



Programme eMOBOIS « Plateforme d'échanges au service de l'approvisionnement des bois »

-

*Evaluation et retour d'expérience sur la période 2011-2019*



France Bois Forêt

---

Avril 2019



## Résumé exécutif

---

France Bois Forêt (FBF) a confié au bureau d'études SalvaTerra la réalisation d'un retour d'expérience objectif sur le programme eMOBOIS pour la période 2011-2019. Nous avons analysé la documentation disponible, réalisé une série d'entretiens semi-structurés auprès d'opérateurs et d'acteurs clés de la filière et conduit une enquête en ligne à laquelle 52 opérateurs ont répondu.

Le présent document propose une courte synthèse de l'historique et de l'état d'avancement du programme sur le plan de son pilotage et de son déploiement au sein de la filière. Dans un second temps, nous proposons une analyse de la performance du programme selon six critères de base : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Enfin, nous émettons des recommandations pour réorienter le développement du programme de manière stratégique et ainsi assurer son succès à moyen terme au sein de la filière forêt-bois française.

### → Synthèse de l'analyse de performance du programme

Malgré une identification pertinente des besoins de la filière, une forte légitimité institutionnelle, et un contexte porteur à l'échelle européenne, eMOBOIS n'a pas réussi à devenir le langage commun aux opérateurs de la filière forêt-bois française qu'il s'était proposé de devenir. La performance globale du programme est donc évaluée basse à moyenne (Figure 1).

Paradoxalement, les mêmes facteurs qui ont fait le succès du développement et de la mise en œuvre d'eMOBOIS dans sa phase pilote sont en partie responsable de la faiblesse de son déploiement à l'échelle nationale. Élaboré dans le contexte circonscrit d'un groupe d'entreprises de l'Est de la France, eMOBOIS a été développé pour répondre à des conditions de mise en œuvre idéales mais non représentatives de l'ensemble des acteurs de la filière forêt-bois nationale. La mise en place d'un second pilotage opérationnel dans le Sud-ouest de la France, initialement prévue, aurait sans doute contribué à éviter ce biais, mais elle n'a malheureusement pas vu le jour.

Par ailleurs, l'entrée du programme en phase de déploiement n'a pas donné lieu à la réalisation d'un nouveau diagnostic pour mieux comprendre les attentes des utilisateurs potentiels. Impulsée par des acteurs déjà convaincus, la stratégie de « massification » d'eMOBOIS, au lieu de s'interroger sur la manière de créer de la valeur pour l'amont et les maillons intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement, s'est orientée vers l'imposition d'un outil peu adapté aux petites entreprises.

Cette approche descendante d'eMOBOIS se reflète dans les investissements réalisés depuis 2016, quasi exclusivement orientés vers la communication et la promotion de la plateforme malgré des signaux négatifs des utilisateurs, perceptibles dès 2017 mais masqués par l'augmentation éphémère des adhésions dues à l'effet d'aubaine de l'offre promotionnelle lancée la même année.

Faute d'un système de suivi-évaluation robuste, et peu réactif du fait de la rareté de ses réunions et de l'absence d'une équipe solide, le COPIL n'a pas su répondre à ces alertes. Face à un déploiement plus lent que prévu, le choix a été fait de persister dans une stratégie orientée vers la conversion des « gros » opérateurs de la filière – les donneurs d'ordre – pour forcer les « petits » opérateurs à s'aligner.

En fin de compte, le développement de nouvelles fonctionnalités offrant plus de valeur aux utilisateurs potentiels d'eMOBOIS a été délaissé, ce qui n'a pas permis d'en corriger le manque d'attractivité. EDT SAS, confronté à un bilan financier négatif du fait de l'échec commercial de la plateforme, et sans pouvoir décisionnel au COPIL, n'a pas disposé de marges de manœuvres suffisantes pour être force de proposition.

Pour autant, le programme eMOBOIS n'est pas un échec : même incomplète, l'offre de services EDI a fait la preuve de son efficacité pour les entreprises capables d'en exploiter le potentiel. Par ailleurs, de nouveaux acteurs et de nouveaux projets innovants en demande de solutions pour l'interopérabilité des données dans la filière ont montré leur intérêt pour eMOBOIS, ce qui pourrait redonner du sens à la promesse initiale de FBF et de FCBA : fournir un langage commun et inclusif pour toute la filière française.

Le projet « Chaîne numérique » revêt une importance stratégique dans ce contexte, puisqu'il vise justement l'articulation des flux d'informations dans tous les maillons des chaînes d'approvisionnement de la filière forêt-bois. L'intégration d'eMOBOIS dans le troisième pôle du projet (gestion des flux de données entre fournisseurs, transporteurs et clients) lui permettra de toucher un public plus étendu et de renforcer sa légitimité.

Pour exploiter tout le potentiel de cette opportunité, il est essentiel d'étendre les fonctionnalités d'eMOBOIS, et en particulier :

- D'augmenter le nombre de messages supportés,
- D'élargir le périmètre de couverture du langage commun en incluant d'autres standards complémentaires (p. ex. Stanford pour les échanges avec les machines d'exploitation forestière).
- De développer les interconnexions avec les outils informatiques déjà utilisés par les acteurs de la filière (en particulier Dashdoc dans le cas de transporteurs)

<b>Pertinence</b>			Yellow	Green	
<b>Cohérence</b>		Orange	Yellow		
<b>Efficacité</b>		Orange			
<b>Efficiéce</b>		Orange			
<b>Impacts du programme</b>			Yellow		
<b>Durabilité des impacts</b>				Green	
<b>PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME</b>					
		Orange	Yellow		

Figure 1: Résultat de l'analyse de performance d' eMOBOIS (SalvaTerra, 2019)

### ➔ Synthèse des recommandations

Nos recommandations vont dans le sens d'une poursuite du programme, au prix d'une refonte de sa structure de pilotage, et d'une réinvention de son offre de valeur.

En particulier, nous recommandons :

1. D'ouvrir le COPIL à de nouveaux acteurs d'importance stratégique pour le déploiement d'eMOBOIS dans le Sud et l'Est de la France et pour sa mise en compatibilité avec les outils informatiques et technologiques utilisés dans la filière.
2. D'encadrer strictement la poursuite du programme en l'assujettissant à une planification stratégique définissant des objectifs clairs, réalistes et quantifiés, et dont la réalisation fera l'objet d'un plan de suivi-évaluation soigneusement observé.
3. De repenser l'offre de valeur du programme, en priorisant l'élargissement du périmètre de couverture du langage eMOBOIS, son interopérabilité avec les autres standards et outils utilisés dans la filière, et le développement de nouvelles fonctionnalités attractives pour les entreprises les moins structurées informatiquement.
4. De soutenir la mise en œuvre du programme en le dotant de moyens humains et financiers cohérents avec les impacts escomptés d'eMOBOIS.
5. D'impliquer l'ensemble des représentations professionnelles de la filière, y compris les syndicats de transporteurs comme la Fédération nationale des transporteurs routiers (FNTR) et l' Union nationale des organisations syndicales des transporteurs routiers (UNOSTRA), sur la base d'une négociation des conditions à respecter pour les futurs développements eMOBOIS (notamment sur la répartition des charges et des coûts)

La mise en œuvre de ces recommandations devrait se faire sur la base d'une étude de faisabilité permettant d'établir et de prioriser les objectifs du programme, et de chiffrer les investissements à réaliser. Cette étude de faisabilité permettra en outre de lever les fonds additionnels nécessaires.

## Table des matières

---

Liste des figures .....	5
Abréviations et acronymes.....	5
1 Introduction et cadrage méthodologique du retour d'expérience .....	6
1.1 Phase de préparation.....	6
1.2 Collecte d'information.....	6
1.3 Traitement et analyse des données.....	7
2 Présentation du Programme eMOBOIS .....	8
2.1 Objectifs .....	8
2.2 Principe et fonctionnement.....	8
2.3 Développement et pilotage .....	8
2.4 Déploiement de la plateforme .....	10
2.5 Situation actuelle.....	11
3 Analyse de la performance du Programme eMOBOIS.....	12
3.1 Pertinence .....	12
3.1.1 Réalité du besoin.....	12
3.1.2 Existence de la demande.....	13
3.1.3 Adéquation de la solution technique proposée .....	13
3.2 Cohérence.....	14
3.2.1 Cohérence du montage institutionnel .....	14
3.2.2 Cohérence du pilotage du programme .....	15
3.2.3 Cohérence externe.....	16
3.3 Efficacité.....	18
3.3.1 Efficacité des services pour les entreprises utilisatrices.....	19
3.3.2 Efficacité du déploiement de la plateforme .....	20
3.4 Efficience.....	20
3.4.1 Efficience de la mise en œuvre d'eMOBOIS pour les entreprises utilisatrices.....	20
3.4.2 Efficience budgétaire du programme eMOBOIS.....	21
3.5 Impact.....	22
3.6 Durabilité .....	22
4 Conclusions .....	24
5 Recommandations .....	26
5.1 Un COPIL plus inclusif pour une filière diverse.....	26
5.2 Plus de rigueur pour une prise de décision plus stratégique .....	26
5.3 Étendre et repenser l'offre de valeur.....	27
5.4 Se doter des moyens de ses ambitions .....	28
5.5 Impliquer l'ensemble des représentations professionnelles .....	28
Bibliographie .....	29
Annexes .....	30

## Liste des figures

Figure 1: Résultat de l'analyse de performance d' eMOBOIS (SalvaTerra, 2019) .....	3
Figure 2: Financements FBF sur eMOBOIS, 2012 - 2018 (SalvaTerra, 2019, d'après FBF, 2018).....	11
Figure 3: Analyse de performance du programme eMOBOIS (SalvaTerra, 2019).....	24

## Abréviations et acronymes

Acronyme	Signification
ADIB	Association pour le développement des industries du bois en Franche-Comté
AFB	Alliance forêt-bois
ATGeRi	Aménagement du territoire et gestion des risques
B2B	Business to business
CFBL	Coopérative forestière Bourgogne-Limousin
CNDB	Comité national pour le développement du bois
CODEFA	Comité de développement forêt-bois Aquitaine
CODEV	Comité technique et de développement
COPIL	Comité de Pilotage
COSYLVAL	Coopérative des sylviculteurs d'Alsace
CR	Compte-rendu
CVO	Contribution volontaire obligatoire
EDI	Échange de données informatisées
EDT SAS	Electronic Data Transfer SAS
ERP	Enterprise Resource Planning
ESN	Entreprise de services du numérique
ETF	Entrepreneurs des travaux forestiers
FBE	Coopérative forestière Forêts et bois de l'Est
FBF	France Bois Forêt
FCBA	Institut Technologique Forêt, Bois-construction, Cellulose, Ameublement
FIBOIS	Fédération interprofessionnelle forêt-bois
FNB	Fédération nationale du bois
FNEDT	Fédération nationale des entrepreneurs du territoire
FNTR	Fédération nationale des transporteurs routiers
GCF	Groupe coopération forestière
GIP	Groupement d'intérêt public
GIPEBLOR	Groupe interprofessionnel de promotion du bois en Lorraine
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
MAAF	Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt
ONF	Office national des forêts
PGI	Progiciel de gestion intégrée
R&D	Recherche et développement
REX	Retour d'expérience
Ser.FA	Serveur régional FIBOIS Alsace
SSII	Société de services en ingénierie informatique
STR	Société de Transport Rochatte
UBC	Union des bois de Champagne
UCFF	Union coopération forestière française
UNOSTRA	Union nationale des organisations syndicales des transporteurs routiers
XML	Extensible Markup Language

## 1 Introduction et cadrage méthodologique du retour d'expérience

---

Ce retour d'expérience (REX) a été effectué par SalvaTerra SAS, à la demande de FBF, en conformité avec les Termes de références publiés le 7 janvier 2019 par Henri DE REVEL, responsable des programmes.

La méthodologie mise en œuvre se décompose en 3 phases : i) préparation, ii) collecte d'information, et iii) traitement et analyse des données.

### 1.1 Phase de préparation

---

Une première rencontre physique avec les principaux responsables du programme eMOBOIS a eu lieu dans les locaux de FBF lundi 28 janvier 2019. Cette réunion a en particulier permis de repositionner la mission dans son contexte, et en particulier en ce qui concerne l'implication de FBF, sa mission et son rôle d'appui au programme eMOBOIS, et de valider la méthodologie et les étapes clés du REX.

À la suite de cette réunion, FBF et FCBA ont transmis à SalvaTerra la documentation disponible et pertinente en lien avec le programme, ainsi que les coordonnées des principaux acteurs à consulter.

Un entretien téléphonique approfondi avec Christophe GINET (14 février 2019), responsable technique en charge du programme eMOBOIS au sein de FCBA, a permis de pré-identifier un certain nombre d'éléments clés à creuser.

Un premier bilan « documentaire » de l'historique du programme eMOBOIS et de sa performance (cohérence, efficacité, efficience et impact) a été établi sur la base de l'analyse de la documentation disponible, incluant notamment les sources disponibles en ligne sur le site <http://emobois.fr>.

### 1.2 Collecte d'information

---

La phase de collecte d'information pour cette étude s'est faite en combinant deux principales sources : i) un questionnaire en ligne, et ii) 15 entretiens semi-structurés avec des opérateurs jugés les plus pertinents pour l'analyse (voir la grille d'entretien utilisée en Annexe 2. et la liste des personnes interrogées en Annexe 3.

Le questionnaire en ligne a été élaboré pour redéfinir le profil, l'expérience et les attentes des utilisateurs potentiels et actuels d'eMOBOIS. Il a été présenté pour validation à FBF et au FCBA, et mis en ligne le 14 février 2019. Sa diffusion s'est faite auprès d'une liste de 265 contacts fournie par FCBA (ciblant particulièrement les utilisateurs potentiels du programme : exploitants, scieries, transporteurs, fabricants de panneaux, énergéticiens, papetiers, etc.) ainsi que via les annuaires de Les Coopératives forestières<sup>1</sup> et de la FNB<sup>2</sup>. En outre, FBF en a fait la promotion sur son site internet.

Au 25 mars 2019, date de la clôture de l'enquête, le questionnaire avait reçu un total de 52 réponses « valides ». Les caractéristiques principales des acteurs ayant répondu sont les suivantes :

- **Une majorité de scieurs (53% des réponses), de fournisseurs de bois (32%), et de propriétaires ou gestionnaires forestiers (19%),** les autres catégories les plus représentées étant soit les transporteurs (15,1%) soit les clients du bois (fabricants de panneaux, papetiers, énergéticiens, fabricants de palettes et d'emballage bois). 20% des entreprises combinent plusieurs activités.
- **Une majorité d'entreprises (87%) affiliées à au moins un réseau ou fédération de la filière bois,** la majorité (45%) d'entre elles à la FNB.
- **Une majorité de petites entreprises (46% de moins de 10 employés, 33% entre 11 et 50 employés),** et seulement une entreprise de plus de 2000 employés.

---

<sup>1</sup> Cf. <https://www.lescooperativesforestieres.fr/cooperatives/>

<sup>2</sup> Cf. <http://www.fnbois.com/annuaire-des-adherents/>

- **Une répartition territoriale relativement homogène et cohérente avec le paysage de l'exploitation forestière française** (avec notamment une certaine concentration des réponses en provenance du Grand-est et du Bassin Aquitain).
- **Une minorité d'utilisateurs actuels d'eMOBOIS (6 répondants sur 52)**. L'échantillon est donc majoritairement constitué de non utilisateurs d'eMOBOIS.

L'intégralité des résultats quantitatifs de l'enquête est disponible en Annexe 1.

Les entretiens semi-structurés ont ciblé les acteurs et opérateurs considérés comme les plus pertinents pour l'évaluation de la performance du programme, et en particulier les institutions conformant le COPIL ainsi que certains des clients potentiels jugés comme particulièrement importants pour la filière (Fibre Excellence, AFB et Smurfit Kappa).

### **1.3 Traitement et analyse des données**

---

Les données issues du questionnaire en ligne ont été compilées dans un tableur Excel et analysées de manière quantitative et qualitative. Au regard de la faiblesse de l'échantillon, les résultats de l'enquête présentent des clés d'interprétation utiles dans le cadre de ce REX, mais ils ne doivent pas être considérés comme statistiquement significatifs.

Les éléments clefs de chaque entretien ont été systématiquement résumés dans des Comptes rendus (CR) individuels, qui seront transmis de manière séparée à FBF.

L'analyse de ces résultats s'est faite en reprenant les critères d'évaluation recommandés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement Économique (OCDE), à savoir :

- **Pertinence** : Dans quelle mesure eMOBOIS répond-il à des problématiques et besoins existants dans la filière forêt-bois ?
- **Cohérence** : Dans quelle mesure eMOBOIS s'intègre et s'articule au contexte général de la filière et aux principaux enjeux stratégiques de cette dernière ? Quelles synergies et complémentarités avec le programme « Chaîne numérique » ?
- **Efficacité** : Dans quelle mesure les objectifs fixés pour eMOBOIS ont été atteints ?
- **Efficience** : Quel rapport existe-t-il entre les coûts liés au développement et au déploiement d'eMOBOIS et les résultats atteints et leurs effets ?
- **Impact** : Quels sont les effets et impacts immédiats et à plus long terme d'eMOBOIS sur les utilisateurs et sur la filière en général ?
- **Durabilité** : Quel est le degré de viabilité et d'autonomie financière du programme ?

Sur la base de cette analyse, des conclusions et des recommandations ont été formulées pour aider à la prise de décision concernant la poursuite du programme eMOBOIS. Elles sont présentées en partie 5 de ce rapport.

## 2 Présentation du Programme eMOBOIS

---

### 2.1 Objectifs

---

Le programme eMOBOIS, impulsé par France Bois Forêt (FBF), se présente comme une solution informatisée pour l'échange sécurisé et confidentiel de documents numériques standardisés entre entreprises de la filière bois. eMOBOIS est un langage informatique commun qui vise à fluidifier les relations et faciliter les échanges d'informations entre les entreprises de l'approvisionnement du bois, tout en optimisant la transparence et la traçabilité dans la chaîne de valeur du bois en France.

Du point de vue de l'utilisateur, eMOBOIS entend optimiser les processus de transfert d'information et donc permettre de réduire les coûts et délais de transaction entre opérateurs, en supprimant l'étape de saisie manuelle des documents, en réduisant les risques d'erreur humaine dans le traitement des données et en permettant l'échange instantané de l'information (eMOBOIS, 2019).

### 2.2 Principe et fonctionnement

---

eMOBOIS repose sur l'Échange de données informatisé (EDI) entre opérateurs de la filière bois, sous la forme de documents, ou « messages », au format XML. Ces documents sont conformes au standard international libre développé pour la filière bois par IDEAlliance, *l'American Forest and Paper Association* (AF&PA) et le groupement industriel Nord-Européen papiNet (FCBA, 2007)<sup>3</sup>

eMOBOIS dispose en outre d'un référentiel composé de tables de références qui présentent des listes de codes et des libellés associés pour tous les produits bois échangés. C'est ce qui constitue le « langage commun » pour tous les opérateurs de la filière, indispensable à l'automatisation du traitement des messages.

Les échanges de documents standardisés sont permis par l'usage d'une plateforme EDI sécurisée hébergée par un tiers de confiance. Cette dernière est accessible, soit sur internet par le biais d'un module WebEDI développé par le programme, soit de manière intégrée à un Progiciel de gestion d'activité (PGI ou ERP, de l'Anglais *Enterprise Resource Planning*) déjà utilisé par l'opérateur (module EDI).

La plateforme d'échange intègre également un moteur permettant l'interopérabilité des protocoles utilisés par les entreprises utilisatrices, et de contrôler la cohérence des documents échangés. Ce moteur assure également les conversions de documents depuis ou dans le format XML, et permet de paramétrer les modalités d'échange entre opérateurs (d'envoi de documents, accusés de réception et alertes, etc.) (eMOBOIS, 2019)<sup>4</sup>.

### 2.3 Développement et pilotage

---

Le programme eMOBOIS trouve son origine à la fin des années 2000, dans le Serveur régional de FIBOIS Alsace (projet Ser.FA) qui combinait un service d'échange d'information entre professionnels et la géolocalisation des lots de bois en forêt.

Au terme de ce projet, FIBOIS Alsace s'est rapproché de l'Institut Technologique Forêt, Bois-construction, Cellulose, Ameublement (FCBA) pour y donner suite. Une consultation a été lancée en 2011 pour identifier les besoins et priorités des entreprises, aboutissant notamment à l'abandon de la dimension cartographique, peu demandée, et à la priorisation d'un système EDI commun à la filière forêt-bois française. Le format papiNet, déjà identifié par FCBA, a été retenu pour le développement de ce système (Christophe GINET, FCBA, Comm. pers., février 2019).

Le Comité de pilotage (COPIL) d'eMOBOIS a été formé la même année, regroupant les entreprises volontaires pour participer au pilotage du projet, ainsi que les principales fédérations professionnelles et interprofessionnelles de la filière bois :

---

<sup>3</sup> FCBA, 2007. *Éléments de comparaison des standards de la filière forêt-bois-papier*. Moulins-en-Médoc: Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement Sud Ouest.

<sup>4</sup> eMOBOIS, 2019. Comprendre eMOBOIS. [Online] <http://emobois.fr/comprendre-emobois/>

- L'Interprofession nationale France Bois Forêt (FBF)
- FCBA
- L'Office national des forêts (ONF)
- La Fédération interprofessionnelle forêt-bois Alsace (FIBOIS Alsace) [aujourd'hui intégré à FIBOIS grand Est]
- La Coopérative forestière Bourgogne-Limousin (CFBL)
- Le Groupe interprofessionnel de promotion du bois en Lorraine (GIPEBLOR) [aujourd'hui intégré à FIBOIS grand Est]
- Le Groupe coopération forestière (GCF)
- L'entreprise de scierie SIAT-BRAUN
- La Fédération nationale du bois (FNB)
- La Fédération nationale des entrepreneurs des territoires (FNEDT)
- La coopérative forestière Forêts et bois de l'Est (FBE)
- L'Association pour le développement des industries du bois en Franche-Comté (ADIB) [aujourd'hui intégré à FIBOIS Bourgogne Franche-Comté]
- L'Union coopération forestière française (UCFF)
- Le Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF)
- La Société de transport Rochatte (STR)

FCBA ne disposant pas des compétences informatiques nécessaires pour le développement de la plateforme EDI, un processus de sélection a été lancé pour recruter une Société de services en ingénierie informatique (SSII) pour assurer le développement, l'hébergement et la maintenance de la plateforme. L'entreprise EDT SAS, spécialisée dans le développement de systèmes EDI entre professionnels, a été sélectionnée (Christophe GINET, FCBA, Comm. Pers., février 2019).

Le développement de la plateforme pilote eMOBOIS s'est achevé en 2014, et les six entreprises pilotes intégrées au COPIL (SIAT-BRAUN, CFBL, FBE et sa filiale Union des bois de Champagne (UBC), STR et l'ONF) ont commencé à s'approprier l'outil à partir de 2015.

Plusieurs options ont été analysées pour assurer la gouvernance du programme eMOBOIS, et notamment la conformation d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) ou d'une association. Finalement, en 2015, la conformation actuelle a été définitivement retenue par le COPIL, avec à sa tête FBF comme principal bailleur de fonds et maître d'ouvrage du programme, et FCBA comme principal partenaire technique, en charge du fonctionnement et de la gouvernance de la plateforme (administration des services, gestion des référentiels métiers, suivi des abonnements).

EDT SAS, n'est pas officiellement membre du COPIL d'eMOBOIS, mais joue le rôle central de tiers de confiance et de fournisseur de services pour les entreprises utilisatrices. Elle dispose de l'exclusivité du développement et de l'exploitation commerciale de la plateforme, assure les prestations de service après-vente et collecte les paiements annuels correspondant à l'adhésion à la plateforme, qu'elle doit reverser bisannuellement à FBF (FBF, 2017a)<sup>5</sup>.

Il convient de souligner deux éléments critiques sur cette phase :

- Premièrement, le choix de la structure de gouvernance et le processus de conventionnement de EDT SAS se sont étalés sur une durée d'environ un an, ce qui a produit un retard significatif au démarrage du projet

---

<sup>5</sup> FBF, 2017a. *Convention de financement eMOBOIS entre les sousignés : EDT et France Bois Forêt, interprofession nationale*. Paris: France Bois Forêt.

- Deuxièmement, l'échec des discussions engagées par les FCBA Limoges et Bordeaux pour l'ouverture d'un second pilotage de la plateforme en Aquitaine, à la suite du non engagement d'AFB et du refus Smurfit-Kappa

## 2.4 Déploiement de la plateforme

---

Le déploiement commercial de la plateforme eMOBOIS a démarré en 2016, avec l'objectif de « massifier » l'usage d'eMOBOIS sur l'ensemble du territoire français, à travers la mise en œuvre d'une stratégie articulée en deux axes :

1. **La communication et promotion massive de la solution eMOBOIS à l'ensemble des acteurs de la filière.** Une convention de financement d'un an (25 000 €) a été notamment signée avec France bois régions (FBR) pour coordonner le déploiement d'eMOBOIS en régions, en particulier à travers l'organisation de 11 réunions d'information destinées aux opérateurs de la filière forêt-bois en régions (FBF, 2016)<sup>6</sup>.
2. **La création d'un effet d'entraînement sur la chaîne d'approvisionnement de grandes entreprises** clientes, utilisatrices d'eMOBOIS. SIAT BRAUN par exemple propose lors du COPIL du 7 mars 2017, la mise en place d'une date butoir au-delà de laquelle les entreprises participantes n'accepteraient plus que les échanges sous format EDI (sous peine de pénalités commerciales). SIAT BRAUN s'est également engagé à faire adhérer ses 15 transporteurs à eMOBOIS (FBF, 2017b)<sup>7</sup>.

Malgré un premier succès enregistré en 2016 avec l'adhésion rapide de la Coopérative des sylviculteurs d'Alsace (COSYLVAL) et CALVI (exploitants et scieurs), le « décollage » d'eMOBOIS n'est pas aussi rapide qu'espéré, et le COPIL vote en 2017 deux mesures destinées à rassurer et inciter les opérateurs à entrer dans eMOBOIS : i) **le lancement d'une offre promotionnelle**, et ii) la rédaction d'**une Charte réaffirmant l'engagement des organisations professionnelles** dans la démarche (FBF, 2017b).

L'offre promotionnelle est lancée en concertation avec EDT SAS, FCBA et FBR en 2017 : toutes les nouvelles entreprises inscrites à eMOBOIS avant le 31 août bénéficient : i) de la gratuité de l'adhésion au service, et, ii) au choix, de la gratuité de l'abonnement à Web EDI ou d'une remise de 50% sur les offres EDI jusqu'au 31 décembre. La diffusion de l'offre est assurée via un flyer élaboré par EDT SAS, et soutenue par les autres partenaires : brève FCBA, publication dans le magazine Boismag, et communication par les délégués régionaux (FBF, 2017c). Il est accordé que FBF couvrira le coût correspondant au manque à gagner d'EDT SAS pour les 50 premières entreprises adhérentes (évalué à 9 000 €) (FBF, 2017c)<sup>8</sup>.

Le bilan de l'offre promotionnelle est mitigé. Malgré la prolongation de la fenêtre d'adhésion jusqu'au 31 décembre 2017, seulement 24 entreprises ont fait la démarche d'adhérer à eMOBOIS, dont 19 entreprises de transport sous licence WebEDI inscrites grâce à l'impulsion de SIAT-BRAUN. Quatre des nouveaux inscrits n'ont par ailleurs jamais utilisé eMOBOIS, soit pour des raisons informatiques (non-intégration d'EDI dans leurs systèmes d'information) soit par manque de demande (pas de partenaires sous eMOBOIS) (FBF, 2017d)<sup>9</sup>.

La réunion du COPIL d'eMOBOIS du 7 décembre 2017 propose une réorientation de la stratégie commerciale, incitant les membres du COPIL à cibler plus précisément les scieurs équipés de cubeurs et à les accompagner dans le processus de mise en compatibilité de leur Système informatique (SI), afin de renforcer l'effet d'entraînement généré par les clients (FBF, 2017d).

---

<sup>6</sup> *Convention de financement eMOBOIS entre les sousignés : France Bois Régions et France Bois Forêt, interprofession nationale.* Paris: France Bois Forêt.

<sup>7</sup> FBF, 2017b. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 7 mars 2017.* Paris: France Bois Forêt.

<sup>8</sup> FBF, 2017c. *eMOBOIS - Offre promo 2017 : version définitive.* Paris: France Bois Forêt.

<sup>9</sup> FBF, 2017d. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 7 décembre 2017.* Paris: France Bois Forêt

## 2.5 Situation actuelle

Fin 2018, le nombre d'utilisateurs inscrits sur la plateforme était retombé à 27 puis 18 entreprises, à la suite du non-renouvellement de l'abonnement de neuf transporteurs, ces derniers justifiant notamment leur résiliation par le délai important de retour d'information sur les cubages reçus par les scieries (FBF, 2018)<sup>10</sup>.

D'un autre côté, l'arrivée de quatre nouveaux utilisateurs était cependant prévue pour la fin de l'année : Scierie MOULIN, Cofely, Mauffrey et ONFE (FBF, 2018), et des perspectives s'ouvraient pour le recrutement de nouveaux acteurs de poids, notamment le fabricant de panneaux Kronospan (prospecté par l'ONF), la papèterie Fibre Excellence et la coopérative AFB (Christophe GINET, FCBA, et Maryse BIGOT, ONF, Comm. pers., février-mars, 2019).

Le nombre d'adhésion est donc nettement en dessous des objectifs initialement établis : Le contrat de performance de FCBA affichait un objectif de 20 adhérents à eMOBOIS en 2016, 30 en 2017, 50 en 2018 et 80 en 2019 (Christophe GINET, FCBA, Comm. pers., février 2019).

Cette faible performance représente également un enjeu financier important : les sommes correspondantes à l'adhésion et aux abonnements aux services EDI et WebEDI sur la période courant de septembre 2015 à mai 2018 totalisent à peine 28 620 €, à comparer aux 241 628 € investis par FBF dans le programme depuis 2013 (Figure 2), et aux investissements réalisés par EDT SAS.

Organisme	2012-2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
FCBA	57 160 €			30 000 €	35 000 €	30 000 €	152 160
FBR				20 500 €			20 500 €
ONF	17 723 €						17 723 €
UCFF	22 912 €						22 912 €
EDT SAS	14 205 €			4 128 €			18 333 €
CNDB				10 000 €			10 000 €
<b>Total</b>	<b>112 000 €</b>			<b>64 628 €</b>	<b>35 000 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>241 628 €</b>

Figure 2: Financements FBF sur eMOBOIS, 2012 - 2018 (SalvaTerra, 2019, d'après FBF, 2018)

En termes techniques, la plateforme ne rencontre pas de problème notable avec un fonctionnement stable, et quatre messages pleinement développés (ordre de transport, acquittement transport, bordereau de livraison et bon de réception – bordereau de cubage) (FBF, 2018).

<sup>10</sup> FBF, 2018. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 3 octobre 2018*. Paris: France Bois Forêt.

### 3 Analyse de la performance du Programme eMOBOIS

---

#### 3.1 Pertinence

---

La pertinence d'eMOBOIS a été analysée sur la base des objectifs affichés par le programme sur le site <http://emobois.fr>, dans la section « bénéfiques du programme ».

- La suppression de la ressaisie des documents (passage à l'EDI et adoption d'un format et d'un standard unique pour les messages échangés) ;
- La réduction des délais (transmission instantanée des messages électroniques) ;
- L'amélioration de la qualité de la relation d'affaires (réduction des incertitudes, traçabilité et historisation des données) ;
- L'avantage concurrentiel (optimisation des processus, réduction des dysfonctionnements et des coûts indirects).

Ces objectifs ont été comparés aux besoins et attentes exprimés par les opérateurs de la filière. Dans un second temps, la pertinence de la solution technique proposée par eMOBOIS a été évaluée sur la base des retours des utilisateurs actuels et passés.

##### 3.1.1 Réalité du besoin

---

Les résultats de l'enquête en ligne mettent en évidence l'existence d'un réservoir de productivité dans la gestion des documents relatifs à la gestion des flux et de la traçabilité. En effet, 80% des entreprises sondées y associent en effet une charge de travail moyenne à excessive. Ces éléments ont par ailleurs largement été confirmés par la plupart des opérateurs interviewés qui soulignent que les nombreuses saisies et ressaisies manuelles des documents aux différents échelons de la filière sont chronophages et largement évitables à l'heure du numérique.

Les documents les plus utilisés par les entreprises sondées sont les factures (100% des entreprises les utilisent), suivies des bons de commande (88%), contrats d'achat (81%), les bordereaux de dénombrement et cubages de bois (71%), et les lettres de voiture (71%).

Les modalités de production de ces documents sont variables : alors que 73% des entreprises déclarent exporter de manière automatique leurs factures depuis un logiciel spécialisé, les lettres de voiture sont encore manuscrites pour 67% d'entre elles. L'automatisation des bons de commande et des cubages des bois est moyennement répandue (exportation depuis un logiciel spécialisé pour 52% et 53% des entreprises, respectivement). Les contrats d'achats sont eux, majoritairement élaborés sous format Word, Excel ou PDF (54% des entreprises).

Dans de nombreux cas, plusieurs modes de production de ces documents coexistent dans une même entreprise, ce qui implique nécessairement une ressaisie pour l'archivage des données.

Le vecteur privilégié pour l'échange de documents reste l'email. Le recours à l'EDI est minoritaire (seulement 3% pour les contrats d'achat, 6% pour les lettres de voiture, 9% pour les bons de commande, et 12% pour le dénombrement/cubage des bois et les factures). La coexistence de modes d'envoi différents est une généralité, aucune des entreprises sondées n'a déclaré envoyer l'un des documents par un seul canal. L'emploi du fax, non testé dans l'enquête, est également répandu.

*eMOBOIS identifie de façon pertinente les enjeux de saisie et de ressaisie manuelle des documents de traçabilité et de gestion des flux. Par ailleurs les modalités d'échange de ces documents sont généralement sujettes à une intervention humaine plus ou moins importante et chronophage (rédaction d'un email, fax, courrier postal ou remise en mains propres).*

*Les opérateurs de la filière reconnaissent la réalité de ces besoins et y associent une charge de travail importante.*

**Pertinence de l'identification du besoin :**



### 3.1.2 Existence de la demande

L'amélioration de la qualité des affaires et les gains de compétitivité liés à la numérisation des échanges de documents de gestion des flux et de traçabilité n'est pas possible à quantifier directement sur la base des données collectées. Toutefois, si l'on considère la perception des entreprises sondées sur ces sujets, il est possible de déterminer dans quelle mesure les opérateurs de la filière sont demandeurs de solutions allant dans ce sens, et quels sont les arguments auxquels ils sont les plus sensibles.

La majorité des réponses à l'enquête en ligne reflètent un jugement favorable sur l'amélioration de la traçabilité dans l'entreprise : 60% des sondés considèrent la traçabilité comme un outil de gestion indispensable, 58% la considèrent comme un élément important de la culture de l'entreprise. L'idée que l'amélioration de la traçabilité puisse avoir un impact positif sur les relations d'affaires est cependant minoritaire, puisque seules 33% des entreprises sondées reconnaissent ce lien.

De fait, l'amélioration de la traçabilité est cependant généralement considérée comme une réponse à des forces externes : 46% des sondés considèrent qu'elle répond à une demande des clients ou fournisseurs, ou à des impératifs réglementaires, et une part non négligeable des entreprises la vivent comme une contrainte : 8% pensent que les questions de traçabilité devraient se limiter aux exigences de certification ou de normalisation, 12% la considèrent comme une activité à faible valeur ajoutée, et 21% la considèrent comme une charge supplémentaire pour leur entreprise.

L'informatisation et l'automatisation des échanges sont généralement vues favorablement par les entreprises sondées puisque 58% l'associent à un gain de temps, et 40% à l'optimisation des processus. En revanche, seuls 25% des sondés considèrent ce type d'évolution comme un investissement rentable et 19% l'associent à un gain de compétitivité. 23% considèrent cette évolution comme une contrainte, 15% comme un risque pour la sécurité des données et 6% comme une perte de temps.

De manière générale, si une majorité des opérateurs interviewés reconnaissent l'intérêt et la pertinence d'une automatisation et d'une dématérialisation des échanges d'informations au sein de la filière, la demande concrète des entreprises pour un service tel que celui proposé par eMOBOIS n'est pas forcément au RdV. En effet, chaque opérateur a tendance à pointer du doigt l'absence de demande de ses clients ou fournisseurs pour expliquer son manque d'intérêt direct pour eMOBOIS.

A l'inverse, certains opérateurs reconnaissent avoir adopté eMOBOIS pour répondre à la demande d'un client, mais ne l'auraient pas fait spontanément sans cette contrainte.

*Malgré un contexte en apparence favorable à l'amélioration de la traçabilité, les entreprises de la filière forêt-bois française l'associent souvent à une contrainte externe.*

*Plus concrets, les bénéfices potentiels (gains de temps et de productivité) de l'automatisation et de la dématérialisation des flux d'information ne sont pourtant toujours pas perçus de manière consensuelle dans la filière, et la majorité des entreprises n'en reconnaît pas la rentabilité.*

#### Pertinence de l'identification de la demande :



### 3.1.3 Adéquation de la solution technique proposée

Toutes les personnes interrogées, qu'elles soient utilisatrices ou non d'eMOBOIS portent un regard positif sur la proposition de langage commun portée par eMOBOIS. De nombreuses critiques apparaissent en revanche sur les outils mis à disposition des usagers, et en particulier sur l'inadéquation de ceux-ci aux conditions réelles des opérateurs de la filière :

Premièrement, **seul le module intégré EDI semble apporter une valeur ajoutée à ses utilisateurs**, le module WebEDI offrant des fonctionnalités limitées et ajoutant in fine de la complexité aux entreprises concernées, qui ont dû ajouter l'usage du WebEDI à leurs procédures existantes sans que celui-ci parvienne à les remplacer.

Les résultats de l'enquête confirment cette appréciation. Sur les six entreprises utilisatrices sondées, les 3 entreprises utilisatrices en EDI affichent un niveau de satisfaction correct, avec une note générale de 3,3/5 et une appréciation positive sur le gain de temps, l'amélioration du contrôle des

processus et de la qualité de la relation d'affaires, l'adaptation de la solution proposée aux besoins de l'entreprise, et l'émergence d'un langage commun à la filière.

Pour les 3 entreprises utilisatrices du module WebEDI, l'appréciation est négative sur chacun de ces paramètres avec une note générale de 1,75/5. Ces dernières sont en particulier critiques sur l'ergonomie de l'interface, la rapidité du traitement des données et leur interopérabilité, et surtout sur la qualité de l'assistance technique et du service après-vente.

La proposition technique d'eMOBOIS n'apparaît donc pertinente que pour les opérateurs en mesure de mettre en conformité leur propre SI avec la plateforme. Or ces opérateurs sont minoritaires : 50% des entreprises interrogées déclarent ne pas utiliser d'ERP ou utiliser un logiciel développé en interne peu susceptible de se mettre en conformité avec eMOBOIS. De fait 21% des entreprises non-utilisatrices interrogées dans l'enquête ont déclaré ne pas être certaines de pouvoir mettre leur SI en conformité avec la plateforme.

Une autre critique récurrente est l'absence de valeur ajoutée pour les utilisateurs « isolés » : 50% des entreprises déclarent ne pas utiliser eMOBOIS parce qu'aucun de leurs clients ou fournisseurs ne l'utilisent, et 39% déclarent ne jamais en avoir ressenti la nécessité.

La stratégie d'entraînement adoptée par le COPIL, visant à « convertir » à eMOBOIS les opérateurs les plus importants de l'aval de la filière vise justement à remédier à cette situation. Elle se heurte cependant à une limite : la plupart des « gros » clients, papetiers et fabricants de panneaux notamment, utilisent leur propres systèmes fournisseurs et n'ont pas ou peu d'intérêt à changer leurs pratiques pour s'aligner sur eMOBOIS (Com. Pers. Jean-Marie LEJEUNE, MAAF, mars 2019).

Enfin le principe d'un tiers de confiance rebute certains des plus gros industriels internationaux, dont les règles de *compliance* ne leur permettent pas de faire héberger leurs données de manière décentralisée (Com. Pers. Jean-Michel BOULAY, Smurfit Kappa, mars 2019).

*La pertinence de la solution technique proposée par eMOBOIS est mitigée : le choix du standard papiNet et le référentiel produit propre au programme est globalement considéré comme pertinent, mais les outils mis à disposition des utilisateurs ne sont réellement fonctionnels que pour une minorité d'entreprises capables d'intégrer le module EDI à leur ERP.*

*Pour la majorité des entreprises, l'utilisation des services eMOBOIS n'offre pas de valeur ajoutée si leurs clients ou fournisseurs ne les utilisent pas aussi. Au contraire, eMOBOIS leur complique la gestion des documents de traçabilité et de gestion des flux, puisqu'elle vient s'ajouter aux procédures existantes au lieu de le remplacer.*

**Pertinence de la solution technique proposée :**



## 3.2 Cohérence

L'analyse de la cohérence du programme eMOBOIS peut s'articuler en trois sous-éléments :

- L'analyse de la cohérence interne, elle-même décomposée en deux sous catégories :
  - Cohérence du montage institutionnel
  - Cohérence du pilotage du programme
- Et la cohérence externe du programme, c'est-à-dire sa complémentarité et son articulation avec les enjeux et autres initiatives de la filière en général, en particulier le programme « Chaîne numérique ».

### 3.2.1 Cohérence du montage institutionnel

Le montage institutionnel du programme est assez cohérent, mais présente des manques qui nuisent à la bonne diffusion d'eMOBOIS dans la filière.

L'ensemble des entretiens valident l'action de FCBA, saluent son effort pour la promotion d'eMOBOIS, et plaident en faveur d'une continuation de son rôle central pour l'amélioration de la filière. Le rôle de soutien technique et de veille normative réalisé par FCBA dans le programme eMOBOIS est considéré fondamental et cohérent avec sa mission.

L'implication de FBF comme organisme de gouvernance d'eMOBOIS est également considérée cohérente avec sa mission de l'interprofession nationale. FBF apparaît légitime dans son rôle, et le fait que la CVO soit réinvestie dans le développement d'outils innovants pour la filière est généralement bien perçu par les acteurs interrogés.

La prestation d'EDT SAS génère quant à elle des appréciations contrastées de la part des personnes interrogées. Sa compétence technique pour continuer le développement d'eMOBOIS n'est pas remise en cause, mais le fait qu'une société privée soit désignée comme tiers de confiance pour le transit des données échangées constitue un élément de blocage pour certains opérateurs (cas de Smurfit Kappa).

En ce qui concerne la constitution du COPIL, la présence des principales fédérations professionnelles comme la FNB, le GCF/UCFF et la FNEDT, ainsi que des interprofessions (FIBOIS), de l'ONF et du MAAF est considérée comme un point positif. La présence de représentants du secteur privé est également bien considérée et cohérente avec l'objectif d'appropriation de l'outil par les entreprises de la filière.

Cependant, le COPIL ayant peu évolué depuis son origine, il regroupe principalement des acteurs de l'est de la France. L'absence d'acteurs de l'ouest et du sud-ouest nuit probablement à sa diffusion en Aquitaine, pourtant d'importance stratégique. Certains acteurs interrogés regrettent aussi le poids de certains intérêts privés, considérés comme peu représentatifs de l'ensemble de la filière française.

Enfin, l'absence dans le COPIL d'entreprises de services du numérique (ESN) ou de Sociétés de services en Ingénierie Informatique (SSII) est problématique puisque ces dernières sont celles qui font de fait la charnière entre la plateforme eMOBOIS gérée par EDT SAS et les opérateurs. Il convient également de souligner l'absence notable de représentations professionnelles pour les transporteurs, pourtant directement concernés par l'offre de services eMOBOIS.

*Le montage institutionnel d'eMOBOIS dispose d'une légitimité importante, notamment du fait de la présence du MAAF, de FCBA et des fédérations et réseaux professionnels et interprofessionnels.*

*Le COPIL a cependant peu évolué depuis sa création, ce qui fait craindre un biais en faveur des entreprises pilotes et des acteurs du Nord-est de la France, au détriment du reste de la filière.*

*L'absence de participation de représentants d'éditeurs de logiciels ou d'applications « métier » dans le COPIL est également à déplorer, compte tenu de leur rôle essentiel pour assurer l'interopérabilité des données entre les SI des entreprises de la filière et la plateforme eMOBOIS.*

#### Cohérence du montage institutionnel



#### 3.2.2 Cohérence du pilotage du programme

La cohérence du pilotage d'eMOBOIS souffre de déficiences sérieuses en termes de planification stratégique, suivi et évaluation.

Aucun des documents transmis à l'équipe évaluatrice ne permet d'attester de l'existence d'une planification stratégique du programme à moyen terme (5 ans). Le programme ne dispose ni d'un cadre logique définissant des objectifs et des indicateurs de suivi-évaluation, ni même d'une feuille de route claire.

De fait, l'analyse des CR de réunion reflète un mode de prise de décision plutôt opportuniste et non stratégique. Les membres du COPIL tombent d'accord sur les activités à mettre en œuvre pour le déploiement de la plateforme en fonction des circonstances et des opportunités particulières qu'il leur est possible d'exploiter, et non sur la base d'un diagnostic de situation approfondi.

Ce mode de fonctionnement a cependant permis de remporter certains succès, lorsque les activités relatives à la diffusion d'eMOBOIS se trouvaient bien alignées avec les missions et priorités des acteurs concernés.

Par exemple, la communication et la promotion d'eMOBOIS, principalement effectuées par FBR et FCBA (en conformité avec leurs conventions de financement respectives), semblent avoir porté leurs fruits : les résultats de l'enquête prouvent que même si 38% des entreprises sondées n'ont jamais entendu parler de la plateforme, 25% d'entre elles ont été informées par le FCBA, et 22% par leur interprofession régionale. La contribution des coopératives, des interprofessions départementales, de FBF et de FBR est estimée à 16% pour chacun d'entre eux.

De même, l'implication de SIAT-BRAUN pour faire adhérer ses transporteurs à eMOBOIS, et le rôle d'exemple et d'identification de cibles potentielles de l'ONF transparaissent clairement dans les CR de COPIL, et ont été mentionnés à plusieurs reprises dans les entretiens.

Ces campagnes de promotion et de communication ne se sont cependant pas traduites par une augmentation du nombre d'adhésions. Trois principales observations peuvent être faites à ce sujet :

- Premièrement, la promotion d'eMOBOIS est venue se greffer aux activités des structures concernées sans qu'il y ait une véritable analyse de marché au préalable, ni de suivi spécifique et durable dédié au programme. À notre connaissance, seul FCBA dispose d'un personnel dédié au programme eMOBOIS.
- Deuxièmement, le programme eMOBOIS n'a pas réussi à enrôler les SSII et ESN éditrices de logiciels, dont le rôle est crucial pour permettre l'interopérabilité des données entre ERP. Malgré certains efforts réalisés dans ce sens en 2017, seul Mauchamp a pris des mesures concrètes pour intégrer partiellement eMOBOIS (sur le flux du bordereau de cubage) à son logiciel Scienergie (qui ne représente que 12% du marché des ERP dans l'échantillon de l'enquête).
- Enfin, ces investissements se sont faits, sans doute en partie au détriment du soutien au développement de la plateforme pour en augmenter la fonctionnalité et l'attractivité pour les opérateurs de la filière (augmentation du nombre de messages, développement de solutions « mobiles », etc.).

La position d'EDT SAS est centrale dans ce contexte : sa convention de financement avec FBF lui donne l'exclusivité des droits sur la commercialisation et l'exploitation des services eMOBOIS, et l'engage à développer la plateforme d'échange, à optimiser les services et à en assurer l'assistance technique auprès des éditeurs de logiciels. Dans le même temps, le poids de l'investissement financier initial (évalué à 118 K€), et donc du risque en cas d'échec commercial, lui revient complètement.

Cette situation est, dans les faits, insoutenable : EDT SAS a bel et bien développé une plateforme d'échange fonctionnelle, conformément à son mandat et au cahier des charges d'eMOBOIS et a effectivement participé à sa promotion. Mais en l'absence de ventes suffisantes, il lui est impossible de continuer d'investir dans un produit qui ne répond pas aux attentes du marché et n'est, pour l'instant, pas rentable.

EDT SAS n'a par ailleurs ni les ressources, ni le mandat ni même les compétences techniques pour se lancer dans le développement d'une solution « métier » plus attractive pour la filière. Elle pourrait éventuellement prendre en charge ce type de nouveaux développements, quitte à en sous-traiter certains aspects, mais seulement avec le mandat explicite du COPIL, un nouveau cahier des charges clair, et un financement suffisant (Com. Pers. Jean-Jacques HIRSCH, EDT SAS, mars 2019).

*Le pilotage d'eMOBOIS manque de structure, et d'une orientation stratégique claire. Il s'inscrit de fait dans la continuité de la phase de pilotage, mais sans avoir fait l'objet d'un diagnostic approfondi des besoins spécifiques de la filière à l'échelle nationale, ni d'une redéfinition claire des objectifs.*

*En l'absence d'une feuille de route ou d'un cadre logique de référence, le programme peine à se doter des moyens nécessaires à la réalisation de ses ambitions, et les décisions stratégiques sont prises de manière opportuniste par les membres du COPIL. La communication absorbe l'essentiel des ressources du programme, sans réussir à capter de nouveaux utilisateurs alors que l'offre de services paraît encore inachevée.*

#### Cohérence du pilotage du programme



#### 3.2.3 Cohérence externe

L'analyse de la cohérence externe du programme eMOBOIS diffère selon l'angle d'abordage choisi. Alors que l'idée d'un langage commun pour les échanges de données fait consensus au sein des opérateurs, il apparaît que l'offre de services actuelle ne répond qu'à un segment réduit de son marché potentiel.

En effet, le principe d'un langage commun pour tous les opérateurs de la filière, basé sur le standard papiNet et le référentiel commun pour les produits du bois, est considéré comme globalement cohérent

avec le contexte général de numérisation de la filière, marqué par l'émergence de nombreux projets allant dans ce sens au cours de la dernière décennie.

Ces projets se positionnent généralement sur des secteurs bien définis : gestion administrative et géolocalisation des chantiers d'exploitation (Forêt Data en nouvelle aquitaine), récupération des données de cubage depuis les chantiers, voire des machines d'abattage (projet BordCube de l'ONF, projet ExploTIC en nouvelle Aquitaine), dématérialisation des lettres de voitures pour les transporteurs (proposée par Dashdoc), etc.

Le langage commun proposé par eMOBOIS, assurant l'interopérabilité des données à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, pourrait jouer le rôle de ciment qui permettrait de connecter ces différentes initiatives dans une vision globale de filière, comme observé en Scandinavie.

Ce principe, validé par tous les acteurs interrogés, se reflète dans l'intégration d'eMOBOIS au projet « Chaîne numérique », coordonné par le Comité de développement forêt-bois Aquitaine (CODEFA) avec le soutien de FBF, et la participation de FCBA et du Groupement d'intérêt public Aménagement du territoire et gestion des risques (GIP ATGeRI).

À l'heure actuelle, eMOBOIS est voué à s'intégrer au pôle 3 de ce projet, visant à optimiser la gestion des flux de données entre fournisseurs, transporteurs et clients. Mais au regard des ambitions initialement affichées par le programme, on peut légitimement se demander si eMOBOIS ne devrait pas également se positionner sur le second pôle, dédié à l'échange de données de production entre opérateurs et donneurs d'ordres (un segment de la chaîne d'approvisionnement explicitement mentionné sur la plaquette eMOBOIS, par exemple).

De fait, trois éléments sont à prendre en compte pour que l'opérationnalisation du langage commun eMOBOIS sur l'ensemble de la filière soit effective :

- Premièrement, d'autres standards que papiNet existent sur le marché. Certains sont très spécialisés mais omniprésents dans leur niche (cas du standard Stanford pour les machines d'abattage) ; d'autres entrent ou pourraient entrer en concurrence directe avec papiNet sur certains segments du marché (ELDAT, GIS-DTS, langage propriétaire Dashdoc pour les lettres de voiture électroniques, etc.).
- Deuxièmement, à l'heure actuelle eMOBOIS ne fonctionne qu'avec un nombre réduit de messages, ce qui limite sa capacité à se positionner en tant que langage universel dans une filière complexe et ramifiée.
- Enfin, pour qu'un langage commun soit adopté massivement, il faut avant tout qu'il suscite la confiance de ses utilisateurs potentiels. De ce point de vue, eMOBOIS dispose d'une légitimité importante, mais reste parfois perçu comme une initiative peu dynamique (car déjà ancienne) et en partie liée aux intérêts de l'industrie forêt-bois de l'Est de la France.

Pour fonctionner, l'extension de l'offre de services eMOBOIS vers l'amont de la chaîne devra par ailleurs résoudre certaines questions techniques (interruptions de la couverture réseau en forêt) et organisationnelles (attribution du coût des nouveaux développements). Sur ce dernier point, il convient de rappeler que les ETF, par exemple, sont productrices de données d'intérêt pour les donneurs d'ordres, mais n'ont que peu d'incitations pour assumer les coûts de leur numérisation (Com. Pers. Tammouz EÑAUT, FNEDT, mars 2019).

L'analyse de la cohérence de l'offre actuelle de services proposée par eMOBOIS apporte des éléments de précision sur ce point :

En premier lieu, il convient de souligner que les services proposés par eMOBOIS sont en cohérence avec une partie bien identifiée de son marché : les scieries et fournisseurs de bois de grande taille, bien équipés informatiquement et traitant des volumes de bois importants.

L'industrie du bois est une industrie à haute intensité capitalistique, requérant d'importants investissements pour dégager des marges relativement faibles. Dans ce contexte, l'optimisation des processus et de la productivité du travail est essentielle pour gagner en compétitivité. L'offre eMOBOIS permet d'y contribuer de manière significative (cas de l'ONF, de SIAT-BRAUN, FBE). Les entretiens réalisés révèlent que ces avantages sont généralement bien compris des entreprises non-utilisatrices comme Alliance forêt-bois (AFB), Kronospan, ou Fibre Excellence, ce qui ouvre des perspectives pour une adhésion prochaine à eMOBOIS.

La mise en compatibilité des SI et des procédures internes pour intégrer eMOBOIS peut cependant représenter un chantier et un investissement considérable pour ce type d'entreprises. Certains opérateurs préfèrent attendre le moment opportun (renouvellement du parc informatique ou des équipements, changement d'ERP, etc.) pour s'y engager, ce qui explique en partie la lenteur du déploiement du programme (voir le cas de l'ONF par exemple).

En second lieu, il faut s'interroger sur la représentativité du marché cible d'eMOBOIS rapporté à l'ensemble de la filière.

Le MAAF estime à environ 1 400 le nombre de scieries aujourd'hui actives en France. Sur ces 1 400 scieries, 200 auraient une taille significative, avec une capacité à se moderniser et à se développer de manière compétitive. Les autres se maintiendraient en partie grâce à des financements et de petits marchés locaux et seraient vouées à stagner ou à s'éteindre à moyen terme (Com. Pers. Jean-Marie LEJEUNE, MAAF, mars 2019). De manière générale, ces « petites » scieries sont peu ou mal équipées sur le plan informatique avec un déficit de compétences mais aussi souvent une forme de conservatisme vis-à-vis de l'innovation et des changements d'habitudes. Ce constat est à peu près généralisable dans la filière française, caractérisée par un paysage globalement composé d'une majorité de petites et très petites entreprises assez peu compétitives, dans lequel une minorité de leaders sort du lot et parvient à rentabiliser des investissements de modernisation.

Si l'objectif assumé d'eMOBOIS est de renforcer ces entreprises les plus compétitives, alors l'offre de services actuelle, et en particulier le module EDI, est cohérente avec son marché.

Si toutefois l'objectif est de fournir aux entreprises en situation limite un moyen d'améliorer leurs processus pour gagner en compétitivité, l'offre actuelle d'eMOBOIS semble incapable d'y répondre (**Cf. section 3.1.3 ci-dessus**, Adéquation de la solution technique proposée) : ces entreprises ne travaillent tout simplement pas à une échelle qui leur permette d'apprécier les gains de temps réalisés par le passage à l'EDI, surtout sensibles lorsque de gros volumes sont traités.

La logique d'entraînement par les gros clients de la filière, censés provoquer l'adhésion des petits fournisseurs peut également s'avérer dans une certaine mesure contre-productive, puisqu'elle renforce le sentiment d'un outil « imposé » par les « gros » sur les petits. Cela est par exemple notable pour les Entrepreneurs de travaux forestiers (ETF) qui produisent des données de cubage qu'il serait très intéressant de récupérer en EDI pour leurs clients et donneurs d'ordres. Mais les ETF eux-mêmes n'y voient que peu de valeur ajoutée, et certainement pas de quoi compenser le prix de l'abonnement et de l'adhésion qu'on leur demanderait de payer pour eMOBOIS (Com. Pers. Tammouz Eñaut HELOU, FNEDT, mars 2019).

*L'analyse de la cohérence externe d'eMOBOIS révèle un bilan contrasté. Le principe d'un langage commun s'aligne bien sur les enjeux de la filière-bois française et s'inscrit dans un processus de modernisation à l'échelle européenne. Cependant, le développement d'eMOBOIS paraît encore incomplet (manque de messages), et incertain, ce qui ne lui permet pas de prendre l'ampleur espérée (malgré la forte légitimité dont il dispose).*

*Par ailleurs, l'offre de services proposée à l'heure actuelle n'est réellement intéressante que pour une minorité d'opérateurs de la filière, certes moteurs et significatifs en termes de volumes. Sur la filière forêt-bois française, on constate malheureusement un certain conservatisme et une forte inertie au changement (en partie liée aux difficultés économiques qui freinent les investissements).*

*Enfin, pour la majorité des opérateurs de la filière, eMOBOIS n'apporte tout simplement pas de valeur ajoutée, et est considéré au mieux comme une abstraction informatique loin du cœur de métier opérateurs de la filière, et au pire comme une contrainte supplémentaire imposée par leurs clients.*

#### Cohérence externe



### 3.3 Efficacité

L'analyse de l'efficacité du programme eMOBOIS doit se faire différemment selon si l'on considère la fonctionnalité de la solution actuellement développée pour les entreprises utilisatrices, ou le déploiement du programme et sa capacité à recruter de nouveaux utilisateurs.

### 3.3.1 Efficacité des services pour les entreprises utilisatrices

Comme on l'a vu en **section 3.1.3 ci-dessus supra** (Adéquation de la solution technique proposée), le service eMOBOIS tel qu'il est proposé aujourd'hui ne convient réellement qu'à un nombre limité d'entreprises utilisatrices du module EDI intégré à leur SI.

Ces entreprises, dont les plus emblématiques sont l'ONF et SIAT-BRAUN, portent une opinion très positive sur les services eMOBOIS même s'il est difficile de quantifier leur impact sur des critères objectifs (absence de données concrètes sur les économies réalisées par exemple). On peut considérer que la mise en œuvre d'eMOBOIS est particulièrement efficace dans ces cas-ci : le programme remplit ses objectifs en parfaite conformité avec les effets annoncés :

- Suppression de la ressaisie des documents, optimisation des processus – particulièrement mentionnés par l'ONF (Com. Pers. Maryse BIGOT, ONF, mars 2019)
- Transmission rapide des informations aux partenaires commerciaux, et amélioration de la qualité d'affaires – particulièrement mentionnée dans le cas de la relation entre le scieur et les fournisseurs de bois par SIAT BRAUN (Com. Pers. Regis DIRIAN, SIAT-BRAUN, mars 2019)
- Gains considérables en termes de réactivité et d'efficacité dans la transmission de l'information – particulièrement mentionné par FBE comme un élément favorable au respect des engagements d'approvisionnement par les coopératives forestières (Com. Pers. Nicolas COLTEL, FBE, mars 2019)

D'un autre côté, même pour des entreprises ou coopératives volontaires équipées en EDI (exemple de FBE), la rentabilisation d'eMOBOIS semble soumise à un effet de « seuil » : l'utilisation d'eMOBOIS ne peut provoquer un changement réel dans les procédures d'une entreprise que si les volumes à traiter ou le nombre de clients le justifient. En deçà de ce seuil, les avantages du programme restent marginaux et ne compensent pas l'investissement initial et continu (Com. Pers. Nicolas COLTEL, FBE, mars 2019).

Un second groupe d'entreprises utilisatrices porte une appréciation plus nuancée, voire critique sur l'efficacité des services proposés : les transporteurs, principalement utilisateurs du module WebEDI (à l'exception notable de la STR), qui ont adhéré à eMOBOIS notamment sous la pression de SIAT-BRAUN.

D'après les données récupérées des entretiens, ces utilisateurs ne considèrent pas eMOBOIS comme une offre de grande valeur ajoutée. Dans le meilleur des cas, ils reconnaissent la fonctionnalité de la plateforme, et saluent la rapidité obtenue sur les retours d'information depuis les scieries. Mais de façon générale, ils déplorent le manque d'utilisateurs qui ne justifie ni l'investissement correspondant à l'adhésion et à l'abonnement (et éventuellement l'adaptation de leur propre SI pour assurer l'interopérabilité eMOBOIS), ni l'investissement temporel que représente l'utilisation de WebEDI en parallèle de leurs processus courants (Com. Pers. Rose-Marie ROCHATTE, STR, février 2019).

Par ailleurs, les transporteurs ont des besoins spécifiques qui ne sont à l'heure actuelle pas pris en compte dans l'offre de service eMOBOIS. La portabilité, la cartographie, et la possibilité de dématérialiser les lettres de voiture, sont pour eux des éléments attractifs, qui sont présents chez d'autres fournisseurs de services comme Dashdoc (Com. Pers. Sacha JUNG, FIBOIS Grand-Est, mars 2019).

*L'offre actuelle eMOBOIS a fait la preuve de sa capacité à remplir ses promesses, mais seulement lorsque les conditions de la mise en œuvre sont favorables (possibilité d'adapter le SI) et lorsque le nombre de clients et les flux concernés sont suffisants pour rentabiliser les services.*

*Par ailleurs, eMOBOIS semble peu efficace pour traiter les problèmes spécifiques de gestion des flux d'information chez une partie des entreprises théoriquement ciblées, comme les transporteurs qui ne voient qu'une valeur ajoutée très limitée à l'usage des services eMOBOIS.*

#### Efficacité du programme pour les entreprises utilisatrices



### 3.3.2 Efficacité du déploiement de la plateforme

---

L'évaluation de l'efficacité du déploiement de la plateforme ne peut malheureusement qu'être très négative au vu du peu d'adhésions enregistrées par rapport aux objectifs affichés (**Cf. section 2.5 ci-dessus** *supra*, Situation actuelle).

Les raisons de cette mauvaise performance sont multiples et dérivent sans doute à la fois des problèmes de cohérence analysés ci-dessus (**Cf. sections 3.2.2 et supra** Cohérence du pilotage du programme et Cohérence externe).

En outre, de nombreux entretiens ont pointé du doigt un relatif manque d'engagement de certains acteurs centraux dans le programme eMOBOIS, à commencer par EDT SAS.

De manière générale les utilisateurs eMOBOIS « historiques » ont souligné la qualité des services proposés par EDT SAS, et le caractère volontaire de son président (Com. Pers. Maryse BIGOT, ONF ; Christophe GINET, FCBA, février 2019). Des critiques assez vives ont cependant été formulées sur l'accompagnement insuffisant fourni par les équipes d'EDT SAS aux utilisateurs eMOBOIS (Com. Pers. David PORTRON, GCF, mars 2019), voire sur leur manque de réactivité pour donner suite à la sollicitation d'entreprises potentiellement intéressées (Com. Pers. Thomas PETRAULT, Fibre Excellence, mars 2019).

De fait, les résultats de l'enquête prouvent qu'EDT SAS a été l'un des acteurs les moins performants dans la promotion commerciale d'eMOBOIS (seul 2% des sondés ont été touchés par le flyer d'EDT SAS, et aucune entreprise ne déclare avoir reçu d'information de la part d'EDT SAS).

Cette situation est parfaitement assumée par la direction d'EDT SAS. La promotion et le suivi des adhésions d'eMOBOIS représente pour l'entreprise une charge de travail non rémunérée compte tenu de la faiblesse du nombre d'utilisateurs (Com. Pers. Jean-Jacques HIRSH, EDT SAS, février 2019).

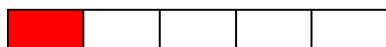
L'engagement des interprofessions régionales et départementales (FIBOIS) pour la promotion d'eMOBOIS a également reculé. Elles ont un temps été des vecteurs de communication et de promotion d'eMOBOIS, mais l'absence de renouvellement des financements et leur restructuration actuelle a changé les priorités (Com. Pers. Sacha JUNG, FIBOIS Grand-Est, février 2019).

*Le déploiement d'eMOBOIS peut être considéré comme un échec, avec une stagnation, puis une récession du nombre des adhésions et des abonnements à un niveau très largement en deçà des objectifs affichés (18 adhérents au dernier trimestre 2018 contre 50 prévus, selon les données du COPIL du 3 octobre 2018).*

*Les raisons de cet échec sont multiples. Certains éléments ont été bien identifiés par le COPIL, et en particulier l'inertie des entreprises ciblées les services eMOBOIS dans leur forme actuelle. Une autre explication est fournie par un défaut de conception dans l'offre de services, qui ne parvient pas à apporter de la valeur ajoutée à la majorité des entreprises de la filière.*

*L'absence de succès commercial d'eMOBOIS se traduit par ailleurs par une décomposition de ses soutiens au sein même du pilotage du projet, à commencer par EDT SAS qui a perdu l'espoir de rentabiliser son investissement.*

#### Efficacité du déploiement de la plateforme



### 3.4 Efficience

---

À l'instar de l'efficacité du programme, l'analyse de l'efficience peut se faire différemment si l'on considère la relation entre les coûts et les résultats des services eMOBOIS pour les entreprises utilisatrices, ou l'efficience de l'exercice budgétaire du programme eMOBOIS en tant que projet.

#### 3.4.1 Efficience de la mise en œuvre d'eMOBOIS pour les entreprises utilisatrices

---

L'analyse de l'efficience de la mise en œuvre des services eMOBOIS est automatiquement liée à la question de leur efficacité : si un utilisateur n'obtient pas d'avantages de leur utilisation, l'efficience des services sera automatiquement nulle voire négative.

Comme vu précédemment, seuls l'ONF et SIAT-BRAUN déclarent avoir retiré des bénéfices tangibles de l'utilisation d'eMOBOIS. En l'absence de données financières, il est impossible de faire une analyse précise de la rentabilité de l'investissement. Certaines données, issues des entretiens, permettent cependant de se faire une idée des ordres de grandeur correspondants :

- Selon les entretiens, les économies réalisées par SIAT-BRAUN grâce à eMOBOIS se situeraient principalement dans la diminution des coûts de gestion administrative et de transaction ainsi que la réduction de l'immobilisation de matière. Compte tenu des volumes traités, le montant correspondant se situerait entre 30 et 60 K€ et inclurait l'équivalent de deux emplois à temps plein (Com. Pers. David PORTRON, GCF/UCFF, février 2019).
- Pour une entreprise comme la STR, l'installation et la mise à jour d'un ERP compatible avec eMOBOIS est estimée entre 60 et 70 K€. Les bénéfices liés à l'utilisation d'eMOBOIS n'ont pas été évalués mais seraient relativement limités (Com. Pers. Rose-Marie ROCHATTE, STR, février 2019)

Sur cette base, on peut considérer que même dans un scénario pessimiste avec des besoins lourds de mise en conformité du SI, une scierie de 250 à 500 salariés avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 4,5 M€ pourrait rentabiliser son investissement dans un délai inférieur à deux ans.

Ce cas de figure est cependant exceptionnel. Même l'ONF (pourtant convaincu de la rentabilité d'eMOBOIS) reconnaît que des problèmes de traitement et de standardisation des données subsistent, par exemple selon les méthodologies employées par les partenaires commerciaux pour déterminer la qualité des bois.

Pour tous les autres utilisateurs interrogés, la rentabilité financière d'eMOBOIS est impossible à déterminer. Les appréciations sont qualitatives et contrastées, reconnaissant certains avantages à la mise en œuvre, mais aussi un bilan neutre ou négatif en termes économiques ou d'investissement en temps (notamment GCF).

*L'efficacité de la mise en œuvre d'eMOBOIS pour les entreprises utilisatrices est difficile à déterminer en l'absence de données financières consolidées et d'analyses comparatives fines entre l'avant et l'après eMOBOIS. Lorsque les flux traités via la plateforme d'échange sont suffisants, il apparaît cependant qu'eMOBOIS permet de réaliser des économies significatives.*

*Ce cas de figure reste cependant exceptionnel à l'heure actuelle, et l'appréciation générale des utilisateurs va plutôt dans le sens d'un bilan économiquement neutre ou négatif. Cette appréciation pourrait toutefois évoluer positivement si un plus grand nombre d'opérateurs intégraient eMOBOIS.*

#### Efficiency of the implementation of eMOBOIS for user companies



#### 3.4.2 Budgetary efficiency of the eMOBOIS program

Compte tenu de la variabilité des chiffres présentés mentionnés dans les différentes sources mises à disposition de l'équipe évaluatrice, il est difficile de dresser un bilan exact de l'exercice budgétaire du programme eMOBOIS. Il apparaît cependant très clairement qu'à l'exception notable de SIAT-BRAUN et peut-être de l'ONF, le programme eMOBOIS représente un investissement non rentabilisé à ce jour pour les acteurs qui ont investi dedans, et en particulier pour EDT SAS. Pour FBF, le bilan est également plutôt négatif bien qu'il s'agisse d'une subvention à un programme d'innovation dans la filière.

Le montant de l'investissement réalisé par FBF, estimé sur la base du CR de COPIL du 3 octobre 2018 (FBF, 2018) et des conventions de financements avec FCBA, FBR et EDT SAS (FBF, 2017a) (FBF, 2016) (FBF, 2016) (FBF, 2017) s'élève à un **total cumulé de 241 628 € sur sept ans (2012-2018), soit une moyenne de 34 500 €/an.**

Pour sa part, EDT SAS déclare avoir réalisé un investissement total de près de 250 000 € en développement et marketing pour le programme, sans qu'il soit précisé si ce montant intègre aussi le coût de l'assistance technique aux utilisateurs (Com. Pers. Jean-Jacques HIRSCH, EDT SAS, février 2019). Par ailleurs, **la convention de financement entre FBF et EDT SAS, estime le coût du développement de la plateforme à 118 K€ (FBF, 2017a).**

**S'i l'on additionne les investissements cumulés de FBF et d'EDT SAS, on obtient donc un total de 359 628 € au minimum.**

En comparaison, les recettes perçues par EDT SAS du 30 septembre 2015 (dates des premières ouvertures de compte) au 23 mai 2018 au titre des adhésions et abonnements aux services totalisaient 28 620 €, soit à peine 8% de l'investissement.

*Il est impossible de dresser un bilan économique ou financier robuste de l'exécution du programme eMOBOIS sur la base des données disponibles. Cependant, les estimations réalisées indiquent clairement que le programme a coûté beaucoup plus d'argent que ce qu'il en a directement généré.*

#### Efficiences budgétaires du programme eMOBOIS



### 3.5 Impact

Au regard de la faiblesse du nombre d'adhésions à eMOBOIS, les impacts du programme sont forcément limités. Cependant il est possible d'identifier certains éléments qui plaident en faveur d'une contribution positive du programme à la progression de la filière forêt-bois française.

Un premier angle d'analyse peut porter sur les retombées économiques du programme. Comme vu précédemment, les données nécessaires au calcul des retombées économiques indirectes du programme, notamment à travers les économies et les gains de productivité réalisés par les entreprises utilisatrices, ne sont pas disponibles. Au regard des ordres de grandeur mentionnés en **section 3.4.1 ci-dessus**, il apparaît tout de même qu'elles peuvent atteindre plusieurs dizaines de milliers d'euros annuels pour une entreprise comme SIAT-BRAUN.

Comme le souligne l'ONF, même si eMOBOIS ne concernait qu'une minorité de grosses entreprises, les économies d'échelles cumulées sur des flux exprimés en millions de mètres cubes génèreraient nécessairement des retombées significatives. D'où leur poursuite d'une stratégie volontariste et ciblée, visant à « convertir » leurs plus gros clients comme Kronospan (Com. Pers. Maryse BIGOT, ONF, février 2019).

Par ailleurs, la vision de « langage commun » pour tous les acteurs de la filière, si elle peine à se concrétiser dans les faits, a du moins commencé à marquer les esprits. Tous les entretiens réalisés dans le cadre de ce retour d'expérience le confirment : que l'on soit intéressé ou non par les services proposés par eMOBOIS, l'interopérabilité des données est une nécessité et une évolution souhaitée. Le projet « Chaîne numérique » dans ce contexte, peut être considéré comme précurseur d'une évolution globale de la filière à laquelle eMOBOIS a très certainement contribué.

*Au regard du faible nombre d'utilisateurs, l'impact économique d'eMOBOIS sur la filière est forcément encore marginal. Les retombées indirectes du programme, impossibles à quantifier pour l'instant, pourraient cependant devenir significatives dans le moyen terme si l'entrée de nouveaux acteurs de poids se confirme (Fibre Excellence, Kronospan, AFB).*

*D'un point de vue qualitatif, eMOBOIS a également contribué à faire accepter l'idée d'un langage commun dans la filière. L'offre de services actuelle ne permet pas au programme de prétendre devenir le fournisseur exclusif de ce langage commun, mais il est clair qu'eMOBOIS contribuera à sa création et à sa diffusion.*

#### Impact d'eMOBOIS sur la filière



### 3.6 Durabilité

Les impacts d'eMOBOIS sur la filière sont certes limités, mais ils semblent paradoxalement relativement durables.

Cette durabilité s'explique premièrement par la capacité d'eMOBOIS à s'intégrer de manière organique au fonctionnement des entreprises qui l'utilisent pleinement. Ces entreprises sont certes minoritaires (ONF et SIAT-BRAUN), mais pour elles il serait impensable de revenir en arrière (Com. Pers Maryse BIGOT, ONF, février 2019).

Dans l'hypothèse probable où d'autres acteurs de poids de la filière comme Fibre Excellence, AFB ou Kronospan adhèreraient à eMOBOIS et en éprouveraient la rentabilité, la progression – même lente – de l'utilisation des services serait donc protégée par une sorte « d'effet de cliquet ».

Par ailleurs, le support de la plateforme d'échanges ne génère quasiment pas de frais. Malgré le bilan généralement négatif de l'opération pour EDT SAS, l'entreprise pourrait continuer à assurer les services actuels, même sans le soutien de FBF, moyennant un réajustement de la politique tarifaire et sans doute l'établissement d'une convention avec FCBA pour assurer la veille sur le standard papiNet et éventuellement le développement de nouveaux messages.

Enfin, l'intégration d'eMOBOIS dans le projet « chaîne numérique » ouvre une nouvelle perspective de moyen-long terme pour la continuation du développement d'eMOBOIS dans un autre contexte, ce qui en garantit la durabilité.

On peut toutefois nuancer cette analyse en soulignant le fait que la promotion d'eMOBOIS auprès des opérateurs de la filière et l'accompagnement nécessaire à ces derniers pour comprendre et adopter eMOBOIS devrait encore nécessiter des financements que ni EDT SAS ni FCBA ne sont en mesure de mobiliser. En cas d'abandon des subventions de FBF, il est évident qu'il sera difficile voire impossible d'obtenir de nouvelles adhésions à eMOBOIS et donc d'assurer l'expansion et la durabilité d'eMOBOIS au sein de la filière.

*Avec une implantation solide chez des entreprises motrices de la filière, un coût de fonctionnement minimum et des perspectives encourageantes pour la poursuite de son développement, la durabilité d'eMOBOIS n'est pas à remettre en cause.*

*Si l'un des objectifs de départ reste de faire d'eMOBOIS un langage commun et un outil largement partagé et utilisé par les opérateurs de la filière forêt-bois française, il est tout de même trop tôt pour envisager une autonomisation complète du programme sur le plan financier.*

#### **Durabilité des impacts d'eMOBOIS**



## 4 Conclusions

La performance globale du programme eMOBOIS est résumée dans la Figure 3, à continuation :

<b>Pertinence</b>					
Réalité du besoin					
Existence de la demande					
Adéquation de la solution technique proposée					
<b>Cohérence</b>					
Cohérence du montage institutionnel					
Cohérence du pilotage					
Cohérence externe					
<b>Efficacité</b>					
Efficacité des services pour les entreprises utilisatrices					
Efficacité du déploiement du programme					
<b>Efficience</b>					
Efficience de la mise en œuvre pour les entreprises utilisatrices					
Efficience budgétaire du programme					
<b>Impacts du programme</b>					
<b>Durabilité des impacts</b>					
<b>PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME</b>					

Figure 3: Analyse de performance du programme eMOBOIS (SalvaTerra, 2019)

De manière générale le programme présente une performance faible à moyenne, et surtout hétérogène, selon les éléments considérés.

### Pertinence :

Le programme cible de manière pertinente des besoins réellement ressentis par l'ensemble des acteurs de la filière forêt-bois, et en particulier la perte de temps que représente la gestion documentaire de la traçabilité et de la gestion des flux dans les entreprises.

L'offre proposée par le programme est cependant relativement déconnectée de la demande : alors qu'eMOBOIS promet aux utilisateurs potentiels des gains de productivité et de compétitivité par le passage à l'EDI, seule une minorité d'utilisateurs le considère comme un investissement rentable.

La solution proposée par eMOBOIS, technologiquement complexe et déconnectée du cœur de métier des entreprises, n'offre de valeur ajoutée qu'à une minorité des acteurs de la filière.

### Cohérence :

Le montage institutionnel du programme, bénéficiant du soutien explicite du MAAF et des réseaux et fédérations professionnelles et interprofessionnelles, le dote d'une légitimité importante. Le COPIL est cependant dominé par les acteurs de l'est de la France au détriment d'autres zones stratégiques pour le déploiement d'eMOBOIS, comme l'Aquitaine.

Le pilotage du programme présente des carences critiques en termes de planification stratégique et de suivi-évaluation. La prise de décision en COPIL se fait sur la base des opportunités identifiées par ses membres, et non en réponse à des besoins objectivement identifiés. Le développement des fonctionnalités de la plateforme a été quasiment abandonné, tous les efforts se concentrant sur sa promotion, sans analyser l'attractivité réelle de l'offre de services pour le marché.

La cohérence externe d'eMOBOIS est elle-même ambivalente : d'un côté le principe d'un langage commun pour permettre l'interopérabilité des données s'inscrit dans un contexte favorable à l'échelle de la filière nationale et européenne. D'un autre côté, avec un nombre réduit de message et une offre

technologiquement trop lourde pour la majorité des acteurs de la filière, eMOBOIS peine à se positionner comme fournisseur de ce langage.

### **Efficacité**

L'offre de services eMOBOIS, lorsqu'elle est mise en œuvre dans des conditions idéales, semble à même de tenir ses promesses. Cette situation est cependant exceptionnelle dans la filière, et ne semble concerner que les fournisseurs de bois ou clients équipés en EDI et qui ont réussi à en imposer l'usage chez leurs partenaires commerciaux. Pour la majorité des autres utilisateurs (transporteurs, clients WebEDI, utilisateurs isolés, etc.), pour diverses raisons (offre de messages insuffisants, pas de portabilité, complexification des processus), eMOBOIS n'apporte pas de valeur ajoutée.

À l'échelle de la filière, le déploiement d'eMOBOIS est donc très nettement en deçà de ses objectifs, et il serait même légitime de considérer que le bilan est négatif au regard de l'érosion sensible du soutien au programme par certains de ses promoteurs historiques.

### **Efficiences**

Sous sa forme actuelle, l'offre de services eMOBOIS n'est rentable que lorsque les flux traités en EDI (intégré à l'ERP de l'entreprise) sont suffisants pour que des économies d'échelles soient perceptibles sur les coûts de gestion et de transaction. Ce cas de figure est exceptionnel, mais comme il s'applique à d'importants volumes, il est significatif.

Pour FBF et EDT SAS, la rentabilité financière du programme étant directement liée au nombre d'adhérents aux services, eMOBOIS est très nettement déficitaire.

### **Impacts**

En termes quantitatifs, l'impact économique d'eMOBOIS est à l'heure actuelle minime, voire nul. Il est cependant probable qu'il devienne significatif dans le moyen-long terme au regard des économies d'échelles permises par eMOBOIS dès lors que d'importants volumes sont traités. La stratégie de promotion choisie par le COPIL privilégiant clairement les grosses entreprises, le déploiement est lent, mais l'importance des flux concernés pourrait compenser le manque d'adhérents.

En termes qualitatifs, eMOBOIS a contribué à un mouvement de structuration et de modernisation de la filière, au moins dans les mentalités et les discours.

### **Durabilité**

Le programme eMOBOIS n'est peut-être pas performant, mais il s'inscrit très clairement dans le long-terme, avec des effets durables. Les utilisateurs actuellement convertis à eMOBOIS sont déterminés à en maintenir l'usage, et la plateforme d'échange ne générant quasiment pas de coûts de fonctionnement, elle peut être maintenue indéfiniment.

Par ailleurs, des perspectives intéressantes s'ouvrent pour la poursuite du développement d'eMOBOIS dans le cadre du projet « chaîne numérique », qui devrait contribuer à lui donner un second souffle. Il convient toutefois de noter que l'intégration d'eMOBOIS dans ce projet s'est faite sur une base réduite par rapport à son étendue potentielle, et que des efforts supplémentaires sont requis pour permettre au programme de diffuser de manière efficace vers l'amont de la chaîne d'approvisionnement.

## 5 Recommandations

---

Malgré son bilan mitigé, eMOBOIS a encore un rôle important à jouer pour la filière forêt-bois française. L'abandon du programme enverrait en outre un signal alarmant à l'ensemble des acteurs qui ont contribué à son développement, et écornerait sérieusement l'image des institutions qui l'ont promu.

Nous recommandons donc d'en poursuivre, voire d'en intensifier le développement, au prix d'une refonte ambitieuse de sa structure et de son pilotage, qui donnera au programme les moyens de ses ambitions tout en encadrant rigoureusement l'exécution.

Les développements futurs d'eMOBOIS devront en particulier prioriser la mise à disposition du langage commun par les PME qui constituent les maillons intermédiaires et l'amont de la chaîne d'approvisionnement, en privilégiant des « solutions métier » à haute valeur ajoutée, cohérente avec leurs besoins (portabilité, etc.).

Une attention particulière devra être également portée sur la création de nouveaux messages et leur interconnexion avec les standards spécialisés ou les outils déjà existants dans la filière, en particulier Stanford et Dashdoc, afin de doter eMOBOIS des moyens techniques nécessaires à sa diffusion dans la chaîne d'approvisionnement, et d'assurer la liaison entre les pôles 2 et 3 du projet « chaîne numérique ».

### 5.1 Un COPIL plus inclusif pour une filière diverse

---

Notre première recommandation consiste à rééquilibrer la structure du COPIL, en favorisant l'entrée de nouveaux acteurs représentatifs de groupes d'intérêt stratégiques pour eMOBOIS. Au nombre de ceux-ci, on peut citer :

- EDT SAS. (son implication financière dans le programme et son rôle crucial pour la maintenance de la plateforme lui confère un rôle stratégique pour l'avenir d'eMOBOIS )
- Les fournisseurs de bois du Sud et de l'Ouest de la France, et en particulier AFB.
- Les ESN éditrices d'ERP, et en particulier Mauchamp.
- Le CODEFA et le GIP ATGeRi, parties prenantes du projet « chaîne numérique »
- Éventuellement, des représentants de l'industrie lourde (papeterie, fabrication de panneaux et bois-énergie (Fibre Excellence, Cofely, Kronospan)
- Les fournisseurs du service Dashdoc dont l'interopérabilité avec eMOBOIS est stratégique pour la dématérialisation des lettres de voiture.

Certains des membres du COPIL actuel sont d'une importance capitale du fait de la légitimité qu'ils apportent au programme, et de leur emprise nationale. Le MAAF, FBF, FCBA, l'ONF et les fédérations professionnelles (FNB, FNEDT, et UCFF/GCF) sont incontournables. FBR, dans son rôle de relais avec les interprofessions régionales, est également indispensable.

En ce qui concerne les autres membres, une attention particulière devrait être portée sur la pertinence de la continuation de leur participation au COPIL, notamment au regard de leur motivation et de leur intérêt à poursuivre.

### 5.2 Plus de rigueur pour une prise de décision plus stratégique

---

Le cycle de projet d'eMOBOIS n'a pas été réinitialisé à la fin de sa phase de pilotage en 2016. Il est indispensable de redéfinir les objectifs du programme sur la base d'une étude de faisabilité ample de la filière et des marchés à cibler dans le futur.

Cette étude de faisabilité devrait se baser sur un diagnostic complet, intégrant les éléments suivants :

- Quantification des utilisateurs potentiels du langage commun eMOBOIS dans tous les segments de la filière (ETF, fournisseurs de bois, transporteurs, scieurs, papetiers, énergéticiens, fabricants de panneaux et autres acteurs de fin de chaîne : artisans menuisiers, tonneliers, charpentiers, etc.).

- Identification des besoins exprimés pour chacun de ces secteurs (nature et volumes de messages).
- Estimation des réservoirs de compétitivité possiblement touchés par la mise en œuvre d'eMOBOIS dans chacun de ces secteurs (gains de productivité, réduction des délais et de l'immobilisation de la matière, etc.).
- Identification des conditions particulières de faisabilité de la mise en œuvre d'eMOBOIS dans chacun de ces secteurs, en particulier en ce qui concerne les limitations technologiques, réglementaires, et d'usage (portabilité, etc.).
- Étude des divergences et des complémentarités avec d'autres offres de service alternatives ou concurrentes à eMOBOIS dans chacun de ces secteurs.

Sur la base de ce diagnostic, l'étude de faisabilité devra proposer un plan de mise en œuvre d'eMOBOIS se basant sur la priorisation d'objectifs réalistes et quantifiables, pour optimiser le déploiement d'eMOBOIS à un nombre limité de ces secteurs. Ces objectifs devront être associés à des Indicateurs objectivement vérifiables (IOV), permettant de mesurer le degré de réalisation du programme, ses résultats et ses effets, dans un temps déterminé.

L'étude de faisabilité devra également inclure un plan de suivi-évaluation, permettant de rendre compte de manière périodique de l'avancement du projet et de prendre le cas échéant des mesures correctives pour en garantir le succès, et un budget prévisionnel pour la réalisation de l'ensemble des activités du projet.

### **5.3 Étendre et repenser l'offre de valeur**

---

Le principal argument d'eMOBOIS est sa proposition d'un langage commun pour la filière. À l'heure actuelle cependant, eMOBOIS ne permet de couvrir qu'une partie réduite des besoins, ce qui explique par exemple que son intégration au projet chaîne numérique soit encore réduite à un seul de ses pôles.

Une priorité est donc l'extension du périmètre de couverture du langage commun, avec la création de nouveaux messages, l'intégration de nouveaux standards (Stanford en particulier) et par le développement de l'interopérabilité d'eMOBOIS avec les autres outils existants dans la filière (Dashdoc).

Par ailleurs, eMOBOIS ne doit plus essayer de convaincre ses adhérents, il doit les séduire. Et pour séduire ses utilisateurs, le programme doit proposer une offre de valeur qui ait du sens pour eux. Si eMOBOIS n'a pas eu de succès, c'est aussi parce qu'il est trop loin du cœur de métier de 80% des acteurs de la filière.

Le module EDI a fait ses preuves pour un nombre limité d'entreprises, et celles-ci sont sans doute les plus à même de générer des retombées économiques visibles et quantifiables. Il faut donc en poursuivre le développement. Mais pour fonctionner, eMOBOIS a besoin d'une masse critique d'utilisateurs, et la majorité d'entre eux n'a pas les moyens matériels ni la motivation pour passer en EDI. Il faut donc maintenant prioriser ces « petits acteurs » et leur proposer une offre de valeur qui ait du sens.

Les entretiens réalisés dans le cadre de REX fournissent déjà des pistes à explorer pour proposer des « solutions métiers » plus à même de générer une adhésion massive des acteurs de la filière :

L'une des idées les plus reprises est l'ajout de la portabilité, clé du succès de Dashdoc par exemple. Avec un bon cahier des charges, un design attractif et un plan tarifaire adapté, une application utilisable sur toutes les plateformes Android, Apple et Windows pourrait facilement être proposée. Elle pourrait intégrer des fonctionnalités modulaires selon le profil des utilisateurs : une version basique gratuite pour les entreprises peu nécessiteuses, et des versions payantes intégrant des fonctionnalités plus étendues.

La plateforme d'échange eMOBOIS est déjà conçue pour héberger des applications de ce type, le défi se situe plus au niveau de la sélection des fonctionnalités et des choix ergonomiques qu'au niveau technologique. Bien que le développement d'applications soit hors du champ de compétences directes d'EDT SAS, l'entreprise pourrait identifier les prestataires correspondants et assurer le suivi de ces développements à partir du moment où le COPIL lui fournit un cahier des charges clair (Com. Pers. Jean-Jacques HIRSH, EDT SAS, février 2019).

#### **5.4 Se doter des moyens de ses ambitions**

---

Enfin, pour que le programme eMOBOIS parvienne à se déployer efficacement, il faut qu'il soit porté par une équipe dédiée, disposant des moyens humains et matériel d'en assurer le suivi et la promotion. Au vu du rôle central et de la forte légitimité de FCBA comme partenaire technique du projet actuel, il serait cohérent que cette équipe y soit hébergée.

La constitution de l'équipe, son équipement et le budget de fonctionnement correspondant devront être inclus dans l'étude de faisabilité, et il n'est pas possible d'en donner une estimation à ce stade. Il est probable que cela représente une augmentation sensible des montants investis jusqu'alors dans le projet, ce qui n'est pas incohérent avec l'ampleur des enjeux et des impacts attendus par la filière.

Si nécessaire, une levée de fonds additionnels devra être engagé pour assurer le financement du programme. L'origine de ces fonds dépendra du montage du projet, et des composantes concernées : alors que le développement d'une application commerciale par une entreprise privée pourra faire l'objet d'un financement privé, les services de soutien et le suivi du programme devront être soutenus par des fonds publics.

#### **5.5 Impliquer l'ensemble des représentations professionnelles**

---

À l'heure actuelle, certains acteurs de la filière ne sont pas directement représentés dans le pilotage d'eMOBOIS. C'est notamment le cas des transporteurs, pourtant directement concernés par l'offre de services actuelle. Il apparaît donc nécessaire de les impliquer davantage, par exemple à travers la FNTR et l'UNOSTRA.

L'implication des représentations professionnelles devrait donner lieu à la renégociation des conditions des développements futurs d'eMOBOIS, et notamment en ce qui concerne la répartition de la charge du développement de nouvelles fonctionnalités sur la base de la valeur ajoutée de l'offre en fonction des acteurs concernés.

Il existe en effet à l'heure actuelle des dissymétries importantes entre d'un côté les producteurs de données et d'un autre côté leurs utilisateurs : les ETF par exemple produisent les premières données de cubage qu'ils partagent avec l'aval de la chaîne, mais n'ont aucun intérêt économique à les transmettre de manière informatisée. Il est difficile d'attendre de leur part qu'ils financent leur propre conversion à eMOBOIS, et le développement des fonctionnalités correspondantes devrait donc faire l'objet d'une négociation avec les donneurs d'ordres.

## Bibliographie

---

- eMOBOIS, 2019. *Comprendre eMOBOIS.* [Online]  
Available at: <http://emobois.fr/comprendre-emobois/>
- FBF, 2016. *Convention de financement eMOBOIS entre les sousignés : France Bois Régions et France Bois Forêt, interprofession nationale.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2016. *Nouvelle convention de financement eMOBOIS entre les sousignés : Institut Technologique Forêt, Cellulos, Bois-construction, Ameublement et France Bois Forêt, interprofession nationale.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2017a. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 7 décembre 2017.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2017b. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 7 mars 2017.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2017c. *Convention de financement eMOBOIS entre les sousignés : EDT et France Bois Forêt, interprofession nationale.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2017d. *Convention de financement eMOBOIS entre les soussignés: Institut Technologique Forêt, Cellulose, Bois-construction, Ameublement et France Bois Forêt, interprofession nationale..* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2017e. *eMOBOIS - Offre promo 2017 : version définitive.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2018. *Compte-rendu du comité de pilotage eMOBOIS du 3 octobre 2018.* Paris: France Bois Forêt.
- FBF, 2019. *La filière française.* [Online]  
Available at: <https://franceboisforet.fr/la-filiere-francaise/france-bois-foret/>
- FCBA, 2007. *Eléments de comparaison des standards de la filière forêt-bois-papier.* Moulins-en-Médoc: Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement Sud Ouest.

## Annexes

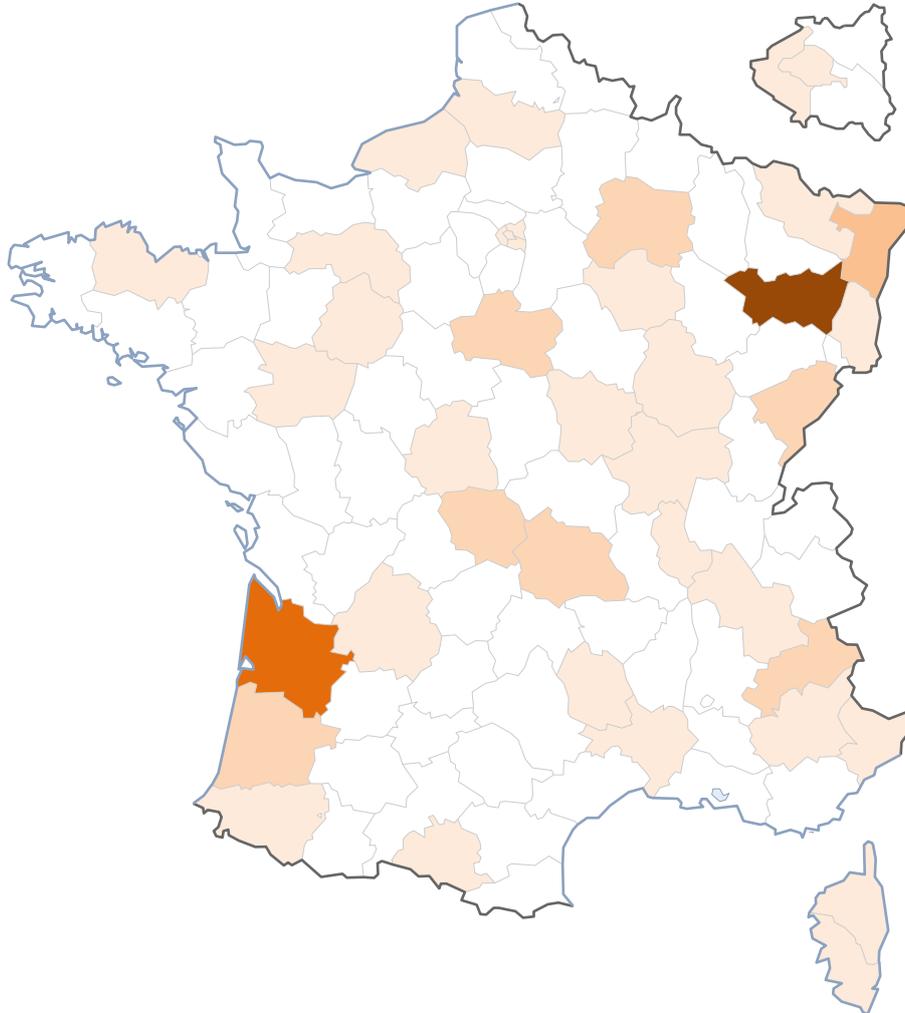
---

### Annexe 1. Résultats de l'enquête en ligne

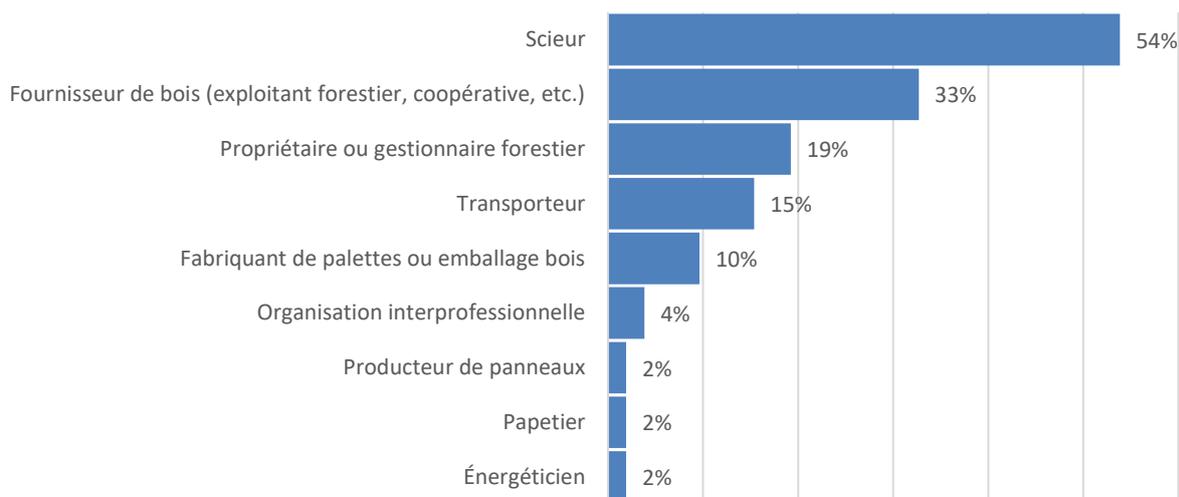
---

Total : 52 réponses.

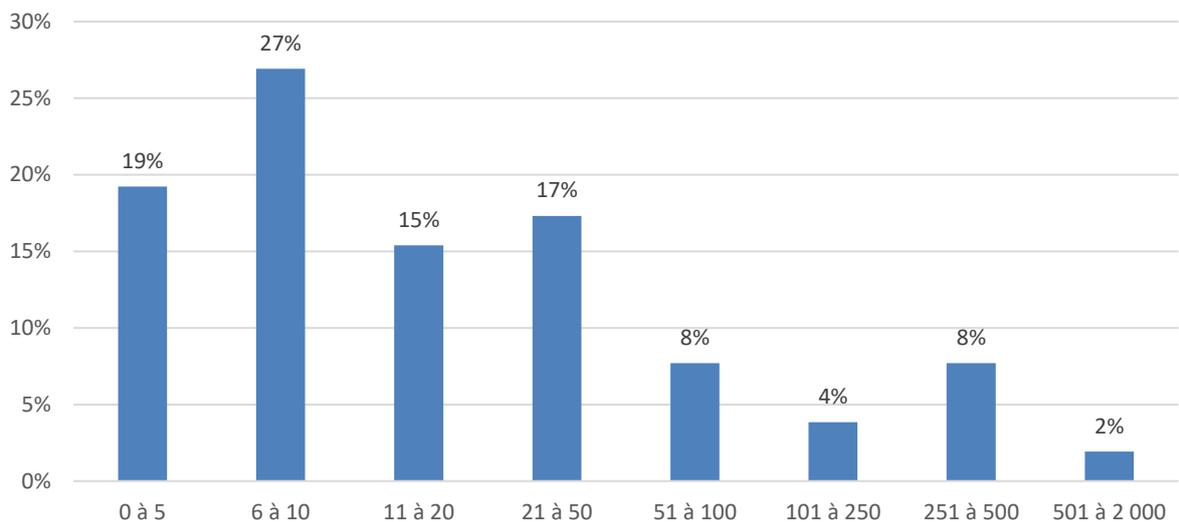
Département d'implantation :



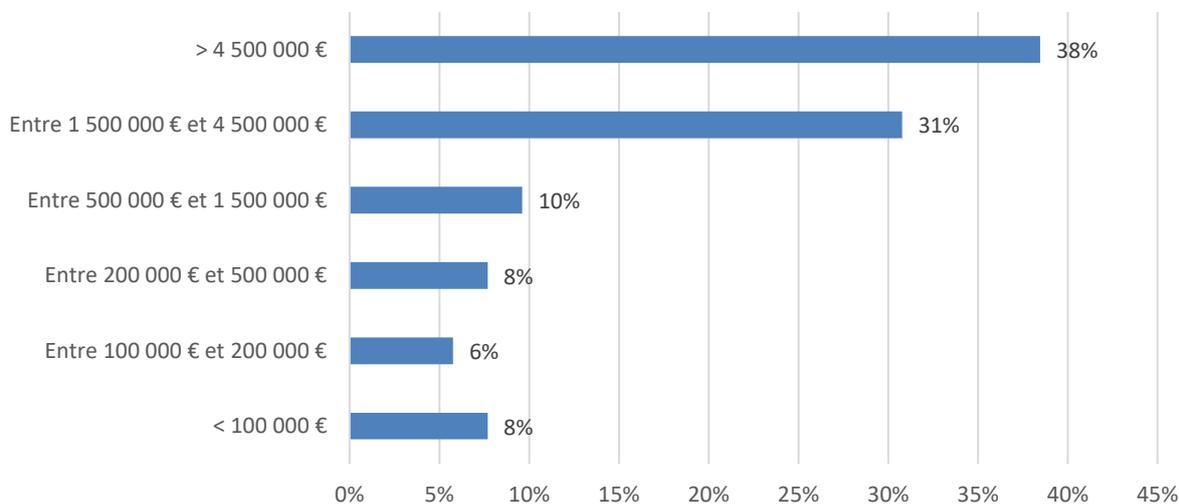
**Activité principale :**



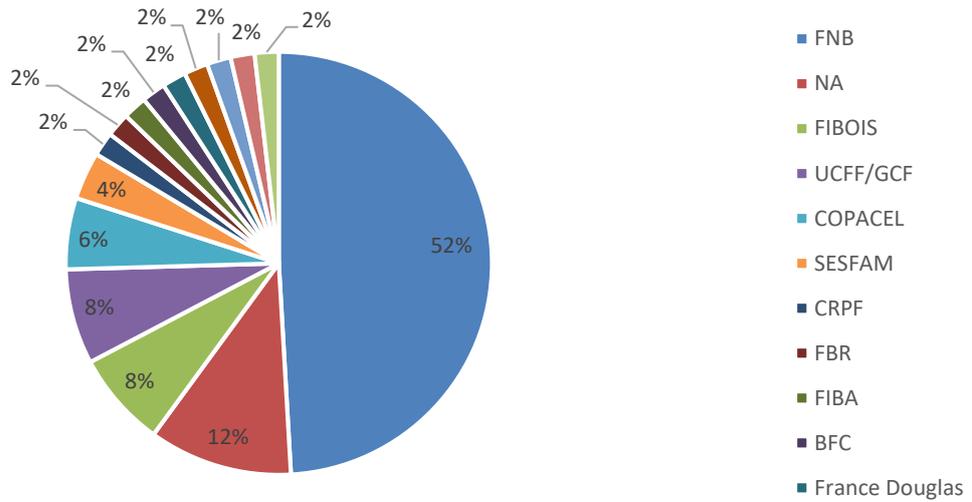
**Nombre de salariés :**



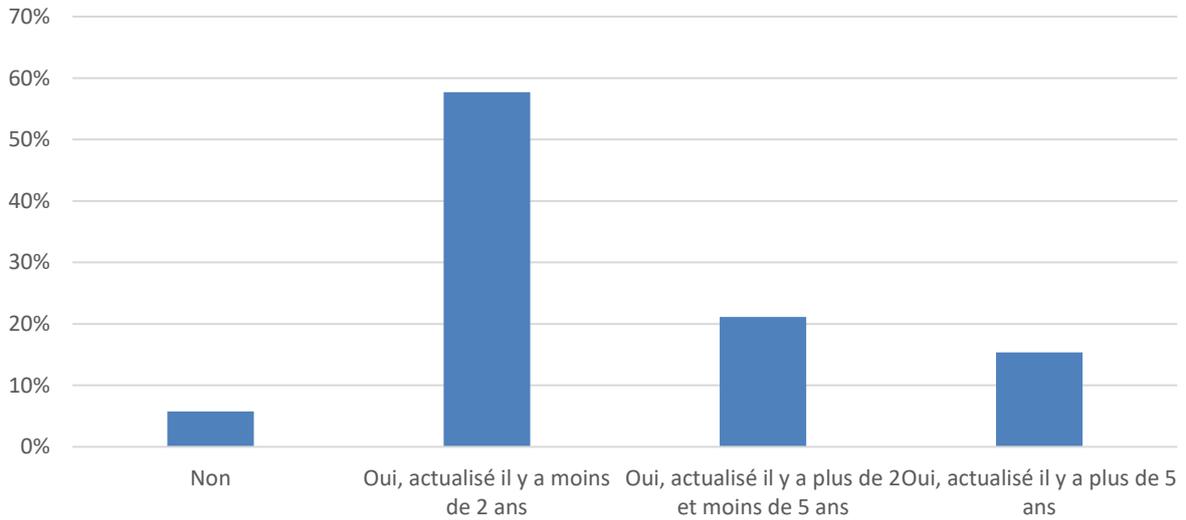
**Chiffre d'affaires 2018 :**



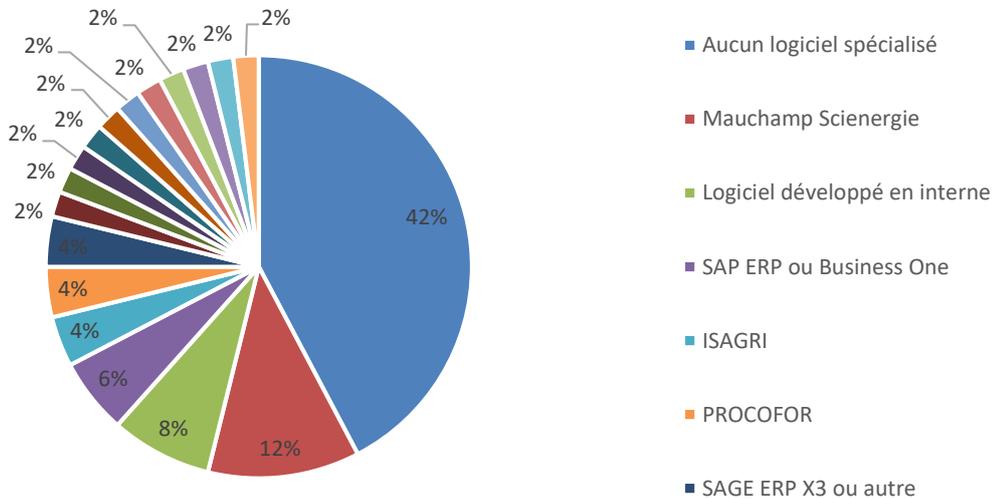
**Affiliation à un réseau ou une fédération :**



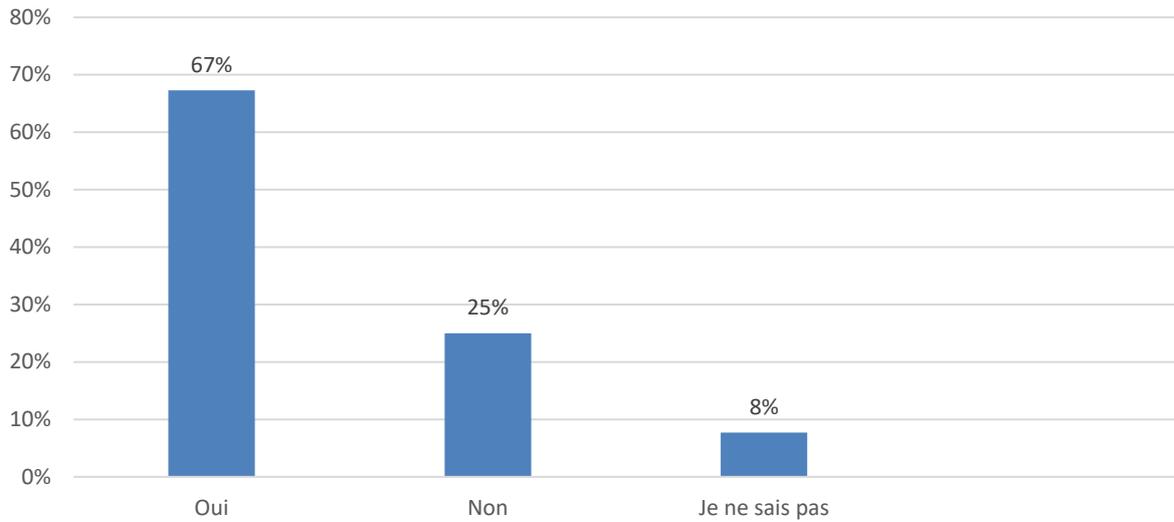
**Présence d'un système informatique connecté à internet**



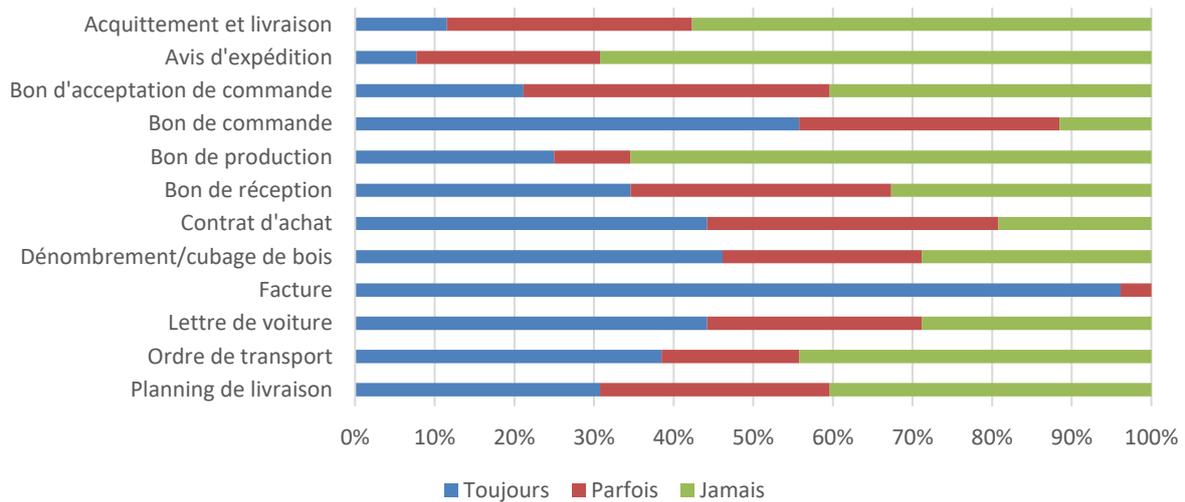
**Utilisation d'ERP/PGI dans l'entreprise :**



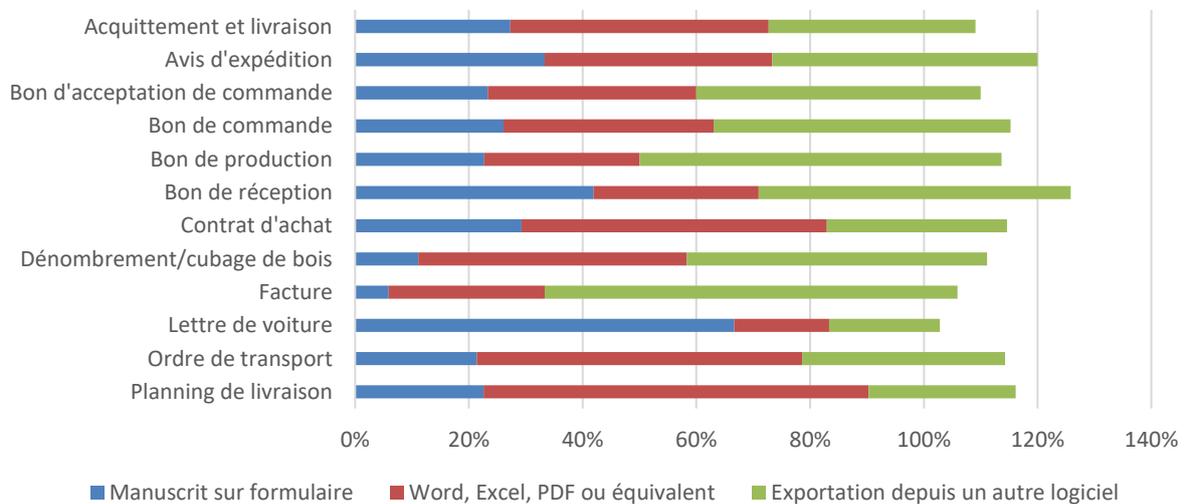
**Utilisation d'un portail de services (EDI, télédéclaration ou portail métier)**



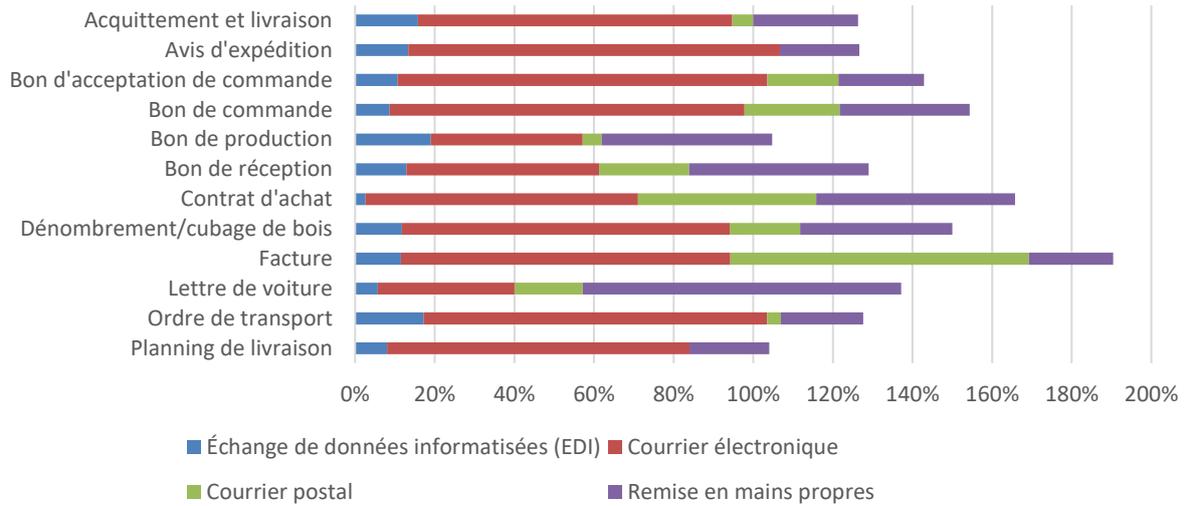
**Utilisation de documents de traçabilité et gestion des flux**



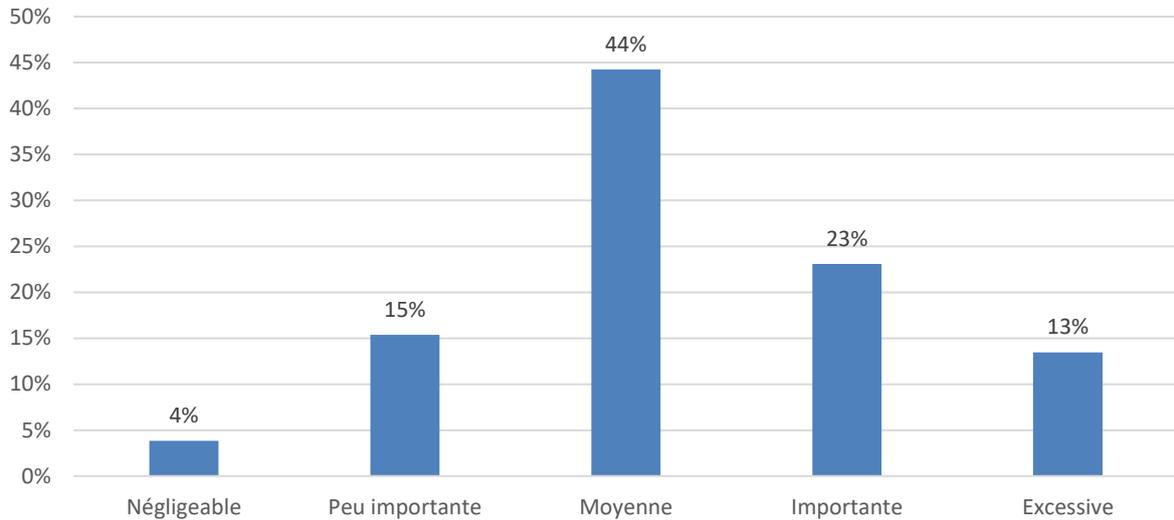
**Production de documents de traçabilité et gestion des flux**



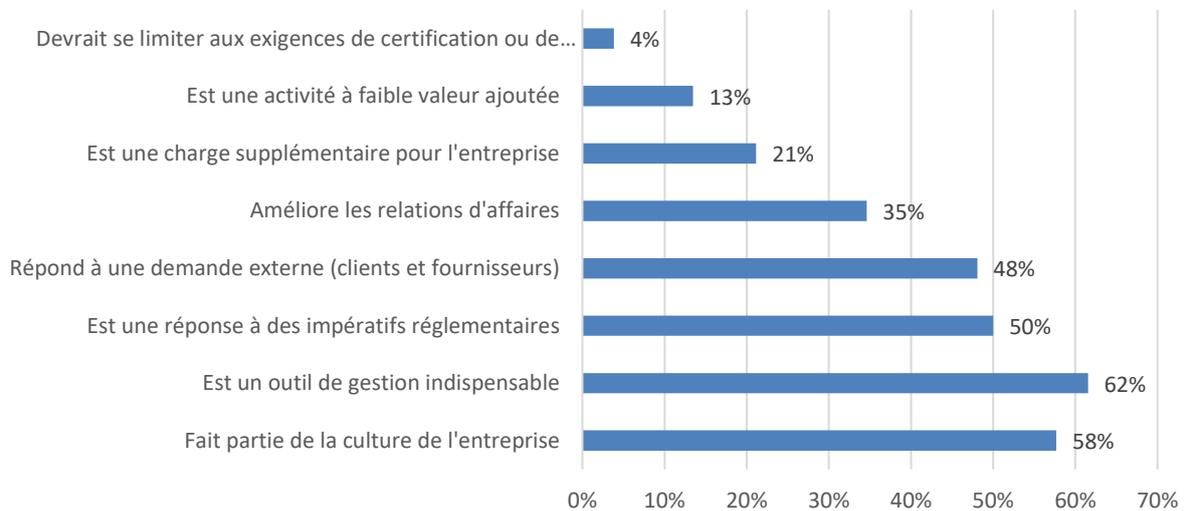
### Échange de documents de traçabilité et gestion des flux



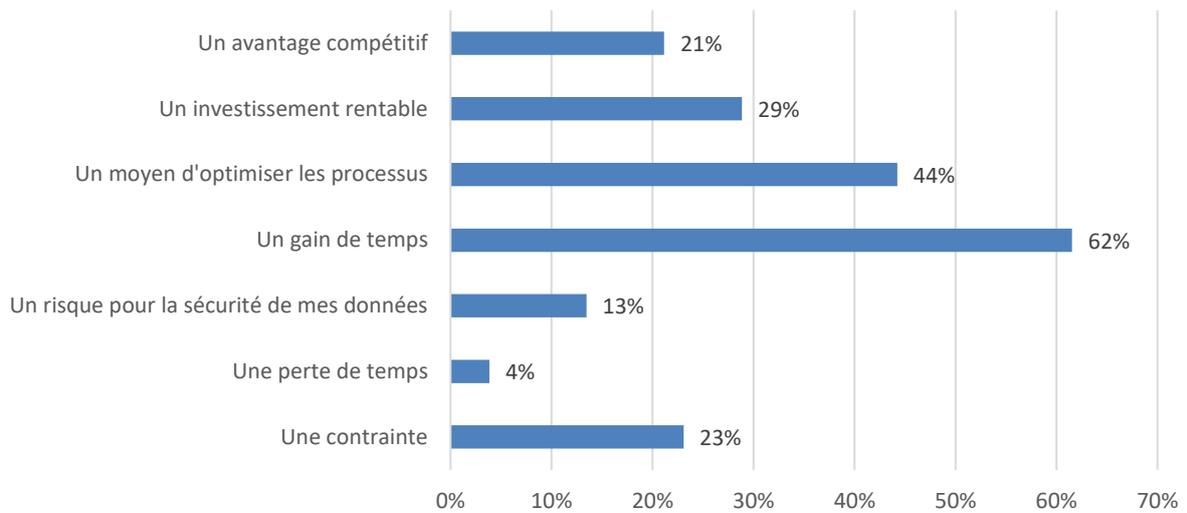
### Estimation de la charge de travail correspondante



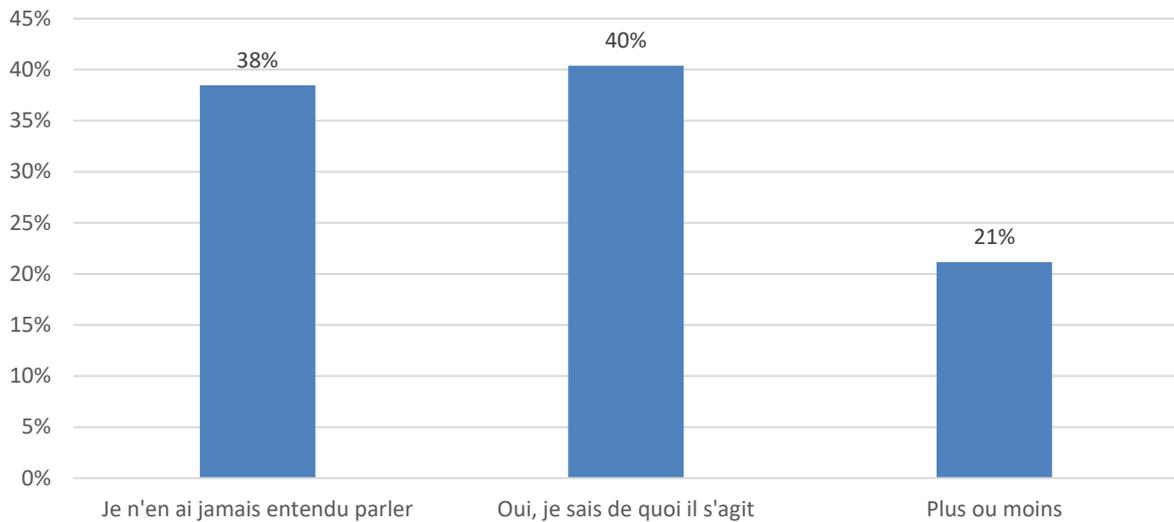
### La traçabilité...



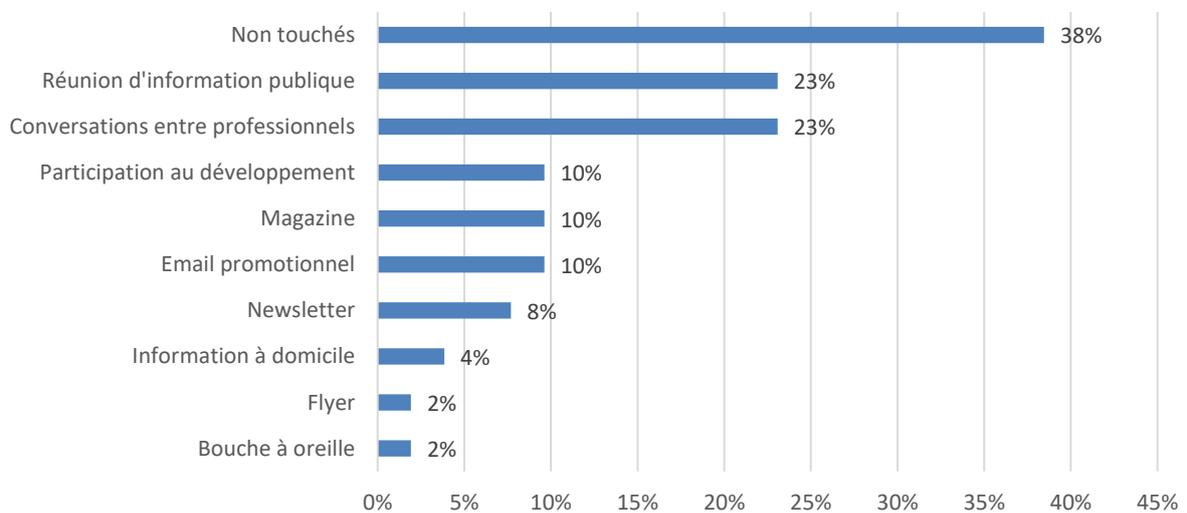
### La numérisation et l'automatisation des échanges de documents serait...



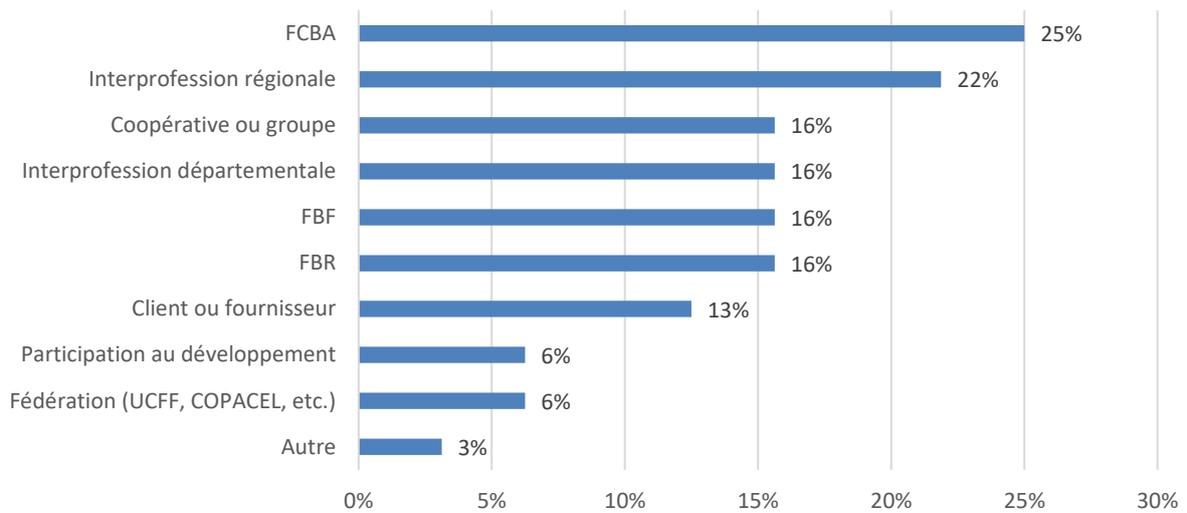
### Connaissance d'eMOBOIS



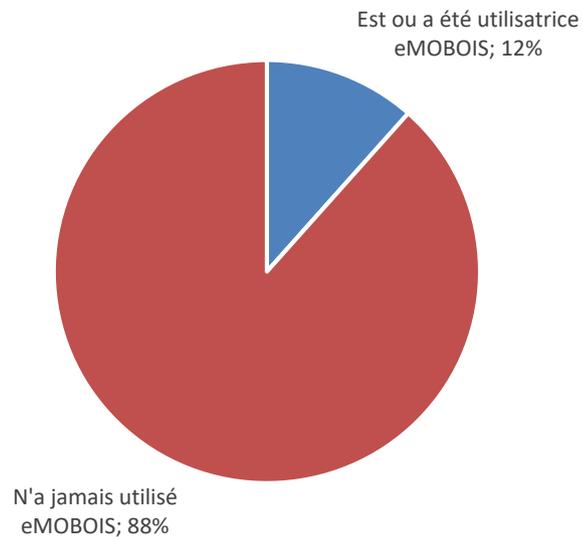
### Vecteur d'information



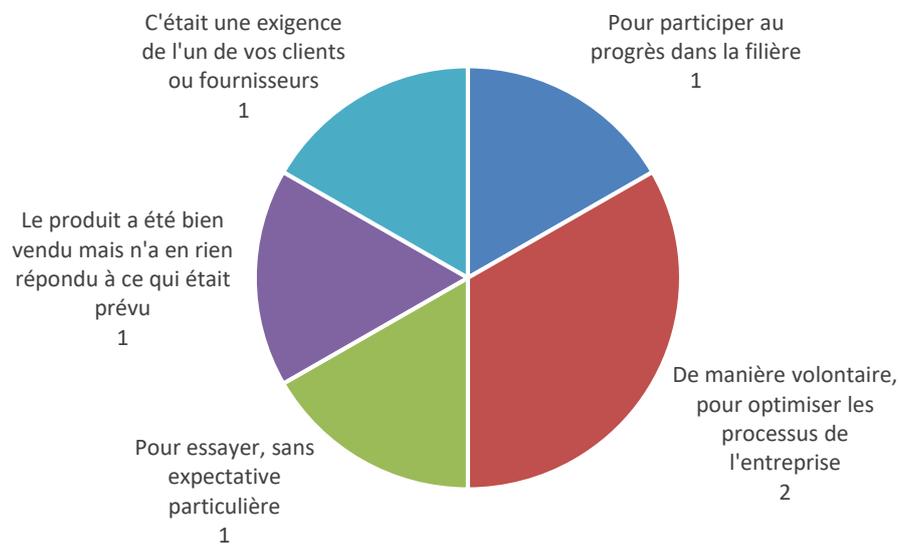
### Source d'information



### Utilisation d'eMOBOIS



### Raisons de l'adhésion [utilisateurs]



**Dates et conditions de l'abonnement [utilisateurs]**

Date de l'abonnement	A bénéficié d'une offre promotionnelle ?		total
	oui	non	
Avant 2015	1	1	2
2015	1	0	1
2016	0	0	0
2017	0	1	1
2018	2	0	2
	4	2	0

**Évaluation générale du service [utilisateurs]**

Note :	1	2	3	4	5	Moyenne
EDI		1	1		1	3,3
WebEDI	2		1			1,7

**Satisfaction par critères, selon le type de service [utilisateurs]**

Utilisateurs EDI	Mauvaise	Passable	Satisfaisante	Excellente
Clarté et ergonomie de l'interface	0	1	2	0
Rapidité de traitement des données	1	0	1	1
Interopérabilité des données	0	1	1	1
Qualité des documents produits	0	1	2	0
Stabilité et fonctionnalité du système	1	1	0	1
Assistance et service après-vente	1	1	1	0
	3	5	7	3

Utilisateurs WebEDI	Mauvaise	Passable	Satisfaisante	Excellente
Clarté et ergonomie de l'interface	1	1	1	0
Rapidité de traitement des données	1	1	1	0
Interopérabilité des données	1	1	1	0
Qualité des documents produits	1	0	2	0
Stabilité et fonctionnalité du système	1	0	2	0
Assistance et service après-vente	2	1	0	0
	7	4	7	0

**Pensez-vous qu'eMOBOIS... [utilisateurs]**

Utilisateurs EDI	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord
Est inutile si mon entreprise est seule à l'utiliser	0	0	3
A permis de gagner du temps	1	0	2
A amélioré le contrôle des processus	2	1	0
Présente des risques pour la sécurité des données	2	1	0

A amélioré les relations avec mes clients et fournisseurs	2	0	1
Est adapté aux besoins de mon entreprise	1	0	2
Requiert une formation spécifique	2	0	1
Est un investissement inutile de la part de France Bois Forêt	2	0	1
Propose une tarification claire et cohérente	1	0	2
Fournit un langage commun pour les opérateurs européens de la filière bois	1	0	2

<b>Utilisateurs WebEDI</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Sans opinion</b>	<b>D'accord</b>
----------------------------	---------------------	---------------------	-----------------

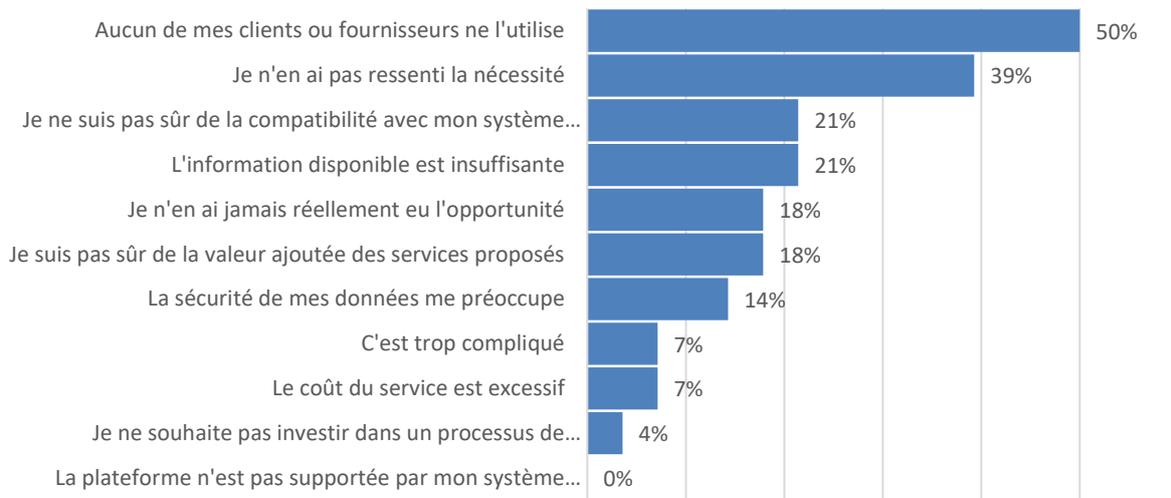
Est inutile si mon entreprise est seule à l'utiliser	0	0	3
A permis de gagner du temps	2	0	1
A amélioré le contrôle des processus	3	0	0
Présente des risques pour la sécurité des données	1	2	0
A amélioré les relations avec mes clients et fournisseurs	3	0	0
Est adapté aux besoins de mon entreprise	2	1	0
Requiert une formation spécifique	1	1	1
Est un investissement inutile de la part de France Bois Forêt	0	1	2
Propose une tarification claire et cohérente	3	0	0
Fournit un langage commun pour les opérateurs européens de la filière bois	3	0	0

**Régularité et continuité de l'usage [utilisateurs]**

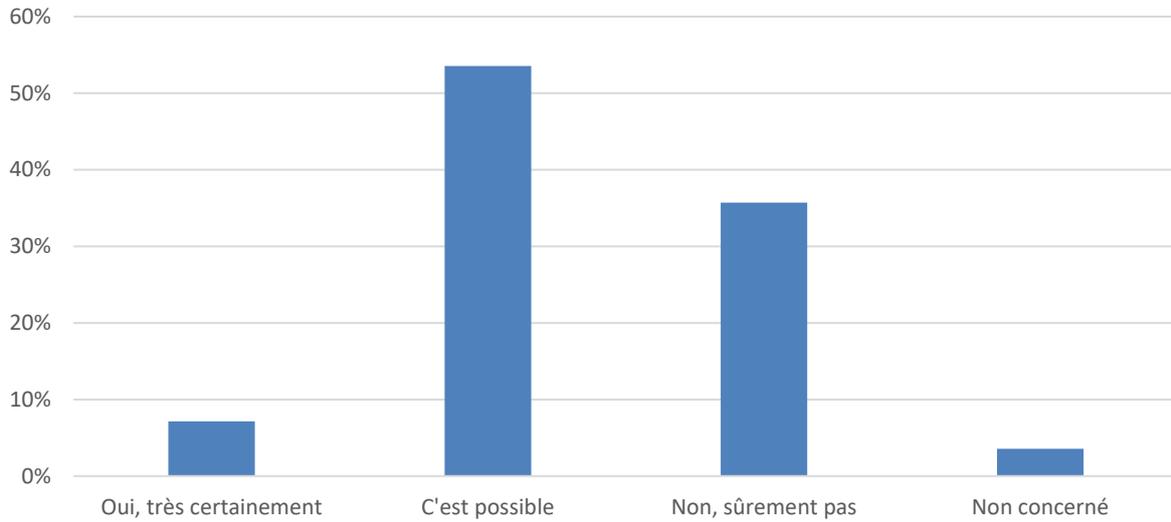
Fréquence d'utilisation	EDI	WebEDI
Quotidienne	1	1
Plusieurs fois par semaine	1	0
Toutes les semaines	1	0
Une fois par mois ou moins	0	1
Une fois par mois ou moins	0	1

Utilise toujours eMOBOIS	EDI	WebEDI
Oui	3	1
Non	0	2

### Raison de la non-adhésion [non-utilisateurs informés]



### Possibilité d'adhérer [non-utilisateurs informés]



## Annexe 2. Formats d'entretiens semi-structurés

---

### COPIL : organisations interprofessionnelles & entreprises pilote

#### Détails de l'entretien

Nom :		Prénom :	
Organisation :		Poste :	
Groupe :		Date de l'entretien :	

#### Cohérence des discours et appropriation des enjeux

- Comment expliqueriez-vous eMOBOIS à une personne qui n'y connaît rien ?
- À quels enjeux considérez-vous que le programme réponde ?
- Quelle est l'importance d'eMOBOIS pour la réalisation [gestion] de votre mission [entreprise] ?
- Cette opinion est-elle partagée au sein de votre organisation et de votre réseau professionnel ?

#### Opinion sur le service

- Quand vous êtes vous-même connecté à la plateforme eMOBOIS pour la dernière fois ?
- Quelle est votre opinion sur la fonctionnalité de la plateforme ?
- Quelle est votre opinion sur la prestation d'EDT SAS ?
- Comment expliquez-vous la lenteur du déploiement de la plateforme ?
- Que faudrait-il faire pour y remédier ?
- Comment pensez-vous que la promotion d'eMOBOIS devrait être faite ?
- Selon vous, à qui incombe la responsabilité de promouvoir eMOBOIS ?

#### Prise de responsabilité et stratégie de promotion

- Quel rôle considérez-vous que votre organisation ait à jouer au sein du COPIL ?
- Votre organisation prend-elle activement part à la promotion d'eMOBOIS ? Quelles sont les ressources qui y sont spécifiquement dédiées ?
- Quels sont vos principaux alliés dans la promotion du programme ? En quoi vous aident-ils ?
- Quels sont les principaux obstacles que vous ou votre organisation rencontrez pour promouvoir effectivement eMOBOIS ?

#### Perspectives

- Pensez-vous que le programme eMOBOIS arrivera à se déployer efficacement ?
- Pensez-vous qu'il soit utile d'en continuer le développement et la promotion ?
- Comment pensez-vous que les besoins auxquels répond eMOBOIS seront couverts si le programme s'arrête ?

## Utilisateurs actifs eMOBOIS

### Détails de l'entretien :

Nom :		Prénom :	
Organisation :		Poste :	
Groupe :		Date de l'entretien :	

### Cohérence des discours et appropriation des enjeux

- Comment expliqueriez-vous eMOBOIS à une personne qui n'y connaît rien ?
- À quels enjeux considérez-vous que le programme réponde ?
- Quelle est l'importance d'eMOBOIS pour la réalisation [gestion] de votre mission [entreprise] ?
- Cette opinion est-elle partagée au sein de votre organisation et de votre réseau professionnel ?

### Opinion sur le service

- Comment avez-vous connu eMOBOIS et pourquoi vous y êtes-vous abonné ?
- Vous y seriez-vous abonné sans incitation ?
- Quand vous êtes vous-même connecté à la plateforme eMOBOIS pour la dernière fois ?
- Quelle est votre opinion sur la fonctionnalité de la plateforme ?
- Quelle est votre opinion sur les services d'assistance ?
- Qu'amélioreriez-vous ?
- Pensez-vous qu'eMOBOIS deviendra la principale plateforme EDI de la filière bois française ?
- Que faudrait-il faire pour y parvenir ?

### Appréciation du contexte institutionnel

- Quel rôle considérez-vous l'interprofession devrait jouer par rapport à eMOBOIS ?
- Quelle est votre perception de l'action de France Bois Forêt pour l'innovation dans la filière ?
- Considérez-vous que l'investissement de France Bois Forêt dans eMOBOIS soit justifié ?

### Perspectives

- Comment pensez-vous que le programme eMOBOIS arrivera à se déployer efficacement ?
- Pensez-vous qu'il soit utile d'en continuer le développement et la promotion ?
- Comment pensez-vous que les besoins auxquels répond eMOBOIS seront couverts si le programme s'arrête ?

## Non-utilisateurs eMOBOIS

### Détails de l'entretien

Nom :		Prénom :	
Organisation :		Poste :	
Groupe :		Date de l'entretien :	

### Cohérence des discours et appropriation des enjeux

- Comment expliqueriez-vous eMOBOIS à une personne qui n'y connaît rien ?
- À quels enjeux considérez-vous que le programme réponde ?
- Quelle serait l'importance d'eMOBOIS pour la réalisation [gestion] de votre mission [entreprise] ?
- Cette opinion est-elle partagée au sein de votre organisation et de votre réseau professionnel ?

### Opinion sur le service

- Comment avez-vous connu eMOBOIS et pourquoi n'y êtes-vous pas abonné ?
- Quel type d'incitation pourrait vous encourager à vous abonner ?
- Vous êtes vous-même connecté à la plateforme eMOBOIS ? Quand ?
- Quelle est votre opinion sur l'utilité de la plateforme ?
- Quelle est votre perception sur sa qualité et sa fonctionnalité ?
- Qu'amélioreriez-vous ?
- Pensez-vous qu'eMOBOIS deviendra la principale plateforme EDI de la filière bois française ?
- Pourquoi ? Que faudrait-il faire pour y parvenir ?

### Appréciation du contexte institutionnel

- Quel rôle considérez-vous l'interprofession devrait jouer par rapport à eMOBOIS ?
- Quelle est votre perception de l'action de France Bois Forêt pour l'innovation dans la filière ?
- Considérez-vous que l'investissement de France Bois Forêt dans eMOBOIS soit justifié ?

### Perspectives

- Comment pensez-vous que le programme eMOBOIS arrivera à se déployer efficacement ?
- Pensez-vous qu'il soit utile d'en continuer le développement et la promotion ?
- Comment pensez-vous que les besoins auxquels répond eMOBOIS seront couverts si le programme s'arrête ?

## Utilisateurs déçus eMOBOIS

### Détails de l'entretien :

Nom :		Prénom :	
Organisation :		Poste :	
Groupe :		Date de l'entretien :	

### Cohérence des discours et appropriation des enjeux

- Comment expliqueriez-vous eMOBOIS à une personne qui n'y connaît rien ?
- À quels enjeux considérez-vous que le programme réponde ?
- Quelle serait l'importance d'eMOBOIS pour la réalisation [gestion] de votre mission [entreprise] ?
- Cette opinion est-elle partagée au sein de votre organisation et de votre réseau professionnel ?

### Opinion sur le service

- Comment avez-vous connu eMOBOIS et combien de temps l'avez-vous utilisé ?
- Pourquoi vous êtes-vous désabonné ?
- Quand vous êtes vous-même connecté à la plateforme eMOBOIS pour la dernière fois ?
- Quelle est votre opinion sur l'utilité et la fonctionnalité de la plateforme ?
- Quelle est votre opinion sur la qualité des services d'assistance ?
- Qu'amélioreriez-vous ?
- Pensez-vous qu'eMOBOIS deviendra la principale plateforme EDI de la filière bois française ?
- Pourquoi ? Que faudrait-il faire pour y parvenir ?

### Appréciation du contexte institutionnel

- Quel rôle considérez-vous l'interprofession devrait jouer par rapport à eMOBOIS ?
- Quelle est votre perception de l'action de France Bois Forêt pour l'innovation dans la filière ?
- Considérez-vous que l'investissement de France Bois Forêt dans eMOBOIS soit justifié ?

### Perspectives

- Comment pensez-vous que le programme eMOBOIS arrivera à se déployer efficacement ?
- Pensez-vous qu'il soit utile d'en continuer le développement et la promotion ?
- Comment pensez-vous que les besoins auxquels répond eMOBOIS seront couverts si le programme s'arrête ?

**Annexe 3. Liste des entretiens réalisés**

<b>Nom</b>	<b>Poste</b>	<b>Organisation</b>	<b>Date</b>
<i>Christophe GINET</i>	Responsable eMOBOIS	FCBA	14/02/2019
<i>Regis DIRIAN</i>	Responsable achats	SIAT-BRAUN	20/02/2019
<i>Gaylord DOIRAT</i>		AFB	20/02/2019
<i>Maryse BIGOT</i>	Chargée de mission	ONF	21/02/2019
<i>David PORTRON</i>	Responsable informatique	GCF/UCFF	21/02/2019
<i>Jean Jacques HIRSCH</i>	DG	SAS EDT	21/02/2019
<i>Caroline BERWICK</i>	Adjointe au DG	FNB	26/02/2019
<i>Rose-Marie ROCHATTE</i>	DG	STR	26/02/2019
<i>Jean-Marie LEJEUNE</i>	Adjoint au chef du bureau des entreprises forestières et industries du bois	MAAF	26/02/2019
<i>Sacha JUNG</i>		FIBOIS Grand-Est	27/02/2019
<i>Nicolas COLTEL</i>	Chef de projet informatique	FBE	28/02/2019
<i>Thomas PETREAU</i>		Fibre Excellence	28/02/2019
<i>Jean-Michel BOULAY</i>		Smurfit Kappa	14/03/2019
<i>Stéphane LATOUR</i>	Coordinateur "chaîne numérique"	CODEFA	18/03/2019
<i>Tammouz Eñaut HELOU</i>		FNEDT	21/03/2019



Avril 2018

**SalvaTerra SAS**

6 rue de Panama  
75018 Paris | France

Tel: +33 (0)6 66 49 95 31

Email: [o.bouyer@salvaterra.fr](mailto:o.bouyer@salvaterra.fr)

Skype: o.bouyer.salvaterra

Web: [www.salvaterra.fr](http://www.salvaterra.fr)

Video: [www.salvaterra.fr/fr/video](http://www.salvaterra.fr/fr/video)

