

Congruence entre stratégie Supply Chain et stratégies concurrentielles: Un cadre conceptuel

LAGHOUAG Abderrazak

Département de sciences de gestion

Université Mohamed Boudiaf

Résumé:

Le Supply Chain Management est un concept qui a commencé à trouver l'écho dans le monde entier à partir des deux dernières décennies. Aujourd'hui, le SCM représente l'une des disciplines les plus critiques dans le domaine des affaires des entreprises. Plusieurs recherches ont tenté de comprendre la relation directe et indirecte existant entre le Supply Chain Management et la performance. Dans cet article, nous allons emboîter le pas de ces chercheurs en essayant de comprendre la manière dont la Supply Chain peut jouer un rôle primordiale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, et ce à partir d'une proposition d'une vision globale permettant tant aux chercheurs qu'aux professionnels de comprendre l'importance d'aligner les capacités SC avec le niveau d'incertitude en amont et en aval de segment de clients ciblé par la stratégie concurrentielle de l'entreprise. En d'autres termes, cet article montre que l'entreprise ne peut être performante que si les capacités SC développées par la stratégie SC sont alignées avec le niveau d'incertitude en amont et en aval de segment de clients ciblé par la stratégie de compétitivité de l'entreprise.

Mots clés : *Stratégies SCM, Stratégies Concurrentielles, Congruence Stratégique, Performance de l'entreprise.*

ملخص : ادارة سلسلة اللوجستية من بين اكثر المفاهيم تعقدا في عالم الاعمال في الوقت الحالي باعتباره مفهوم يحاول الاستغلال الامثل لموارد وقدرات كل الشركاء اللوجستيين، سواء الموردين او الموزعين او الزبائن، من اجل تحسين الاداء الكلي لجميع هؤلاء الشركاء. الكثير من الدراسات العلمية السابقة حاولت دراسة العلاقة السببية بين ادارة السلسلة اللوجستية وأداء المؤسسة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة بإدخال بعض المتغيرات المفسرة كالتكامل الداخلي والخارجي لمسارات العمل او ادارة المعرفة، الخ. حاليا، هذه الإشكالية لازالت محل اهتمام الكثير من الباحثين والمسؤولين على حد سواء باعتبار أن إدارة السلسلة اللوجستية مفهوم يتعلق بأداء مجموع متعاملاتها في السلسلة اللوجستية. في هذا المقال، سنتناول اول شرط يجب توفره لتحسين الاداء، الا وهو ضرورة تحقيق الملائمة بين استراتيجية الوظيفية لإدارة السلسلة اللوجستية و الاستراتيجية التنافسية الكلية للمؤسسة، التي هي بدورها تكون ملائمة لتوقعات الزبائن الذين ترغب المؤسسة في خدمتهم. من اجل ضمان هذه الملائمة الاستراتيجية، تم تقديم ثلاثة مراحل اساسية تسمح للمؤسسات من تطوير قدرات لوجستية تتوافق مع متطلبات وخصائص السوق الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، مما يسمح في النهاية بتحسين الاداء الكلي للمتعاملين اللوجستيين.

الكلمات المفتاح : *استراتيجيات إدارة السلسلة اللوجستية، الاستراتيجيات التنافسية، الملائمة الاستراتيجية، أداء المؤسسة.*

1. Introduction

Le SCM est un concept qui a commencé à trouver l'écho dans le monde entier, à partir des années 1990. Aujourd'hui, le SCM représente l'une des disciplines les plus critiques dans le domaine des affaires des entreprises. Le SCM permet aussi aux pays de bien gérer les crises qui les frappent tels que les tempêtes, les inondations, etc. Concernant l'importance du SCM pour les entreprises, nous pouvons dénombrer plusieurs manières dont le SCM améliore la compétitivité et la performance des entreprises. D'un côté, le premier objectif du SCM est d'améliorer les services clients à travers la mise à disposition des clients le bon produit, au bon endroit, au bon moment, en bonne qualité, au bon prix, avec un service après-vente de qualité. D'un autre côté, le SCM influence aussi les processus opérationnels à travers une meilleure exploitation des ateliers de production, les entrepôts, les moyens de transports, etc. cette amélioration des flux physiques ainsi que la livraison rapide aux clients permettent d'améliorer les flux de trésorerie, d'où une meilleure utilisation du fond de roulement.

Parmi les avantages du SCM qui laisse ce dernier jouer un rôle vital dans les activités des entreprises, à l'instar de son rôle comme un domaine qui traite les problématiques liées à l'extension de l'entreprise à travers des partenariats, de structure de réseau SC, et affectation des responsabilités aux partenaires de l'entreprise, nous trouvons sa capacité à réduire les coûts liés à la gestion des stocks, améliorer le partage d'information entre les partenaires de manière à les laisser agir au son du même tambour, créer une confiance qui permet de rendre les processus souples entre les partenaires, augmenter les cash-flows, exploiter efficacement les actifs des partenaires, etc. Le SCM propose aussi une panoplie d'outils qui facilitent la détection, la localisation et la résolution des perturbations qui peuvent empêcher les produits et les services d'atteindre au client final de manière effective.

Afin que le Supply Chain Management puisse jouer ce rôle primordial qui permet de créer un avantage concurrentiel, un élément très important doit être présent, cet élément est la congruence ou l'alignement entre la stratégie SC et les autres stratégies fonctionnelles telles que la stratégie de marketing et la stratégie de développement de nouveaux produits, d'un côté, ainsi que l'alignement de ces stratégies fonctionnelles avec la stratégie de compétitivité de l'entreprise d'un autre côté. Selon la littérature sur ce sujet, l'entreprise qui se caractérise par un mis-alignement entre sa stratégie SCM et sa stratégie de compétitivité est une entreprise qui va être condamnée à l'échec. A partir de ces éléments, nous avons opté, dans cet article, pour traiter de la problématique suivante : **Comment la congruence entre la stratégie Supply Chain et la stratégie concurrentielle peut-elle être assurée ?**

Cet article est structuré de la manière suivante : Premièrement, avant de rentrer dans le vif d'alignement stratégique, il convient de se rapprocher de plus près de ce mode organisationnel, à savoir, le Supply Chain Management en tant que concept qui fait l'écho dans le monde des affaires ces jours-ci. Ceci nous permettrait d'avoir une vision plus claire sur les éléments du SCM, et plus particulièrement sur les caractéristiques relatives de l'ensemble des stratégies SC. Par la suite, nous allons présenter le concept d'alignement ainsi que les différentes étapes à suivre afin d'assurer la congruence entre les Stratégies SC et les stratégies concurrentielles de l'entreprise. Finalement, nous allons en conclure par une synthèse de l'ensemble des idées évoquées dans cet article.

2. Supply Chain Management (SCM) : Déterminants du concept

Selon (Sanders, 2012, p.03), le concept du SCM peut apparaître simple mais il ne l'est pas en réalité car il s'agit d'un concept d'affaires très complexe du fait de la nature et du type de décisions impliquées. Ainsi, le SCM a fait l'objet d'autant de définitions que le concept de la SC, tant dans la littérature que dans les organismes professionnels et du consulting, d'où la définition de ce concept et de ce qu'elle peut englober reste relativement vague (Quayle, 2006). Le SCM peut être perçu comme le design et le management des flux des produits, d'informations, et les flux financiers à travers la SC. Cela implique la coordination et le management de toutes les activités de la SC (Reid & Sanders, 2010; Russell & Taylor, 2010; Sanders, 2012). Selon (Stadtler, 2005) « Le SCM a pour mission *l'intégration* des unités organisationnelles le long du réseau de la SC et *la coordination* des flux physiques, informationnels et financiers afin d'accomplir les demandes des consommateurs finaux avec l'objectif d'améliorer la compétitivité de la SC dans son ensemble » La Figure (1) montre les deux principales missions du SCM.



Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.. **Principales missions du SCM selon Stadtler (2005, p.576)**

Partant des définitions citées en haut, nous pouvons constater que le SCM met l'accent sur les relations entre les acteurs de la SC. Ces relations inter-organisationnelles peuvent éventuellement subsister sans pour autant être gérées. Donc, le SCM consiste à gérer ces relations *en coordonnant et en intégrant* les activités et les processus intra et inter-organisationnels à travers l'ensemble des acteurs de la SC. Cette intégration et coordination permettent une meilleure satisfaction des exigences des clients en produits et services à une valeur supérieure et au moindre coût.

3. Congruence entre stratégie SC et Stratégie concurrentielle

Dans ce point, nous allons parler de l'importance de la mise en cohérence de la stratégie de compétitivité globale et la stratégie SC de l'entreprise. Il est important d'aligner la stratégie SCM avec la stratégie de compétitivité globale de l'entreprise (S. M. Qrunfleh, 2010, p. 04). La stratégie de compétitivité correspond à un ensemble de décisions et d'actions guidant l'entreprise vers l'atteinte de sa mission. Ces décisions et actions régissent la relation de l'entreprise avec son

environnement, sa structure et ses processus (Croteau et al., 2000). Ainsi, Aldrich (1979) stipule que la stratégie a pour but de déterminer comment l'entreprise utilisera ses ressources par rapport à son environnement afin d'atteindre ses objectifs sur le long terme, et comment devra être organisée pour une meilleure déclinaison de la stratégie. Selon (Markides, 2004), l'essence de la stratégie est la sélection *d'une position* à laquelle l'entreprise peut prétendre. Ce positionnement stratégique se réalise en répondant aux trois questions majeures suivantes : Quel segment des clients l'entreprise doit cibler ? Quels produits et services l'entreprise doit offrir dans ce segment des clients ? Comment l'entreprise peut faire cela avec efficacité ? Selon (M. Schnetzler et al., 2004; M. J. Schnetzler et al., 2007), une stratégie guide les gestionnaires d'une entreprise pour décider comment mettre en place et utiliser les ressources et établir des priorités.

Afin d'identifier les stratégies de compétitivité de l'entreprise, on peut se baser sur une approche textuelle, multivariée, ou typologique (Hambrick, 1980). L'approche typologique semble plus pertinente afin de comprendre la réalité stratégique de l'entreprise. En effet, on peut recenser plusieurs typologies dans la recherche, celle d'Ansoff et Stewart (1967) qui identifie 4 types de stratégies, à savoir, la pénétration du marché, le développement de marché, le développement de produit et la diversification. Cette typologie se base principalement sur deux facteurs : Produit (nouveau/existant) – Marché (nouveau/existant). On trouve aussi la typologie de Miles et Snow (1978) identifiant, eux aussi, quatre principales stratégies, à savoir, la stratégie de prospection, d'analyse, de défense et de réaction. Parmi les typologies les plus récentes, il y a celle proposée par Porter (1980), ce dernier dénombre trois principales stratégies que l'entreprise peut adopter pour ses domaines d'activités stratégiques, ces stratégies sont : la domination par les coûts, la différenciation et la stratégie de concentration. Pour notre recherche, nous allons mobiliser cette dernière typologie qui comprend une logique correspondant à celle adoptée dans la définition des stratégies SC.

Afin d'avoir un avantage concurrentiel et une meilleure performance, la stratégie SC (SSCM) doit permettre la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise. En d'autres termes, la stratégie SCM doit être alignée avec la stratégie globale (Evans & Danks, 1998, p.20; S. M. Grunfleh, 2010, p.03). Une fois la stratégie globale définie, toutes les stratégies fonctionnelles doivent être définies et arrêtées de manière cohérente les unes avec les autres d'un côté, et avec la stratégie globale d'un autre côté.

Afin de comprendre l'importance de l'alignement entre la stratégie SC avec la stratégie concurrentielle, il est utile de revenir sur la chaîne de valeur. Cette dernière comprend plusieurs fonctions facilitant son fonctionnement. Elle commence par la fonction «Développement des produits» dont la stratégie comprend des décisions sur les spécifications du portefeuille des produits et services que l'entreprise va mettre sur le marché afin de satisfaire les clients, elle comprend aussi des décisions sur si les tâches de conception doivent être exécutées en interne ou confiées à un prestataire externe (sous-traitance). La stratégie fonctionnelle du Marketing permet de segmenter le marché des clients ainsi que le positionnement du produit en termes de prix, promotion dans chaque segment. La stratégie Supply Chain détermine la nature d'approvisionnement de la matière première, le transport, la production ainsi que la distribution des produits et services aux consommateurs. De même, la stratégie SC permet de décider sur les

processus et les tâches qui doivent rester sous la responsabilité de l'entreprise ainsi que ceux qui peuvent être sous-traités ou externalisés. Ainsi, comme certaines tâches sont exécutés par des organisations externes, et donc indépendantes de l'entreprise, et que la valeur de produit final perçue par le client est générée chez l'ensemble des acteurs de réseau de l'entreprise (fournisseurs, producteur, distributeur, etc.), il devient important, pour la stratégie SC, de définir et répartir les tâches et les rôles de chaque acteur dans le réseau SC. En d'autres termes, la stratégie SC définit les spécifications de la structure large du réseau SC, à savoir, la stratégie du fournisseur, la stratégie des opérations (internes), et la stratégie logistique (déplacement et distribution) (Chopra & Meindl, 2007, p. 23). Donc, quand une entreprise, telle que Gateway, décide de vendre ses PCs à travers des revendeurs au lieu de faire ses propres points de vente, la stratégie SC, dans ce cas, définit le rôle et les tâches à accomplir par Gateway, elle-même, et celles à accomplir par les revendeurs. La stratégie SC inclut également des décisions relatives au design de la SC, telles la mise en place des entrepôts, des ateliers de production, etc.

La chaîne de valeur nécessite que la relation entre les stratégies fonctionnelles soit très étroite. En d'autres termes, le succès d'entreprise est conditionné par l'alignement de toutes les stratégies fonctionnelles les unes avec les autres afin de satisfaire le client final et d'augmenter la rentabilité. L'alignement entre la stratégie concurrentielle et la stratégie SC signifie que les objectifs de la SC sont inspirés de ceux de la stratégie concurrentielle globale. Cela signifie aussi qu'il y a une cohérence entre les priorités des clients ciblés par la stratégie concurrentielle et les capacités (les ressources) Supply Chain que la stratégie SC cherche à développer. En effet, la problématique d'atteindre cet alignement se pose lors de la phase de design ou la conception de la stratégie SC. Cette phase consiste à déterminer la structure de la SC pour quelques années à venir. La stratégie SC répond aux questions suivantes : quelle configuration pour la SC ? Comment les ressources seront allouées ? Quel processus chaque maillon SC (acteur SC) va accomplir ? Quelle fonction à externaliser ? Ou à accomplir à l'intérieur de l'entreprise (faire ou faire faire) ? Où localiser la production et les entrepôts ? Les produits à produire ? Quel mode de transport à adopter sur les différentes bornes d'approvisionnement ? Et quel type de système d'information à utiliser ? (Chopra & Meindl, 2007, p. 19). Ainsi, le design de la SC et le rôle de chaque acteur doivent être alignés afin de supporter la stratégie SC qui, elle aussi, doit être alignée avec les autres stratégies fonctionnelles.

A partir de ce que nous avons mentionné en haut, il est clair que le succès de l'entreprise est conditionné par cet alignement stratégique faute de quoi des conflits entre les différentes fonctions de l'entreprise ou à travers les acteurs de réseau SC peuvent arriver. Cela va surement perturber la bonne exécution des opérations de la SC. Si la stratégie fonctionnelle du Marketing met en valeur la réactivité de l'entreprise avec une livraison très rapide des produits aux clients alors que la stratégie fonctionnelle de distribution est basée sur la minimisation des coûts, une divergence des buts se présente, et cela ne pourrait jamais servir les objectifs de l'entreprise.

L'entreprise a le choix d'adopter entre deux stratégies SC différentes, mais elle doit choisir celle qui supporte convenablement ses objectifs stratégiques. Dell, par exemple, a pour objectif de satisfaire ses clients à travers une large variété d'ordinateurs personnalisés à un prix raisonnable. La fonction « Développement des produits » contribue à cet objectif en concevant des ordinateurs

facilement personnalisables en utilisant des composants standards. Ceci donc facilite l'exécution de la stratégie SC en lui permettant d'assembler des ordinateurs très rapidement. En d'autres termes, la conception des ordinateurs supportent la capacité de la SC à assembler et distribuer des ordinateurs auprès des clients dans un court délai, ce qui supporte, de sa part, la stratégie concurrentielle consistant à offrir des ordinateurs personnalisés.

La stratégie de compétitivité consiste à spécifier, explicitement ou implicitement, les segments des clients à satisfaire. Pour assurer l'alignement de la Stratégie SC avec la Stratégie concurrentielle, une entreprise doit assurer que les capacités de sa SC soutiennent sa capacité à satisfaire les segments de clientèle ciblés (Chopra & Meindl, 2007, p. 26). Les deux auteurs dénombrent 3 étapes pour arriver à cet alignement stratégique :

1. Comprendre l'incertitude en amont (fournisseurs) et en aval (clients) relative à la SC :

Tout d'abord, l'entreprise doit comprendre et déterminer les besoins des clients dans chaque segment ciblé ainsi que l'incertitude à laquelle va faire face la SC pour satisfaire ces besoins. Cette compréhension de l'incertitude relative à la SC permet de déterminer l'ampleur ou l'étendue de l'imprévisibilité de la demande, des perturbations et des retards en face desquels la SC doit être prête.

2. Comprendre les capacités de la Supply Chain : En effet, il y a plusieurs types de Supply Chain, chacune est conçue pour accomplir certaines tâches de manière efficace. Par conséquent, il est important de comprendre ce que la SC est capable de mener de manière efficace.

3. Atteindre l'alignement stratégique : Dans le cas où les capacités SC ne sont pas conformes à ce que nécessitent les besoins des clients, l'entreprise doit restructurer la SC d'une manière qui supporte sa stratégie concurrentielle globale.

Dans ce qui suit, nous allons expliquer ces trois étapes, qui ont été bien détaillés par (Chopra & Meindl, 2007, pp.06-19).

D'après ce qui a été mentionné en haut, afin d'atteindre l'alignement stratégique entre la stratégie Supply Chain et la stratégie concurrentielle, il est important de comprendre l'incertitude amont et aval afin de savoir de quelles capacités doit disposer la SC afin de répondre au mieux aux attentes des clients.

En effet, la demande des clients peut varier en fonction de plusieurs attributs. Les besoins des clients pourraient être traduits par la mesure de « *l'incertitude de la demande impliquée* ». Cette dernière représente l'incertitude de la demande due à la portion de la demande que la SC cible, et non pas à la demande entière. En fait, il faut faire la distinction entre l'incertitude de la demande « *Demanduncertainty* » qui reflète l'incertitude de la demande des clients pour un produit donné, et l'incertitude de la demande impliquée « *Implieddemanduncertainty* », qui, par contre, représente l'incertitude résultant de la portion de la demande que la SC cherche à satisfaire et les attributs que

le client cherche. Une entreprise qui répond seulement aux commandes urgentes est exposée logiquement à une incertitude de la demande impliquée plus forte que celle qui vend le même produit avec un délai de livraison relativement suffisant. La première doit faire face à un risque plus élevé par rapport à la deuxième. Nous pouvons remarquer que chaque besoin des clients influence l'incertitude de la demande impliquée, d'où il est utile d'utiliser cette dernière comme facteur de distinction entre les types de demande des clients. Autre part, (Lee, 2002) met l'accent sur l'incertitude relative aux flux amont « *Supplyuncertainty* ». L'intégration d'une nouvelle composante dans la production peut provoquer des perturbations au niveau de la production, et qui, de sa part, peut déprogrammer les dates de livraison des produits. Cette incertitude augmente également quand l'entreprise dispose d'une capacité d'approvisionnement limitée ou inflexible ou lorsque la matière première n'est pas d'une bonne qualité.

Concernant **la deuxième étape** de l'alignement stratégique, une fois le niveau d'incertitude auquel va faire face la SC est évalué, il convient d'avoir des capacités SC correspondant à ce niveau. En d'autres termes, la SC doit, à travers ses capacités en termes de transport, de production, etc., pouvoir maîtriser les imprévues qui peuvent survenir le long du cycle d'exploitation. Le niveau d'incertitude ou d'imprévisibilité influence le niveau de réactivité ou d'efficacité qu'elle doit envisager la stratégie SC. Il est important d'évaluer la SC à travers des lunettes de réactivité et d'efficacité.

Concernant **la troisième étape**, dans le cas où les capacités SC ne permettent pas de répondre au mieux aux caractéristiques de la demande des clients dans chaque segment, il convient de revoir ses capacités. Ainsi, la stratégie SC doit s'adapter aux changements dans le contexte concurrentielle long du cycle de vie de produit. En fait, il y a une relation très étroite entre le design et le management des flux SC (Physiques, informationnels et financiers) et le succès de la SC (Chopra & Meindl, 2007, p. 06).

4. Conclusion :

Cet article avait pour but principal de nous faire une idée sur la manière dont le Supply Chain Management puisse créer un avantage concurrentiel à travers la congruence ou l'alignement entre la stratégie SC et les autres stratégies fonctionnelles telles que la stratégie de marketing et la stratégie de développement de nouveaux produits, d'un côté, ainsi que l'alignement de ces stratégies fonctionnelles avec la stratégie de compétitivité de l'entreprise d'un autre côté. Des études théoriques et empiriques sur ce sujet montrent que l'entreprise qui se caractérise par un mal-alignement entre sa stratégie SCM et sa stratégie de compétitivité est une entreprise condamnée à l'échec.

Bibliographie :

1. Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation (3rd Edition). Pearson Prentice Hall,.
2. Croteau, A.-M., Bergeron, F., & Raymond, L. (2000). Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: Alignement et performance (p. 1 -12 (CD -ROM)). Présenté à 5^{ème} Colloque de l'Association Information et Management, Montpellier, France,.

3. Evans, R., & Danks, M. (1998). 2 Strategic supply chain management. Strategic supply chain alignment: Best practice in supply chain management, 18.
4. Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567–575.
5. Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California management review*, 44(3), 105–119.
6. Markides, C. (2004). *What is Strategy and how Do You Know If You Have One?* Oxford University Press.
7. Qrunfleh, S. M. (2010). *Alignment of information systems with supply chains: Impacts on supply chain performance and organizational performance.* University of Toledo.
8. Quayle, M. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management and Logistics, Strategies & realities* (IRM Press).
9. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2010). *Operations Management: An Integrated Approach (4th Edition International Student Version)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
10. Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2010). *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain (7th edition)*. Hoboken, NJ: Wiley.
11. Sanders, N. R. (2012). *Supply Chain Management: A Global Perspective.* John Wiley & Sons.
12. Schnetzler, M. J., Sennheiser, A., & Schönsleben, P. (2007). A decomposition-based approach for the development of a supply chain strategy. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 21–42.
13. Schnetzler, M., Sennheiser, A., & Weidemann, M. (2004). Supply Chain Strategies for Business Success. In *Proceedings of the International IMS Forum 2004* (p. pp. 691-698). Cernobbio (Italy).
14. Stadtler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges. *European journal of operational research*, 163(3), 575–588.