur au flux à son niveau. Cette valeur prend du sens sur la base des actions qui sont menées en interne.

Les entreprises fournisseurs en amont de la chaîne de valeur reçoivent des paramètres de leurs clients en aval. L'intégration des fournisseurs dans ces chaînes de valeur est une exigence des clients. Dans cette recherche, les acteurs de l'amont ont un instrument pour mieux agir de manière à se conformer aux normes de l'aval portant sur des éléments objectifs (issus des systèmes de gestion) pour faire évoluer ces paramètres en fonction de la faisabilité locale. Ils peuvent mieux appréhender les exigences du processus d'intégration.

5.2.2.5 Une meilleure compréhension de la logique de chaîne de valeur

Cette recherche offre aux managers la possibilité de mieux comprendre la logique de chaîne de valeur dans le contexte de la xylo-industrie, afin de mieux jouer leur rôle.

Finalement, notre recherche permet aux managers des entreprises de la xylo-industrie au Cameroun d'être capables d'élaborer ensembles des stratégies collectives pour le management de leurs chaînes logistiques dans l'optique de mieux intégrer les *Global Value Chains*.

Avant de présenter les limites de la recherche, il est important de signaler qu'un outil de traitement des données issues du diagnostic des difficultés a été conçu à partir de la revue de la littérature et présenté au chapitre 2. Il pourrait servir pour d'autres diagnostics des difficultés portant sur le management logistique dans d'autres recherches en guise d'apport en outil méthodologique.

5.2.3 Les limites de la recherche

Notre recherche a définie une problématique et une méthodologie pour tenter de répondre à la question centrale qui en était le guide. Des résultats ont été élaborés dans le sens d'une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie. Toutefois, nous sommes consciente des limites de notre recherche.

5.2.3.1 Limites par rapport au terrain de la recherche

Notre terrain de la recherche, la xylo-industrie est un secteur d'activité parmi tant d'autres au Cameroun. C'est un terrain très particulier eu égard à son cadre réglementaire. Il n'est pas sûr que la méthodologie utilisée soit applicable dans un autre secteur d'activité au Cameroun ou ailleurs même en Afrique. De plus, le secteur du bois est fortement dépendant des réglementations locales. Chaque pays d'exploitation forestière fonctionne selon son cadre réglementaire, même si des points de convergences sont possibles.

Néanmoins, les résultats auxquels la recherche abouties peuvent être une source d'inspiration pour d'autres xylo-industrie dans d'autres pays en développement. Ils peuvent aussi inspirer d'autres secteurs d'activités qui sont constitués en chaîne de valeur mondiale comme le secteur du café, de la banane ou du cacao.

5.2.3.2 La limite par rapport à la méthodologie choisie

Nous avons utilisé la méthode qualitative pour effectuer un diagnostic. Il a été appuyé par une étude de cas dans laquelle un cas suffisamment représentatif dans notre secteur a été jugé nécessaire. Toutefois, les études de cas en général sont critiquées par rapport à la difficulté relevant de la généralisation des résultats. Par ailleurs, des méthodes de traitement de données informatisées n'ont pas été utilisées.

SECTION 3: QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN

La section 3 porte sur les recommandations qu'en tant que chercheur nous pouvons proposer pour une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun. Des réponses à la question de la recherche y sont présentées. Elles concernent d'abord les trois types d'acteurs qui ont été identifiés durant la recherche. Il s'agit, des acteurs institutionnels, des acteurs prestataires de services logistiques et des acteurs professionnels. Les clients ont été interpellés également.

5.3.1 Des recommandations adressées aux acteurs institutionnels

Dans notre recherche, les acteurs institutionnels sont : l'Etat avec tous ses Ministères et services administratifs qui interagissent dans le processus de circulation des flux physiques de bois au Cameroun. Ils sont interpellés conformément au rôle joué par chacun (chapitre 1). Ils remplissent essentiellement des missions de régulation qui consiste au contrôle et à l'administration. L'aspect contrôle est incontestablement important afin de garantir une activité en conformité avec le concept de Gestion Durable des Forêts (chapitre 1). Toutefois, le rôle de l'Etat ne devrait pas se limiter au contrôle et à la répression. Sa mission d'accompagnement des acteurs professionnels devrait se ressentir à travers des projets concrets.

Les projets de formation continue des professionnels des métiers du bois sont indispensables. Par exemple, une cellule de formation continue dirigée par le Ministère des Forêts et de la Faune peut jouer ce rôle. Elle aurait des antennes dans les régions du Sud de l'Est où le bois est exploité, mais principalement à Douala. La cellule se chargerait de concevoir des programmes portant sur le cadre structurel de la xylo-industrie, et de les ajuster périodiquement. Ces formations participent au renforcement des capacités cognitives des acteurs.

Les projets d'informations des professionnels sont également importants. Ils sont un moyen de renforcement de la culture du métier bois pour eux et pour d'autres personnes intéressées. A cet effet, un service de la statistique et de veille économique pour le marché du bois au Cameroun s'avère nécessaire.

L'amélioration des structures d'expéditions du bois devrait se poursuivre par la création d'un guichet unique spécialisé pour les procédures d'acheminement des bois vers l'extérieur. Ainsi, les différents services administratifs qui interviennent dans la production du dossier des embarquements seront regroupés. Ils seraient plus efficaces et cela limiterait les coûts et toutes les tracasseries dénoncées dans le diagnostic.

Des projets plus attractifs pour encourager les professionnels à pérenniser leurs activités devraient être plus concrets, au travers de la construction effective des infrastructures de base (chemin de fer, route, barrages hydroélectriques, ports en eau profonde). Le projet de la fibre optique devrait se poursuivre et s'achever dans des délais bref.

Le rôle régulateur devrait être ressenti dans la gestion du transport ferroviaire, car, il s'agit d'un service public dans presque tous les pays du monde. Pour cela, il devrait investir un peu plus pour la construction d'autres lignes de chemin de fer. L'intervention de l'Etat serait aussi appréciable pour la régulation du transport maritime afin que les entreprises du Cameroun en l'occurrence, les industriels de la première transformation construisent des partenariats solides de long terme avec les grands armateurs mondiaux.

Les recommandations à l'endroit des acteurs institutionnels ont trait à la formation des acteurs, à leur plus grande information par rapport au marché international du bois, à l'amélioration des structures, aux infrastructures. Il s'agit des mesures actionnables à court, moyen et long terme. Ce sont des investissements coûteux qui nécessitent une bonne programmation de la part des dirigeants politiques. Ce sont des conditions indispensables à l'amélioration du management logistique et à l'intégration des entreprises de l'industrie de la première transformation du bois dans les GVC. Alors elles pourraient être à la hauteur des enjeux, conformément à l'industrialisation du secteur décidé par l'Etat en 1994.

5.3.2 Des recommandations adressées aux acteurs prestataires de services logistiques

Les acteurs prestataires de services logistiques sont principalement les transporteurs et les transitaires. Les principaux modes de transport qui sont utilisés au Cameroun sont, le mode routier, le mode ferroviaire, le mode maritime et la messagerie aérienne (chapitre 3).

Le mode ferroviaire est monopolisé par la société CAMRAIL (chapitre 3). Il ne semble pas très apprécié par les acteurs à cause des contraintes que l'entreprise leur impose. Dans plusieurs pays du monde, le mode de transport par chemin de fer est un service public. Au Cameroun, il est devenu un service commercial géré par une entreprise privé, même comme

l'Etat est actionnaire et propriétaire de toutes les immobilisations. Actuellement les entreprises de bois utilisent le rail par contrainte. Cela ne devrait pas être le cas. Sa position de monopole naturel fait en sorte que le transport ferroviaire est perçu comme étant inefficace et moins intéressant que la route et pourtant la réalité théorique est différente. Il est curieux qu'au Cameroun, les entreprises préfèrent prendre la route malgré tous les risques, connaissant l'avantage du mode de transport ferroviaire.

Nous recommandons que la CAMRAIL joue pleinement son rôle en essayant de redéfinir sa stratégie relationnelle, pour la rendre plus attractive et adaptée au besoin des clients. Elle peut aussi développer une véritable prestation de service qui ne se limite pas au déplacement du fret. Elle pourrait être plus efficace pour les entreprises en faisant du transport de bout en bout et en créant des partenariats de sous-traitance avec les transporteurs routiers par exemple.

Pour le transport maritime, il est dominé par des grandes entreprises internationales DELMAS, MAERSK, MSC. Pour l'instant, les entreprises de la première transformation du bois ont un service chargé des réservations de place dans les navires. Les programmes d'arrivée et de départ des navires sont connus à l'avance et chacune s'y adapte. Le fret doit être prêt à embarquer le jour du départ. Les entreprises n'y parviennent pas le plus souvent.

Nous recommandons la mise en place d'un cadre relationnel entre les entreprises de la xylo-industrie et chaque armateur, sous l'intervention de l'Etat. Le bois représente près de 60 % des embarquements au port de Douala. C'est un secteur stratégique pour le Cameroun.

Dans le transport routier, la prestation attendue par les chargeurs est fortement liée aux infrastructures routières et au professionnalisme des transporteurs eux-mêmes. Si le premier volet est du ressort de l'Etat, le second est du ressort des acteurs qui fournissent cette prestation. Le niveau de cette prestation est très faible au Cameroun (chapitre 3).

Nous recommandons que les transporteurs routiers se forment afin d'être de vrais professionnels dans leur domaine d'activité. La formation aurait deux principaux volets. Un premier volet concernant la conduite et le code de la route. Un deuxième volet dans la connaissance de la législation et des procédures de la xylo-industrie.

Ils pourraient aussi s'investir un peu plus afin de devenir de *vrais prestataires de services logistiques*, en élargissant leurs offres de prestation au-delà de la traction. Dès lors, ils pourraient alors devenir de vrais partenaires des entreprises capables de prendre en charge toute la prestation de bout en bout.

Ainsi, les recommandations à l'endroit des prestataires de services logistiques ont été formulées pour chacun des trois modes de transport les plus utilisés dans la xylo-industrie au Cameroun. Le transport participe à la réussite de la circulation du flux de bois. L'amélioration du management logistique dans les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun est fortement dépendante du comportement de ces prestataires. Ils sont des membres incontournables de la *supply chain* de la xylo-industrie. Leur contribution à l'intégration des entreprises du Cameroun dans les GVC est décisive.

5.3.3 Des recommandations adressées aux acteurs professionnels

Les acteurs professionnels sont les entreprises de la xylo-industrie elles-mêmes. Les résultats de la recherche montrent qu'elles sont d'accords pour la formation permanente des personnels et le recrutement des diplômés en logistique. Elles ont même accepté une restructuration interne qui intègre un poste de *Supply Chain Manager* qui serait occupé par une personne formée en logistique. Les notions essentielles de management d'une *Supply Chain* ont été globalement acceptées (chapitre 5). Ce qui signifie qu'un consensus inter organisationnel est possible ; que les méthodes de gestion ne sont pas très éloignées malgré les barrières culturelles et environnementales, pays développés/pays en développement. La culture managériale peut permettre à des peuples différents d'avoir des consensus sur des notions essentielles. Ainsi, les bases de mise en œuvre d'un SCM apparaissent au travers des résultats de la recherche. Les recommandations que nous faisons ici portent sur les actions concrètes à mener sur le terrain par les entreprises elles mêmes.

La première recommandation est adressée aux Dirigeants. Elle porte sur l'information et la formation des personnels en poste y compris les dirigeants eux mêmes.

L'information permet une meilleure participation des acteurs de l'entreprise aux projets communs. Par exemple, la restructuration de l'entreprise qui est souhaitée engendre des changements de poste ou de service, des créations de postes. Ces bouleversements pourraient être mieux compris et accueillis par les personnels que s'ils ont été préalablement impliqués. Il revient à la direction des ressources humaine de préparer ces phases.

Un bon système de communication et d'information paraît important dans les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun, d'abord au sein de chaque entreprise et ensuite avec les autres acteurs externes.

Les dirigeants devraient demander des formations continues en logistique pour l'ensemble de leur personnel. Cela pourrait se passer les week-ends sur une durée à déterminer, après une évaluation des acquis que réaliseraient les formateurs.

Ils doivent s'engager personnellement dans une démarche d'appropriation d'une culture logistique. Ils seraient alors capables de d' amorcer un processus de changement fondamentale des entreprises dans lequel la logistique serait au centre des préoccupations. Des projets concrets de *supply chain interne* serait lancés dans un premier temps dans une optique de SCM. Cela suppose le lancement d'un premier projet de restructuration interne adapté. Les dirigeants pourraient solliciter les services d'une expertise externe. Elle aurait pour mission aussi d'élaborer des manuels de procédures pour chaque direction, chaque service, chaque tâche dans une cohérence globale. Cette expertise est supposée être imprégné par avance de la législation et de la réglementation du secteur du bois au Cameroun pour une meilleure adaptation des modules. La restructuration des entreprises de l'industrie de la première transformation du bois pourrait s'appuyer sur le modèle *d'une gestion par contrat* qui intègre le poste de *Supply Chain Manager*, qui est le centre du système d'informations de l'entreprise (chapitre 2).

La deuxième recommandation vise les personnels des entreprises. Une disponibilité au changement leur sera nécessaire. Ils devraient adopter des attitudes de flexibilité intellectuelle nécessaire pour accueillir le changement. Une ouverture à une autre culture de gestion leur sera nécessaire. Ils devraient s'engager aussi personnellement dans le processus d'acquisition des connaissances nouvelles en logistique par des formations continues. Une attitude de recherche personnelle leur est recommandée par le moyen d'Internet, la documentation dans les librairies universitaires.

Les acteurs professionnels sont les premiers concernés dans la recherche d'une amélioration du management logistique dans leurs entreprises. Le rôle central qu'ils jouent est déterminant pour atteindre cet objectif. C'est sont des conditions pour espérer une intégration possible dans les GVC auxquelles elles appartiennent.

5.3.4 Des recommandations adressées aux clients

Les paramètres de gouvernance des Global Value Chains ont bien identifiés les points de essentiels au travers des quatre questions fondamentales (chapitre 2). La gouvernance d'une chaîne de valeur de l'amont lorsqu'on ignore les données réelles est un peu difficile. Les

clients fixent des conditions qui ne tiennent pas compte de la réalité du terrain. Les paramètres de gouvernance basée uniquement sur un aspect commercial ne permettent pas de garantir des relations de long terme entre les partenaires dans la xylo-industrie. Nous recommandons l'émergence la mise en œuvre de SCM, entreprises de pays en développement et entreprises de pays développés, pour gérer efficacement les GVC.

Conclusion du chapitre 5

L'objet du chapitre 5 intitulé « des résultats pour une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun » était d'aboutir à des résultats en cohérence avec la question de recherche posée. Il était articulé en trois sections. La première section relative à l'interprétation des résultats de la recherche était organisée selon les trois propositions de la recherche : 1) les conditions préalables indispensables, 2) le processus de changement de dimension intra organisationnelle, 3) le processus de changement de dimension inter organisationnelle. La deuxième section était consacrée à la présentation des principaux apports de la recherche, au plan théorique et managérial. La troisième section s'est appesantie sur les recommandations en directions des trois acteurs identifiés dans la recherche.

Le positionnement interprétativiste a été respecté lors du débat entre les acteurs et les théories. La participation active des acteurs a contribué à l'enrichissement du cadre conceptuel qui a été mobilisé dans la recherche. Dans cette recherche, nous voulions contribuer au débat portant sur des sujets logistiques étant donné leur actualité, surtout en ce moment où une crise économique inattendue semble remettre en question tout le système économique libéral qui a conduit les affaires du monde jusqu'à présent.

Dans les pays en développement, il existe encore des ressources naturelles que leurs dirigeants veulent exploiter. La mondialisation des échanges qui est installée participe à l'élargissement du cadre de circulation des flux. Il met de plus en plus en relation des entreprises localisées dans les pays en développement et les entreprises localisées dans les pays développés. Dans ce contexte, les problématiques de management logistique risquent d'animer encore le monde scientifique.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Notre recherche doctorale intitulée « **Le Supply Chain Management : un levier d'intégration des Global Value Chains. Le cas de la xylo-industrie au Cameroun** » avait pour objectif de comprendre le fonctionnement de la xylo-industrie au Cameroun afin d'améliorer le management logistique et favoriser son intégration dans les GVC. Le cheminement de la recherche a consisté en des allers-retours entre la théorie et le terrain conformément à la démarche abductive. Les cinq étapes présentées tout au long de la recherche ont été importantes dans la démarche suivie : 1) une bonne connaissance du contexte pour formuler l'hypothèse centrale de la recherche, 2) une revue de la littérature autour de la logistique et de la valeur pour mieux cerner l'objet de la recherche, 3) un diagnostic des difficultés par la méthodologie qualitative (entretiens, observations, étude documentaire) pour interpeller les acteurs sur les réalités vécues afin de préciser la question de la recherche, 4) la formulation des propositions de la recherche et la sollicitation des acteurs par la méthodologie quantitative a été d'un grand apport pour 5) la production des résultats globaux de la recherche.

La description du contexte (chapitre 1) s'est effectuée en deux sections. La présentation de l'environnement de la xylo-industrie au Cameroun, avec ses acteurs principaux, ses flux et ses activités, a été l'objet de la première section. Elle s'est focalisée par ailleurs sur les décisions d'industrialisation du secteur d'activité suite à la loi de 1994, en insistant sur les enjeux et les défis auxquels étaient alors confrontées les entreprises de l'industrie de la première transformation. Quatre défis principaux ont été identifiés. Le premier défi portait sur les fortes exigences des clients industriels de la deuxième transformation, en rapport avec le changement structurel survenu. Le deuxième défi prenait en compte la structure du marché avec le développement d'une concurrence sur trois fronts (locale, régionale et internationale). Le troisième défi était relatif à la distance physique qui sépare l'offre et la demande de bois débité, l'offre étant localisée dans un pays en développement alors que la demande est localisée dans les pays développés. Le quatrième défi soulevait le problème de la réglementation et de l'environnement : le bois, une ressource naturelle renouvelable, connaît une exploitation fortement réglementée. Face à ces défis se déploient des acteurs motivés, mais dépourvus de stratégies pertinentes capables de les relever. Les flux circulent dans des conditions difficiles, les activités sont quotidiennement sous la pression de facteurs internes et externes (la réglementation, les infrastructures, la nouvelle configuration de la filière, les clients).

La deuxième section s'est penchée sur les activités de la xylo-industrie dans un contexte de Développement Durable, et plus précisément dans le volet Gestion Durable des Forêts. Le cadre réglementaire interne a été parcouru. Il indique les principes de fonctionnement du secteur du bois au Cameroun en liaison avec les concepts environnementaux. Ceci place la circulation du flux de bois sous un système de contrôle assez rigide, piloté par les services publics. Au terme de la présentation du contexte, il apparaît que les problèmes vécus par les entreprises de l'industrie de la première transformation du bois au Cameroun ont un lien avec le management logistique. Une revue de la littérature autour de la logistique a alors été mobilisée dans le chapitre suivant.

Le chapitre 2, organisé également en deux sections, s'est consacré à la revue de la littérature. La première section était chargée d'étudier la logistique et le SCM dans leurs fondements et dans leurs possibilités stratégiques face à la problématique de la recherche posée. La deuxième section s'est consacrée au concept de GVC pour apporter un éclairage complémentaire à la gestion des chaînes de valeur mondiales impliquant entreprises de pays développés et entreprises de pays en développement. Ces trois concepts ont alors constitué le cadre conceptuel de la recherche, permettant une meilleure appréhension du phénomène de management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun. Par ailleurs, ce cadre conceptuel a participé à la construction d'un outil de traitement des données du diagnostic et à la formulation des propositions de recherche (chapitre 4).

Le chapitre 3, organisé en deux sections, a présenté la méthodologie et le diagnostic réalisé. Le choix du positionnement épistémologique interprétativiste, la méthode qualitative jugée la plus pertinente pour la réalisation du diagnostic et le mode de raisonnement abductif ont fait l'objet de la première section. La deuxième section a présenté la démarche de diagnostic suivie sur le terrain. Une étude de cas a été nécessaire pour collecter les données primaires concernant les entreprises. Ainsi, des données primaires et secondaires ont été collectées par l'entretien, l'observation et l'étude de la documentation professionnelle. Les résultats du diagnostic ont été présentés selon les six dimensions retenues dans l'outil de traitement des données qualitatives élaboré grâce à la revue de la littérature. Ces résultats ont été utilisés en combinaison avec la revue de la littérature pour la formulation de la question de recherche au terme du chapitre 3.

Le chapitre 4 a conduit à la formulation des propositions de recherche. Il s'est articulé en deux sections. Dans une première section, trois propositions ont été jugées pertinentes pour mettre en perspective et opérationnaliser la question de recherche. Ces propositions ont ensuite été discutées, dans une deuxième section, à partir d'une enquête de terrain conduite auprès des acteurs de l'industrie de la première transformation au Cameroun à l'aide d'un questionnaire élaboré à cet effet ; le traitement des données a cherché à faire ressortir les points de vue des acteurs.

Enfin, le chapitre 5 a été consacré à une présentation de la synthèse des résultats de la recherche. Il a été organisé en trois sections. La première section a été consacrée à l'interprétation proprement dite des résultats issus du questionnaire et une boucle sur les résultats globaux a été réalisée. La deuxième section s'est penchée sur les principaux apports et les limites de la recherche, tandis que la troisième section a conduit à la formulation de recommandations à destination des acteurs publics et privés de la filière.

La recherche doctorale avait pour ambition de souligner le caractère critique des questions liées au management logistique dans le pilotage efficient des chaînes de valeur mondiales reliant des entreprises localisées dans les pays développés et des entreprises localisées dans les pays en développement. Jusqu'à présent, les concepts clés portant sur les problématiques de planification, pilotage et régulation des flux ont été conçus prioritairement pour apporter des réponses aux entreprises en relation d'affaires dans le cadre des pays occidentaux, là où les chaînes logistiques multi-acteurs ont atteint un degré élevé de maturité, notamment grâce à l'amélioration des infrastructures, de la performance organisationnelle et de l'efficacité des outils de gestion. Or, avec la mondialisation de l'économie, les échanges mondiaux s'intensifient et ils conduisent des entreprises ayant des niveaux de maturité logistique en fort décalage à construire des partenariats durables. Se pose dès l'instant un problème crucial de rencontre physique entre une offre et une demande géographiquement, culturellement et organisationnellement éloigné. Revisiter les concepts existants devient, dans ces conditions, une impérative nécessité.

La recherche doctorale s'est livrée à cet exercice, et les trois piliers conceptuels mobilisés ont été soumis à l'épreuve des faits. Les opinions des acteurs ont permis d'identifier une hiérarchie dans l'application des démarches de gestion existantes, en mettant l'accent tout particulièrement sur les règles, les outils et les procédures jugés les plus importants pour

améliorer le système de circulation des flux. Les acteurs ont considéré que les démarches de gestion telles que repérées dans la littérature comme à l'origine de stratégies « gagnantes » sont généralisable, stable dans le temps et dans l'espace. La puissance de ces démarches conforte l'idée selon laquelle le niveau de développement des pays ne constitue pas nécessairement un blocage rédhibitoire à la mise en œuvre d'un SCM performant. Il est donc possible que le SCM soit une condition préalable à l'intégration des chaînes de valeur mondiales entre pays en développement et pays développés.

Au plan théorique, la recherche doctorale apporte une meilleure connaissance de la xylo-industrie, au niveau des acteurs, des flux et des activités, pour envisager ultérieurement des travaux portant sur d'autres filières industrielles impliquant des échanges de produits entre pays en « décalage logistique » (filière banane, filière bauxite, etc.). La recherche permet également de comprendre le fonctionnement des GVC dans lesquelles le Cameroun est partie prenante, en offrant la possibilité aux entreprises des pays développés de prendre conscience des réalités vécues par leurs partenaires des pays en développement. Enfin, la recherche confirme la stabilité et l'universalité de concepts et notions théoriques issus du champ de la logistique, tout en attirant l'attention sur leur possible relativité en fonction de contextes culturels.

Au plan managérial, la recherche doctorale favorise la remise en question des stratégies actuelles et du mode de fonctionnement des entreprises de la xylo-industrie au Cameroun. Elle permet aux dirigeants de prendre conscience de l'appartenance de leurs entreprises à des chaînes de valeur mondiales, et les contraintes que cela génère, notamment en matière de management amélioré de la logistique.

Malgré ses apports, la recherche doctorale connaît deux grandes limites. D'une part, une limite est liée à la méthodologie qualitative retenue pour le diagnostic ; comme dans toutes les démarches de ce type se pose le problème de la généralisation des résultats, ceux-ci étant fortement contextualisés. D'autre part, le choix d'un seul terrain pour étudier le problème de management logistique dans une perspective de GVC rend impossible en l'état une analyse comparative qui aurait pu contribuer à l'identification d'invariants stratégiques à l'origine de la performance.

Toutefois, ces limites ouvrent dans le même temps des perspectives stimulantes pour de nouvelles recherches en logistique. Les concepts et démarches de gestion mobilisés dans la recherche doctorale pourraient trouver une application riche dans des contextes différents. Par ailleurs, dans la xylo-industrie, si les principes et fondements du SCM constituent une perspective de recherche de première importance, il serait intéressant d'élargir le cadre conceptuel à des problématiques complémentaires, notamment la manière dont la vision et la culture du dirigeant sont un facilitateur ou un frein à l'intégration des entreprises de pays en développement dans les GVC. Sans négliger l'importance cruciale que devrait revêtir la formation universitaire des étudiants, futurs *middle managers*, dans l'acquisition des compétences logistiques indispensables à cette intégration. Il s'agit incontestablement d'une question politique qui dépasse largement les frontières du management des entreprises.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. DOCUMENTATION ACADEMIQUE

ALLARD POESI, F et MARECHAL, C. (1999). *La construction de l'objet de recherche*, in THIETART RA et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp 34-56.

ALLARD-POESI, F. PERRET, V. (2003). *La recherche action*, in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, ouvrage collectif coordonné par Yvonne Giordano, *Les essentiels de la gestion*, Paris, pp 85-132.

ALIOUAT, B. (1996). *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris.

AMALBERT, M. BARREAU, J. DELAHAYE, J. (1990). *Economie d'entreprise*, SIREY, 2eme édition, Paris.

ANGOT, J. MILANO, P. (2003). *Comment lier concepts et données ?* », in Thiétart, RA., « *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Dunod, Paris.

ATAMER, T. CALORI, R. (1998). *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris.

AURIFEILLE, J.-M. COLIN, J. FABBE-COSTES, N. JAFFEUX, C. PACHE, G. (1997). *Management logistique, une approche transversale*, Paris, Edition Litec.

AVENIER, M.-J. (1989). *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique*, in *économies et sociétés*, SG N° 14, (199-218).

BAIN JOE. (1956). *barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, in Levet (2004).

BAGGHI, P. (1998). *Les compétences logistiques des petites et moyennes entreprises Norvégiennes*. *Revue Logistique et Management*, vol 6 - N° 2, 1998.

BAGLIN, G. BRUEL, O. GARREAU, A. GREIF. (1990). *Management Industriel et Logistique*, Economica, collection gestion. -

BAUMARD, P. IBERT, J. (2003). *Quelles approches avec quelles données ?* in Thiétart et al, « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, 2eme édition, Paris.

BAUMARD, P. DONADA, C. et al. (2003). « *La collecte des données et la gestion de leurs sources* », in Thiétart et al, « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, 2eme édition, Paris.

BOURGEON, B. CONTANTIN, A. KAROLSZYK. (2001). *Evaluation des coûts logistiques hospitaliers en France et aux Pays – Bas*, *Logistique Management*, vol. 9 N° 1 P81 87.

BOWERSOX. DONALD, J. PHILIP, L. CARTER. ROBERT, M. MONCZKA. (1985). *Material Logistics Management*, Internal Journal of Physical Distribution and Logistical Management, vol. 15 N° 5 pp 27/35.

CABRAL, L. (2000). *Introduction to industrial Organization*, MIT Press.

CHARREIRE, S. DURIEUX, F. (2003). *Explorer et tester : deux voies pour la recherche*, in THIETART (R A) et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp 57-81.

CHEVALIER, J.-M. (2000). *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, 2^e édition, ECO.

CHEVALIER, F.-M. (2002). *La chaîne logistique des produits forestiers en France*, Ecole d'été du consortium FORAC.

COHEN, E. (1997). *Epistémologie de la gestion*, in Encyclopédie de gestion, deuxième édition, Economica.

CHOW, G. HEAVER, T.-D. (1994). *Logistics in the Canadian Health Care Industry*, Canadian Logistics Journal, (December), P 29 73.

COLLERETTE, P. DELISLE, G. PERRON, R. (1997) *Le changement organisationnel. Théorie et pratiques*, Presses de l'université du Québec.

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.

COLIN, J. PACHE, G. (1988). *La logistique de Distribution*, Paris, Edition Chotard et Associés.

COLIN, J. (2005). *Le Supply Chain Management existe t-il réellement ?* Revue Française de Gestion, Vol 31, N° 156, pp 135 -149.

COOPER. MARTHA. LISA. ELLRAM. (1993). *Characteristics of supply chain Management and the implication for purchasing and logistics Strategy* The international Journal of Logistics Management, Vol, N° 2. pp 13-24

COOPER. MARTHA. LISA. et al. (1997). *Me hing Multiple Alliances*, Journal of Business Logistics, Vol. 18, N° 1. pp 67-89

COOPER. MARTHA. DOUGLAS, M. et al. (1997). *"Supply Chain Management: More than a new name for logistics"*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, N° 1. PP 1/14.

COX, A. (2001,a). *The power perspective in procurement and supply management*, Journal of Supply Chain Management, Spring, vol. 37, N° 2, P4-7.

COX, A. (2001,b). *Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence*, Journal of Supply Chain Management, Spring, vol 37, N°2, P 8 -15.

COX, A. (2001,c). *Managing with power : Strategies for improving value appropriation from supply relationships*, Journal of Supply Chain Management, Spring, vol. 37, N° 2, P 42- 47.

CHRISTOPHER, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: strategies of reducing cost and improving services* (2e édition), London, Financial times/Pitman.

CHRISTOPHER, M. (2005). *Supply Chain Management, créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, Paris.

DAVENPORT. THOMAS, H. (1993). *Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

DAVID, A. (2003). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*, Revue sciences de Gestion, N°39.

DARBELET, M. IZARD, L. SCARRAMUZZA, M. (2004). *Notion fondamentale du management*, Foucher, 4^e édition, Vanves.

D'ARMOURS, S. LEGER, F. SVEN, G. (2002). *Rapport de mission organisée par le Québec Wood Export Bureau, Suède Finlande*, Forintek Canada Corp, FORAC.

DEMEESTERE, R. (1995). *La transversalité : gestion des processus et des projets*, Revue Française de Gestion, N° 104.

DESREUMAUX, A. (1997). *Structures de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, deuxième édition, Economica.

DETRI, J.-P. (1997). *Strategor*, Dunod, 3e édition, Paris.

DETRI, J.-P. (1997). *Analyse concurrentielle*, in Simon Yet Joffre P « Encyclopédie de gestion », 2^e édition, Economica.
Encyclopédie de Gestion,

DINIZ, J.D.A.S. et FABBE-COSTES, N. (2007). *Supply chain management and supply chain orientation : key factors for sustainable development projects in developing countries ?* International Journal of logistics : Research and application, pp 235-250.

DORNIER, P.-P. FENDER, M. (2001). *La logistique globale, enjeux, principes, exemples*, 2eme triage, Editions d'organisation, Paris.

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

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

DUSSAUGE, P. et GARRETTE, B. (1997). *Alliances stratégiques*, in Simon Yet Joffre P (1997), « Encyclopédie de gestion », 2^e édition, Economica.

DRUCKER-GODARD, C. EHLINGER, S. GRENIER, C. (2003). *Validité et fiabilité de la recherche*, in Thiétart R A., « Méthodes de recherche en management », 2^e édition, Dunod, Paris.

ELLRAM, LISA. COOPER. (1990). “*Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third-Party Relationships*”, The International Journal of Logistics Management, Vol. 1, N° 2. PP 1/10.

FABBE-COSTES, N. COLIN, J. (1992). *Formulation des stratégies logistiques*, in “Logistics and distribution planning: strategies for management, ouvrage collectif coordonné par J Cooper, edition Kogan Page, London.

FABBE-COSTES, N. (1996). *Comment maîtriser la logistique globale de votre entreprise grâce à un système d'information performant ?* 15^e congrès national de la logistique, Paris, les 20 et 21 novembre 1996.

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.

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

FABBE-COSTES, N. (2006). *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile*, in Paché G et al. « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques », PUG.

FELTON. ARTHUR, P. (1959). *Making the Marketing Concept Work*, Harvard Business Review, vol 37, July-August, pp 55/65.

FULCONIS, F. (2004). *La pluralité des cadres d'analyse*, in Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, ouvrage collectif coordonné par Colette Voisin, Ecomina, Paris.

FULCONIS, F. (1999). *Logistique et administration générale des structures en réseau*, Gestion 2000,

FULCONIS, F. (2004). *Processus de prise de décision et logique de compétitivité : proposition d'une grille d'analyse*, in Alcaras JR, Gianfaldoni P et Paché G, « Décider dans les organisations, dialogue critique entre économie et gestion, l'Harmattan.

FULCONIS, F. (2004). *La pluralité des cadres d'analyse*, in Voisin C, Ben Mahmoud-Jouini, Serge E, « Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles », Economica, Paris.

GAVARD-PERRET, M.-L. GOTTELAND, D. (2008). *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, 383 pages.

GARRETTE, B. (1995). *Coopérations, alliances et compétitivité* in INGHAM M et al. *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles.

GEREFFI, G. HUMPHREY, J. STUGEON, T. (2005). *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, pp 78/104.

GEREFFI, G. MEMEDOVIC, O. (2003). *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?* United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

GIBBON, P. BAIR, J. PONTE, S. PALPACUER, F. MILBERG, W. HESS, M. (2008). *Governing Global Value Chains*, Revue Economy and Society, vol, 37, N° 3, pp 315/459.

GIROUX, N. (2003). *L'étude de cas*, in Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, ouvrage collectif coordonné par Yvonne Giordano, Les essentiels de la gestion, Paris.

GIROD-SEVILLE, M. PERRET, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*, in THIETART (R A) et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp 13-33.

GRAWITZ, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11eme édition, Dalloz, 989 pages.

GRAZ, J.-C. (2008). *La gouvernance de la mondialisation*, Collection REPERES, Paris.

GOLLETY, M. LE FLANCHEC, A. (2006). *La validité des recherches qualitatives en marketing et GRH : théorie et pratique*, Revue Sciences de Gestion, N° 52, pp 107-130.

GIUNIPERO. LAWRENCE, C. RICHARD, R. BRAND. (1996). *Purchasing's Role in supply chain management*, The international Journal of Logistics Management, vol 7, N°1 pp 29-37.

HAMBRICK. DONALD. PHYLLIS. MASON. (1984). *Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers*, Academy of Management Review, vol 9 N° 2, pp 193/206.

- HLADY RISPAL, M. (2003). *Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion*, Revue sciences de Gestion, N°39.
- HELPER, J.-P, KALIKA, M. ORSONI, J. (2004). “*Management, stratégie et organisation*”, Vuibert, 5eme édition, Paris.
- HESKETT, J.-L. (1977). *Logistics essential to strategy*, Havard Business Review, November-December, P 85-96
- HOULIHAN. JOHN, B. (1988). *International Supply Chain: A New Approach*, Management Decision, Vol 26, N° 3, pp13/19.
- HUBERMAN, A.-M. MILES, M.-B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*, IDS Working Paper, 120, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. (2002). *How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? Regional Studies* 36(9): 1017–27.
- JAMES, M. POHLEN, T.-L. (1993). *La logistique aux Etats-Unis : évolution et perspectives*, Revue Logistique et Management, N°1, traduction française d'un chapitre du livre « The logistics handbook », éditions Free Press.
- JOMINI, A.-J. (1855). *Précis de l'art de la guerre*, Ch. Tanera, Paris ; Champ Libre 1977 in Dornier et Fender (2007).
- KOENIG, C. VAN WIJK, G. (1992). *Alliances inter entreprises : le rôle de la confiance*, in NOEL A. Perspectives en management stratégique, Economica, Paris.
- KOENIG, G. (1995). *Développement de l'entreprise*, in Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, Paris.
- KOENIG, G. (2004). *Management stratégique, projets, interactions et contextes*, Dunod, Paris.
- KOLB, F. (1972). *La logistique : approvisionnement, production, distribution*, EME, Paris.
- KOTTER, P.-J. (1990). *A force Change: How leadership differs from Management*, New York, NY: Free Press.
- KOVACS, G. SPENS, K. (2005). *Abductive reasoning in logistics research*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 35 N° 2, pp 132-144.
- LA LONDE. BERNARD, J. (1997). *Supply Chain Management: Myth or reality* Supply Chain Management Review, Vol 1, Spring, pp 6/7.

LA LONDE. BERNARD, J. JAMES, M. MASTER. (1994). *Emerging Logistics Strategies: Blue-prints for the Next Century,* International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24 N°7 pp35/47.

LAMBERT. DOUGLAS, M. JAMES, R. STOCK. LISA, M. ELLRAM. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14.

LAMBERT, D.-M. COOPER, M.-C. PAGH, J.-D. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and research Opportunities*, The International Journal of Logistics Management, vol. 9, N° 2.

LANDRY, S. (2005). *La chaîne...C'est comme une histoire...*, Logistique Management, vol 13 P 3 – 9

LANDRY, S. TRUDEL Y. (1993). *Les approvisionnements en juste à temps : les risques d'abus*, Gestion, (février), vol 18 N°1 P 6 -11.

LANDRY, S. BEAULIEU M, avec la collaboration de FRIEL T et DUGUAY CR (2000). *Etude internationale des meilleures pratiques de logistique hospitalière*, Montréal, Groupe de recherche CHAINE, cahier de recherche N° 00-05.

LANDRY, S. BEAULIEU M. (2002). *Logistique Hospitalière : un remède aux maux de secteur de la santé ?*, Gestion, vol. 26 N° 4 P 34- 41.

LAROCHE, H. (1997). *Les approches cognitives de la stratégie*, in La stratégie chemin faisant, ouvrage collectif coordonné par MJ AVENIER, chapitre 8, Economica,

LE GOFF, J. BENSEBAA F. (2009). *Mesurer les performances de la fonction logistique*, Eyrolles, Editions d'Organisations.

LE MOIGNE, J.-L. (1977). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Paris : Presse Universitaire de France.

LEMOIGNE, J.-L. (1990). *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, Chapitre 3 in MARTINET AC (coord), *Epistémologie et sciences*, Paris, Edition Economica.

LE PLAT, J. (2002). *De l'étude de cas à l'analyse de l'activité*, PISTES, vol 4, N° 2.

LIVOLSI, L. (2002). *Structuration de la fonction logistique : état des lieux et proposition d'une nouvelle approche*, Gestion 2000, janvier – février.

LORINO, P. (1995). *Le déploiement de la valeur*, Revue Française de Gestion, N° 104.

LORINO, P. (1996). *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, Paris.

MALONE, T.-W, CROWSTON K. (1990). *What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems?* CSCW 90 proceedings.

- MALLEN, B.-E. (1967). *The marketing channel: a conceptual viewpoint*, New York, John Wiley & Sons.
- MANRODT. et al. (1997). *What missing in Supply Chain Management ?* Supply Chain Management Review, vol 1; N° 3 pp 80/86.
- MATHE, H. TIXIER, D. (1987). *La logistique*, Presse Universitaire de France, Que sais-je ?
- MARCHESNAY, M. (2003). *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*, Revue Française de Gestion, vol. 29, N° 144, Mai-Juin.
- MARMUSE, C. (1997). *Performance*, in Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, Paris.
- MARTINET, A.-C. (1997). *Le faux déclin de la planification stratégique*, in La stratégie chemin faisant, ouvrage collectif coordonné par MJ AVENIER, chapitre 12, Economica,
- MENTZER. et al. (2001). *Définir le Supply Chain Management*, Revue Logistique et Management, vol 9, N° 2 ; pp 1/16.
- METAIS, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise, théorie et pratique*, Economica, Paris.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, paris.
- MOORMAN. et al. (1993). *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, Journal of Marketing, vol 57, PP 81/101.
- MONCZKA. ROBERT TRENT HANDFIELD. (1998). *Purchasing and supply chain management*, Cincinnati, OH : South-Western College Publishing, Chapter 8.
- MORVAN, Y. (1991). *Fondement d'économie industrielle*, Economica,
- MOTHE, C. INGHAM M. (2000). *La confiance au sein des coopérations interfirmes : une étude de cas*, AIMS.
- MOIRANT. (1986). *Dictionnaire du bois, ses dérivés*, éditions Malgrétout, maison du dictionnaire, Bruxelles.
- NOVACK, R. LANGLEY et al. (1995). *Creating Logistics Value*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- PACHE, G. (1991). *L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences*, Revue d'économie industrielle, N° 56.
- PACHE, G. SAUVAGE T. (1999). *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.
- PORTER, M. (1996). *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.

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

POIRIER, C.-C. REITER. S. (2001). *La Supply Chain, optimiser la chaîne logistique et le réseau d'entreprise*, Duond, Paris.

QUIVY, R. CAMPENHOUDT LC. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2eme édition, Dunod, Paris.

RAMANANTSOA, B. (1997). *Stratégie*, in Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, Paris.

ROJOT, J. (1997). *Théorie des organisations*, in Encyclopédie de Gestion, deuxième édition, Economica, Paris.

ROSS, D.-F. (1998). *Competing through supply chain management*, New York, NY : Chapman & Hall.

ROUX, J.-L. (1997). Rapport final sur la promotion de l'aménagement forestier durable et de la certification dans les pays producteurs de bois d'Afrique Centrale et Occidentale, WWF Belgique.

SAMII, A.-K. (2001). *Stratégie logistique : fondements, méthodes, applications*, Dunod, 2eme édition, Paris.

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

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

SIMON, Y. et 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.

SVEN, G. LEGER, F D'ARMOURS S. (2002). Rapport de mission sur les meilleurs pratiques de gestion logistique : l'expérience scandinave, organisée par l'université de Laval, Forintek Canada Corp, FORAC.

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

SIMON, Y. et Joffre, P. (1997). *Encyclopédie de gestion*, 2eme édition, Economica.

STIGLER. (1968). *The organization of industry*, Homewood, III, Irwin RD

TANG –TAYE, J.-P. (1998). *La coordination organisationnelle : un facteur – clé de succès de la modélisation et de l'utilisation de l' E D I dans la logistique portuaire*, in La recherche

en logistique, FABBE COSTES, ROUSSAT, actes des 2eme rencontres internationales de la recherche en logistique, Marseille, France.

TARONDEAU, J. RUSSEL W. (1995). *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*, Revue Française de Gestion, N° 104.

THIETART, A.- R. (1980). *Le management*, PUF, Paris.

THIETART, A.-R et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod

TOSTI, D. JACKSON. (1990). *Alignment : How it works and why it matters*, Tranning, vol 31, pp 58/64.

GIORDANO, Y. et Coll. (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la gestion, Paris.

GIORDANO, Y. et Coll. (2003). *Les spécificités des recherches qualitatives*, in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la gestion, Paris, (12 – 39).

VERBELEN, F. (1999). *Rapport sur l'exploitation abusive des forêts équatoriales du Cameroun*, Greenpeace Belgique.

VERONNEAU. S, PASSIN F, ROY j, (2008), *L'information dans la chaîne logistique*, Revue Française de Gestion, N° 186, P. 149-161.

WIEDEMANN, T. PERIER F. LEPINEUX, F. (2003), *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*, Editions d'Organisation, Paris.

2. THESES

APTTEL, O. (1999). *La contribution de la logistique au développement des alliances en milieu hospitalier : une étude comparative France /Etats-Unis*, CRET-LOG, Université Aix Marseille II.

FULCONIS, F. (2000). *La compétitivité dans les structures en réseau, méthode d'analyse et perspectives managériales*, Université de NICE, laboratoire RODIGE - UMR CNRS.

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

PINAY, F. (2001). *La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activité nouvelles (Spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre d'essaiimage*, Université de Lille II.

ROUQUET, A. (2007). *Les processus inter organisationnels de standardisation logistique, élaboration par abduction d'un cadre théorique d'analyse et de stratégies d'actions pour une association de standardisation automobile*, CRET-LOG, Université de la méditerranée (Aix Marseille II), France..

NOIREAUX, V. (2006). *L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inverse : le cas des déchets industriels*, CRET-LOG,. Université de la méditerranée (Aix Marseille II), France.

DINIZ, J.D.A.S. (2008). *Evaluation-Construction de projets de développement local à partir de la valorisation des produits forestiers de l'Amazonie Brésilienne. Le cas de la noix du Bresil*, CRET-LOG, Université de la méditerranée (Aix Marseille II), France.

MONNET, M. (2007), *L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une supply chain en contexte de développement durable*, Université de la méditerranée (Aix Marseille II), France.

3. SITES INTERNET CONSULTES

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_durable_des_for%C3%AAts (16 Novembre 2007)

http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable 16 novembre 2007

http://fr.wikipedia.org/wiki/Forest_Stewardship_Council, 17 octobre 2008

http://www.francepromote2008.fr/repository/files/fs_070410_hl_Le_secteur_industriel_au_Cameroun.PDF, 12 JUIN 2009.

http://www.loggingoff.info/media/articles/article_452.pdf, 12 JUIN 2009

<http://www.unctad.org/infocomm/francais/boistrop/descript.htm> 15 JUIN 2009

4.DOCUMENTATION PROFESSIONNELLE

AKONO D. (2003). Rapport logistique sur l'industrie du bois, département des études et recherche, AFT IFTIM, Paris.

CARRET JC. (1999). *L'industrialisation de la filière bois au Cameroun entre 1994 et 1999. Observations, interprétations, conjectures, synthèse*. Paris, France, Cerna, Ecole des mines,

FOMETE T, PINTA F, KARSENTY A. (2000). *La structure du secteur forestier. Document annexe 2 du rapport « audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun »*. Ministère de l'économie et des finances. Cirad-forêt, institut et développement.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. (2000). *Principes et critères pour la gestion forestière*, AVENIDA HIDALGO 502, 68000 OAXACA MEXICO.

FAURE Jean-Jacques, Jacques Njampiep, expert comptable. *Rapport (Avril 2000)*

FOMETE Timothée, François PINTA, Alain KARSENTY. (2000). *Rapport final d'un audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun*.

FOMETE, NEMBOT, TCHANOU. (1998). *La gestion des écosystèmes forestiers du Cameroun à l'aube de l'an 2000*, CEFDHAC-processus de Brazzaville, Yaoundé – Cameroun.

PINTA F, FOUQUET D. (1998). *Etude diagnostic sur l'industrialisation du secteur bois au Cameroun. Rapport de mission et fiche par usine*. Montpellier, France, Cirad-forêt.

CIRAD/Institutions et développement (2000). *audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun*. Ministère de l'économie et des finances. Cirad-forêt institution et développement.

PINTA F, FOMETE T, (2004). *Filière bois au Cameroun : vers une gestion durable des forêts et une transformation industrielle performante*, Revue Bois et Forêts des Tropiques, N° 281 (3).

MISSIONS ECONOMIQUES (2007). *Fiche de synthèse sur le secteur industriel du Cameroun*.

MIMBINI E. (2000). *Rapport sur le commerce international et gestion des ressources forestières : le cas du Cameroun*.

MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES FORETS, *Recueil de textes officiels relatifs à la gestion des forêts et de la faune au CAMEROUN*.

OSSAMA et al. (2007). *Le cadre juridique des forêts et de l'environnement au Cameroun*, Recueil de textes, Réseau d'Informations pour le Développement Durable en Afrique Centrale, Yaoundé-Cameroun.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	IV
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GENERALE	8
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU CONTEXTE POUR APPRÉHENDER UNE SITUATION DE RECHERCHE.....	24
SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	25
1.1.1 <i>Le Cameroun : une zone d'exploitation des bois tropicaux.....</i>	25
1.1.1.2 Les principaux pays d'exportation des bois camerounais.....	30
1.1.2 <i>La démarche d'industrialisation du secteur bois au Cameroun et ses enjeux.....</i>	32
1.1.2.1 Comportement de la filière après la loi de 1994	32
1.1.2.2 La notion d'industrie dans le contexte de la xylo-industrie	35
1.1.2.3 Les enjeux et les défis de la xylo-industrie au Cameroun	36
1.1.2.3.1 Les défis par rapport à la structure du marché.....	38
1.1.2.3.2 Les défis par rapport aux exigences des clients	42
1.1.2.3.3 Le défi de la distance.....	43
1.1.2.3.4 Les défis vis-à-vis du cadre réglementaire.....	44
1.1.3 Présentation des activités, des flux et des acteurs dans la xylo-industrie au Cameroun	46
1. Les activités commerciales.....	46
1. L'exploitation forestière.....	49
2. L'industrie de la première transformation	51
3. Les activités logistiques.....	54
La manutention	55
Les opérations de transport	55
Le transit	58
Le traitement administratif des contrats d'achat/vente.....	59
1.1.3.2 Présentation des acteurs dans la xylo-industrie au Cameroun.....	60
1. Les acteurs institutionnels	60
2. Les acteurs professionnels dans la xylo-industrie.....	63
3. Les acteurs prestataires de services	64
1.1.3.3 Présentation des flux dans la xylo-industrie au Cameroun	65
1. Les flux physiques.....	65
2. Les flux informationnels	67
SECTION 2 : LES ACTIVITES DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN SOUS INFLUENCE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	69
1.2.1 <i>Le cadre réglementaire de la xylo-industrie au Cameroun.....</i>	69
1.2.2 <i>L'influence du concept de Développement Durable dans la xylo-industrie au Cameroun.....</i>	77
1.2.3 <i>Une circulation des flux sous contrôle de la Gestion Durable des Forêts</i>	82
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE AUTOUR DE LA LOGISTIQUE ET DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR APPREHENDER LA XYLO-INDUSTRIE	86
SECTION 1 : LE LIEN ENTRE LA LOGISTIQUE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM).....	88
2.1.1 <i>Origine et définitions du concept logistique.....</i>	88
2.1.1.1 Origine du concept logistique.....	88
2.1.1.2 Qu'est ce que la logistique ?.....	89
2.1.2 <i>Importance de la logistique pour les entreprises.....</i>	92
2.1.3 <i>D'une gestion des opérations logistiques à une gestion intégrée des flux.....</i>	93
2.1.4 <i>Le concept de Supply Chain Management (SCM)</i>	95
2.1.4.1 L'importance d'une gestion des chaînes logistiques.....	96
a. Qu'est ce qu'une chaîne logistique.....	96
b. Présentation des types de chaînes logistiques.....	96
2.1.4.2 Les dimensions du Supply Chain Management	98
a. Qu'est ce que le Supply Chain Management ?	98
b. Les dimensions du Supply Chain Management.....	100
c. But de la mise en œuvre d'un SCM.....	108
SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES FLUX DANS UNE LOGIQUE DE GLOBAL VALUE CHAINS (GVC).....	110
2.2.1 <i>La relation entre chaîne de valeur et chaîne logistique.....</i>	110
2.2.2 <i>Le concept de Global Value Chains en lien avec le SCM.....</i>	112
2.2.2.1 La notion de gouvernance dans les Global Value Chains.....	112

2.2.2.2 Le rôle de la gouvernance dans les GVC.....	115
2.2.2.3 Le contrôle de l'exécution des paramètres de gouvernance.....	117
2.2.3 L'intégration entre chaîne amont/chaîne aval.....	119
2.2.4 La place du Système d'informations et de communication logistique dans les GVC.....	122
CHAPITRE 3 : UN DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN POUR CERNER LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	130
SECTION 1: POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE QUALITATIVE.....	132
3.1.1 Paradigmes scientifiques en cours et choix du positionnement de la recherche.....	133
3.1.1.1 Présentation des paradigmes contemporains.....	133
3.1.1.2 Choix du positionnement épistémologique de la recherche.....	136
3.1.2 La démarche méthodologique qualitative.....	138
3.1.2.2 La démarche abductive.....	139
3.1.2.3 L'approche par étude de cas.....	142
SECTION 2: CONDUITE ET RESULTATS DU DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	150
3.2.1 Présentation de la démarche de diagnostic.....	150
3.2.1.1 Techniques d'approche du terrain.....	150
3.2.1.2 Choix du cas.....	151
3.2.1.3 Présentation de la SFID et séjour sur le terrain.....	152
a. Collecte des données.....	160
b. La rencontre avec les prestataires de services logistiques et les acteurs des services publics.....	161
c. Analyse de contenu et présentation de la démarche de diagnostic.....	164
3.2.2 Présentation des résultats du diagnostic des difficultés par dimension.....	164
3.2.2.1 La dimension activité.....	164
3.2.2.2 La dimension flux.....	167
3.2.2.3 La dimension acteur.....	170
3.2.2.4 La dimension système et technologie.....	174
3.2.2.5 La dimension infrastructurelle.....	175
3.2.2.6 La dimension structurelle.....	176
CHAPITRE 4 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU MANAGEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE CENTREES SUR LA LOGISTIQUE CONFRONTEES AVEC LES ACTEURS.....	182
SECTION 1 : MOBILISATION DE LA REVUE DE LA LITTERATURE POUR L'ELABORATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	184
4.1.1 Formulation de la proposition de recherche relative aux conditions préalables à la mise en œuvre d'un SCM.....	184
4.1.2 Formulation de la deuxième proposition relative au processus de changement de dimension intra organisationnelle.....	188
4.1.3 Formulation de la troisième proposition relative au processus de changement de dimension inter organisationnelle.....	191
SECTION 2 : CONFRONTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE AVEC LES ACTEURS : APPROCHE DU TERRAIN PAR UN QUESTIONNAIRE.....	195
4.2.1 Construction théorique du questionnaire.....	195
4.2.1.1 La formulation des questions.....	196
4.2.1.2 Le choix des échelles de mesure.....	196
4.2.2 Mode d'administration théorique du questionnaire.....	197
4.2.3 Collecte des données sur le terrain.....	198
4.2.3.1 Le questionnaire.....	198
4.2.3.2 Le choix de l'échelle.....	199
4.2.3.3 L'échantillon.....	199
4.2.4 Le traitement des données.....	201
4.2.4.1 La phase de codification.....	202
4.2.4.2 La phase de traitement des données.....	204
CHAPITRE 5 : DES RESULTATS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	230
SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	232
5.1.1 Interprétation des résultats relatifs à la première proposition de recherche portant sur les conditions préalables indispensables.....	232
5.1.1.1 Sous-proposition 1 :.....	232
5.1.1.2 Sous-proposition 2.....	235
5.1.1.3 Sous-proposition 3.....	238

5.1.2	<i>Interprétation des résultats relatifs au processus de changement de dimension intra organisationnel</i>	244
5.1.2.1	Sous-proposition 1.....	244
5.1.2.2	Sous-proposition 2.2.....	247
5.1.2.3	Sous-proposition 2.3.....	248
5.1.3	<i>Interprétation des résultats relatifs au processus de changement de dimension inter organisationnel</i>	253
5.1.3.1	Sous-proposition 1.....	253
5.1.3.2	Sous-proposition 2.....	257
5.1.3.3	Sous-proposition 3.....	260
SECTION 2: PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE ET SES LIMITES		268
5.2.1	<i>Contribution à l'évolution des principaux concepts mobilisés dans la thèse</i>	268
5.2.1.1	une meilleure connaissance du terrain de la recherche.....	268
5.2.1.2	Une confirmation de la stabilité des concepts et notions théoriques.....	268
5.2.1.3	Confirmation d'une universalité des principes de management logistique.....	269
5.2.2	<i>Qu'est ce qui peut être utile pour les managers de la xylo-industrie ?</i>	269
5.2.2.1	Une remise en question des stratégies et du mode de fonctionnement interne actuel.....	269
5.2.2.2	Une prise de conscience des acteurs de leur appartenance à de chaînes de valeur mondiales.....	270
5.2.2.3	Une prise de conscience de la nécessité d'un SCM.....	270
5.2.2.4	Prise de conscience de la nécessité d'une intégration dans les <i>Global Value Chains</i>	270
5.2.2.5	Une meilleure compréhension de la logique de chaîne de valeur.....	271
5.2.3	<i>Les limites de la recherche</i>	271
5.2.3.1	Limites par rapport au terrain de la recherche.....	271
5.2.3.2	La limite par rapport à la méthodologie choisie.....	272
SECTION 3: QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN		273
5.3.1	<i>Des recommandations adressées aux acteurs institutionnels</i>	273
5.3.2	<i>Des recommandations adressées aux acteurs prestataires de services logistiques</i>	274
5.3.3	<i>Des recommandations adressées aux acteurs professionnels</i>	276
5.3.4	<i>Des recommandations adressées aux clients</i>	277
CONCLUSION GENERALE		280
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		288
TABLE DES MATIERES		300

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLEAUX

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU CONTEXTE POUR APPRÉHENDER UNE SITUATION DE RECHERCHE.....	24
TABLEAU 1.1: SUPERFICIES FORESTIERES DES PAYS DE LA SOUS REGION CEMAC.....	25
TABLEAU 1.2 : ECHANTILLON DE QUELQUES ESSENCES PRINCIPALES DE PREMIERE CATEGORIE	29
TABLEAU 1.4 : CLASSEMENT DES PRINCIPAUX PAYS D’EXPORTATION DES BOIS DEBITES POUR LA PERIODE JANVIER/JUIN 2006	31
TABLEAU 1.5 : INTERVENANTS INSTITUTIONNELS.....	70
TABLEAU 1.6 : CATEGORIE DES TITRES D’EXPLOITATION	74
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE AUTOUR DE LA LOGISTIQUE ET DE LA CHAINE DE VALEUR POUR APPREHENDER LA XYLO-INDUSTRIE	86
TABLEAU 2.1 : GRILLE DE DEFINITION DES PARAMETRES DE GOUVERNANCE DES GVC.....	115
TABLEAU 2.2 : PRESENTATION DU CONTROLE ET DE L’EXECUTION DU PARAMETRAGE.....	118
TABLEAU 2.3 OUTIL DE TRAITEMENT DES DONNEES DU DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES	127
TABLEAU 2.4 : SYNTHESE DE LA REVUE DE LA LITTERATURE	128
CHAPITRE 3 : UN DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN POUR CERNER LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	130
TABLEAU 3.1 : PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE	136
TABLEAU 3.2 : PRESENTATION DES CATEGORIES SOCIO – PROFESSIONNELLES DE LA SFID	153
TABLEAU 3.3 : PRESENTATION DES POLES D’ACTIVITES DE LA SFID.....	154
TABLEAU 3.4 : ACTIVITES EFFECTUEES SUR LE TERRAIN	163
TABLEAU 3.6 : RESUME DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES EFFECTUE SUR LE TERRAIN	178
CHAPITRE 4 : PROPOSITIONS D’AMELIORATION DU MANAGEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE CENTREES SUR LA LOGISTIQUE CONFRONTEES AVEC LES ACTEURS	182
TABLEAU 4.1 : IDENTIFICATION DES REpondANTS.....	203
TABLEAU 4.2 : TRAITEMENT DES DONNEES, P1 ET S/P (SOUS-PROPOSITION) 1	205
TABLEAU 4.3 : TRAITEMENT DES DONNEES, P1 ET S/P 2	207
TABLEAU 4.4 : TRAITEMENT DES DONNEES, P1 ET S/P 3.....	209
TABLEAU 4.5 : TRAITEMENT DES DONNEES, P2 ET S/P 1	211
TABLEAU 4.6 : TRAITEMENT DES DONNEES, P2 ET S/P 2A	212
TABLEAU 4.7 : TRAITEMENT DES DONNEES, P2 ET S/P 2B	212
TABLEAU 4.8 : TRAITEMENT DES DONNEES, P2 ET S/P 3	213
TABLEAU 4.9 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P 1	215
TABLEAU 4.10 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P 2	217
TABLEAU 4.11 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P 3A	219
TABLEAU 4.12 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3B	221
TABLEAU 4.13 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P 3	221
TABLEAU 4.14 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3D	222
TABLEAU 4.15 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3E	222
TABLEAU 4.16 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3F	223
TABLEAU 4.17 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3G	224
TABLEAU 4.18 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3H.....	224
TABLEAU 4.19 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3I.....	225
TABLEAU 4.20 : TRAITEMENT DES DONNEES, P3 ET S/P3J.....	225
CHAPITRE 5 : DES RESULTATS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	230
TABLEAU 5.1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS – PROPOSITIONS 1.1	234
TABLEAU 5.2 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITIONS 1.2.....	238
TABLEAU 5.3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 1.3	241
TABLEAU 5.5 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 2.1	247
TABLEAU 5.6 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 2.2	248
TABLEAU 5.7 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 2.3	250
TABLEAU 5.9 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS – PROPOSITION 3.1.....	256

TABLEAU 5.10: PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 3.2	260
TABLEAU 5. 11 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-PROPOSITION 3.3.....	261

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

FIGURES

INTRODUCTION GENERALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
FIGURE 01: CHANGEMENT STRUCTUREL DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	13
FIGURE 02 : ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE.....	23
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU CONTEXTE POUR APPREHENDER UNE SITUATION DE RECHERCHE.....	24
FIGURE 1.1 : DEFIS DE LA XYLO – INDUSTRIE DU CAMEROUN.....	45
FIGURE 1.2 : PRESENTATION DES ACTIVITES DE LA FILIALE MARKETING ET COMMERCIALE	47
FIGURE 1.3 : ELABORATION DES CONTRATS D’ACHAT/VENTE	48
FIGURE 1.4 : ACTIVITES D’EXPLOITATION FORESTIERE ET D’INDUSTRIE DE LA PREMIERE TRANSFORMATION ...	53
FIGURE 1.5 : ACTIVITES LOGISTIQUES DE LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	54
FIGURE 1.6 : CIRCULATION DES FLUX PHYSIQUES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	66
FIGURE 1.7 : CIRCULATION DES FLUX INFORMATIONNELS DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN	67
FIGURE 1.8 : INTEGRATION VERTICALE DES ACTIVITES	76
FIGURE 1.9: CIRCULATION DES FLUX PHYSIQUES SOUS CONTROLE INSTITUTIONNEL	82
FIGURE 1.10 : SYNTHESE DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE.....	85
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE AUTOUR DE LA LOGISTIQUE ET DE LA CHAINE DE VALEUR POUR APPREHENDER LA XYLO-INDUSTRIE	86
FIGURE 2.1 : TYPES DE CHAINES LOGISTIQUES,	97
FIGURE 2.2 : CONDITIONS ET CONSEQUENCES DE LA SCO ET DU SCM,	101
FIGURE 2.3 : GESTION DE L’INFORMATION DE LA CHAINE LOGISTIQUE EN TEMPS REEL	124
FIGURE 2.4 : SYNTHESE DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE.....	129
CHAPITRE 3 : UN DIAGNOSTIC DES DIFFICULTES DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN POUR CERNER LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	130
FIGURE 3.1 :L’OBSERVATEUR EST UN SUJET ACTIF INTERPRETANT	138
FIGURE 3.2 : LE PROCESSUS DE RECHERCHE ABDUCTIF	141
FIGURE 3.3 : FLUX PHYSIQUES ET INFORMATIONS ASSOCIEES	155
FIGURE 3.4 : SYNTHESE DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE.....	180
CHAPITRE 4 : PROPOSITIONS D’AMELIORATION DU MANAGEMENT DE LA XYLO-INDUSTRIE CENTREES SUR LA LOGISTIQUE CONFRONTEES AVEC LES ACTEURS	182
FIGURE 4.1 : FORMULATION DE LA PREMIERE PROPOSITION DE RECHERCHE.....	187
FIGURE 4.2 : FORMULATION DE LA DEUXIEME PROPOSITION DE RECHERCHE	190
FIGURE 4.3 : PARAMETRES POUR LA FORMULATION DE LA TROISIEME PROPOSITION DE RECHERCHE.....	193
FIGURE 4.20 : SYNTHESE DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE.....	228
CHAPITRE 5 : DES RESULTATS POUR UNE AMELIORATION DU MANAGEMENT LOGISTIQUE DANS LA XYLO-INDUSTRIE AU CAMEROUN.....	230
FIGURE 5.1 : SYNTHESE RESULTATS PROPOSITION 1	243
FIGURE 5.2: SYNTHESE RESULTATS PROPOSITION 2	252
FIGURE 5.3 : SYNTHESE RESULTATS PROPOSITION 3.....	263
FIGURE 5.4 : DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE	267

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Documents annexes

ANNEXE 1 : LOI DE 1994.....	312
ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIEN.....	334
ANNEXE 4 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS	350
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE.....	376
ANNEXE 6 : CODIFICATION DES DONNEES DU QUESTIONNAIRE.....	388
ANNEXE 7 : RESULTATS PAR ITEMS SOUS-PROPOSITION 3	400

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : LOI DE 1994

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LOI N° 94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche

LOI N° 94/01 du 20 janvier 1994

portant régime des forêts, de la faune et de la pêche

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté;

Le président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE PREMIER

DES DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er.- La présente loi et les textes pris pour son application fixent le régime des forêts, de la faune et de la pêche en vue d'atteindre les objectifs généraux de la politique forestière, de la faune et de la pêche, dans le cadre d'une gestion intégrée assurant de façon soutenue et durable, la conservation et l'utilisation desdites ressources et des différents écosystèmes.

Article 2.- Sont, au sens de la présente loi, considérés comme forêts, les terrains comportant une couverture végétale dans laquelle prédominent les arbres, arbustes et autres espèces susceptibles de fournir des produits autres qu'agricoles.

Article 3.- La faune désigne au sens de la présente loi, l'ensemble des espèces faisant partie de tout écosystème naturel ainsi que toutes les espèces animales ayant été prélevées du milieu naturel à des fins de domestication.

Article 4.- La pêche ou pêcherie désigne, au sens de la présente loi, la capture ou le ramassage des ressources halieutiques ou tout autre activité pouvant conduire à la capture, ou au ramassage desdites ressources, y compris l'aménagement et la mise en valeur des milieux aquatiques, en vue de la protection d'espèces animales par la maîtrise total ou partielle de leur cycle biologique.

Article 5.- Les ressources halieutiques désignent, au sens de la présente loi, les poissons, crustacés, mollusques et les algues issues de la mer, des eaux saumâtres et des eaux douces, y compris les organismes vivant appartenant à des espèces sédentaires dans ce milieu.

Article 6.- Le régime de propriété des forêts et des établissements aquacoles est défini par les législations foncière et domaniale, ainsi que par les dispositions de la présente loi.

Article 7.- L'Etat, les communes, les communautés villageoises, et les particuliers exercent sur leurs forêts et leurs établissements aquacoles, tous les droits résultant de la propriété, sous réserve des restrictions prévues par les législations foncière et domaniale et par la présente loi.

Article 8.- (1) Le droit d'usage ou coutumier est, au sens de la présente loi, celui reconnu aux populations riveraines d'exploiter tous les produits forestiers, fauniques et halieutiques à l'exception des espèces protégées en vue d'une utilisation personnelle.

(2) Les Ministres chargés des forêts, de la faune et de la pêche peuvent, pour cause d'utilité publique et en concertation avec les populations concernées, suspendre temporairement ou à titre définitif l'exercice du droit d'usage lorsque la nécessité s'impose. Cette suspension obéit aux règles générales de l'expropriation pour cause d'utilité publique.

(3) les modalités d'exercice du droit d'usage sont fixées par décret.

Article 9.- (1) Les produits forestiers sont essentiellement constitués, au sens de la présente loi, de produits végétaux ligneux et non ligneux, ainsi que des ressources fauniques et halieutiques tirées de la forêt.

(2) certains produits forestiers, tels que l'ébène, l'ivoire, espèces animales ou végétales, médicinales ou présentant un intérêt particulier, sont dits produits spéciaux. La liste desdits produits spéciaux est fixée, selon le cas, par l'administration compétente.

(3) Les modalités d'exploitation des produits spéciaux sont fixées par décret.

Article 10.- (1) Les titres de recouvrement des droits et taxes sur les forêts, la faune et les ressources halieutiques sont émis, selon le cas, par les administrations chargées des forêts, de la faune ou de la pêche. Ces titres ont force exécutoire et leur perception est assurée par le Trésor Public.

(2) Une copie des titres de recouvrement des droits et taxes sur les produits destinés à l'exportation est remise à l'administration des douanes.

(3) Les agents des administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche perçoivent, au titre des opérations visées à l'alinéa (1) du présent Article, des indemnités dans des conditions et suivant des modalités fixées par décret.

TITRE II

DE LA PROTECTION DE LA NATURE ET DE LA BIODIVERSITE

Article 11. - La protection des patrimoines forestier, faunique et halieutique est assurée par l'Etat.

Article 12. - (1) Les ressources génétiques du patrimoine national appartiennent à l'Etat du Cameroun. Nul ne peut les exploiter à des fins scientifiques, commerciales ou culturelles sans en avoir obtenu l'autorisation.

(2) Les retombées économiques ou financières résultant de leur utilisation donnent lieu au paiement à l'Etat des royalties dont le taux et les modalités de perception sont fixés, au prorata de leur valeur, par arrêté du Ministre chargé des finances sur proposition des Ministres compétents.

Article 13. - Les conditions d'importation et d'exportation de tout matériel génétique forestier, d'animaux sauvages ou des ressources halieutiques vivantes sont fixées par voie réglementaire.

Article 14. - (1) Il est interdit de provoquer, sans autorisation préalable, un feu susceptible de causer des dommages à la végétation du domaine forestier national.

(2) L'organisation de la prévention et de la lutte contre les incendies de forêts et de brousses est fixée par décret.

Article 15. - Constitue un défrichement, au sens de la présente loi, le fait de supprimer les arbres ou le couvert de la végétation naturelle d'un terrain forestier, en vue de lui donner une affectation non forestière, quels que soient les moyens utilisés à cet effet.

Article 16.- (1) Le défrichement de tout ou partie d'une forêt domaniale ou d'une forêt communale est subordonné au déclassement total ou partiel de cette forêt.

(2) La mise en oeuvre de tout projet de développement susceptible d'entraîner des perturbations en milieu forestier ou aquatique est subordonnée à une étude préalable d'impact sur l'environnement. (3) L'affectation des ressources forestières doit se faire en conformité avec le plan directeur d'aménagement du territoire.

(4) La procédure d'obtention de l'autorisation de défricher une forêt classée est fixée par voie réglementaire.

Article 17. - (1) Lorsque la création ou le maintien d'un couvert forestier est reconnu nécessaire à la conservation des sols, à la protection des berges d'un cours d'eau, à la régulation du régime hydrique ou à la conservation de la diversité biologique, les terrains correspondants peuvent être, soit mis en défens, soit déclarés zone à écologie fragile, ou classés, selon le cas, forêt domaniale de protection, réserve écologique intégrale, sanctuaire ou réserve de faune, dans les conditions fixées par décret.

(2) La mise en défens ou le classement des terrains en forêts domaniales tels que prévus à l'alinéa (1) ci-dessus entraînent l'interdiction de défricher ou d'exploiter les parcelles auxquelles ils s'appliquent. L'affectation en zone à écologie fragile permet de réglementer l'utilisation des ressources naturelles desdits terrains.

(3) Dans le cadre de la conservation de la diversité des ressources biologiques, les administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche peuvent procéder ou participer à la mise en place d'unités de conservation ex-situ desdites ressources, telles que des banques de ressources génétiques, des jardins botaniques et zoologiques, des arboreta, des vergers à graines ou pépinières. A cet effet, les administrations concernées fixent les modalités de prélèvement, de traitement, de conservation et de multiplication des gènes et spécimens prélevés dans le milieu naturel.

Article 18. - (1) Il est interdit de déverser dans le domaine forestier national, ainsi que dans les domaines public, fluvial, lacustre et maritime, un produit toxique ou déchet industriel susceptible de détruire ou de modifier la faune et la flore.

(2) Les unités industrielles, artisanales et autres produisant des produits toxiques ou déchets sont astreintes à l'obligation de traiter leurs affluents avant leur rejet dans le milieu naturel.

(3) Le déversement dans le milieu naturel des déchets traités est subordonné à une

autorisation administrative préalable délivrée dans des conditions fixées par des textes particuliers.

Article 19. - Des mesures incitatives peuvent, en tant que de besoin, être prises en vue d'encourager les reboisements, l'élevage des animaux sauvages, des algues et des animaux aquatiques par des particuliers.

TITRE III

DES FORETS

Article 20. - (1) Le domaine forestier national est constitué des domaines forestiers permanent ou non permanent.

(2) Le domaine forestier permanent est constitué de terres définitivement affectées à la forêt et/ou à l'habitat de la faune.

(3) Le domaine forestier non permanent est constitué de terres forestières susceptibles d'être affectées à des utilisations autres que forestières.

CHAPITRE I

DES FORETS PERMANENTES

Article 21. - (1) Les forêts permanentes ou forêts classées sont celles assises sur le domaine forestier permanent.

(2) Sont considérées comme des forêts permanentes :

- _ les forêts domaniales ;
- _ les forêts communales.

Article 22. - Les forêts permanentes doivent couvrir au moins 30 % de la superficie totale du territoire national et représenter la diversité écologique du pays. Chaque forêt permanente doit faire l'objet d'un plan d'aménagement arrêté par l'administration compétente.

Article 23. - Au sens de la présente loi, l'aménagement d'une forêt permanente se définit comme étant la mise en oeuvre sur la base d'objectifs et d'un plan arrêtés au préalable, d'un certain nombre d'activités et d'investissements, en vue de la protection soutenue de produits forestiers et de services, sans porter atteinte à la valeur intrinsèque, ni compromettre la productivité future de ladite forêt, et sans susciter d'effets indésirables sur l'environnement physique et social.

SECTION I

DES FORETS DOMANIALES

Article 24. - (1) Sont considérées au sens de la présente loi comme forêts domaniales :

- _ les aires protégées pour la faune telles que :
 - _ · les parcs nationaux ;
 - _ · les réserves de faune ;
 - _ · les zones d'intérêt cynégétique ;
 - _ · les game-ranches appartenant à l'Etat ;
 - _ · les jardins zoologiques appartenant à l'Etat ;
 - _ · les sanctuaires de faune ;
 - _ · les zones tampons.
- _ Les réserves forestières telles que :
 - _ · les réserves écologiques intégrales ;
 - _ · les forêts de production ;
 - _ · les forêts de protection ;
 - _ · les forêts de récréation ;
 - _ · les forêts d'enseignement et de recherche ;
 - _ · les sanctuaires de flore ;
 - _ · les jardins botaniques ;
 - _ · les périmètres de reboisement.

(2) La définition ainsi que les règles et les modalités d'utilisation des différents types de forêts domaniales, sont fixées par décret.

Article 25. - (1) Les forêts domaniales relèvent du domaine privé de l'Etat.

(2) Elles sont classées par un acte réglementaire qui fixe leurs limites géographiques et leurs objectifs qui sont notamment de production, de récréation, de protection, ou à buts multiples englobant la production, la protection de l'environnement et la conservation de la diversité du patrimoine biologique national. Cet acte ouvre droit à l'établissement d'un titre foncier au nom de l'Etat.

(3) Le classement des forêts domaniales tient compte du plan d'affectation des terres de la zone écologique concernée, lorsqu'il en existe un.

(4) Les forêts soumises au classement ou classées selon la réglementation antérieure demeurent dans le domaine privé de l'Etat, sauf lorsque le plan d'affectation des terres dûment approuvé de la zone concernée en dispose autrement.

(5) La procédure de classement des forêts domaniales est fixée par décret.

Article 26. - (1) L'acte de classement d'une forêt domaniale tient compte de l'environnement social des populations autochtones qui gardent leurs droits normaux d'usage. Toutefois ces droits peuvent être limités s'ils sont contraires aux objectifs assignés à ladite forêt. Dans ce dernier cas, les populations autochtones bénéficient d'une compensation selon des modalités fixées par décret.

(2) L'accès du public dans les forêts domaniales peut être réglementé ou interdit.

Article 27. - Le classement d'une forêt ne peut intervenir qu'après dédommagement des personnes ayant réalisé des investissements sur le terrain, avant le démarrage de la procédure administrative de classement.

Article 28. - (1) Une forêt domaniale peut faire l'objet d'une procédure de classement suivant des modalités fixées par décret. (2) Le classement total ou partiel d'une forêt ne peut intervenir qu'après classement d'une forêt de même catégorie et d'une superficie équivalente dans la même zone écologique.

Article 29. - (1) Les forêts domaniales sont dotées d'un plan d'aménagement définissant, dans les conditions fixées par décret, les objectifs et règles de gestion de cette forêt, les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs, ainsi que les conditions d'exercice des droits d'usage par les populations locales, conformément aux indications de son acte de classement.

(2) Le plan d'aménagement, dont la durée est fonction des objectifs poursuivis, est révisé périodiquement ou en cas de besoin.

(3) Toute activité dans une forêt domaniale doit, dans tous les cas, se conformer à son plan d'aménagement.

(4) Les forêts domaniales peuvent être subdivisées par l'administration chargée des forêts en unités forestières d'aménagement. Dans ce cas, cette administration arrête pour chacune de ces unités un plan d'aménagement.

(5) Les modalités de mise en oeuvre du plan d'aménagement sont fixées par décret.

SECTION II

DES FORETS COMMUNALES

Article 30. - (1) Est considéré, au sens de la présente loi, comme forêt communale, toute forêt ayant fait l'objet d'un acte de classement pour le compte de la commune concernée ou qui a été plantée par celle-ci.

(2) L'acte de classement fixe les limites et les objectifs de gestion de ladite forêt qui peuvent être les mêmes que ceux d'une forêt domaniale, ainsi que l'exercice du droit d'usage des populations autochtones. Il ouvre droit à l'établissement d'un titre foncier au nom de la commune concernée.

(3) Les forêts communales relèvent du domaine privé de la commune concernée.

(4) La procédure de classement des forêts communales est fixée par décret.

Article 31. - (1) Les forêts communales sont dotées d'un plan d'aménagement approuvé par l'administration chargée des forêts. Ce plan d'aménagement est établi à la diligence des responsables des communes, conformément aux prescriptions de l'Article 30 ci-après.

(2) Toute activité dans une forêt communale doit, dans tous les cas, se conformer à son plan d'aménagement.

Article 32. - (1) L'exécution du plan d'aménagement d'une forêt communale relève de la commune concernée, sous le contrôle de l'administration chargée des forêts qui peut, sans préjudice des dispositions de la loi portant organisation communale, suspendre l'exécution des actes contraires aux indications du plan d'aménagement.

(2) En cas de défaillance ou de négligence de la commune, l'administration chargée des forêts peut se substituer à celle-ci pour réaliser, aux frais de ladite commune, certaines opérations prévues au plan d'aménagement.

(3) Les produits forestiers de toute nature résultant de l'exploitation des forêts communales appartiennent exclusivement à la commune concernée.

Article 33. - Les communes urbaines sont tenues de respecter, dans les villes, un taux de boisement au moins égale à 800 m² d'espaces boisés pour 1 000 habitants. Ces boisements peuvent être d'un ou de plusieurs tenants.

CHAPITRE II

DES FORETS NON PERMANENTES

Article 34. - Les forêts permanentes, ou non classées, sont celles assises sur le domaine forestier non permanent. Sont considérées comme forêts non permanentes :

- _ les forêts du domaine national ;
- _ les forêts communautaires ;
- _ les forêts des particuliers.

SECTION I

DES FORETS DU DOMAINE NATIONAL

Article 35. - (1) Les forêts du domaine national sont celles qui n'entrent dans aucune des catégories prévues par les Articles 24 (1), 30 (1) et 39 de la présente loi. Elles ne comprennent ni les vergers et les plantations agricoles ; ni les jachères, ni les boisements accessoires d'une exploitation agricole, ni les aménagements pastoraux ou agrosylvicoles. Toutefois, après reconstitution du couvert forestier, les anciennes jachères et les terres agricoles ou pastorales, ne faisant pas l'objet d'un titre de propriété, peuvent être considérées à nouveau comme forêts du domaine national et gérées comme telles.

(2) Les produits forestiers de toute nature se trouvent dans les forêts du domaine national sont gérés de façon conservatoire, selon le cas, par les administrations chargées des forêts et de la faune. Ces produits appartiennent à l'Etat, sauf lorsqu'ils font l'objet d'une convention de gestion prévue à l'Article 37 ci-dessous.

Article 36. - Dans les forêts du domaine national, les droits d'usage sont reconnus aux populations riveraines dans les conditions fixées par décret. Toutefois, pour des besoins de protections ou de conservation, des restrictions relatives à l'exercice de ces droits, notamment les pâturages, les pacages, les abattages, les ébranchages et la mutilation des essences protégées, ainsi que la liste de ces essences, peuvent être fixées par arrêté du Ministre chargé des forêts.

SECTION II

DES FORETS COMMUNAUTAIRES

Article 37. - (1) L'administration chargée des forêts doit, aux fins de la prise en charge de la gestion des ressources forestières par les communautés villageoises qui en manifestent l'intérêt, leur accorder une assistance. Une convention est alors signée entre les deux parties. L'assistance technique ainsi apportée aux communautés villageoises doit être gratuite.

(2) Les forêts communautaires sont dotées d'un plan simple de gestion approuvé par l'administration chargée des forêts. Ce plan est établi à la diligence des intéressés selon les modalités fixées par décret. Toute activité dans une forêt communautaire doit, dans tous les cas, se conformer à son plan de gestion.

(3) Les produits forestiers de toute nature résultant de l'exploitation des forêts communautaires appartiennent entièrement aux communautés villageoises concernées.

(4) Les communautés villageoises jouissent d'un droit de préemption en cas d'aliénation des produits naturels compris dans leurs forêts.

Article 38. - (1) Les conventions de gestion prévues à l'Article 37 ci-dessus prévoient notamment la désignation des bénéficiaires, les limites de la forêt qui leur est affectée et les prescriptions particulières d'aménagement des peuplements forestiers et/ou de la faune élaborées à la diligence desdites communautés.

(2) La mise en application des conventions de gestion des forêts communautaires relève des communautés concernées, sous le contrôle technique des administrations chargées des forêts et, selon le cas, de la faune. En cas de violation de la présente loi ou des clauses particulières de ces conventions, les administrations précitées peuvent exécuter d'office, aux frais de la communauté concernée, les travaux nécessaires ou résilier la convention sans que ceci touche au droit d'usage des populations.

SECTION II

DES FORETS DES PARTICULIERS

Article 39. - (1) Les forêts des particuliers sont des forêts plantées par des personnes

physiques ou morales et assises sur leur domaine acquis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Les propriétaires de ces forêts sont tenus d'élaborer un plan simple de gestion avec l'aide de l'administration chargée des forêts, en vue d'un rendement soutenu et durable.

(2) Toute nouvelle affectation des terrains concernés est soumise au respect des dispositions de l'alinéa

(3) de l'Article 16 ci-dessus. (3) La mise en oeuvre du plan simple de gestion d'une forêt de particulier relève de celui-ci, sous le contrôle technique de l'administration chargée des forêts.

(4) Les produits forestiers tels que définis à l'Article 9 alinéa (2) se trouvant dans les formations forestières naturelles assises sur le terrain d'un particulier appartiennent à l'Etat, sauf en cas d'acquisition desdits produits par le particulier concerné conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

(5) Les particuliers jouissent d'un droit de préemption en cas d'aliénation de tout produit naturel compris dans leurs forêts.

CHAPITRE III

DE L'INVENTAIRE, DE L'EXPLOITATION ET DE L'AMENAGEMENT DES FORETS

SECTION I

DE L'INVENTAIRE DES FORETS

Article 40. - (1) L'inventaire des ressources forestières est une prérogative de l'Etat.

(2) Les résultats qui en découlent sont utilisés dans la prévision des recettes et dans la planification de l'aménagement.

(3) A ce titre, l'exploitation de toute forêt est subordonnée à un inventaire préalable de celle-ci selon les normes fixées par les Ministres chargés des forêts et de la faune.

SECTION II

DE L'EXPLOITATION FORESTIERE

Article 41. - (1) Toute personne physique ou morale désirant exercer une activité forestière doit être agréée suivant des modalités fixées par décret.

(2) Les titres d'exploitation forestière ne peuvent être accordés qu'aux personnes physiques résidant au Cameroun ou aux sociétés y ayant leur siège et dont la composition du capital social est connue de l'administration chargée des forêts.

Article 42. - (1) Les bénéficiaires des titres nominatifs d'exploitation peuvent sous-traiter certaines de leurs activités, sous réserve de l'accord préalable de l'administration chargée des forêts. Ils restent, dans tous les cas, responsables devant celle-ci de la bonne exécution de leurs obligations.

(2) Les titres prévus à l'alinéa (1) ci-dessus sont individuels et incessibles.

(3) Toute nouvelle prise de participation ou cession de parts sociales dans une société bénéficiaire d'un titre d'exploitation est soumise à l'approbation préalable du Ministre chargé des forêts.

Article 43. - L'administration chargée des forêts peut marquer en réserve tout arbre qu'elle juge utile de l'être, pour des besoins de conservation et de régénération, sur une superficie concédée en exploitation.

Article 44. - L'exploitation d'une forêt domaniale de production se fait, soit par vente de coupe, soit par convention d'exploitation. Toutefois l'exploitation en régie peut intervenir lorsque s'impose la récupération des produits forestiers concernés, ou dans le cas d'un projet expérimental et selon des modalités fixées par décret. Elle peut se faire dans le cadre d'un contrat de sous-traitance, conformément au plan d'aménagement de ladite forêt.

(2) Au début de chaque année, l'administration chargée des forêts détermine la possibilité annuelle de coupe de l'ensemble des forêts domaniales de production ouvertes à l'exploitation.

(3) L'exploitation des produits forestiers de toute forêt domaniale se fait conformément à son plan d'aménagement.

(3) Dans les forêts domaniales autres que de production, les prélèvements de certains produits forestiers sont autorisés lorsqu'ils sont nécessaires à l'amélioration du biotope. Ces prélèvements se font en régie conformément au plan d'aménagement desdites forêts.

Article 45. - (1) Une vente de coupe dans une forêt domaniale de production est une autorisation d'exploiter, pendant une période limitée, un volume précis de bois vendu sur

pied et ne pouvant dépasser la possibilité annuelle de coupe.

(2) Dans les forêts domaniales de production, les ventes de coupe ne peuvent être attribuées qu'à des personnes de nationalité camerounaise, sauf pour le cas prévu à l'Article 77 (2) ci-dessous.

(3) Les ventes de coupe sont attribuées par le Ministre chargé des forêts après avis d'une commission compétente, pour une période maximum d'un an non renouvelable.

Article 46. - (1) La convention d'exploitation confère au bénéficiaire le droit d'obtenir un volume de bois donné provenant d'une concession forestière, pour approvisionner à long terme son ou ses industrie (s) de transformation du bois. La convention d'exploitation est assortie d'un cahier de charges et définit les droits et obligations de l'Etat et du bénéficiaire. Le volume attribué ne peut, en aucun cas, dépasser la possibilité annuelle de coupe de chaque unité d'aménagement concernée.

(2) La convention d'exploitation forestière est conclue pour une durée de quinze (15) ans renouvelable. Elle est évaluée tous les trois (3) ans. Haut de page

Article 47. - (1) La concession forestière est le territoire sur lequel s'exerce la convention d'exploitation forestière. Elle peut être constituée d'une ou plusieurs unités d'exploitation.

(2) La concession forestière est attribuée après avis d'une commission compétente suivant les modalités fixées par décret.

(3) La concession forestière prévue à l'alinéa (1) ci-dessus peut être transférée suivant les modalités fixées par décret.

Article 48. - Certaines concessions doivent être réservées aux nationaux pris individuellement ou regroupés en sociétés selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Article 49. - (1) La superficie totale pouvant être accordée à un même concessionnaire est fonction du potentiel de la concession forestière calculé sur la base d'un rendement soutenu et durable et de la capacité des industries de transformation existantes ou à mettre en place. Elle ne peut, en aucun cas excéder deux cent mille (200 000) hectares.

(2) Toute prise de participation majoritaire ou création d'une société d'exploitation par un exploitant forestier ayant pour résultat de porter la superficie totale détenue par lui au-delà de deux cent mille (200 000) hectares est interdite.

Article 50. - (1) Le bénéficiaire d'une concession forestière est tenu de conclure avec l'administration chargée des forêts une convention provisoire d'exploitation préalablement à la signature de la convention définitive.

(2) La convention provisoire a une durée maximale de trois (3) ans au cours de laquelle le concessionnaire est tenu de réaliser certains travaux notamment la mise en place d'unité (s) industrielle (s) de transformation des bois. L'industrie de transformation des bois et le siège social de l'entreprise seront situés dans la région d'exploitation. Pendant cette période, la zone de forêt concernée est réservée au profit de l'intéressé. Les conditions d'établissement des conventions provisoires ainsi que le cahier de charges y afférent sont définies par décret.

Article 51. - (1) Un contrat de sous-traitance est une convention définissant les activités d'exploitation et d'aménagement forestier qu'un promoteur est appelé à exécuter dans le cadre de l'aménagement ou de l'exploitation d'une forêt. Il ne confère au sous-traitant aucun droit de propriété sur les produits forestiers exploités.

(2) L'exploitation en régie d'une unité forestière d'aménagement dans le cadre d'un contrat de sous-traitance ne peut se faire qu'avec le concours exclusif d'un promoteur de nationalité camerounaise.

Article 52. - L'exploitation d'une forêt se fait pour le compte de la commune, en régie, par vente de coupe, par permis, ou par autorisation personnelle de coupe, conformément aux prescriptions d'aménagement approuvées par l'administration chargée des forêts.

Article 53. - (1) L'exploitation des forêts du domaine national s'effectue par vente de coupe, par permis ou par autorisation personnelle de coupe.

(2) L'administration chargée des forêts fixe annuellement par zone écologique, les superficies des forêts du domaine national ouvertes à l'exploitation forestière, en tenant compte des prescriptions du plan d'affectation des terres de ladite zone dûment approuvé et selon les modalités fixées par décret.

Article 54. - L'exploitation d'une forêt communautaire se fait pour le compte de la communauté, en régie, par vente de coupe, par autorisation personnelle de coupe, ou par

permis, conformément au plan de gestion approuvé par l'administration chargée des forêts.

Article 55. - (1) Une vente de coupe dans une forêt du domaine national est au sens de la présente loi, une autorisation d'exploiter une superficie ne pouvant dépasser deux mille cinq cents (2 500) hectares, un volume précis de bois vendu sur pied.

(2) Dans les forêts du domaine national, les ventes de coupe sont attribuées après avis d'une commission compétente pour une période de trois (3) ans non renouvelable.

Article 56. - (1) Un permis d'exploitation est, au sens de la présente loi, une autorisation d'exploiter ou de récolter des quantités bien définies de produits forestiers dans une zone donnée. Ces produits peuvent être des produits spéciaux tels que définis à l'alinéa (2) de l'Article 9 ci-dessus, du bois d'oeuvre dont le volume ne saurait dépasser 500 mètres cubes bruts, du bois de chauffage et de perches à but lucratif.

(2) Les permis d'exploitation pour le bois d'oeuvre et certains produits forestiers spéciaux dont la liste est fixée par l'administration chargée des forêts, sont accordés après avis d'une commission compétente pour une période maximum d'un (1) an non renouvelable.

(3) Pour les autres produits forestiers spéciaux, le bois de chauffage et les perches, les permis d'exploitation sont attribués de gré à gré par le Ministre chargé des forêts.

Article 57. - (1) Une autorisation personnelle de coupe est, au sens de la présente loi, une autorisation délivrée à une personne physique, pour prélever des quantités de bois ne pouvant dépasser trente (30) mètres cubes bruts, pour une utilisation personnelle non lucrative. Cette disposition ne s'applique pas aux riverains qui conservent leur droit d'usage.

(2) Les autorisations personnelles de coupe sont accordées de gré à gré, pour une période de trois (3) mois non renouvelable.

Article 58. - Les permis d'exploitation et les autorisations personnelles de coupe ne peuvent être attribués qu'à des personnes de nationalité camerounaise auxquelles les facilités de toute nature peuvent être accordées par l'interprofession, en vue de favoriser leur accès à l'exploitation forestière.

Article 59. - Dans les forêts du domaine national, certaines ventes de coupe peuvent être réservées à des personnes de nationalité camerounaise prises individuellement ou regroupées en société, suivant un quota fixé annuellement par l'administration chargée des forêts et selon des modalités fixées par décret.

Article 60. - Le transfert des ventes de coupe, des permis d'exploitation et des autorisations personnelles de coupe est interdit.

Article 61. - (1) Toute exploitation à but non lucratif de produit forestier est assortie d'un cahier de charges comportant des clauses générales et particulières.

(2) Les clauses particulières concernent les prescriptions techniques relatives à l'exploitation des produits concernés et, dans le cas des forêts domaniales, les prescriptions d'aménagement que doit respecter le bénéficiaire.

(3) Les clauses particulières concernent les charges financières, ainsi que celles en matière d'installations industrielles et de réalisations sociales telles que les routes, les ponts, les centres de santé, les écoles, au profit des populations riveraines.

(4) Les modalités de mise en place des installations industrielles, de réalisation des oeuvres sociales, ainsi que les conditions de renégociation desdites charges sont fixées par décret.

Article 62. - La convention d'exploitation forestière, la vente de coupe, le permis d'exploitation et l'autorisation personnelle de coupe confèrent à leur détenteur, sur la surface concédée, le droit de récolter exclusivement, pendant une période déterminée, les produits désignés dans le titre d'exploitation, mais ne créent aucun droit de propriété sur le terrain y afférent. En outre, le bénéficiaire ne peut faire obstacle à l'exploitation des produits non mentionnés dans son titre d'exploitation.

SECTION III

DE L'AMENAGEMENT DES FORETS

Article 63. - L'aménagement prévu à l'Article 23 comprend notamment les opérations ciaprès

:

- _ les inventaires ;
- _ les reboisements ;
- _ la régénération naturelle ou artificielle ;
- _ l'exploitation forestière soutenue ;
- _ la réalisation des infrastructures.

Article 64. - (1) L'aménagement forestier relève du Ministère chargé des forêts qui le réalise par l'intermédiaire d'un organisme public. Il peut sous-traiter certaines activités d'aménagement à des structures privées ou communautaires.

(2) Le financement des activités d'aménagement est assuré par un Fonds Spécial de Développement Forestier géré par un Comité. La composition ainsi que les modalités de fonctionnement du Comité et du Fonds Spécial de Développement sont fixées par décrets.

(3) Le plan d'aménagement forestier est un élément obligatoire du cahier de charges confectionné pendant l'exécution de la convention provisoire prévue à l'Article 50 ci-dessus.

(4) Le cahier de charges précise le coût financier des opérations d'aménagement.

(5) Les sommes correspondantes sont réservées directement dans le Fonds Spécial de Développement Forestier. Ces sommes ne peuvent recevoir aucune affectation.

Article 65. - Toute infraction aux dispositions de la présente loi ou des textes réglementaires pris pour son application, et notamment la violation des prescriptions d'un plan d'aménagement d'une forêt permanente ou communautaire, ou la violation des obligations en matière d'installations industrielles, ou des réalisations des clauses des cahiers de charges entraîne soit la suspension, soit en cas de récidive, le retrait du titre d'exploitation ou le cas échéant, de l'agrément dans des conditions fixées par décret.

CHAPITRE V

DES DISPOSITIONS FINANCIERES ET FISCALES

Article 66. - (1) Pour les ventes de coupe et les conventions d'exploitation forestière, les charges financières prévues à l'Article 61 alinéa (3) ci-dessus sont constituées, outre la patente prévue par le Code Général des Impôts, par :

_ la redevance forestière annuelle assise sur la superficie et dont le taux est fixé par la Loi de Finances ;

_ la taxe d'abatage des produits forestiers, c'est-à-dire la valeur par espèce, par volume, poids ou longueur, estimée selon des modalités fixées par décret ;

_ la surtaxe progressive à l'exportation des produits forestiers non transformés ;

_ la contribution à la réalisation des oeuvres sociales ;

_ la réalisation de l'inventaire forestier ;

_ la participation aux travaux d'aménagement.

(2) L'exploitation par permis d'exploitation et par autorisation personnelle de coupe donne lieu uniquement à la perception du prix de vente des produits forestiers.

(3) Les services produits par les forêts domaniales et visés à l'Article 44 (4) ci-dessus donnent lieu à la perception des droits correspondants.

(4) Les charges financières prévues à l'alinéa (1) ci-dessus sont fixées annuellement par la Loi de Finances, à l'exception des coûts d'inventaires et des travaux d'aménagement.

Article 67. - (1) Les bénéficiaires des ventes de coupe et des concessions, quel que soit le régime fiscal dont ils bénéficient, ne peuvent être exonérés du paiement des taxes d'abatage des produits forestiers, ni du versement de toute taxe forestière relative à leur titre d'exploitation.

(2) Au titre de l'exploitation de leurs forêts, les communes perçoivent notamment le prix de vente des produits forestiers et la redevance annuelle assise sur la superficie. Les communautés villageoises et les particuliers perçoivent le prix de vente des produits tirés des forêts dont ils sont propriétaires.

(3) Aucun exportateur des produits non transformés ne peut être exonéré du paiement de la surtaxe progressive à l'exportation.

Article 68. - (1) Les sommes résultant du recouvrement des taxes, des redevances ainsi que les recettes de vente prévues aux Articles 6, 67 (3) et 70 de la présente loi, à l'exception de la contribution à la réalisation des oeuvres sociales et des taxes provenant de l'exploitation des forêts communales, communautaires et des particuliers, sont réservées pour partie à un fonds spécial de développement forestier suivant des modalités fixées par décret.

(2) En vue du développement des communautés villageoises riveraines de certaines forêts du domaine national mises sous exploitation, une partie des revenus tirés de la vente des produits forestiers doit être reversée au profit desdites communautés selon les modalités fixées par décret.

(3) La contribution à la réalisation des oeuvres sociales est réservée en totalité aux communes concernées. Elle ne peut recevoir aucune autre affectation.

Article 69. - L'attribution d'une vente de coupe ou d'une concession forestière est subordonnée à la constitution d'un cautionnement dont le montant est fixé par la loi de finances. Ce cautionnement est constitué par un versement au Trésor Public.

Article 70. - Le transfert d'une concession forestière donne lieu à la perception d'une taxe de transfert dont le montant est fixé par la loi de finances.

CHAPITRE V

DE LA PROMOTION ET DE LA COMMERCIALISATION DU BOIS ET DES PRODUITS FORESTIERS

Article 71. - (1) Les grumes sont transformées par essence à hauteur de 70 % de leur production par l'industrie locale pendant une période transitoire de cinq (5) ans à compter de la date de promulgation de la présente loi. Passé ce délai, l'exportation des grumes est interdite et la totalité de la production nationale est transformée par l'industrie locale.

(2) L'exportation des produits forestiers spéciaux non transformés est, suivant des modalités fixées par décret, soumise à une autorisation annuelle préalable délivrée par l'administration chargée des forêts et au paiement de la surtaxe progressive fixée en fonction du volume exporté.

(3) Un Office National de Bois dont l'organisation et le fonctionnement sont définis par décret assure l'exportation et la commercialisation.

(4) Trois ans après l'entrée en vigueur de la présente loi, l'administration chargée des forêts procède à l'évaluation de l'exploitation aux fins de vérifier que, conformément au plan d'investissement dûment approuvé par cette administration les dispositions requises sont prises par l'exploitant en vue de transformer la totalité de la production de grumes issue de sa concession. Tout défaut grave entraîne la suspension ou le retrait définitif de la concession.

Article 72. - Sauf dérogation spéciale du Ministre chargé des forêts, les produits forestiers bruts ou transformés destinés à la commercialisation sont soumis aux normes définies par arrêté conjoint des Ministres chargés des forêts et du commerce.

Article 73. - (1) En cas de réalisation d'un projet de développement susceptible de causer la destruction d'une partie du domaine forestier national, ou en cas de désastre naturel aux conséquences semblables, l'administration chargée des forêts procède à une coupe des bois concernés suivant des modalités fixées par décret.

(2) Les billes sans marque apparente locale échouées sur la côte atlantique ou abandonnées le long des routes peuvent être récupérées par toute personne physique ou morale selon des modalités définies par décret, moyennant paiement d'un prix de vente dont le montant est fixé par la loi de finances.

Article 74. - Des mesures spécifiques peuvent être prises notamment dans le cadre du Code des Investissements ou de la législation sur les zones franches industrielles, par arrêté conjoint des Ministres chargés de forêts et de l'industrie, en vue de la promotion des essences peu ou pas commercialisées et d'autres produits forestiers.

CHAPITRE VI

DES DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 75. - (1) Les titres d'exploitation délivrés avant la date de promulgation de la présente loi, en cours de validité, en activité et en règle en ce qui concerne les charges financières liées aux dits titres, demeurent valables jusqu'à leur expiration.

(2) Dans tous les cas contraires aux dispositions de l'alinéa (1) ci-dessus, ces titres sont d'office annulés et l'exploitation forestière y afférente suspendue.

(3) Les modalités de régularisation des titres antérieurs à la présente loi sont fixées par décret.

Article 76. - Les bénéficiaires de titres d'exploitation en cours de validité doivent, dans le cadre de leurs activités, se conformer dans un délai de douze (12) mois, aux dispositions de la présente loi. A cet effet, l'exploitation des forêts localisées dans le domaine forestier permanent et faisant l'objet des titres d'exploitation, peut être soumise à certaines règles de gestion conformes aux objectifs de la forêt permanente concernée, suivant des modalités fixées par décret.

Article 77. - (1) A l'expiration d'un titre d'exploitation visé à l'Article 75, alinéa (1) ci-dessus, l'administration chargée des forêts peut procéder à la détermination des limites des nouveaux titres d'exploitation prévus par la présente loi, dans la zone concernée, en vue de

leur attribution par une commission compétente, sans que cette disposition ait pour effet l'annulation de tout ancien titre d'exploitation en activité.

(2) A l'expiration des anciens titres d'exploitation localisés dans le domaine forestier permanent, leurs titulaires peuvent bénéficier exceptionnellement de ventes de coupe dans la zone concernée pendant une période maximale de trois (3) ans, à condition qu'ils soient détenteurs d'une unité de transformation du bois, et conformément aux dispositions de la présente loi et des textes réglementaires pris pour son application.

(3) Cette disposition n'est valable que pour une période de cinq (5) ans à compter de la date de promulgation de la présente loi.

TITRE IV

LA FAUNE

CHAPITRE I

DE LA PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA BIODIVERSITE

Article 78. - (1) Les espèces animales vivant sur le territoire national sont réparties en trois classes de protection A, B et C, selon des modalités fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

(2) Sous réserve des dispositions des Articles 82 et 83 de la présente loi, les espèces de la classe A sont intégralement protégées et ne peuvent, en aucun cas, être abattues. Toutefois leur capture ou détention est subordonnée à l'obtention d'une autorisation délivrée par l'administration chargée de la faune.

(3) Les espèces de la classe B bénéficient d'une protection, elles peuvent être chassées, capturées ou abattues après obtention d'un permis de chasse.

(4) Les espèces de la classe C sont partiellement protégées. Leur capture et leur abattage sont réglementés suivant les modalités fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

Article 79. - La chasse de certains animaux peut être fermée temporairement sur tout ou partie du territoire national par l'administration chargée de la faune.

Article 80. - Sauf autorisation spéciale délivrée par l'administration chargée de la faune, sont interdits :

- _ la poursuite, l'approche et le tir de gibier en véhicule à moteur ;
- _ la chasse nocturne, notamment la chasse au phare, à la lampe frontale et, en général, au moyen de tous les engins éclairants conçus ou non à des fins cynégétiques ;
- _ la chasse à l'aide des drogues, d'appâts empoisonnés, de fusils anesthésiques et d'explosifs ;
- _ la chasse à l'aide d'engin non traditionnel ;
- _ la chasse au feu ;
- _ l'importation, la vente et la circulation des lampes de chasse ;
- _ la chasse au fusil fixe et au fusil de traite ;
- _ la chasse au filet moderne.

Article 81. - Tout procédé de chasse, même traditionnel, de nature à compromettre la conservation de certains animaux peut être interdit ou réglementé par l'administration chargée de la faune.

Article 82. - Lorsque certains animaux constituent un danger pour les personnes et/ou les biens ou sont de nature à leur causer des dommages, l'administration chargée de la faune peut faire procéder à des battues contrôlées suivant des modalités fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

Article 83. - (1) Nul ne peut être sanctionné pour faire d'acte de chasse d'un animal protégé, commis dans la nécessité immédiate de sa défense, de celle de son cheptel domestique et/ou de celle de ses cultures.

(2) La preuve de la légitime défense doit être fournie dans un délai de soixante douze (72) heures au responsable de l'administration chargée de la faune le plus proche.

Article 84. - les trophées résultant des actes prévus à l'Article 82 ci-dessus sont remis à l'administration chargée de la faune qui procède à leur vente aux enchères publiques ou de gré à gré en l'absence d'adjudicataire, et reverse le produit au Trésor Public.

CHAPITRE III

DE L'EXERCICE DU DROIT DE CHASSE

Article 85. - Est considéré comme acte de chasse, toute action visant :

- _ à poursuivre, tuer, capturer un animal sauvage ou guider des expéditions à cet effet ;
- _ à photographier et filmer des animaux sauvages à des fins commerciales.

Article 86. - (1) Sous réserve des dispositions de l'Article 81 ci-dessus, la chasse traditionnelle est autorisée sur toute l'étendue du territoire, sauf dans les forêts domaniales pour la concession de la faune et dans les propriétés des tiers.

(2) Les conditions d'exercice de la chasse traditionnelle sont fixées par décret.

Article 87. - (1) Tout acte de chasse autre que le cas prévu à l'Article 86 ci-dessus est subordonné à l'octroi d'un permis ou d'une licence de chasse.

(2) Les permis et licences de chasse sont personnels et incessibles.

Article 88. - La délivrance de tout permis ou licence de chasse entraîne la perception des droits dont les montants sont fixés par la loi de finances.

Article 89. - Les droits et obligations résultant de l'octroi des permis et licences de chasse ainsi que les modalités de leur attribution sont fixés par décret.

Article 90. - Les permis et licences de chasse ne peuvent être délivrés qu'aux personnes qui se sont conformées à la réglementation en vigueur sur la détention des armes de chasse.

Article 91. - L'abattage et la capture de certains animaux donnent lieu à la perception des taxes dont les taux sont fixés par la loi de finances et à la délivrance d'un certificat d'origine. La liste de ces animaux est arrêtée par l'administration chargée de la faune.

Article 92. - (1) Des zones de forêt du domaine national peuvent être déclarées zones cynégétiques et exploitées à ce titre.

(2) L'exploitation des zones cynégétiques s'effectue, soit en régie, soit en affermage par toute personne physique ou morale. Dans ce dernier cas, elle est assujettie à un cahier de charges.

(3) Les conditions de classement de certaines forêts en zone cynégétiques ainsi que les modalités d'exploitation desdites zones sont fixées par décret.

Article 93. - (1) Est considéré comme guide de chasse professionnel, au sens de la présente loi, tout chasseur professionnel reconnu par l'administration chargée de la faune pour organiser et conduire les expéditions de chasse.

(2) L'exercice de la profession de guide de chasse professionnel est subordonné à l'obtention d'une licence délivrée par l'administration chargée de la faune suivant des modalités fixées par décret.

(3) Il donne lieu au paiement d'un droit dont le montant est fixé par la loi de finances.

Article 94. - La chasse dans une zone cynégétique non affermée ainsi que la conduite des expéditions de chasse par un guide de chasse, dans toute autre zone de forêt du domaine forestier national, donnent lieu à la perception d'une taxe journalière dont le taux est fixé par la loi de finances.

Article 95. - L'exploitation de la faune dans les forêts domaniales, les forêts communales, les forêts communautaires et des particuliers et dans les zones cynégétiques et des particuliers et dans les zones cynégétiques et soumise à un plan d'aménagement élaboré conjointement par les administrations chargées de la faune et des forêts.

Article 96. - Les personnes titulaires d'un permis de chasse disposent librement des dépouilles et des trophées des animaux régulièrement abattus par elles, sous réserve de s'acquitter des taxes et/ou droits y afférents.

Article 97. - Constituent des trophées :

- _ les pointes, carcasses, crânes et dents des animaux ;
- _ les queues d'éléphants ou girafes ;
- _ les peaux, les sabots ou pieds ;
- _ les cornes et les plumes ;
- _ ainsi que toute partie de l'animal susceptible d'intéresser le détenteur.

Article 98. - (1) La détention et la circulation à l'intérieur du territoire national d'animaux protégés vivants, de leurs dépouilles ou de leurs trophées, sont subordonnées à l'obtention d'un certificat d'origine délivré par l'administration chargée de la faune.

(2) Le certificat d'origine indique les caractéristiques des animaux et les spécifications des trophées permettant d'identifier les produits en circulation.

(3) L'exportation d'animaux sauvages, de leurs dépouilles ou de leurs trophées bruts ou travaillés est soumise à la présentation d'un certificat d'origine et d'une autorisation d'exportation délivrée par l'administration chargée de la faune.

Article 99. - (1) La capture d'animaux sauvages est subordonnée à l'obtention d'un permis délivré par l'administration chargée de la faune suivant les conditions fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

(2) Elle donne lieu au paiement des droits dont le montant est fixé par la loi de finances.

Article 100. - (1) La transformation de l'ivoire dans l'artisanat local et la détention de l'ivoire travaillé à des fins commerciales sont subordonnées à l'obtention d'un permis délivré par l'administration chargée de la faune, dans les conditions fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

(2) Elle donne lieu au paiement des droits dont le montant est fixé par la loi de finances.

Article 101. - (1) Toute personne trouvée, en tous temps et en tous lieux, en possession de tout ou partie d'un animal protégé de la classe A ou B, définies à l'Article 78 de la présente loi, vivant ou mort, est réputée l'avoir capturé ou tué.

(2) Toutefois la collecte des peaux et dépouilles de certains animaux sauvages ces classes B et C à des fins commerciales peut, dans des conditions fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune, donner lieu à l'octroi d'un permis par l'administration chargée de la faune, moyennant paiement des droits dont le montant est fixé par la loi de finances.

(3) Chaque peau ou dépouille collectée donne lieu à la perception d'une taxe dont le taux est fixé par la loi de finances.

Article 102. - La gestion des " games-ranches " appartenant à l'Etat s'effectue, soit en régie, soit en affermage par des organismes spécialisés. Toutefois, elle peut être confiée à des organismes spécialisés ou à des particuliers suivant les modalités fixées par arrêté du Ministre chargé de la faune.

Article 103. - (1) L'élevage des animaux sauvages en " ranche " ou en ferme est subordonné à une autorisation délivrée par l'administration chargée de la faune.

(2) Les modalités de création des ranches et des fermes ainsi que celles relatives à l'exploitation des produits sont fixées par arrêté conjoint des Ministres compétents.

Article 104. - Des zones tampons sont créées autour des aires de protection dans des conditions fixées par décret. La chasse est interdite dans ces zones au même titre qu'à l'intérieur des aires de protection.

Article 105. - Les sommes résultant du recouvrement des droits de permis et licences de chasse ainsi que les produits des taxes d'abattage, de capture et de collecte sont reversées pour 70 % au trésor Public et 30 % à un fonds spécial d'aménagement et d'équipement des aires de conservation et de protection de la faune, suivant les modalités fixées par décret.

CHAPITRE IV

DES ARMES DE CHASSE

Article 106. - Est prohibée toute chasse effectuée au moyen :

- _ d'armes ou de munitions de guerre composant ou ayant composé l'armement réglementaire des forces militaires ou de police ;
- _ d'armes à feu susceptibles de tirer plus d'une cartouche sous une seule pression de la détente ;
- _ de projectiles contenant des détonnants ;
- _ des tranchées ou de fusils de traite ;
- _ de produits chimiques.

Article 107. - (1) L'administration chargée de la faune peut réglementer le calibre et le modèle d'arme pour la chasse de certains animaux.

(2) Elle peut également interdire l'emploi de certains modèles d'armes ou munitions, en vue de la protection de la faune.

Article 108. - (1) Les entreprises de tourisme cynégétique créées dans le cadre de la législation et de la réglementation sur l'activité touristique, et dûment patentées, peuvent dans les conditions fixées par décret, mettre à la disposition de leurs clients des armes de chasse correspondant à des types dont l'utilisation est autorisée par le ou les permis détenu(s) par le concerné.

(2) L'entreprise est, dans ce cas, civilement responsable des dommages ou infractions imputables au client, sans préjudice des poursuites qui pourraient être exercées contre ce dernier.

TITRE VI

DE LA REPRESSION DE INFRACTIONS

CHAPITRE I DE LA PROCEDURE REPRESSIVE

Article 141. - (1) Sans préjudice des prérogatives reconnues au Ministère public et aux officiers de police judiciaire à compétence générale, les agents assermentés des administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche, dans l'intérêt de l'Etat, des communes, des communautés ou des particuliers sont chargés de la recherche, de la constatation et des poursuites en répression des infractions commises en matière de forêt, de la faune et de la pêche, selon le cas.

(2) Les agents visés à l'alinéa (1) ci-dessus prêtent serment devant le tribunal compétent à la requête de l'administration intéressée, suivant des modalités fixées par décret.

Article 142. - les agents assermentés des administrations chargés des forêts, de la faune et de la pêche et les agents assermentés de la marine marchande sont des officiers de police judiciaire à compétence spéciale en matière de forêt, de faune et de pêche selon le cas. Ils procèdent, sans préjudice des compétences reconnues aux officiers de police judiciaire à compétence générale, à la constatation des faits, à la saisie des produits indûment récoltés et es objets ayant servi à la commission de l'infraction, et dressent procès-verbal. Ce procès-verbal est dispensé des formalités de timbre et d'enregistrement.

(2) Le procès-verbal rédigé et signé par l'agent assermenté fait foi des constatations matérielles qu'il relate jusqu'à inscription de faux.

(3) Les agents assermentés procèdent à l'interpellation et à l'identification immédiate de tout contrevenant pris en flagrant délit. Ils peuvent, dans l'exercice de leurs fonctions :

- _ requérir la force publique pour la recherche et la saisie des produits exploités ou vendus frauduleusement ou circulant en fraude ou pour obtenir l'identification du contrevenant ;
- _ visiter les trains, bateaux, véhicules, aéronefs ou tout autre moyen susceptible de transporter lesdits produits ;
- _ s'introduire de jour, après consultation des autorités coutumières locales, dans les maisons et les enclos, en cas de flagrant délit ;
- _ exercer un droit de poursuite à l'encontre des contrevenants.

(4) dans l'exercice de leurs fonctions, les agents assermentés sont tenus de se munir de leur carte professionnelle.

Article 143. - (1) Les agents assermentés des administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche et de la marine marchande et les officiers de police judiciaire à compétence générale adressent immédiatement leurs procès-verbaux aux responsables hiérarchiques des administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche, selon le cas.

(2) L'agent ayant dressé le procès-verbal ou, le cas échéant, le responsable destinataire du procès-verbal, peut imposer au contrevenant le paiement d'un cautionnement contre récépissé. Ce cautionnement est fixé par les administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche.

(3) Le montant du cautionnement perçu est reversé dans les quarante huit (48) heures au Trésor Public. Ces sommes viennent de plein droit en déduction des amendes et frais de justice, ; en cas d'acquiescement, le tribunal en ordonne la restitution.

Article 144. - (1) A l'exception de ceux qui sont dangereux ou avariés, les produits périssables saisis sont immédiatement vendus aux enchères publiques ou de gré à gré, en l'absence d'adjudicataire par l'administration compétente, selon des modalités fixées par décret.

(2) Le produit de la vente est consigné au Trésor Public dans les quarante huit (48) heures.

Article 145. - (1) La garde des produits non périssables et matériels saisis est confiée à l'administration chargée technique compétente, ou, à défaut, à la fourrière la plus proche.

(2) En cas de détérioration involontaire de l'état du matériel, des engins ou des animaux domestiques saisis, aucune poursuite ne peut être intentée contre l'agent assermenté ou l'administration qui a procédé à la saisie.

(3) La disparition des produits saisis relève des dispositions prévues à cet effet par le Code pénal.

Article 146. - (1) les infractions à la législation et à la réglementation sur les forêts, la faune et la pêche peuvent donner lieu à transaction, sans préjudice du droit de poursuite du

ministère public.

(2) La transaction sollicitée par le contrevenant éteint l'action publique, sous réserve de son exécution effective dans les délais impartis.

(3) La transaction est enregistrée aux frais du contrevenant.

(4) En cas de transaction :

a) Lorsque le contrevenant a versé un cautionnement, une compensation est opérée d'office entre le montant du cautionnement et celui de la transaction.

b) Les produits non périssables saisis sont vendus aux enchères.

c) Les matériels saisis, s'ils sont impliqués pour la première fois dans une infraction et si le contrevenant est délinquant primaire, sont restitués au contrevenant après règlement définitif de la transaction.

d) Les matériels saisis, s'ils sont impliqués pour plus d'une fois dans une infraction et si le contrevenant a récidivé, ne sont pas restitués et sont vendus aux enchères publiques ou de gré à gré en l'absence d'adjudicataire, à l'exception des armes à feu et munitions qui sont transmises aux autorités compétentes de l'administration territoriale.

(5) En matière de pêche industrielle, le Ministre chargé des pêches peut créer au niveau provincial, une Commission d'étude et de transaction.

Article 147. - En l'absence de transaction ou en cas de non exécution de celle-ci, et après mise en demeure préalablement notifiée au contrevenant, l'action publique est mise en mouvement dans un délai de soixante douze (72) heures sur la demande des administrations chargées, selon le cas, des forêts, de la faune et de la pêche, partie au procès. A cet effet, elles ont compétence pour :

_ faire citer aux frais du Trésor Public tout contrevenant devant la juridiction compétente ;

_ déposer leurs mémoires et conclusions et faire toutes observations qu'elles estiment utiles à la sauvegarde de leurs intérêts ; leurs représentants siègent à la suite du Procureur de la république, en uniforme et découverts, la parole ne peut leur être refusée ;

_ exercer les voies de recours ouvertes par la loi conformément aux règles de droit commun avec les mêmes effets que les recours exercés par le ministère public.

Article 148. Le tribunal compétent peut ordonner la confiscation des produits forestiers, des engins ou animaux saisis. Dans ce cas :

_ les armes sont remises au chef de circonscription administrative ;

_ les produits forestiers, les véhicules, embarcations, engins ou animaux sont vendus aux enchères publiques ou de gré à gré en l'absence d'adjudicataire. Le produit de la vente est reversé au trésor public dans les quarante huit (48) heures.

Article 149. - Pour toute vente aux enchères publiques ou de gré à gré de produits saisis, il est perçu en sus, 12 % du prix de vente dont le montant correspondant est distribué aux agents des administrations compétentes dans les conditions fixées par décret.

CHAPITRE II

DES RESPONSABILITES

Article 150.

(1) Est pénalement responsable et passible des peines prévues à cet effet toute personne physique ou morale qui contrevient aux dispositions de la présente loi et des textes réglementaires pris pour son application.

(2) Les complices, ou tous ceux ayant participé d'une manière ou d'une autre à l'infraction, sont passibles de mêmes peines que l'auteur de ladite infraction.

Article 151. - En cas de vente irrégulière de produits forestiers saisis, l'administration concernée peut, sans préjudice des sanctions de toute nature encourues par les agents mis en cause, prononcer la nullité de la transaction.

Article 152. - La responsabilité du détenteur d'un titre d'exploitation, out tout mandataire commis par l'administration est, selon le cas, absolue en cas d'infraction commise par ses employés, prononcer la nullité de la transaction.

Article 153. - Les administrations chargées des forêts, de la pêche et de la faune sont civilement responsables des actes de leurs employés commis dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. Dans ce cas, elles disposent, en tant que de besoins, de l'action récursoire à leur encontre.

CHAPITRE III DES INFRACTIONS ET PENALITES

Article 154. - est puni d'une amende de 5 000 à 50 000 francs CFA et d'un emprisonnement de dix (10) jours ou de l'une seulement de ces peines, l'auteur de l'une des infractions suivantes :

- _ l'exercice d'activités non conformes aux restrictions prescrites à l'Article 6 sur le droit de propriété d'une forêt ou d'un établissement aquacole ;
- _ la violation de la législation et de la réglementation en vigueur sur le droit d'usage prévu aux Articles 8, 26 et 36 ci-dessus ;
- _ l'importation ou l'exportation non autorisée de matériel génétique pour usage du personnel ;
- _ l'allumage d'un incendie dans une forêt du domaine national tel que prévu à l'Article 14 ci-dessus ;
- _ la circulation sans autorisation à l'intérieur d'une forêt domaniale, telle que prévue à l'Article 26 ci-dessus ;
- _ l'exploitation par autorisation personnelle de coupe dans une forêt du domaine national pour une utilisation lucrative, ou au-delà de la période ou de la quantité accordée, en violation des Article s 55 (1) ci-dessus, sans préjudice des dommages et intérêts sur les bois exploités tels que prévus par l'Article ci-dessus ;
- _ le transfert ou la cession d'une autorisation personnelle de coupe, en violation des Article s 42 (2), et 60 ci-dessus ;
- _ la détention d'un outil de chasse à l'intérieur d'une aire interdite de la chasse ;
- _ la provocation des animaux lors d'une visite dans une réserve de faune ou un jardin zoologique ;
- _ la violation des dispositions en matière de pêche prévues aux Article s 121, 122, 131, 132 et 139 de la présente loi ;
- _ la pêche sans autorisation dans un établissement aquacole domanial ou communal.

Article 155.

- _ Est puni d'une amende de 50 000 à 200 000 francs CFA et d'un emprisonnement de vingt (20) jours à deux (2) mois ou de l'une seulement de ces peines, l'auteur de l'une des infractions suivantes :
- _ la violation des normes relatives à l'exploitation des produits forestiers spéciaux prévus à l'Article 9 (2) ci-dessus ;
 - _ l'importation ou l'exportation non autorisée de matériel génétique à but lucratif, telle que prévue à l'Article 13 ci-dessus ;
 - _ l'exploitation par permis, dans une forêt du domaine national, de produits forestiers non autorisés, ou au-delà des limites du volume attribué et/ou de la période accordée, en violation de l'Article 56 ci-dessus, sans préjudice des dommages et intérêts sur les bois exploités tels que prévus par l'Article 159 ci-dessous ;
 - _ le transfert ou la cession d'un permis d'exploitation, en violation des Article s 42 (2) et 60 ci-dessus ;
 - _ la violation de l'Article 42 ci-dessus par un bénéficiaire d'un titre d'exploitation qui fait obstacle à l'exploitation des produits non-mentionnés dans son titre d'exploitation ;
 - _ l'abattage sans autorisation, d'arbres protégés, en violation de l'Article 43 ci-dessus, sans préjudice des dommages et intérêts des bois exploités, tel que prévus par l'Article 159 ci-dessus ;
 - _ l'absence de preuve de légitime défense dans les délais fixés à l'Article 83 (2) cidessus ;
 - _ la violation des dispositions en matière de chasse prévue aux Article 87, 90, 91, 93, 98, 99, 100, 101 et 103 ci-dessus ;
 - _ la chasse sans licence ou permis, ou le dépassement de la latitude d'abattage ;
 - _ la violation des disposition en matière de pêche prévues par les Article 116, 117, 125, 127 f), g)), h), i), l), 129, 130, 134 et 137 de la présente loi.

Article 156.- est puni d'une amende de 200 000 à 1 000 000 francs CFA et d'un emprisonnement d'un (1) mois à six (6) mois ou de l'une seulement de ces peines, l'auteur de l'une des infractions suivantes :

- _ le défrichement ou l'allumage d'un incendie dans une forêt domaniale, une zone mise

en défense ou à écologie fragile, en violation des Articles 14, 16, (1) et (3), et 17 (2) ci-dessus ; - l'affectation à une vocation autre que forestière d'une forêt appartenant à un particulier, en violation de l'Article 39 (2) ci-dessus ;

_ l'exécution d'un inventaire d'aménagement ou d'exploitation non conforme aux normes établies par l'administration chargée des forêts, en violation de l'Article 40 (1) ci-dessus ;

_ l'exploitation forestière non autorisée dans une forêt du domaine national ou communautaire, en violation des Articles 52, 53 et 54, sans préjudice des dommages et intérêt sur les bois exploités, tels que prévus par l'Article 159 ci-dessous ;

_ l'exploitation par vente de coupe dans une forêt du domaine national au-delà des limites de l'assiette de coupe délimitée et/ou de la période accordée, en violation des Article 45 ci-dessous ;

_ la violation des normes définies en matière de transformation ou de commercialisation des produits forestiers telles que prévues à l'Article 72 ci-dessus ;

_ la non délimitation des licences d'exploitation forestière et des assiettes de coupe en cours ;

_ l'usage frauduleux, la contrefaçon ou la destruction des marques, marteaux forestiers, bornes ou poteaux utilisés par les administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche, selon le cas ;

_ la violation des dispositions en matière d'armes de chasse prévues aux Articles 106, 107 et 108 ;

_ la violation des dispositions en matière de pêche prévues aux Article 118 et 127 b), c), d) et k) de la présente loi.

Article 157.- est puni d'une amende de 1 000 000 à 3 000 000 francs CFA et d'un emprisonnement de six (6) mois à un (1) an ou de l'une seulement de ces peines, l'auteur de l'une des infractions suivantes :

_ l'exploitation par vente de coupe, dans une forêt domaniale, au-delà des limites de l'assiette de coupe délimitée et/ou du volume et de la période accordée, en violation des Article 45 (1) ci-dessus sans préjudice des dommages et intérêt sur les bois exploités, tels que prévus par l'Article 158 ci-dessous ;

_ l'exploitation frauduleuse par un sous-traitant dans le cadre d'un contrat de soustraitance s'exerçant dans une forêt domaniale, en violation de l'Article 51 (2), sans préjudice des dommages et intérêt des bois exploités tels que prévus par l'Article 158 ci-dessous ;

_ la violation des dispositions en matière de pêche prévues à l'Article 127 alinéa a), j) et m) de la présente loi.

Article 158.- Est puni d'une amende de 3 000 000 à 10 000 000 francs CFA et d'un emprisonnement de un (1) an à trois (3) ans ou de l'une seulement de ces peines l'auteur de l'une des infractions suivantes :

_ l'exploitation forestière non autorisée dans une forêt domaniale ou communale, en violation des Article s 45 (1) et 46 (2) ci-dessus, sans préjudice des dommages et intérêts sur les bois exploités, tels que prévus, par l'Article 159 ci-dessous ;

_ l'exploitation au-delà des limites de la concession forestière et/ou du volume et de la période accordés, en violation des Article s 47 (4) et 45 ci-dessus, sans préjudice des dommages et intérêts sur les bois exploités, tels que prévus par l'Article 159 cidessous ;

_ la production de faux justificatifs relatifs notamment aux capacités techniques et financières, au lieu de résidence à la nationalité et à la constitution d'un cautionnement, en violation des Articles 41 (2), 50 et 59 ci-dessus ;

_ la prise de participation ou création d'une société d'exploitation forestière ayant pour résultat de porter la superficie totale détenue au-delà des 200 000 hectares, en violation de l'Article 49 (2) ci-dessus ;

_ le transfert d'une vente de coupe, ou d'une concession forestière sans autorisation, ainsi que la cession de ces titres, en violation des Articles 42 (2), 47 (5) et 60 cidessus ;

_ la sous-traitance des titres nominatifs d'exploitation forestière, la prise de position dans une société bénéficiaire d'un titre d'exploitation, sans accord préalable de

l'Administration chargée des forêts, en violation de l'Article 42 ci-dessus ;

_ la falsification ou la fraude sur tout document émis par les administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche, selon le cas ;

_ l'abattage ou la capture d'animaux protégés, soit pendant les périodes de fermeture de la chasse, soit dans les zones interdites ou fermées à la chasse.

Article 159.- les dommages et intérêts relatifs aux bois exploités de façon frauduleuse sont calculés sur la base de l'application de la valeur mercuriale entière en vigueur sur les essences concernées.

Article 160 .- (1) pour les détenteurs de permis de pêche de catégorie A, B et C et certains établissements d'exploitation de produits de la pêche désignée par l'administration chargée de la pêche, les sanctions prévues aux Articles 152, 153, 154, 155 et 156 ci-dessus sont réduites de moitié.

(2) Toutefois, les sanctions sont appliquées en totalité pour toute infraction aux dispositions de l'Article 127 (i) et (i) de la présente loi.

Article 161.- (1) Toute infraction commise par un navire étranger en matière de pêche est punie d'une amende de 50 000 000 à 100 000 000 francs CFA. (2) Les auteurs de tout déversement des déchets toxiques dans le milieu aquatique sont punis conformément à la réglementation en vigueur.

Article 162.- (1) Les peines prévues aux Articles 154 à 160 ci-dessus sont applicables sans préjudice des confiscations, restitutions, dommages et intérêts et remises en état des lieux.

(2) Elles sont doublées :

_ en cas de récidive, ou si les infractions correspondantes sont commises par les agents assermentés des administrations compétentes, ou par les officiers de police judiciaire à compétence générale ou avec complicité, sans préjudice des sanctions administratives et disciplinaires ;

_ pour toute chasse à l'aide de produits chimiques ou toxiques ;

_ pour toute violation de barrière de contrôle forestier ;

_ en cas de délit de fuite ou de refus d'obtempérer aux injonctions des agents commis au contrôle.

(3) Pour les infractions prévues aux Articles 157, 159 ci-dessus, le juge peut, sans préjudice des sanctions prévues par la présente loi, prononcer ; pour une durée qu'il fixe, l'incapacité pour le contrevenant d'être élu aux chambres consulaires et aux juridictions du droit du travail et du droit social jusqu'à la levée de cette incapacité.

Article 163.- Tout retard constaté dans le paiement des taxes et redevances relatives aux forêts, à la faune et à la pêche entraîne, sans préjudice des autres sanctions prévues par la présente loi, les pénalités suivantes :

_ l'exception préjudicielle n'est admise que si elle est fondée sur un titre apparent, ou sur des faits de possession équivalents et si les moyens de droit sont de nature à enlever au fait ayant provoqué la poursuite son caractère délictuel ;

_ dans le cas de renvoi à des fins civiles, le jugement fixe un délai qui ne peut excéder trois (3) mois, dans lequel la partie civile doit saisir le juge compétent et justifier de ses diligences. A défaut, il est passé outre.

Article 165.- Le règlement des différends survenus à l'occasion de l'exercice de l'une quelconque des activités régies par la présente loi est assuré par les tribunaux compétents du Cameroun.

TITRE VII

DES DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES

Article 166.- Le produit des taxes visées aux Article s 116 (2), 121 (1), 123 (2), 131 (2), 134 (1) et 137 (2), ci-dessus sont réparties conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 91/005 du 12 avril 1991 complétant les dispositions de la loi de Finances n° 89/0001 du 1er juillet 1989.

Article 167.- (1) Le produit des amendes, transactions, dommages-intérêts, vente aux enchères publiques ou de gré à gré des produits et objets divers saisis, est reparti ainsi qu'il suit :

_ 25 % aux agents des administrations chargées des forêts, de la faune et de la pêche et de toute autre administration ayant participé aux activités de répression et de recouvrement ;

_ 40 % aux fonds et caisses de développement telles que visées et décrites aux Articles, 68, 105 et 166 ci-dessus ;

_ 35 % au trésor public.

(2) les modalités de répartition du produit cité à l'alinéa (1) ainsi qu'aux agents susvisés sont fixées par un arrêté des ministres compétents.

Article 168.- En vue de faciliter l'accès des personnes de nationalité camerounaise à la profession forestière, il est créé un fonds de solidarité interprofessionnel dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont fixées par décret.

Article 169.- Des décrets d'application de la présente loi en précisent, en tant que de besoin, les modalités.

Article 170.- Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires à la présente loi, notamment celles de la loi n° 18/013 du 27 novembre 1981 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche.

Article 171.- La présente loi sera enregistrée, publiée suivant la procédure d'urgence, puis insérée au journal officiel en français et en anglais.

Yaoundé, le 20 janvier 1994

Le Président de la République

Paul BIYA

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIEN

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

1. Guide d'entretien pour les entreprises

Objectifs :

Déterminer le niveau de développement logistique des entreprises de l'exploitation forestière et de l'industriel de la première transformation. L'impact des relations avec les autres acteurs. Les facteurs internes et externes qui entravent la fluidité des flux de bois.

I) Identification

- Raison sociale
- Date de création
- Capital
- Nationalité
- Actionnaire majoritaire

II) Activités

- Description de l'activité principale
- Planification des opérations forestière (saison, planification) ou industrielles (commandes)
- Localité d'implantation de l'exploitation forestière ou de l'usine de transformation

III) Relations avec les clients

- Clients principaux, localisation, la nature de leur commande (quantité de bois, qualité de bois, fréquence des commandes, régularité, délais entre commande et souhait de livraison, les modes de livraison.
- Réception des commandes, mode de règlement
- Points de réclamation principaux (respect des délais, disponibilité, rapidité d'exécution d'une commande, prix, normes techniques, qualité du service, qualité des essences, autres)
- Points de satisfaction
- Mode de communication

IV) Relations avec les fournisseurs

- Fournisseurs principaux, localisation, la nature de leur produit (quantité de bois, qualité de bois, fréquence de production, régularité, délais de livraison, les modes de livraison

- Passation des commandes, mode de règlement
- Problèmes rencontrées
- Mode de communication

V) Relation avec l'Etat

- Appréciation de la réglementation en vigueur
- Mesures d'encouragement de la profession
- Appréciation de la fiscalité en vigueur
- Appréciation des procédures d'expédition des bois
- Appréciation des infrastructures et structures en place
- Marketing sur les marchés internationaux
- Propositions d'amélioration

VI) Relations avec les prestataires de services logistiques

6.1 Relations avec les prestataires logistiques en transport routier

- Principaux transporteurs réguliers/irréguliers, combien de % de transport routier leur est confié.
- Appréciation de la prestation transport (qualité des véhicules, la formation des conducteurs, la qualité du service transport, taux d'accidents, rapidité de l'intervention en cas de difficulté, gestion des incidents en cours de route, respect des délais).
- Contrat de transport formalisé (bilatérale ou unilatérale), son contenu.
- Rencontre permanente ou périodique.
- Responsabilité en cas d'accident.
- Responsabilité en cas de livraison tardive.
- Difficultés avec les transporteurs routiers.

6.2 Relations avec les prestataires logistiques en transport maritime

- Principaux transporteurs, réguliers/irréguliers, combien de % de transport routier leur est confié.
- Appréciation de la prestation (respect des dates d'enlèvement des produits au port de Douala, respect des délais de parcours, qualité du service, taux d'accidents, gestion des autres incidents).

- Convention de transport formalisée (bilatérale ou unilatérale), contenu
- Rencontre périodique ou permanent
- Responsabilité en cas de livraison tardive
- Difficultés avec les transporteurs maritimes

6.3 Relations avec le prestataire logistique en transport ferroviaire

- Rapport avec l'unique prestataire
- Appréciation de la prestation (respect des dates d'enlèvement des produits à la gare de départ, respect des délais de parcours, qualité du service, taux d'accidents, gestion des autres incidents).
- Convention de transport formalisée (bilatérale ou unilatérale), contenu
- Rencontre périodique ou permanent
- Responsabilité en cas de livraison tardive
- Difficultés avec le transporteur ferroviaire

VII) Management logistique

7.1) Management des opérations logistiques

7.1.1 Manutention

Opération de manutention (lieu, activité)

Matériel de manutention

Organisation du service de manutention (responsable, autres personnels, responsable hiérarchique)

Formation initiale du personnel

Relation avec les autres services

Difficultés rencontrées

7.1.2 Transports

7.1.2.1 Transport interne

- Transport en propre ou par autrui
- Distance à parcourir
- Organisation du service transport (responsable, autres personnels, responsable hiérarchique)

- Relation avec les autres services
- Difficultés rencontrées

7.1.2.2 Transport externe

- Relation avec l'amont et l'aval
- Distance à parcourir, planification des opérations
- Organisation du service transport (responsable, autres personnels, responsable hiérarchique)
- Relation avec les autres services
- Difficultés rencontrées

7.1.3 Stockage, entreposage

- Aires ou magasins d'entreposage
- Gestion de l'entrepôt ou du magasin
- Gestion des stocks (types de stocks, techniques de gestion, préparation des commandes entrées et sorties du stock, documents utilisés, matériels informatiques)
- Organisation du service (responsable, autres personnels, responsable hiérarchique)
- Formation initiale du responsable
- Relation avec les autres services
- Difficultés rencontrées

7.1.4 Conditionnement, emballage

- Types de produits à conditionner
- Techniques de conditionnement et d'emballage utilisées
- Matériels utilisés
- Organisation du service (responsable, autres personnels, responsable hiérarchique)
- Formation initiale du personnel
- Unité logistique utilisée
- Difficultés rencontrées

7.2 Management stratégique

- Objectifs logistiques lors de la définition de la stratégie de l'entreprise
- Organisation de la logistique autour d'un cadre responsable dans l'entreprise
- Coordination des opérations logistiques avec les partenaires extérieurs
- Exigence d'un rapport logistique périodique par la direction de l'entreprise

- Maîtrise des coûts logistiques
- Maîtrise du service logistique
- Importance de la logistique dans l'entreprise (vos attentes)
- Amélioration de la logistique (comment)

7.3 Organisation de l'entreprise

- Structure de l'entreprise (principales fonctions)
- Rapport entre les directeurs de fonctions spécialisées
- Gestion d'une commande (les services qui interviennent)
- Procédures de préparation d'une commande
- Rapport avec les négociants (apport, difficultés)
- Problèmes rencontrés

7.4 Système d'information

- Circulation de l'information dans l'entreprise
- Circulation de l'information externe
- Gestionnaire de la communication
- Matériel de communication
- Mode de communication

VIII) Logistique / Supply Chain Management

- Connaissance des concepts de logistique et Supply Chain Management
- Place de la logistique dans l'entreprise
- Élaboration d'une politique logistique
- Problèmes logistiques rencontrés
- Apport des connaissances en logistique et SCM.

IX) Relation avec les ONG de protection de l'environnement et autres organismes internationaux

- Identification des ONG et autres organismes internationaux
- Qualité des relations

- Procédures de certification
- Problèmes de commercialisation des produits

X) La concurrence

- Vos concurrents
- Leurs forces, leurs faiblesses

XI) Autres difficultés rencontrées

- Avec l'Etat, Avec les populations riveraines
- Avec les communes, Avec les administrations
- Avec les transporteurs
- Autres.

2. Guide d'entretien pour les administrations

Objectifs :

Comprendre le rôle de l'Etat, son degré d'implication dans la xylo – industrie.
Déteeter l'impact des actions des administrations de régulation des activités du secteur forestier sur la circulation du flux de bois (management logistique).

Les services administratifs en charge des forêts

I) Rôle de l'Etat

- Responsabilité de l'Etat
- Droits
- Devoirs
- Position de l'Etat dans la xylo – industrie

II) Réglementation

- Commentaire sur la loi de 1994 et les autres textes réglementaires
- Conditions d'accès à la profession
- Modalités d'attribution des forêts
- Effectif des entreprises

- Moyens de contrôle du respect de l'assiette de coupe

III) Gestion de la forêt

- Capacité de la forêt Camerounaise
- Mesures de renouvellement des essences
- Politique d'aménagement des forêts
- Les administrations qui contrôlent l'exploitation forestière
- Rôle des ONG

IV) Les procédures administratives

- Répartition des responsabilités (qui s'occupe de quoi ?)
- Procédures de démarrage des activités en forêt
- Procédures d'exécution du conditionnement et d'emballage des bois
- Procédures d'exécution du transport (route, rail, mer)
- Procédures d'exportation vers les pays étrangers
- Prise de conscience de l'importance de l'allègement des procédures administratives dans la réussite du management des entreprises

V) Gestion de la profession

- Rencontres permanentes ou ponctuelles avec les entreprises
- Relation avec les entreprises locales
- Organisation des formations spécifiques pour les entreprises (domaine, type de formation)
- Suivi des entreprises, regard sur la gestion interne
- Modernisation des structures et des outils de gestion
- Mesures d'incitation

VI) Les infrastructures

- Fiabilité des infrastructures indispensables à la profession (infrastructure de communication, de circulation, les énergies nécessaires : électricité, autres)
- Création et entretien du réseau routier d'évacuation des bois
- Appréciation de la qualité des infrastructures et structures mises en place
- Possibilité d'amélioration

- Prise de conscience de l'importance des infrastructures dans la réussite du management des entreprises

VII) Attractivité de la profession

- Mesures d'incitation à la profession
- Promotion sur le marché internationale
- Comportement des entreprises du Cameroun sur le marché international

VIII) Attentes de l'Etat

- Attentes de l'Etat vis-à-vis des entreprises
- Fiscalité forestière (types d'impôts et taxes)
- Part du secteur dans le PIB
- Création d'emplois nouveaux (mesures d'encouragement)
- Autres attentes de l'Etat, points de satisfaction, points à améliorer

IX) Gestion de la notion de développement durable

- Appréciation du concept
- Mesures de sensibilisation, Contrôle
- Résultats escomptés

X) Autres difficultés rencontrées

- Avec les entreprises
- Avec les organismes internationaux
- Avis des l'Etat sur le problèmes de transport routier

XI) Les perspectives d'avenir

- Appréciation de la réglementation actuelle
- Les évolutions prévues
- Les prévisions en matière de fiscalité, de contrôle
- Les autres réformes en cours à court moyen et long terme.

Rôle des autres administrations intervenantes

La douane

- Rôle des services de douane
- Les points physiques d'intervention
- Les normes de contrôle, les documents administratifs nécessaires à l'exportation
- Les temps de contrôle
- Les personnels de contrôle (prise de conscience de l'impact de leur rôle sur le management des entreprises)
- Les statistiques portant sur les exportations des bois débités
- Les différents impôts et taxes à payer
- Relation avec les entreprises d'exportation des bois

Le bureau de gestion du fret terrestre

- Rôle du bureau de gestion du fret terrestre
- Ses normes de contrôle, les documents administratifs nécessaires
- Les procédures de transport
- Prise de conscience des personnels sur l'impact de leur rôle sur le management des entreprises
- Relation avec les entreprises d'exportation des bois

La Société Générale de Surveillance (SGS)

- Rôle de la SGS dans l'exportation du bois débité
- Ses normes de contrôle, les documents administratifs nécessaires à l'exportation
- Les personnels chargés du contrôle (leur prise de conscience sur l'impact de leur rôle sur le management des entreprises)
- Relation avec les entreprises d'exportation des bois

Les autres administrations : la police et la gendarmerie

- Rôle de la police et de la gendarmerie
- Leurs normes de contrôle, les documents administratifs
- Les personnels chargés du contrôle (leur prise de conscience sur l'impact de leur rôle sur le management des entreprises)

3. Guide d'entretien pour les entreprises de transport routier

Objectifs :

Apprécier le rôle du prestataire de service en transport routier dans la chaîne logistique de la xylo – industrie. Avoir un aperçu sur la qualité des relations qui existent entre l’industriel de la première transformation et ce prestataire de service transport. Déceler qu’est ce qui, dans les pratiques peut freiner la bonne circulation du flux de bois

I) Identification

Raison sociale

Date de création

Régime fiscal

Effectif du personnel

Nombre de chauffeurs

Nombre de véhicules en propre

II) Profession

Le métier de transporteur

Les conditions pour exercer ce métier

La formation initiale

Les recrutements (niveau exigé)

Les exigences du métier

Rémunération des chauffeurs

Motivation des chauffeurs

III) Le matériel

Le type de matériel nécessaire

Achat de matériel neuf ou seconde main

Conditions d’achat

Etat actuel de la flotte

IV) La gestion de l’entreprise

Structure de l’entreprise

Tenue de réunions de travail interne
Objectifs à atteindre
Gestion de la flotte
Respect des délais
Qualité du transport
Planning des voyages
Mode de rémunération

V) Organisation d'un voyage

Préparation administrative du voyage
Composition de l'équipage
Petit matériel de dépannage
Durée d'un voyage entre forêt et usine, entre usine et port de Douala
Retards (causes)
Nombre de voyage par jour
Gestion d'une panne technique
Difficultés rencontrées durant le parcours
Limitation de vitesse
Communication avec les chauffeurs

VI) Les fournisseurs

Vos fournisseurs principaux
Qualité des relations
Les exigences

VII) La clientèle

Clients principaux (réguliers, non réguliers), % des clients dans le chiffre d'affaires, dépendance vis-à-vis de ces clients.
Existence d'un contrat (type de contrat, contenu)
Communication avec la clientèle, mode de commande des voyages (technique de commande, délais laissés pour s'organiser), nature des informations échangées en général.
Exécution d'un voyage
Relation avec les clients (rencontres périodiques)
Exigences de vos clients

Réclamations, revendications

VIII) Gestion des sinistres

Nombres d'accidents par trimestre en moyenne

Causes des accidents

Responsabilité en cas d'accident

Evaluation d'un accident

Mesures prises pour diminuer les accidents

IX) Supply Chain Orientation (SCO)

- Rôle du transporteur routier dans la chaîne du bois
- Intégration du transport routier dans la chaîne globale.

4. Guide d'entretien pour le transporteur ferroviaire

Objectifs :

Apprécier le rôle du prestataire de service en transport ferroviaire dans la chaîne logistique de la xylo – industrie. Avoir un aperçu sur la qualité des relations qui existent entre l'industriel de la première transformation et ce prestataire de service transport. Déceler qu'est ce qui, dans les pratiques peut freiner la bonne circulation du flux de bois et causer des retards de livraison.

I) Identification

- Raison sociale
- Date de création
- Régime fiscal
- Actionnaires principaux
- Activité principale

II) La clientèle

- Clients principaux (réguliers, non réguliers), % des clients dans le chiffre d'affaires, dépendance vis-à-vis de ces clients.

- Relation avec la clientèle
- Mode de commande des voyages (techniques de commande, délais laissés pour s'organiser)
- Contrat (contenu, forme)
- Mode de paiement
- Communication, nature des informations échangées en général

III) Organisation des expéditions

Planning des enlèvements de marchandises

Critères d'enlèvement des marchandises

Durée d transport entre Bélabo et Douala

Nombre de voyage par jour

Tonnage global par voyage

Précautions pris pour chaque voyage

Gare d'embarquement et de débarquement

Responsable de la manutention

IV) Difficultés rencontrées

Avec les clients

Durant le transport

Autres

V) Supply Chain Orientation (SCO)

- Rôle du transporteur ferroviaire dans la chaîne du bois
- Intégration du transport ferroviaire dans la chaîne globale.

5. Guide d'entretien pour les transporteurs maritimes

Objectifs :

Apprécier le rôle du prestataire de service en transport maritime dans la chaîne logistique de la xylo – industrie. Avoir un aperçu sur la qualité des relations qui existent entre l'industriel de la première transformation et ce

prestataire de service transport. Déceler qu'est ce qui, dans les pratiques peut freiner la bonne circulation du flux de bois

I) Identification

Raison sociale

Date de création

Régime fiscal

Actionnaires principaux

Activité principale

II) Clientèle

Principaux clients (réguliers, non réguliers), % des clients dans le chiffre d'affaires, dépendance vis-à-vis des clients.

Relation avec la clientèle, mode de commande des voyages (technique de commande, délais laissés pour s'organiser)

Contrat (contenu, forme)

Mode de paiement

Communication, nature des informations échangées en général.

Rencontres de travail

III) Organisation des expéditions

Planification des voyages

Critères d'enlèvement des marchandises

Durée d'un voyage selon les destinations

Causes des retards

Responsabilité des retards ou sinistres

IV) Difficultés rencontrées

Avec les clients

Durant le voyage

Difficultés administratives

Autres difficultés

V) Supply Chain Orientation (SCO)

- Rôle du transporteur maritime dans la chaîne du bois
- Intégration du transport maritime dans la chaîne globale.

ANNEXE 4 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Entretien avec le transporteur maritime MSC (Mediterranean Shipping Company)

Personne rencontrée : Directeur de l'exploitation Mr Désiré BELLEY

I) Identification

Raison sociale : MSC (Mediterranean Shipping Company)

Date de création : née en 1970 à Sorrente dans la région de Naples avec l'exploitation d'un petit cargo par GIANLUIGI APARTE. MSC Cameroun est une société anonyme qui évolue au Cameroun depuis onze ans. Elle a d'abord évolué sous la direction de SOCOPAO avec SDV SAGA comme consignataire, ensuite avec GETMA. MSC est devenu officiellement autonome le 28 novembre 2006. Elle est une filiale de MSC Genève.

Régime fiscal : normal

Actionnaires principaux :

Activité principale : Le Shipping c'est-à-dire la consignation maritime pour le compte de son propre armateur.

II) Clientèle

Dépendance vis-à-vis des clients.

Relation avec la clientèle, mode de commande des voyages (technique de commande, délais laissés pour s'organiser)

Contrat (contenu, forme)

Mode de paiement

Communication, nature des informations échangées en général.

Rencontres de travail

Qui sont vos principaux clients (réguliers, non réguliers), % des clients dans le chiffre d'affaires ?

Disons que, le marché dans lequel nous évoluons est un marché assez heu ! Particulier, c'est-à-dire que, aujourd'hui sur le marché maritime, il n'y a pas véritablement de clients qui soient dédiés à un armateur, parce que, du fait que nous sommes un peu tous aujourd'hui des *global trader* ça fait que tout le monde est capable d'offrir à peu près les mêmes conditions tarifaires, bon ! Il y a des petites différences de services, mais, grosso mode, les clients se répartissent sur le marché entre les concurrents.

Parmi les produits que les camerounais exportent le plus, où est ce qu'on peut classer le bois ?

Ouais ! Le bois est quand même pour nous ici c'est au minimum 50 à 60 % des exportations.

Avez-vous des relations privilégiées avec certains clients ? Notamment dans l'industrie du bois c'est à dire ceux qui exportent le bois surtout les débités ?

Disons que le marché du bois est un marché contrôlé par des trader, c'est-à-dire que, les producteurs camerounais n'ont ni la technicité, ni le know how, ni les capacités de négocier avec les acheteurs qui sont les utilisateurs finaux en Europe. Donc il se présente donc deux cas :

Le premier cas, c'est les grosses maisons européennes qui font en même temps du sciage au Cameroun via leur filiale, et leur filiale leur vend du bois et eux ils le dispatchent à travers le monde à divers clients.

Deuxième cas, c'est les petits trafics de niche comme ça qu'on peut trouver, où un opérateur local a un contact en Europe à qui il envoie régulièrement le bois, mais ça, c'est hyper marginal. Le gros du bois qui sort c'est ces gros là.

Même les opérateurs moyens ont toujours un trader en Europe qui achètent leur production pour revendre.

Est-ce que SFID est considéré dans ce cas là ? Comment ça se passe avec lui ?

SFID c'est le groupe Rougier International qui est basé à Paris, donc toutes les expéditions de SFID sont contrôlées par Rougier International, il n'y a pas de vente directe à des acheteurs externes, au départ de Douala, même quand Rougier international ne figure pas sur le connaissance, en général c'est lui qui donne des instructions.

Avec SFID représentant ou Rougier International avez-vous des contrats ?

Oui il y a un contrat, il y a des accords

Formels ?

Oui un contrat formel, il y a des accords sur le taux de fret qu'on peut utiliser pour ce client précis.

Avez-vous des accords sur les délais d'enlèvement Est-ce que les clients insistent sur la date d'enlèvement ?

Cala peut arriver, mais sur le marché du bois c'est moins marqué, c'est plutôt sur d'autres produits comme le cacao, café puisqu'il y a des ventes à terme, avec des clauses parfois très

spécifiques, délais spécifiques, là souvent oui, on attire notre attention sur les dates, on a aussi souvent du coton où on a des dates parce que c'est un marché qui bouge.

Sur le bois c'est assez stable, il n'y a pas de variations aussi régulières que sur le marché du cacao café. A la limite ce qui se passe sur le marché du bois c'est que les prix chutent. Parce que quand le bois monte, ils trouvent parfois des substituts dans d'autres pays comme en Asie, qui substituent certaines essences ici et là et le prix commence à baisser. Dès que ça revient au niveau qui convient, les prix remontent, donc, ce sont les essences asiatiques qui régulent le prix sur l'achat de notre bois ici. On vous dit parfois, nous ne voulons pas le Sapelli, c'est qu'ils ont trouvé un bois de substitution là bas dont le prix est bas, comme le prix a trop augmenté ici, ils achètent d'abord là bas. Quand ça recommence à augmenter là bas, ils reviennent, et les prix remontent. C'est un marché très fluctuant selon les périodes.

Comment se fait la communication avec les clients pour les réservations ?

Ils nous envoient une réservation.

Par quel moyen ?

Par mail, disant « veuillez retenir que nous voulons nous charger sur tel ou tel navire, tel contrat, ils nous indiquent qui est le transitaire et voilà !

Et ils vous donnent la date ?

Disons qu'ils ont nos programmes des navires et c'est à eux de choisir. Mais, c'est vrai aussi que, ils sont tributaires de la procédure douanière, de telle sorte que parfois les dates qu'ils communiquent peuvent être seulement indicatives, parce qu'il faudrait encore que le transitaire ait achevé sa procédure de dédouanement à l'export pour que le bois sorte. Et que le bois parte de la brousse ça, c'est d'autres contraintes encore.

Y a-t-il des rencontres de travail avec les clients ?

Disons que oui, le commercial rencontre parfois les clients.

Individuellement ?

Oui ! Individuellement

Pour être honnête en réalité sur le bois, comme c'est un trafic contrôlé par les traders, on agit toujours via nos agents dans les ports où résident ces traders. C'est-à-dire que si nous avons une information ici concernant un trafic par exemple à destination de la Malaisie, on a pas

d'agent sur la Malaisie, alors, on contacte notre agent qui est à Paris en lui disant, voilà ! On risque d'avoir un truc sur la Malaisie ! Alors, il voit comment s'en occuper ?

Mais, il faut dire que l'action sur le marché du bois est très limitée ici, parce qu'ils (les chargeurs) ne contrôlent pas eux-mêmes, ils ne payent pas le fret ici, vous voyez, et donc, c'est celui qui paye le fret qui a tendance à imposer les moyens de transport de son choix. Le fret se paye en général de l'autre côté à l'étranger dans 95 % de cas.

III) Organisation des expéditions

Lorsqu'un bateau est annoncé, comment se fait la programmation pour les enlèvements ? Y a-t-il un critère ? Par ordre d'arrivée ou autre ?

Non, le problème ne se pose pas comme ça, c'est nous sommes un armateur qui ne fait que du conteneur, chez les autres agents, ils font du conventionnel et du conteneur, nous on ne fait que du conteneur, ce qui veut dire que nos bateaux escalent à Douala International Terminal (DIT). C'est un terminal qui a été privatisé mis sous concession, et dans lequel nos bateaux escalent.

Le client dit ! Je veux charger du bois chez vous. On lui dit ! Tu as besoin de combien de conteneurs ? Il nous dit et nous faisons notre positionnement en faveur de ce client. Une fois qu'il a ce positionnement, il va chez notre acconier qui a un dépôt à l'extérieur, il présente notre positionnement et on lui donne le nombre de conteneurs dont il a besoin avec les plombs. Soit il peut demander à l'acconier de lui transporter les conteneurs, soit il envoie ses propres camions chercher les conteneurs, il va les empoter.

Quand il a fini d'empoter les conteneurs, il met le plomb, il doit le faire en présence de la douane pour obtenir son certificat d'empotage, une fois qu'il l'a fait, il renvoie le conteneur à DIT à sa convenance.

Et nous on va attendre que les déclarations arrivent, c'est quand on voit la déclaration qu'on demande si le conteneur est déjà dans le terminal ? On dit ok ! Et ce conteneur est alors confirmé dans la réservation, voilà comment ça se passe.

Nous, on a pas personnellement une prestation particulière d'enlèvement du bois chez le client.

D'après vous qu'est ce qui cause des retards de livraison dans cette industrie ? Le transporteur maritime que vous êtes se reconnaît – il dans ces retards ?

Non, pas du tout, une entreprise comme la SFID a ses ateliers à Mbang (à l'EST du Cameroun et dans le SUD). Elle a une plate forme à Bélabo et il a le choix entre deux modes de transport : la route et le chemin de fer. Nous avons programmé de leur mettre à disposition 200 conteneurs par mois, mais aujourd'hui, il y a une contrainte qu'on ne peut surmonter, c'est CAMRAIL (transporteur ferroviaire). **Elle refuse de transporter en retour tous les conteneurs qu'elle n'a pas tractés à l'aller, c'est-à-dire ceux qui sont partis par route. A ce moment, l'entreprise est obligée d'utiliser la route. Or la route n'est pas toujours praticable, il y a les barrières de pluie pendant la saison des pluies et autres tracasseries de contrôle. C'est donc très difficile.** Si vous voulez, le transporteur maritime rentre en jeu lorsque deux conditions sont réunies : les conteneurs sont physiquement au terminal ? Le bois empoté dans ces conteneurs sont – ils déclarés ? Si oui alors nous pouvons les embarquer. Si des retards surviennent après ces deux conditions, dans ce cas, le transporteur maritime est responsable. Mais se sont des cas rares, puisque aujourd'hui nous offrons un voyage par semaine.

IV) Difficultés rencontrées

Avec les clients : quelles sont les principales difficultés que vous rencontrées avec vos clients ?

C'est ce que nous disons que les clients ne déclarent pas souvent leurs marchandises à temps. Quelqu'un vous dira par exemple, « je ne comprend pas pourquoi depuis telle jour, on m'a dit que les conteneurs sont partis alors que ... » Et pourtant ces conteneurs ne sont pas déclarés.

Est – ce à dire qu'ils ne maîtrise pas les procédures de déclaration ?

C'est exactement cela, ils ne connaissent pas ce qu'il faut faire et quand. Ils se contentent de donner des ordres aux transitaires, ils restent chez eux pour attendre le connaissance.

Lorsqu'ils se plaignent on pose la question vous avez déclarés la marchandise quand ? **Ils sont incapables de répondre.**

Vous pensez qu'ils manquent de professionnalisme ?

Oui, tout à fait, surtout dans les structures moyennes.

Ils devraient se former ?

Absolument, mais ils sont réticents à l'apprentissage.

Nous avons noté un problème d'organisation au niveau logistique. Demandez à un responsable de déclaration de vous dire combien de conteneurs sont prêts à embarqués ? Il ne sait pas. Parfois la déclaration est terminée, mais les conteneurs ne sont pas encore au terminal. Parfois aussi, les conteneurs sont déjà au port mais la déclaration n'est pas prête, on ne peut donc pas les embarquer sans déclaration. Donc vous voyez il y a de véritables problèmes d'organisation. On leur demande pourquoi ne déclarez vous pas ce qui est déjà au port ? Il y a un véritable problème à gérer au niveau logistique. On sent vraiment un manque de professionnalisme de leur part.

Appliquez vous des pénalités aux clients qui ne respectent pas la date d'embarquement ?

On devrait mais nous ne le faisons pas pour des raisons purement commerciales. De plus, la MSC n'a pas de contrainte de fret comme certains qui sont soumis à un régime de quotas (navires affrétés au voyage), car nos navires ne sont pas affrétés au voyage. Mais si on avait ces contraintes, oui on serait amené à pénaliser les clients, mais nous n'en sommes pas là, à la SMC.

V) Supply Chain Orientation (SCO)

- *Rôle du transporteur maritime dans la chaîne du bois : comment jouez – vous votre rôle de transporteur maritime ?*

Nous informons nos clients en temps et heure, sur tout éventuel changement, nous souhaitons que les conteneurs à embarquer soient physiquement au terminal du port et déclarées, 12 heures avant l'heure de départ, mais souvent difficile.

Donc nous sommes conscients de la place que nous occupons et essayons de faciliter les choses à nos clients. La force du transporteur est dans son know how, en quelques mois par exemple, nous sommes passés à 18 % du marché. Nous pensons que cela est dû à certains facteurs que nous combinons à savoir une offre permanente, un bateau toutes les semaines, la flexibilité sur les prix, nous faisons toutes les destinations du monde. Nous sommes en ce moment en troisième position sur le marché. Quand on constate qu'un client nous utilise seulement pour les destinations où les autres ne vont pas, nous lui demandons aussi de nous donner du fret vers les grandes destinations et c'est comme cela que nous asseyons de faire notre place.

1. Données recueillies auprès du responsable de production

Comment se déroule la production ?

Nous recevons les contrats de Rougier international de Paris. Quand ils arrivent, une copie est envoyée en même temps sur les sites de production de Mbang ou de Djoum selon la commande. Le directeur technique va programmer la production en suivant son calendrier. Tout dépend du type d'essence qui est demandé. Les opérations se déroulent de manière automatique dès qu'on pose le billon en tête de scie. On programme suivant les dimensionnements qui sont dans le contrat et le sciage commence dès qu'on appui le bouton. Les sciages sont récupérés en bout de chaîne par les agents qui sont là. Ils vont les classer, les emballer, les conditionner et stocker dans l'entrepôt pour attendre les conteneurs. Mais il faut savoir qu'on utilise deux modes, certains clients exigent que leurs bois soient emballés dans les conteneurs, d'autres, ils peuvent voyager par mode conventionnel. Quand c'est le mode conteneur, on attend que les conteneurs arrivent pour charger sur les camions. Les autres sont chargés directement à nu sur le camion.

D'où viennent les conteneurs ?

Ils viennent de Douala, le service de Douala prend contact avec le consignataire maritime pour passer la commande des conteneurs. Lorsque la production est déjà vers la fin, on estime le jour où les conteneurs doivent être à l'usine et on communique à Douala au responsable logistique. Il prend alors des dispositions pour que les conteneurs arrivent ici à temps.

Si les conteneurs ne sont pas à l'usine à temps qu'est ce qui se passe ?

Cela nous retarde le travail et ça va occasionner des surcharges de travail après parce que une autre commande sera déjà là. Et là, il y a des risques d'erreurs.

Donc, ce n'est pas vous qui décidez du type d'essence que vous allez scier, ni des dimensions, ni du traitement chimique ?

Non, toutes ces informations viennent de Paris. Ici, on applique tout simplement. Mais sur le plan technique, quand les informations arrivent, nous savons très bien ce qu'il faut faire parce que nous avons déjà l'expérience. C'est notre métier depuis toujours. Mais on respecte les caractéristiques qui nous ont été demandées et qui sont dans le contrat.

Vous est – il déjà arrivé de ne pas respecter ces informations ?

Non, on travaille sur la base de ces informations strictement. Si on ne respecte pas cela, le client ne prendra pas le bois et on va faire perdre de l'argent à l'entreprise.

Est-ce une faute professionnel si vous ne respecter pas ces normes ?

Oui, c'est une faute grave qui peut coûter le licenciement.

Une fois que vous avez fini la production et que le bois est parti sur Douala est ce que vous suivez toujours ? Vous êtes intéressé de l'arrivée ?

Non, nous on s'occupe de la production. Quand on a fini, c'est Douala qui fait les expéditions. Ils savent comment cela se passe mais nous on est pas au courant. Parfois, on constate seulement qu'il y a trop de longstanding quand on regarde les fiches dans l'ordinateur.

Et qu'est ce que cela vous fait ?

On est dérangé mais on ne peut rien faire à ce niveau là, c'est à Douala.

Traitement administratif des commandes

Données recueillies au mois d'août 2008

Lieu : Direction commerciale – service logistique et traçabilité

Responsable : Mme Christine Dupaquier

Objectif de la présence sur le terrain :

- Comprendre le fonctionnement relatif au traitement administratif des commandes
- Quelles sont les différentes tâches qui concourent au traitement administratif des commandes ?
- Comment ces tâches sont organisées ?
- Quel est l'objectif attendu pour chaque tâche ?
- Quelles sont les difficultés récurrentes que les acteurs rencontrent ?
- Quel est l'ordre d'organisation des tâches ?
- Quelle est l'importance de chaque tâche pour le processus global ?

1) Les deux premières journées

Prise de contact, observation du déroulement des activités journalières. Analyse des documents internes du service remis par Mme Dupaquier. Sa mission consiste à faire embarquer les colis dans les délais. Pour ce faire elle a des outils de travail qui sont : des fichiers de suivi des contrats, fichiers de gestion des stocks depuis les sites de production jusqu'au port de Douala, fichier de suivi permettant de déterminer les « longstanding » sur site ou au port. Elle est en communication permanente par téléphone et intranet avec les sites de production et le site de vente de Paris. Dans son ordinateur, nous faisons d'abord un premier parcours de ces principaux fichiers qui sont utilisés au quotidien pour le suivi des contrats. Son principal rôle est de contrôler et de coordonner toutes les tâches de son service.

Ce premier jour, nous assistons à une difficulté dès la première heure du matin. Il s'agit d'une confusion de conteneur c'est-à-dire qu'un conteneur se retrouve dans un contrat autre que celui où il devrait normalement être. Tout le personnel du service est mis au courant. Tout le monde est étonné. On ne sait à qui incombe la faute. Mme Dupaquier manifeste son mécontentement mais l'erreur est là sans solution, sans qu'on ne sache vraiment son origine. Pour remédier à ce désagrément, on immobilise tout le personnel dans la recherche du numéro exact du contrat où devait normalement être ce conteneur en essayant de parcourir à nouveau l'itinéraire du dossier. Lorsqu'il est retrouvé, les uns et les autres se rejettent le tord. Un appel au calme et le travail reprend.

Après cet incident, Mme Dupaquier me remettra un document qu'elle a conçu pour essayer de suivre les conteneurs en long standing et d'en déterminer les causes de longstanding et les responsabilités. Ce document interne est appelé « chronologie ». Pendant qu'elle nous le remet, elle nous dit que le principal problème est que les conteneurs s'accumulent de plus en plus au port et dans les sites de production. Le service production produit toujours dans les délais, mais les flux ne circulent pas de manière continue.

Nous consultons ce document qui est inséré dans chaque dossier dès l'ouverture (voir annexe). Elle nous donne aussi le document d'analyse du « chronologie ». C'est un document de synthèse qu'elle fait par mois. Pour le mois de juillet, un graphique lui permet de représenter les causes des retards.

- **Retards provenant des compagnies maritimes 30 %**
- **Contrats bloqués par Paris 20 %**
- **Attentes documents des sites 17 %**
- **Marchandises endommagées 1 %**

- Conteneurs en surpoids 8 %
- Erreurs transitaires 7 %
- Retards services administratifs 2 %
- Retards services traitement dossier en interne 15 %

A la fin cette journée, nous avons voulu comprendre comment circule les flux dans l'entreprise. Avec les réponses reçues en entretien avec Mme Dupaquier, nous avons élaboré un schéma.

L'entretien :

Comment circulent les informations au sein de SFID ?

Rougier International est basé à Paris, il nous envoie les contrats par Internet, nous ouvrons le dossier relatif au contrat. Dans le même temps, le contrat est aussi envoyé dans le site de production concerné. La procédure commence au fur et à mesure que la production se fait on établit les documents de suivi. Les dossiers sont classés là, chacun y a accès pour compléter les informations qui manquent. Je suis en contact avec Bélabo pour savoir si les conteneurs produits sur le site de Mbang (EST Cameroun) sont partis.

Pour un seul dossier quels sont les documents à produire ?

Vous prendrez un dossier complet et vous pourrez voir le nombre.

Je voudrais bien passer voir à chaque poste pour savoir qu'est ce que chacun fait ?

Quelle est sa tâche. Est-ce possible ?

Oui aujourd'hui c'est un peu serré, mais dès demain vous pourrez le faire, en commençant par les moins occupés.

Avez déjà lu quelques documents sur le Supply Chain Management ?

Non pas encore, je ne sais pas ce que c'est.

Moi j'ai été formé à autre chose mais pas en logistique. D'ailleurs au Kenya je ne travaillais pas en logistique, c'est la première fois. La formation que vous nous avez faite m'a permis d'apprendre beaucoup de choses. C'était bien, tout le personnel était content. Nous en ferons d'autres.

Quelles sont les principales difficultés ici actuellement ?

Il y a surtout accumulation des stocks dans les sites et au port. Les documents ne circulent pas comme il faut, il manque une synchronisation entre les flux des marchandises et les documents.

Moi je suis d'accord avec votre travail, j'espère que ça pourra vraiment nous apporter une amélioration.

Deuxième jour

Mon programme de cette journée consistait à avoir une plus large idée sur les relations avec les transporteurs et autres prestataires de services comme les transitaires.

Comment vous organisez le transport des colis ?

Pour le transport routier, nous avons une flotte de quatorze véhicules en propre et quand cela est nécessaire, nous avons aussi des transporteurs qui nous fournissent leur service.

Les marchandises viennent par route ?

Pour le site de production de Djoum (SUD du Cameroun), on utilise le véhicule parce qu'il n'y a pas de chemin de fer. Nous utilisons le transport routier jusqu'à Douala. Le transporteur doit apporter la lettre de voiture. Il doit la faire viser à tous les bureaux de douane qu'il traverse sur son itinéraire. S'il manque un visa, les colis ne pourront pas partir. Donc ces chauffeurs jouent un grand rôle. Mais ils ne sont pas formés comme il se doit.

Pour le site de Mbang, nous avons le choix entre la route et le chemin de fer.

Comment sont vos relations avec ces transporteurs ?

Rien de spécial, quand on a besoin on les appelle, on a quelques bonnes relations, c'est des relations d'affaires, ils transportent et on paye et c'est tout.

Et avec le transporteur ferroviaire ?

On fait des réservations, il y a un personnel SFID à Bélabo qui s'occupe des réservations et des acheminements route et rail. Nous sommes en contact avec lui tous les jours pour le suivi des expéditions, il doit expédier les spécifications avant que les conteneurs n'arrivent. Il les expédie par chronopost.

Vous avez un contrat avec Camrail ?

Non pas spécialement, mais on sait comment il fonctionne.

Et avec les transporteurs maritimes ?

Nous travaillons plus avec MAERSK (60 %) en ce moment parce qu'il est le plus professionnel. Parfois Delmas (20 %) aussi, mais c'est surtout MAERSK. D'ailleurs, nous avons une réunion jeudi après midi, tu pourras venir avec moi et madame Aissatou. Il y a MSC (20 %) aussi pour certaines destinations.

Comment sont les relations ?

*Avec MAERSK, nous avons déjà stabilisé les choses, nous avons des réunions hebdomadaires au cours desquels ont suivi ensemble l'exécution des contrats. Il n'y a pas de problèmes, cela permet de savoir quand les conteneurs vont effectivement partir. Pendant la réunion, on étudie chaque contrat en cours. **Mais avec les autres c'est plus compliqué.** Mais à Delmas, le directeur de l'exploitation est un monsieur bien que je dois rencontrer d'ailleurs demain, nous irons le voir.*

Et avec le personnel du service vous êtes satisfaite de leur travail ?

***Il y a certains qui comprennent vite, d'autres c'est difficile.** Le traitement des dossiers demande beaucoup d'attention. **Un travail méticuleux et structuré, minutieux. Si on manque de concentration on fait des erreurs.** A chaque étape, il faut contrôler à nouveau ce que les autres ont fait. **C'est à partir des informations des autres postes que le poste suivant peut travailler. C'est un travail d'équipe qui est demandé,** mais bon...*

Après cet entretien, nous avons voulu étudier en profondeur le contenu de ce qui est appelé « contrat d'achat », c'est le document clé qui conditionne toutes les activités.

Papier en tête Rougier International, siège social Paris, 155, avenue de la rochelle BP 8826, www. Rougier.fr

Le numéro du contrat est indiqué : N° 3456 date 7 août 2008

Vendeur : SFID SA, site de production : Mbang-Djoum pour le Cameroun et Mokabi pour le site du Congo.

Acheteur : Rougier International France pour le compte du client SOMEX SA.

Quantité en M3 –

Désignation : type d'essence, les caractéristiques techniques : épaisseur, longueur, largeur

Prix unitaire / Devise/M3 (euros)

Autres indications :

Origine : Cameroun

Port d'embarquement : Douala

Destination : Belgique

Délai prévisionnel d'embarquement par MAERSK en conteneurs 20' et/ou 40'

Fret à la charge de l'acheteur – le B/L doit indiquer « fret payable par Rougier International »

Assurance : à la charge de l'acheteur

Conditions de paiement : 100 % au comptant contre remise documents

Le vendeur s'engage à adresser directement à l'acheteur les documents suivants par courrier express :

-facture commerciale

Jeu complet B/L originaux

Destinataire : A ORDRE

Notify : SOMEX SA adresse...

Spécifications sciages – certificat d'origine

Certificat phytosanitaire

Certificat EUR 1

Ce contrat d'achat est signé par Rougier International.

Jour suivant :

Nous avons sollicité l'accord du chef de service logistique et traçabilité pour nous entretenir avec chaque personnel à son poste, en observant ce qu'il fait exactement. Mme Dupaquier nous avait recommandé de ne pas trop les occuper pendant les heures de service. Nous avons fait un emploi de temps. Nous avons commencé par ceux qui étaient les moins occupés pour finir par les autres. L'entretien était simple. Nous avions quelques questions pour chacun, et les mêmes questions au départ. D'autres questions pouvaient s'ajouter au cours de l'entretien.

Les thèmes principaux de notre entretien étaient relatifs au système de communication, au mode de coordination, niveau de formation, sentiment personnel de chaque personne par rapport à l'importance de son rôle dans le processus global.

Pour mieux suivre les séquences, nous avons choisi un classement selon l'ordre séquentiel de production du dossier des embarquements. Ce choix est justifié par le fait que, la mission

principale de ce service finalement c'est de produire un dossier d'embarquement et d'expédier les colis relatif à ce dossier dans les délais selon les données du contrat d'achat.

Le poste N°4 selon notre classement : c'est la quatrième étape d'un dossier.

La tâche de ce poste est dénommée « facturation et suivi documentaire ». C'est une dame qui occupe le poste, il se trouve qu'elle est une ancienne étudiante diplômée de l'IUT de Douala. Elle a une ancienneté d'un peu plus de deux ans.

Poste « facturation et suivi documentaire ».

Et que faites vous exactement ?

La facturation à notre niveau consiste à introduire le nom du navire et de la compagnie maritime qui va effectivement transporter les colis, et aussi la date exact de facturation. C'est une opération qui prend quelques minutes lorsque le logiciel fonctionne normalement.

Parce qu'il y a des moments où il ne fonctionne pas bien ?

Oui, il y a des moments où c'est bloqué, on ne peut pas accéder facilement.

A ce moment que faites vous ?

J'attends que le système se rétablisse, le service informatique est souvent saisi et il débloque la situation.

Souvent ce blocage peut durer combien de temps à peu près ?

Parfois une matinée ou quelques heures, ça dépend.

Et ensuite pour le travail ?

Ensuite, mon rôle est de sortir la facture complète avec toutes les dernières informations qui manquaient sans erreur, ainsi que l'avis d'embarquement. Après cela, ces deux documents vont compléter le dossier général qui sera envoyé à Rougier International à Paris par courrier express. En fin de mois, nous faisons un récapitulatif des factures que nous adressons au service comptabilité pour contrôle.

D'où viennent les informations qui sont nécessaires à votre activité ?

Pour la réalisation, les informations proviennent des armateurs sous forme de « confirmation d'embarquement » et de « Bill of Lading ». Avec ces deux informations, nous complétons la facture qui a été établie par le poste qui vient avant nous.

Quel est le poste qui est avant le votre ?

C'est le poste « ordre de transit ».

Quelques difficultés rencontrées ?

Les difficultés ne manquent pas, c'est tous les jours.

Quoi par exemple ?

Par exemple, il y a trop de perte de temps dans l'attente des documents qui proviennent des autres postes. On est souvent de faire plusieurs relances aux collègues pour qu'ils nous transmettent les documents. De plus, le logiciel ne fonctionne pas bien en fait, il ne répond plus aux attentes, il est un peu dépassé, et il est à l'origine de plusieurs erreurs.

Donc pour vous quels sont les principales sources de difficultés ?

Pour ma part c'est essentiellement deux choses : les hommes et le logiciel.

Expliquez un peu.

Les informations n'arrivent pas à temps, et quand on va demander on ne nous répond pas bien, on ne comprend rien.

Pour vous qu'elle serait la solution ?

Que les gens soient sensibilisés au fait que nous devons communiquer à donner la bonne information quand il faut. Par exemple, refaire de temps en temps une journée de formation comme vous avez fait. C'est bien, ça permet de réveiller les gens.

Poste : phytosanitaire et certificat d'origine

Ce poste est occupé par un jeune diplômé de l'IUT également, en cours de recrutement.

Que faites vous exactement à ce poste ?

Je prépare le certificat phytosanitaire qui doit aller au service phytosanitaire en ville pour la signature. En même temps, je rempli la demande d'inspection sous fichier excel. Il faut dire que le certificat phytosanitaire est préparé à partir de deux documents : contrat d'achat et spécifications. Lorsqu'on le prépare cela permet de vérifier en même temps l'exactitude du port de destination. Le certificat en question est mis à la disposition des entreprises par les services administratifs de la délégation du Ministère de l'agriculture. Dès que j'apprête la demande, je l'envoie au poste qui est chargé du transit.

Donc à mon niveau je dois préparer 1) la demande d'inspection phytosanitaire, 2) la spécification, 3) le certificat phytosanitaire. Ces trois documents concernent les colis à

destination de l'Europe. Pour les produits à destination des USA et ASIE, il faut encore ajouter une attestation phytosanitaire norme 15.

Tout se passe bien tout le temps ou bien il y a quelques difficultés ?

Nos difficultés proviennent de deux facteurs : les services administratifs de l'Etat changent souvent les imprimés sans nous prévenir. Il faut dire que ces imprimés s'achètent par carnet comme vous voyez. Donc c'est parfois quand on a déjà fini de préparer un dossier et que nous allons solliciter les visas qu'on nous dit que cet imprimé n'est plus valable.

Et qu'est ce qui se fait ?

On est obligé de recommencer toute la procédure du dossier à zéro et ça perd le temps, et tout le monde est stressé.

Comme je disais pour les difficultés, il y a aussi des modifications qui proviennent des clients. Sans oublier que les allègements des conteneurs posent aussi des difficultés.

C'est-à-dire quoi ?

C'est-à-dire que si les conteneurs arrivent des sites de production en surpoids, les douaniers exigent qu'il soit allégé. Tous les dossiers qui étaient déjà prêts seront annulés et il faudra recommencer à zéro.

Pour moi, ce poste demande beaucoup de flexibilité, le partage des informations, de la réactivité. Il ne faut pas se décourager quand on demande reprendre un dossier et il faut être très attentif.

Poste : « montage dossier transit et booking »

Que faites vous exactement à ce poste ?

A ce poste je monte les dossiers qui iront chez le transitaire d'une part et d'autre part, je fais le booking.

C'est quoi le booking ?

Le booking c'est les réservations que nous faisons auprès des compagnies maritimes pour avoir un espace dans le navire le jour de l'embarquement.

Quelles sont les compagnies maritimes avec qui vous travaillez en ce moment ?

Il y a d'abord MAERSK. C'est le seul qui est en réseau avec nous. Pour faire la réservation je peux entrer directement dans leur site grâce au réseau. Avec eux, on utilise plus le téléphone ou courrier comme avec les autres. Ensuite il y a MSC et DELMAS.

Comment se fait la procédure de réservation ?

On a conçu le document pour préparer la réservation. Il indique : le numéro du dossier, le numéro du contrat d'achat, le type d'essence, la destination, le volume, le nombre de colis. On porte tous ces éléments dans le document. En attendant la réponse de la compagnie maritime, on prépare les autres pièces du dossier. On met ensemble : la facture proforma en cinq exemplaire, les spécifications en huit exemplaires, le contrat d'achat en cinq exemplaire, l'originale du certificat d'emportage, les originaux des spécifications, le rapport d'emportage. Tous les documents administratifs sont apprêtés à un autre poste. On attend tous ces dossiers. Dès qu'ils sont là, on prépare une fiche intitulée « ordre de transit export maritime ». Ce document récapitule tous les documents qui sont dans le dossier. C'est quand on se rassure qu'il y a tout dedans que le dossier peut aller chez le transitaire.

Tout se passe bien tout le temps ou bien il y a quelques difficultés ?

Les difficultés c'est surtout l'attente des documents, les erreurs qu'on découvre dans les documents. Et surtout, quand nos colis ne sont pas prêts, on a des annulations de booking. Et quand c'est récurrent, les compagnies ne nous font plus confiance et lorsqu'il faut demander d'autres booking, parfois c'est difficile d'obtenir.

Poste : vérification des factures

Que faites vous exactement à ce poste ?

A ce poste, je reçois les factures des fournisseurs.

Qui sont les fournisseurs ?

Les fournisseurs ici ce sont les transporteurs, les transitaires, ceux qui gèrent l'espace de stockage au port.

Et que faites vous alors ?

Je vérifie que les montants facturés sont effectivement ceux que nous devons payer, qu'ils correspondent à la prestation effectuée.

Pourquoi vous devez vérifier ?

Parce qu'on a constaté que les fournisseurs facturent parfois des choses qu'on ne connaît pas, par exemple, des surestaries en surplus ou des pénalités.

Normalement qu'est ce que ces fournisseurs facturent ?

Les principaux éléments sont : la mise à FOB, les frais fixes, les frais de Bill of Lading, les frais de bordereau de suivi des cargaisons, la taxe de stockage. Et pour ce qui concerne les surestaries, je dois vérifier leur origine, est ce le transitaire, le transporteur ou nous même. Si c'est nous, je laisse.

Donc je dois vérifier. Quand c'est conforme, je transmet les factures à la Direction Administrative et Financière.

Quelles sont les difficultés ?

Erreurs humaines, des doublons

Poste « contrôle de l'avancement des dossiers, suivi des embarquements et suivi des stocks

Que faites vous exactement à ce poste ?

C'est un poste de contrôle où je reçois les documents qui arrivent des sites de production et de Belabo (ville de passage du transport routier au transport ferroviaire). Je contrôle l'état d'avancement des dossiers à partir du logiciel qui est mis à jour dans les sites de production. Je peux aussi voir la position de chaque dossier en cours. J'identifie s'il y a des pièces manquantes. Un autre document électronique appelé « état des embarquements en cours » permet aussi de suivre en permanence. Il sert aussi de relance aux transporteurs maritimes et tous les intervenants de la chaîne de production des documents.

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Les difficultés sont surtout liées au logiciel. Il n'est pas très fiable. Certains dossiers qui existent en réalité ici dans la maison n'apparaissent pas dans la machine alors que des dossiers fictifs y apparaissent. Ici c'est vraiment le poste où on constate que le système ne fonctionne pas encore bien.

L'autre difficulté c'est que, on se retrouve avec plusieurs dossiers et plusieurs booking.

Le problème est que actuellement, les dossiers sont créés dès que Rougier International envoie le contrat d'achat. Le booking aussi se fait directement, on demande déjà au

transporteur maritime de réserver. Or la production se réalise sur les sites pour durée parfois longue, en moyenne, 60 jours. Entre temps, les données peuvent évoluer, **le contrat peut être annulé ou bloqué par Paris.**

Poste : suivi des dossiers administratifs

Que faites vous exactement à ce poste ?

A ce poste je suis tous les dossiers qui doivent être signés par l'administration et d'autres tâches. Je vais vous faire le détail de mes activités.

1) je suis les dossiers eaux et forêt, j'ai un carnet des bulletins. **Je dois aller au port au deux postes de contrôle « port 1 et port 2 », à la délégation provinciale du Ministère des forêts au bureau de contrôle. Normalement pour obtenir les visas ça ne doit pas être long, mais avec les mentalités des bureaucrates, ça met souvent un peu long.**

2) je dois m'occuper de la gestion des conteneurs. Pour cela je suis en relation avec les armateurs, j'établis des demandes écrites de conteneurs vides avec des plombs pour ravitailler les sites.

3) au parc à bois, je dois aller surveiller les stocks physiques pour voir s'il y a concordance entre le nombre de colis et le nombre de contrat. Je demande des contremarquages auprès des autorités du port pour se prémunir des erreurs.

4) la gestion des conteneurs en surpoids me revient aussi. **On constate qu'il y a trop de conteneurs qui arrivent des sites de production en dépassement de poids.** A ce moment là, il faut procéder aux allègements. Cette opération perd énormément de temps. De plus, cela demande de réajuster les dossiers qui étaient déjà prêts. **Les documents tels que le certificat d'empotage, les spécifications doivent être repris, or ce n'est pas facile.** Il y a aussi des cas qui demandent des empotages à nouveau, comme par exemple, les conteneurs accidentés ou les conteneurs empotés par erreur.

Donc il y a souvent des erreurs d'empotage ?

Oui, très souvent.

Qu'est ce qui est cause de cela ?

Des erreurs humaines, inattentions, les numéros attribués par erreur etc.

5) je gère aussi les opérations de rapatriement des conteneurs du port de Douala vers les sites de production.

Quelle est la cause de ces rapatriements ?

Parfois, il arrive que le client refuse les produits parce que **les normes n'ont pas été respectées. On est obligé de retourner à l'usine.**

Enfin, je suis aussi chargé de détecter tous les conteneurs en « long standing ».

Dans toutes ces tâches, quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ?

Ma principale difficulté est qu'il y a trop de produits à gérer. Les stocks ne sont pas suivis comme il faut, il n'y a pas un logiciel approprié. On utilise excel, mais c'est limité. En réalité c'est quand les produits sont déjà physiquement au port que la production des documents devient efficace. Tout ce qu'on fait avant n'est pas fiable.

Normalement il y a un logiciel qui est actuellement en cours, c'est le « GESFOR ». Il permet de faire les spécifications, de saisir les contrats, de facturer. Les informations arrivent des sites par mail sur fichier excel. Nous avons aussi une base de données « CUBIC ». A partir de ces outils, les informations sont reproduites dans GESFOR.

Le problème c'est au niveau de la création des « dossiers fictifs » (dossiers donc la production n'est pas encore achevée). Normalement un contrat d'achat devient réel lorsque la production est déjà dans le navire. Avant cela, c'est un contrat encours d'exécution. Les dossiers fictifs créés trop de doublons et parfois des multiples dossiers et cela va entraîner des erreurs d'emportage, de dossiers etc. il y a aussi des difficultés de communication en interne, entre le personnel.

Poste : gestion des flux physiques depuis les sites jusqu'à Douala

Que faites vous exactement à ce poste ?

Mon rôle consiste à vérifier que les colis sont partis des sites de production et qu'ils arriveront à Douala à temps. Je fais aussi un suivi automatique. Par exemple, j'ouvre un dossier, je vais dans « réception des spécifications sites », je vais ensuite dans « état d'embarquement », et j'ai les conteneurs qui sont sur parc. Je m'assure qu'il y a une concordance entre les colis qui doivent embarquer et leur présence au port dans « gestion des stock au parc de Douala ». Normalement chaque site a son état des stocks.

Je reçois les informations des sites par e mail sous fichier excel.

A mon poste, j'ai des difficultés avec les transporteurs routiers. Comme les chauffeurs ne sont pas formés à leur métier, eux ils savent seulement conduire la voiture, ils ne savent ce qui est important. Il y en a qui laissent traîner la « lettre de voiture » n'importe où, alors qu'ils doivent nous la transmettre dès qu'il arrivent à Douala. Ce n'est pas de leur faute, d'autres ne savent même pas trop lire, ils ne peuvent pas savoir l'importance des documents. Et parfois, on met du temps à chercher le document, on est obligé de mobiliser quelqu'un pour aller demander chez le transporteur routier. Alors que normalement, le chauffeur doit

déposer la lettre de voiture dès qu'il arrive. C'est le seul vrai moyen de contrôler que les colis sont effectivement au port et ça c'est surtout pour les colis qui voyagent en conteneur.

Et son patron ne dit rien ?

Heu !!! Il va juste s'excuser !

Pour ceux qui viennent par rail, il n'y a pas de problème, les documents sont expédiés par courrier express.

Pour les colis qui voyagent en mode conventionnel, il y a aussi moins de problèmes parce que les colis qui arrivent vont trouver un personnel SFD qui est au parc à bois. C'est à lui que les documents sont remis. Il fait directement un état de réception des colis qu'il achemine ici, et je le reçois.

Ensuite ?

Je contrôle aussi le fichier « historique ». Il présente les conteneurs en dépassement de 17 jours au parc. En principe, on a 17 jours gratuitement au parc du port. Après cela **on commence à payer les surestaries.** Par exemple, aujourd'hui, on voit qu'il y a trop de conteneurs en dépassement. C'est qu'on appelle « long standing ».

Quelles sont les causes de ces dépassements ?

Parfois notre grand client Rougier International demande de bloquer un contrat alors que c'est déjà produit et c'est déjà au port. Il y a aussi **le non respect des termes du contrat.** Certains **clients ne veulent pas recevoir tous les colis en même temps.** Ils demandent qu'on fasse des **expéditions partielles et on ne respecte pas parce que les sites de production eux n'ont pas respectés la donnée sur le rythme d'évacuation, ils ont tout produit en même temps.** Là les colis restent au port en attendant la demande du client. C'est parce que tous les contrats n'ont pas cette donnée peut être.

Donc il n'y a pas une concordance entre les sites de production et Douala et Paris ?

Pas toujours. Une erreur comme celle là incombe à la direction de la production. Cela montre qu'elle n'a pas fait un bon planning de production.

Il n'y a pas un cadre formel où chacun est informé de ce qu'il doit faire ?

Non. Tout dépend, parfois ça marche bien, et très souvent, il y a des cas difficiles.

Ensuite ?

Je fais des relances aux sites pour demander l'évacuation des colis en embarquement prioritaire. Je gère les stocks « hors contrats », ce sont les colis qui n'ont pas été embarqués soit à cause du surpoids, des « short ship » (contrats soldés) ou des « stand by ».

J'envoie un état des stocks à la filiale à Paris, ils essaient de revendre les colis à problème, qui sont en stock. Parfois on les revend aux enchères localement.

Pour récapituler, j'ai les documents à envoyer au siège tous les mois, ce sont les états de stocks « hors contrat » du port et des sites de production, tous les deux mois, j'envoie un état des stocks bloqués à Douala et à Belabo sur ordre de Paris. Je dois envoyer au sites de production un tableau des embarquements prioritaires, aux armateurs, je demande les raisons des long standing, ensuite pour les collaborateurs je mets à jour les états de stocks, tout le monde peut accéder, je donne au responsable de la comptabilité, un état de stock comptable.

Il y a un autre état à contrôler, c'est « envoi des documents d'après embarquement ». C'est avec ces documents que le client pourra récupérer les colis au port de débarquement. Les dossiers en crédit documentaire sont les plus importants.

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus ?

Des erreurs dans le traitement des dossiers, il y a trop d'erreurs, les oublies et autres inattentions.

Et comment remédier aux erreurs ?

Je pense que si les gens savent très bien ce qu'ils doivent faire, les erreurs peuvent diminuer.

Poste : création des dossiers

En quoi consiste le poste que vous occupez ?

A mon poste, je travaille en permanence dans la machine, les documents me parviennent des sites par mail. J'ai recours à la base de données pour créer les dossiers par importation des données. J'ouvre un dossier par contrat. Manuellement aussi, le dossier est ouvert à l'aide des fiches cartonnées qui sont ici. J'imprime le contrat et je l'insère dans la chemise ainsi que la fiche « chronologie ». Je rempli la chemise en inscrivant les données : numéro du dossier que j'ai automatiquement créé avec le logiciel GESFOR. J'affecte les prix, je valide les codes de réservation. Avec la spécification, je fais le lien entre le numéro du dossier et la contrat. J'édite la spécification et la facture proforma. Il y a aussi le logiciel GESLOG j'introduis le numéro du dossier et la date de réception du document, je valide. Ces informations sont

disponibles pour le poste suivant. A Bélabo, la saisie se fait manuellement et cela engendre souvent des erreurs. Quand ces informations arrivent, il est souvent obligé de vérifier minutieusement et cela perd aussi le temps. Dans la machine aussi il faut se rassurer que tous les conteneurs soient bien dans le même dossier.

Quelles sont vos difficultés ?

Au niveau pratique, les conteneurs empotés à Bélabo posent des problèmes, le **logiciel n'a pas assez de possibilité**. Les conteneurs en short ship **obligent de reprendre le dossier**. Il faut **chercher les dossiers chaque fois**. **L'information aussi ne circule pas bien entre les postes**. Les **logiciels sont très limités dans les fonctions qu'ils proposent alors qu'il y a trop de tâches**. Il faut absolument les revoir sinon, ils ne servent plus à grand-chose. **On est obligé de faire des choses manuellement et cela crée des doublons**.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

2. TABLEAU DE CODAGE

Dimensions	Codes	Liens												
		Création dossiers	Gestion flux physiques	Dossiers administratifs	Contrôle avancement dossiers	Facturation	Montage dossiers	Doc. Phyto-cert origine	Suivi doc	Chef service logistique	Responsable production	Transporteur maritime	Transporteur Ferroviaire	Transporteurs routiers
Activités	DA	x	x	x		x		x	X	X	X			
Flux	DF	x	x	x		x	X			X	X	x	x	
Acteurs	Dac	x	x	x			x	X	X	X	X	x	x	x
Systèmes et technologies	DST		x	x	x			x	x	X	X			
Infrastructures	DI		x							X	X			
Structures	DSF	x	x	x	x		x	x		X	x	x	x	x

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Objectif du questionnaire :

Le présent questionnaire adressé aux acteurs professionnels de la xylo – industrie au Cameroun est élaboré pour valider les propositions de recherche qui découlent de la question de recherche suivante :

Quelles propositions centrées sur la logistique peut – on faire pour améliorer le management de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les *Global Value Chains* ?

La problématique logistique peut rapidement s’appréhender à travers les opérations qui accompagnent la circulation des flux, à savoir, le transport, l’entreposage, le stockage, la manutention, le conditionnement, l’emballage et toutes les activités de préparation des commandes. Mais, le concept logistique couvre un spectre plus large où se combinent à la fois les aspects opérationnels et stratégiques.

Selon les contextes, les modes d’application de la logistique peuvent connaître des différences. Fondamentalement, la logistique vise à supprimer les dysfonctionnements résultants d’approches fractionnées des processus de circulation des produits, informations et compétences. C’est un mode d’organisation qui permet une mise en cohérence des différentes unités de production de biens et services afin d’optimiser les ressources financières, physiques et humaines allouées à la réalisation des objectifs économiques d’une entreprise ou d’une filière. La finalité de la logistique est de coordonner l’établissement de l’offre de l’entreprise afin qu’elle rencontre son marché dans les meilleures conditions de rentabilité globale (Mathé H., Tixier D., 1987).

Notre recherche voudrait mettre en évidence l’importance de la logistique dans un contexte où les flux (physiques, informationnels, financiers) circulent de manière intense entre acteurs tant à l’intérieur du pays, qu’entre acteurs géographiquement très éloignés à l’échelle continentale. Si ces échanges se pratiquent depuis des décennies, il faut reconnaître aujourd’hui, à la lumière du concept logistique, qu’elles sont émaillées de nombreux dysfonctionnements résultants d’une absence de coordination globale.

Notre recherche se déroule au moment où le concept logistique a déjà connu une évolution qui a vu se développer le concept de Supply Chain Management admis comme sa dimension supérieure.

Le terrain sur lequel se déploie notre recherche, à savoir, la xylo – industrie au Cameroun présente un intérêt compte tenu des défis qui lui sont imposés. En effet, cette industrie au Cameroun doit relever les défis relatifs à :

- L'étendue géographique du marché : les bois débités sont exportés à près de 90 % de la production totale auprès des clients industriels de la deuxième transformation disséminés dans les pays du monde, plus particulièrement les pays développés.
- Aux exigences des clients industriels : les clients industriels posent différents types d'exigences pour ce qui concerne l'activité de l'exploitation forestière (cf. Chapitre 1).
- A la concurrence qui s'étend au plan local, régional et international.
- Au cadre législatif, réglementaire et procédural.
- Au mode de gouvernance des chaînes de valeur mondiale.

Par ailleurs, le résultat du premier diagnostic élaboré dans la xylo – industrie au Cameroun a permis de faire ressortir les principaux obstacles qui freinent une bonne performance de ce secteur d'activité. Un constat général a également permis de relever des insuffisances et une inefficacité dans la stratégie managériale des entreprises au Cameroun. C'est à l'issue de cette étude que l'hypothèse centrale de la thèse a été élaborée, à savoir que, la logistique était un levier susceptible de relever une majorité des obstacles observés.

Il est donc primordiale que les entreprises du Cameroun s'engagent à améliorer leur stratégies managériales afin qu'elles soient capables de réussir leur intégration dans ces chaînes mondiales pour rester compétitives sur le long terme.

Pour ce faire, la contribution des acteurs est très importante pour la validation des propositions de recherche que nous avons élaborées. Ils sont donc conviés à y apporter leur point de vue.

Première proposition de recherche : Des conditions préalables sont indispensables.

- 1.1) L'amélioration du management par l'introduction de la logistique/Supply Chain Management dans l'élaboration des stratégies est devenue une exigence de compétitivité pour toute entreprise engagée dans des échanges sur le marché international. A cet effet, des conditions préalables sont nécessaires, notamment en ce qui concerne le volet acquisition des compétences et formation des ressources humaines

ACTIONS	Très important	Important	Peu important
1. Les entreprises doivent s'engager dans un processus d'acquisition des connaissances par une formation continue en logistique des ressources humaines (employés, cadres et dirigeants).			
2. Les entreprises doivent s'engager dans un processus de formation continue relatif à la maîtrise des lois, règlements et procédures régissant l'exploitation forestière.			
3. les entreprises doivent s'engager à recruter des diplômés en logistique pour des postes qui le nécessite.			
3. Quelles autres actions proposez vous ? • • •			

- 1.2) Des conditions préalables s'avèrent importantes également pour ce qui concerne le volet infrastructurel. Les discours politiques reconnaissent le faible niveau de développement des infrastructures au Cameroun (discours du 31 décembre 2008 à la nation).

Si le développement des infrastructures est important pour votre activité. Proposer un ordre de priorité pour leur développement.

Niveau	Indispensable	Secondaire	Inutile
Critères			
Routes			
Chemin de fer			
Port			
Télécommunications			
Ressources énergétiques			
Autres à préciser			

- 1.3) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membre d'une même chaîne s'engage de manière délibéré et volontaire dans une démarche qui demande :

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Confiance				
Interdépendance				
Compatibilité organisationnelle				
Vision				
processus clés				
Leader				
Soutien des dirigeants				
Autres propositions				

Deuxième proposition de recherche : processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial

- 2.1) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne s'engagent de manière délibéré et volontaire dans une démarche de restructuration interne. Pour ce faire classer ces actions selon un ordre de priorité.

	Très Important	Important	Peu important
1. Placer la logistique au centre des préoccupations stratégiques			
2. Mettre sur pied des règles et procédures de gestion des opérations logistique adaptées			
3. Introduire des outils de gestion logistique adaptés			
4. Centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques			
5. Mettre en œuvre un système de coordination inter fonctionnelle			
6. Mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise			
7. Autres propositions			

- 2.2) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants s'engagent de manière délibéré et volontaire dans une démarche de restructuration interne.
- Pour ce faire un poste de « *Supply Chain Manager* » rattaché à la Direction générale semble :

Très important	
Important	
Pas du tout important	
Autres	

(Cocher une case)

- Pour ce faire, réorganiser la structure de l'entreprise en passant de la structure classique à une structure dotée d'un centre de gestion des contrats, piloté par le *Supply Chain Manager* semble :

Très important	
Important	
Pas du tout important	
Autres	

(Cocher une case)

2.3) La réussite du management d'une chaîne logistique dans la xylo – industrie au Cameroun nécessite que les dirigeants des entreprises soient capables de poser ces actes. Donner votre classement.

	Très important	Important	Pas important
1. Emergence d'une culture logistique dans l'entreprise			
2. Que les acteurs partagent les mêmes objectifs			
3. Que les acteurs partagent une même volonté de servir le client			
Autres			

Troisième proposition de recherche : un processus de changement de dimension inter organisationnel est primordial.

3.1 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont : les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite qu'il y ait une compatibilité en matière de. Donner votre classement.

Paramètres	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Règles de gestion				
Système d'information				
Système de communication				
Procédures				
Outils de gestion				
Autres propositions				

3.2 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite que tous ces partenaires acceptent ces paramètres. Donner votre classement.

Paramètres	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Partager l'information				
Développer en leur sein un même objectif et une même volonté de servir le client				
Intégrer des processus clés				
Développer une coordination inter fonctionnelle				
Partager des risques et des récompenses				
Privilégier des relations à long terme				
Coopérer				
Autres propositions				

3.3 L'activité principale de votre entreprise consiste à fournir du bois débité à des clients industriels localisés dans des pays étrangers. Elle devient ainsi membre de plusieurs chaînes logistiques, c'est-à-dire au moins trois acteurs qui échangent (fournisseurs/Entreprise/Clients).

- Citer vos cinq principaux fournisseurs par ordre d'importance

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- Votre entreprise est – elle en contact direct avec les clients industriels ?

Oui Non

- Si oui, quels moyens de communication utilise t – elle le plus ?

	Plus utilisé	Moyennement utilisé	Peu utilisé	Pas du tout utilisé
1. Téléphone				
2. Internet				
3. Fax				
4. Courrier express				
Autres				

- Si non, comment sont élaborés les contrats d'achats ?

	Toujours	Pas toujours	Jamais
1. Par l'intermédiaire des négociants internationaux indépendants			
2. Par des négociants internationaux filiales du même groupe que votre entreprise			
3. Autres à préciser			

- La production est déclenchée :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
1. Sur la base d'un contrat avec le client directement			
2. Sur la base d'un contrat avec le négociant			
3. En série			
1. Autres à préciser			

- Pour la réalisation de la production, le contrat indique les éléments techniques suivants :

ELEMENTS	Toujours	Pas toujours	Jamais
Types d'essences			
Longueur			
Largeur			
Epaisseur			
Traitement chimique			
Autres traitement (séchage)			
Autres à préciser			

- Les normes logistiques suivantes sont – elles exigées par les clients ?

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Type d'emballage			
Type de conditionnement			
Port de déchargement			
Date de livraison à port			
Quantités à produire			
Autres à préciser			

- Les normes environnementales suivantes : Plan d'Aménagement des Forêts (diamètre minimum de coupe, certification forestière), production selon les critères relatifs à une gestion durable des forêts sont – elles exigées par les clients ?

	Très exigées	Moyennement exigées	Pas du tout exigées
Plan aménagement forêts			
Diamètre minimum de coupe			
Certification			
Traçabilité des bois			
Normes de gestion durable des forêts			
Autres à préciser			

- Les normes de travail relatives sont – elles exigées par les clients ?

Oui Non
Si oui lesquelles ?

- le contrôle qualité exige

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Dimensionnement			
Traitement chimique			
Séchage éventuellement			
Autres à préciser			

- Ce contrôle est exécuté par :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Personnels internes			
Personnels externes			
Autres à préciser			

- les risques immédiats de non respects des normes sont :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Perte du contrat			
Reprise de la production			
Autres à préciser			

- Les prix de vente sont fixés par :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Votre entreprise			
Par le client			
Par le négociant			
Autres à préciser			

- Raison sociale :
- Activité principale :
- Nationalité de la structure :
- Nombre d'employés :
- Quantité moyenne de bois débités exportés par an :
- Vos principaux concurrents :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6 : CODIFICATION DES DONNEES DU QUESTIONNAIRE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Première proposition de recherche : Des conditions préalables sont indispensables.

- 1.1) L'amélioration du management par l'introduction de la logistique/Supply Chain Management dans l'élaboration des stratégies est devenue une exigence de compétitivité pour toute entreprise engagée dans des échanges sur le marché international. A cet effet, des conditions préalables sont nécessaires, notamment en ce qui concerne le volet acquisition des compétences et formation des ressources humaines

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ACTIONS	Très important	Important	Peu important
1. Les entreprises doivent s'engager dans un processus d'acquisition des connaissances par une formation continue en logistique des ressources humaines (employés, cadres et dirigeants).	2CU/3WI/4ES/5CT/7SF/8PA	1AL/6TT/9GT	
2. Les entreprises doivent s'engager dans un processus de formation continue relatif à la maîtrise des lois, règlements et procédures régissant l'exploitation forestière.	1AL- 2CU/4ES/5CT/8PA	3WI/6TT/7SF/9GT	
3. les entreprises doivent s'engager à recruter des diplômés en logistique pour des postes qui le nécessite.	2CU/3WI/4ES/7SF	1AL/5CT/6TT/8PA/9GT	
3. Quelles autres actions proposez vous ? <ul style="list-style-type: none"> • 6TT(les normes logistiques doivent être vulgarisées, un manuel doit être mis à la disposition de l'entreprise, des procédures claires doivent être établies • • 			

1.2) Des conditions préalables s'avèrent importantes également pour ce qui concerne le volet infrastructurel. Les discours politiques reconnaissent le faible niveau de développement des infrastructures au Cameroun (discours du 31 décembre 2008 à la nation).

Si le développement des infrastructures est important pour votre activité. Proposer un ordre de priorité pour leur développement.

Niveau	Indispensable	Secondaire	Inutile
Critères			
Routes	1AL/2CU/3WI/4ES/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Chemin de fer	3WI/5CT/6TT/7SF/8PA	1AL/2CU/4ES/9GT	
Port	1AL/2CU/3WI/4ES/5CT/6TT/8PA/9GT	7SF	
Télécommunications	1AL/2CU/3WI/4ES/5CT/7SF/8PA	6TT/9GT	
Ressources énergétiques	3WI/4ES/5CT/8PA	6TT/7SF/9GT	
Autres à préciser			

1.3) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membre d'une même chaîne s'engage de manière délibérée et volontaire dans une démarche qui demande :

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Confiance	2CU/5CT/7SF/8PA/9GT	1AL/3WI/6TT		
Interdépendance		2CU/3WI/6TT/7SF/9GT	1AL	
Compatibilité organisationnelle	1AL/2CU/WI/7SF/8PA	6TT	9GT	
Vision	5CT/6TT/9GT	1AL/2CU/3WI/7SF/8PA		
processus clés	1AL/7SF	3WI/6TT/9GT		
Leader	8PA/9GT		1AL/3WI/6TT	7SF
Soutien des dirigeants	1AL/8PA	2CU/3WI/6TT/7SF/9GT		
Autres propositions				

Deuxième proposition de recherche : processus de changement de dimension intra organisationnelle est primordial

2.1) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants des entreprises membres d'une même chaîne s'engagent de manière délibéré et volontaire dans une démarche de restructuration interne. Pour ce faire classer ces actions selon un ordre de priorité.

	Très Important	Important	Peu important
1. Placer la logistique au centre des préoccupations stratégiques	3WI/7SF	1AL/2CU/5CT/6TT/8PA	9GT
2. Mettre sur pied des règles et procédures de gestion des opérations logistique adaptées	1AL/2CU/3WI/5CT/8PA/9GT	6TT/7SF	
3. Introduire des outils de gestion logistique adaptés	1AL/5CT	2CU/3WI/6TT/7SF/8PA/9GT	
4. Centraliser la responsabilité de gestion des opérations logistiques	1AL/2CU/8PA	6TT	3WI/5CT/7SF/9GT
5. Mettre en œuvre un système de coordination inter fonctionnelle	5CT/7SF	1AL/2CU/3WI/6TT/8PA/9GT	
6. Mettre en œuvre un système qui favorise le partage de l'information entre les acteurs dans l'entreprise	1AL/2CU/5CT/7SF	3WI/6TT/8PA	9GT
7. Autres propositions			

2.2) La réussite du management d'une chaîne logistique nécessite que les dirigeants s'engagent de manière délibérée et volontaire dans une démarche de restructuration interne.

- Pour ce faire un poste de « *Supply Chain Manager* » rattaché à la Direction générale semble :

Très important	1AL/3WI/7SF
Important	2CU/5CT/6TT/8PA/9GT
Pas du tout important	
Autres	

(Cocher une case)

- Pour ce faire, réorganiser la structure de l'entreprise en passant de la structure classique à une structure dotée d'un centre de gestion des contrats, piloté par le *Supply Chain Manager* semble :

Très important	3WI/7SF/8PA
Important	1AL/2CU/5CT/6TT/9GT
Pas du tout important	
Autres	

(Cocher une case)

2.3) La réussite du management d'une chaîne logistique dans la xylo – industrie au Cameroun nécessite que les dirigeants des entreprises soient capables de poser ces actes. Donner votre classement.

	Très important	Important	Pas important
1. Emergence d'une culture logistique dans l'entreprise	9GT	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA	
2. Que les acteurs partagent les mêmes objectifs	1AL/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA	2CU	9GT
3. Que les acteurs partagent une même volonté de servir le client	1AL/2CU/5CT	3WI/6TT/8PA/9GT	7SF
Autres : 6TT (la volonté de travailler ensemble)			

Troisième proposition de recherche : un processus de changement de dimension inter organisationnel est primordial.

3.1 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont : les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite qu'il y ait une compatibilité en matière de. Donner votre classement.

Paramètres	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Règles de gestion	2CU/8PA/9GT	3WI/5CT/6TT/7SF	1AL	
Système d'information	1AL/5CT/6TT/7SF/8PA	2CU/9GT		3WI
Système de communication	1AL/6TT/7SF/8PA	2CU/9GT	3WI	
Procédures	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/8PA	7SF/9GT		
Outils de gestion	2CU/5CT/8PA/9GT	6TT	1AL/3WI/7SF	
Autres propositions				

3.2 Les partenaires de la chaîne de valeur du bois débité au Cameroun sont les exploitants forestiers, les transformateurs, les vendeurs, les transporteurs, les transitaires.

Le bon fonctionnement de votre chaîne nécessite que tous ces partenaires acceptent ces paramètres. Donner votre classement.

Paramètres	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Partager l'information	1AL/6TT/7SF/8PA/9GT	2CU/3WI/5CT		
Développer en leur sein un même objectif et une même volonté de servir le client	2CU/5CT/8PA	1AL/3WI/6TT	7SF/9GT	
Intégrer des processus clés	3WI/6TT/7SF/8PA	1AL/2CU	9GT	
Développer une coordination inter fonctionnelle	1AL/8PA	3WI/5CT/6TT/7SF/9GT	2CU	
Partager des risques et des récompenses	8PA	6TT	1AL/2CU/3WI/5CT/7SF	3WI/9GT
Privilégier des relations à long terme	1AL/6TT/8PA	2CU/5CT/7SF		9GT
Coopérer	1AL/3WI/7SF/8PA	2CU/5CT/6TT/9GT		
Autres propositions				

3.3 L'activité principale de votre entreprise consiste à fournir du bois débité à des clients industriels localisés dans des pays étrangers. Elle devient ainsi membre de plusieurs chaînes logistiques, c'est-à-dire au moins trois acteurs qui échangent (fournisseurs/Entreprise/Clients).

- Votre entreprise est – elle en contact direct avec les clients industriels ?

Oui 1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/9GT Non 8PA

- Si oui, quels moyens de communication utilise t – elle le plus ?

	Plus utilisé	Moyennement utilisé	Peu utilisé	Pas du tout utilisé
1. Téléphone	3WI/6TT/8PA	1AL/2CU/7SF/9GT	5CT	
2. Internet	1AL/2CU/3WI/5CT/7SF/8PA/9GT	6TT		
3. Fax	6TT/8PA	2CU/9GT	1AL/3WI/5CT	7SF
4. Courrier express	1AL/8PA	7SF	2CU/3WI/6TT/9GT	5CT
Autres				

- Si non, comment sont élaborés les contrats d'achats ?

	Toujours	Pas toujours	Jamais
1. Par l'intermédiaire des négociants internationaux indépendants	2CU/8PA	6TT	
2. Par des négociants internationaux filiales du même groupe que votre entreprise	6TT/8PA	2CU	
3. Autres à préciser			

- La production est déclenchée :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
1. Sur la base d'un contrat avec le client directement	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/9GT		7SF/8PA
2. Sur la base d'un contrat avec le négociant	7SF/8PA	2CU/3WI/9GT	6TT
3. En série		9GT	6TT/7SF
1. Autres à préciser	2CU(partenariat)		

- Pour la réalisation de la production, le contrat indique les éléments techniques suivants :

ELEMENTS	Toujours	Pas toujours	Jamais
Types d'essences	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Longueur	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Largeur	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Epaisseur	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Traitement chimique	1AL/8PA	2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/9GT	
Autres traitement (séchage)	1AL/6TT/7SF/8PA		2CU
Autres à préciser			

- Les normes logistiques suivantes sont – elles exigées par les clients ?

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Type d'emballage	3WI/8PA	2CU/5CT/6TT/7SF/9GT	
Type de conditionnement	1AL/2CU/3WI/7SF/8PA	5CT/6TT/9GT	
Port de déchargement	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Date de livraison à port	1AL/2CU/3WI/5CT/7SF/8PA	6TT/9GT	
Quantités à produire	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Autres à préciser			

- Les normes environnementales suivantes : Plan d'Aménagement des Forêts (diamètre minimum de coupe, certification forestière), production selon les critères relatifs à une gestion durable des forêts sont – elles exigées par les clients ?

	Très exigées	Moyennement exigées	Pas du tout exigées
Plan aménagement forêts	8PA	2CU/5CT/9GT	1AL/3WI/6TT/7SF
Diamètre minimum de coupe	2CU/3WI/8PA/9GT	5CT	1AL/6TT/7SF
Certification	3WI/5CT/8PA	1AL/2CU/7SF/9GT	6TT
Traçabilité des bois	3WI/8PA	1AL/2CU/5CT/6TT/7SF/9GT	
Normes de gestion durable des forêts	2CU/8PA	1AL/9GT	3WI/5CT/6TT
Autres à préciser			

- Les normes de travail relatives sont – elles exigées par les clients ?

Oui 1AL Non 2CU/3WI/5CT/6TT
Si oui lesquelles ?

- le contrôle qualité exige

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Dimensionnement	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Traitement chimique	1AL/3WI/5CT/7SF/8PA/9GT	2CU/6TT	
Séchage éventuellement	1AL/6TT/7SF/8PA	3WI/5CT/9GT	
Autres à préciser	3WI (respect des exigences du contrat)		

- Ce contrôle est exécuté par :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Personnels internes	1AL/2CU/3WI/5CT/6TT/7SF/8PA/9GT		
Personnels externes	8PA	2CU/3WI/5CT/9GT	6TT/7SF
Autres à préciser	2CU(réceptionniste chez le client)		

- les risques immédiats de non respects des normes sont :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Perte du contrat	1AL/2CU/5CT/8PA	3WI/6TT/7SF/9GT	
Reprise de la production	3WI/5CT/6TT	7SF	9GT
Autres à préciser	2CU(amende, perte du marché) 8PA (retrait du certificat) 9GT (baisse des prix par le client)		

- Les prix de vente sont fixés par :

	Toujours	Pas toujours	Jamais
Votre entreprise	2CU	3WI/5CT/9GT	6TT/7SF
Par le client		2CU/3WI/5CT/6TT	9GT
Par le négociant	6TT/7SF/8PA	2CU/3WI	9GT
Autres à préciser	1AL=négociation client/entreprise 9GT (par le marché)		

ANNEXE 7 : RESULTATS PAR ITEMS SOUS-PROPOSITION 3

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Proposition de recherche	Sous – proposition de recherche	Paramètres	Items	Résultats
<p>P.3 Un processus de changement de dimension inter organisationnelle est primordial pour améliorer le management logistique de la xylo – industrie au Cameroun et favoriser son intégration dans les Global Value Chains.</p>	<p>P.3.3 Eléments pratiques de gestion d'une chaîne de valeur</p>	<p>3.3.a Communication</p>	3.3.a.1 Téléphone	Accepté
			3.3.a.2 Internet	Accepté
			3.3.a. 3 Fax	Mitigé
			3.3.a. 4 Courrier express	Mitigé
		<p>3.3. b Autres moyens d'élaboration des contrats</p>	3.3.b.1 Négociants internationaux indépendants	Accepté
			3.3.b.2 Négociants internationaux filiale même groupe	Accepté
		<p>3.3.c Déclenchement production</p>	3.3.c. 1 Contrat direct avec le client	Accepté
			3.3.c.2 Contrat avec le négociant	Accepté
			3.3.c3 Partenariat	Terrain
		<p>3.3.d Normes techniques dans le contrat</p>	3.3.d.1 Types d'essences	Accepté
			3.3.d.2 Longueur	Accepté
			3.3.d.3 Largeur	Accepté
			3.3.d.4 Epaisseur	Accepté
			3.3.d.5 Traitement chimique	Refusé
			3.3.d.6 Séchage	Accepté
		<p>3.3.e Normes logistiques</p>	3.3.e.1 Types d'emballage	Accepté
			3.3.e.2 Type de conditionnement	Accepté
			3.3.e.3 Port déchargement	Accepté
			3.3.e.4 Date de livraison	Accepté
			3.3.e.5 Quantité à produire	Accepté
		<p>3.3.f Normes environnementales</p>	3.3.f.1 Plan aménagement forêts	Mitigé
			3.3.f.2 Diamètre minimum de coupe	Accepté
			3.3.f.3 Certification	Accepté
			3.3.f.4 Traçabilité	Accepté
			3.3.f.5 Normes gestion durable	Mitigé
		<p>3.3.g Contrôle qualité</p>	3.3.g.1 Dimensionnement	Accepté
			3.3.g.2 Traitement chimique	Accepté
			3.3.g.3 Séchage	Mitigé
			3.3.g.4 respect des exigences du contrat	Terrain
		<p>3.3.h Personnel d'exécution du contrôle qualité</p>	3.3.h.1 Personnel interne	Accepté
			3.3.h.2 Personnel externe	Mitigé
			3.3.h.3 Réceptionniste chez le client	Terrain
		<p>3.3.i Risques non respect des normes</p>	3.3.i.1 Perte du contrat	Accepté
3.3.i.2 Reprise production	Mitigé			
3.3.i.3 Amende, perte du marché	Terrain			

			3.3.i.4 Retrait du certificat	Terrain
			3.3.i.5 Baisse des prix par le client	Terrain
		3.3.j Fixation des prix	3.3.j.1 Par l'entreprise	Refusé
			3.3.j.2 Par le client	Mitigé
			3.3.j.3 Par le négociant	Mitigé
			3.3.j.4 Négociation client/entreprise	Terrain
			3.3.j.5 Par le marché	Terrain

Tableau 5.11 : présentation des résultats de la sous-proposition 3.3

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Résumé

Cette recherche doctorale s'interroge sur les stratégies d'orientation possibles dans une situation de changement survenant dans la structure d'un secteur d'activité. La xylo-industrie du Cameroun est le cas d'étude qui retient l'attention de notre travail. La loi N°94/01 portant organisation des forêts intervient en 1994 pour signifier la nouvelle dimension des enjeux portés par ce secteur d'activité face au développement du pays. Or, l'industrialisation de la xylo-industrie place les entreprises face à des défis auxquels des stratégies nouvelles adaptés sont indispensables. La recherche d'une performance économique en contexte de Gestion Durable des Forêts résume ces défis. L'objectif de la recherche est de comprendre le fonctionnement de la xylo-industrie pour améliorer le management logistique et favoriser son intégration dans les GVC. Pour y parvenir, un diagnostic des difficultés a été jugé pertinent. Des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des trois catégories d'acteurs qui ont été identifiés. L'issue de ce diagnostic a permis de formuler l'hypothèse que la logistique était capable d'aider les entreprises à surmonter une grande partie des difficultés auxquelles elles étaient confrontées. Aussi, une revue de la littérature autour de la logistique et de la valeur a-t-elle été mobilisée pour mieux appréhender la problématique de la recherche, guidé par des concepts tels que le Supply Chain Management et les Global Value Chains. Dans un deuxième moment, les propositions de recherche élaborées à partir de la littérature ont été confrontées avec les acteurs de terrain à l'aide d'un questionnaire. L'expression des acteurs professionnels sur des items théoriques a enrichi l'interprétation des résultats. Finalement, des recommandations ont été préconisées pour une amélioration du management logistique dans la xylo-industrie au Cameroun pour favoriser son intégration dans les Global Value Chains.

Mots-clés : Logistique, Supply Chain Management, Global Value Chains, Xylo-industrie, Gestion Durable des Forêts, Cameroun

Abstract

This research in doctorate degree rely on the law N°94/01 of 20th January 1994 bringing the forests regime, which compel the enterprises of exploitations of forests in Cameroon to realize henceforth, the first level of transformation of woods locally. The signature of passage to the industry in sector of the Xylo-industry imposes then, a structural changing of the initial channel of transformation of tropical woods going out from Cameroon. This structural changing causes a logistical problem which retains the attention of researchers. The circulation of the flows between the industries of the first localized transformation in Cameroon and the second industrials transformation localized in the developed countries should have intensified and the logistics demands will become stronger. How does one succeed the integration of channel between the enterprises of a developening country and that of developed countries?

The objective of this research is to understand the functioning of the xylo-industry in Cameroon to reach at the actionable propositions centered on the logistics and the SMC. To reach it, a diagnosis of difficulties was realized by the three categories of actors which have been identified. It has been rely on a study of unique case. A literature review around the logistic of SMC and the Global value chains was judicious for better comprehension of our research. The propositions of elaborated research from the literature have been putting into test the facts towards the enterprises of the first industrial transformation in Cameroon by a questionnaire. In conclusion, an amelioration of logistic management in the enterprises of the industry of the first transformation of woods in Cameroon is an indispensable condition of their integration in the global value chains.

Keywords: Logistics, Supply Chain Management, Global Value Chains, xylo-industry, Sustainable Forest Management, Cameroon