

## **L'influence de la gestion logistique de distribution sur les résultats financiers des enseignes de grande distribution**

## **The influence of distribution logistics management on the financial performance of large retail chains**

**Chaimae BAKRAOUY,**

Doctorante en Economie et Gestion

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan premier, Maroc

Laboratoire de recherche en management et développement

**Amina ANNOU,**

Doctorante en Economie et Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Maroc

Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

**Abdelouahed MESSAOUDI,**

Enseignant-Chercheur

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan premier, Maroc

Laboratoire de recherche en management et développement

**Date de soumission :** 15/07/2025

**Date d'acceptation :** 06/09/2025

**Pour citer cet article :**

BAKRAOUY.C & AL . (2025) « L'influence de la gestion logistique de distribution sur les résultats financiers des enseignes de grande distribution », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 9 », pp : 181-204.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La logistique de distribution émerge comme un acteur clé dans la performance financière des enseignes de la grande distribution, transcendant ses rôles opérationnels pour devenir un levier stratégique décisif. En se basant sur une revue approfondie de la littérature, l'article met en lumière le rôle central de la logistique de distribution dans la réalisation d'une performance financière durable. Pour répondre à cet objectif, notre approche repose sur trois hypothèses clés. Premièrement, une gestion optimale de la logistique est associée à une meilleure satisfaction client et à une amélioration de la performance financière. Deuxièmement, la qualité des relations avec les fournisseurs et les partenaires logistiques influe positivement sur la flexibilité financière et l'efficacité opérationnelle. Enfin, la troisième hypothèse suggère que les investissements dans la technologie de la chaîne logistique ont un impact positif sur la rentabilité et le chiffre d'affaires des entreprises de la grande distribution. Les résultats révèlent une corrélation significative entre la gestion logistique et les résultats financiers, soulignant l'importance de l'optimisation des processus logistiques, des relations partenariales et des investissements technologiques. La logistique de distribution apparaît ainsi comme une pièce maîtresse du puzzle commercial, son impact continuant d'évoluer dans un contexte où les entreprises s'adaptent aux forces du marché.

**Mots clés :** Logistique ; Performance financière ; Grande distribution ; Théorie ; Satisfaction client.

## Abstract

Distribution logistics is emerging as a key player in the financial performance of retail chains, transcending its operational roles to become a decisive strategic lever. Based on an in-depth literature review, the study highlights the central role of distribution logistics in achieving sustainable financial performance. To meet this objective, our approach is based on three key hypotheses. Firstly, optimal logistics management is associated with greater customer satisfaction and improved financial performance. Secondly, the quality of relationships with suppliers and logistics partners has a positive influence on financial flexibility and operational efficiency. Finally, the third hypothesis suggests that investments in supply chain technology have a positive impact on the profitability and sales of retail companies. The results reveal a significant correlation between logistics management and financial results, underlining the importance of optimizing logistics processes, partnership relations and technological investments. Distribution logistics thus emerges as a key piece of the business puzzle, its impact continuing to evolve as companies adapt to market forces.

**keywords:** Logistics; Financial performance; Large distribution; Theory; Customer satisfaction.

## Introduction

Au cœur de l'effervescence économique, la logistique se profile comme une discipline incontournable, façonnant la réussite opérationnelle des entreprises et jouant un rôle déterminant dans la satisfaction des exigences dynamiques des marchés. Au sein de ce domaine d'étude, la logistique de distribution émerge comme une composante cruciale, spécifiquement pour les enseignes de la grande distribution. Elle permet d'acheminer des produits des entrepôts aux rayons, de répondre aux demandes fluctuantes des consommateurs et d'assurer une disponibilité constante des marchandises dans le magasin, elle représente bien plus qu'une simple chaîne d'approvisionnement. Cependant, la logistique ne se limite pas aux considérations opérationnelles, son influence s'étend bien au-delà et a un impact significatif sur les enjeux financiers des enseignes de la grande distribution. Elle incarne le pouls stratégique qui guide la performance financière des enseignes de la grande distribution.

Comprendre la manière dont la logistique de distribution impacte la performance financière devient ainsi impératif, car elle englobe des aspects clés tels que la satisfaction client, la rentabilité et la compétitivité globale des entreprises du secteur. Dans le vaste écosystème de la grande distribution, la logistique de distribution émerge comme une force motrice essentielle, capable de définir la trajectoire financière des entreprises évoluant dans ce secteur dynamique. Notre exploration approfondie se focalise donc sur la logistique de distribution et sa contribution à la performance financière des enseignes de la grande distribution. Dans le contexte spécifique du marché marocain, marqué par des infrastructures logistiques encore inégalement développées, des coûts de transport élevés et une forte dépendance vis-à-vis des relations fournisseurs-distributeurs, cette réflexion prend une portée particulière. Elle s'attache à comprendre comment ces pratiques et contraintes influencent concrètement la rentabilité des enseignes. La problématique centrale s'énonce dès lors ainsi : **Comment la logistique de distribution impacte-t-elle la performance financière des entreprises de la grande distribution marocaines ?**

Pour répondre à notre question centrale, nous avons opté pour une approche documentaire exploratoire, analysant un large éventail de sources, comprenant des théories, des études antérieures et des données pertinentes. L'objectif principal de cet article est d'apporter une compréhension approfondie des mécanismes sous-jacents à la relation entre la logistique de distribution et la performance financière. En suivant cette approche, nous visons à fournir des insights stratégiques pertinents pour les acteurs de la grande distribution, en identifiant les

leviers essentiels pour optimiser leur performance financière dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

Structurée en quatre parties distinctes, notre article vise à approfondir la compréhension des fondements théoriques (I), à analyser le rapport entre la logistique de distribution et la performance financière (II), à présenter les théories mobilisées, la méthodologie de recherche, le développement des hypothèses (III) et enfin, à esquisser les voies futures pour notre recherche (IV).

## **1. Appréhension théorique et conceptualisation.**

### **1.1. La logistique à travers les définitions historiques.**

Au fil des décennies, la notion de logistique s'est considérablement développée, évoluant pour répondre aux évolutions des besoins de l'économie mondiale. Ce processus a progressivement remodelé la signification du terme "logistique", dont les racines étymologiques plongent dans le terme grec "logistikos", signifiant l'art du calcul et du raisonnement (PIMOR, 2005), ce qui met en lumière son origine profondément enracinée dans la pensée stratégique.

Dans ses débuts, le concept de logistique était principalement ancré dans le contexte militaire, où il servait à décrire la gestion optimale du ravitaillement, de l'hébergement et du déplacement des troupes. Dans cette perspective militaire, la logistique englobait tous les éléments fondamentaux nécessaires à la mise en œuvre des décisions stratégiques et tactiques, incluant les domaines du transport, des stocks, de la production, des achats et de la manutention (Akbari-Jokaar et al., 2002). Cependant, au fur et à mesure que les besoins évoluaient, la logistique a suscité un intérêt croissant parmi les hauts gradés militaires et a commencé à s'étendre à d'autres domaines.

Cette expansion a conduit à l'intégration du concept de logistique dans le secteur commercial. La gestion des flux de matières et de matériel, tant en amont qu'en aval, est devenue un élément central de la logistique dans les entreprises, englobant les opérations de stockage et de transport des produits. Cette évolution a permis à la logistique de s'adapter aux exigences modernes de l'industrie et de l'économie en général.

La définition initiale de la logistique a été énoncée en 1948 par le Comité des Définitions de l'American Marketing Association, qui mettait principalement l'accent sur les activités physiques de la phase de distribution. Elle la définissait comme étant le mouvement et la manipulation des biens depuis le lieu de fabrication jusqu'au lieu de consommation. Cette définition initiale a posé les bases conceptuelles de la discipline de la logistique, marquant le

début de la reconnaissance de l'importance de la gestion efficace des flux de marchandises pour répondre aux besoins des clients et des consommateurs.

Quelques années après, le conseil national de la gestion de la distribution physique a étendu cette caractérisation en définissant la logistique comme un terme fréquemment employé dans les secteurs industriel et commercial. Elle englobe l'ensemble des procédés nécessaires pour assurer un flux efficace des produits finis, depuis leur sortie des lignes de production jusqu'à leur remise au consommateur. Les opérations logistiques comprennent le transport des marchandises, leur stockage, leur manipulation, l'emballage, la gestion des niveaux de stock, la planification de l'emplacement des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, la prévision des besoins du marché, ainsi que le service à la clientèle (NCPDM,1962). À cette époque, une perspective globale n'était pas encore courante et les acteurs se concentraient sur des optimisations individuelles, sans une vision d'ensemble cohérente (Colin,2005). Cette approche fragmentée s'est également traduite par une augmentation notable de l'utilisation de méthodes de recherche opérationnelle, ce qui a donné lieu à une véritable expansion des techniques pour faciliter la prise de décision (Ponce et al, 2007).

En 1968, Magee a formulé une définition de la logistique qui la présentait en tant que méthode de supervision et de régulation des flux de matières premières et de produits, depuis leur origine d'approvisionnement jusqu'à leur destination finale de consommation. Cette explication mettait en évidence la gestion des flux d'approvisionnement et accordait une importance particulière à la dimension gestionnaire au sein du domaine logistique.

Dans les années 1970, une réalité manifeste émergea : les optimisations opérées de manière disjointe se révélaient souvent en inadéquation entre les différentes fonctions au sein des entreprises. Tel que souligné par Colin en 2005, les incohérences et les impasses logistiques sont devenues évidentes, incitant les fonctions liées par un même flux physique à explorer des mécanismes de coordination adaptés pour résoudre ces problèmes logistiques. Cela a signalé le début de l'approche holistique ou de l'intégration logistique. Cette vision rénovée s'est caractérisée par une amélioration significative de la réactivité des entreprises face aux exigences du marché. En plus de l'efficacité, déjà intrinsèque à la logistique en tant que centre de coûts depuis ses débuts, un nouvel objectif majeur a émergé : atteindre l'efficacité. Les interactions et les discussions logistiques ont entraîné une flexibilité accrue et une réactivité améliorée dans les réponses fournies par l'entreprise pour répondre aux attentes du marché. Par conséquent, cela s'est traduit par une amélioration de la performance globale, prenant en compte à la fois l'efficacité (coût) et l'efficacité (service) (Colin, 2005).

Progressivement, la logistique est devenue une tâche qui engendrait simultanément des coûts et des services, tout en cherchant à satisfaire pleinement les besoins des clients. Néanmoins, cette transformation vers une approche plus transversale se heurta à divers obstacles, tels que les silos fonctionnels et les conflits de pouvoir, notamment en ce qui concerne la gestion de la production, perçue comme le moteur de la compétitivité (Ponce et al., 2007). Toutefois, il convient de noter que, malgré ces résistances, la direction générale commença à manifester un intérêt grandissant pour le domaine de la logistique (Colin, 2005).

La logistique ne se confine plus uniquement à la gestion des produits finis, elle englobe désormais également la gestion des matières premières. Bien que, dans un premier temps, cette évolution ait entraîné une division entre les aspects amont et aval de la chaîne de valeur. Du côté de l'aval, un changement significatif s'est opéré à partir des années 1970, où les distributeurs ont reconnu la logistique comme un moyen d'accroître leur compétitivité (Gozé, 2009). L'accent était alors mis sur l'optimisation de la distribution. En parallèle, du côté amont, l'attention était centrée sur la gestion des matières premières et des approvisionnements.

En 1972, le NCPDM a proposé une nouvelle conceptualisation de la logistique en la définissant comme l'intégration de deux activités ou plus afin de planifier, mettre en œuvre et surveiller efficacement le flux de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis depuis leur origine jusqu'au point de consommation. Ces activités englobent divers aspects comme les services destinés aux clients, le traitement des commandes, la prévision de la demande, la gestion des stocks, les communications liées à la distribution, la manipulation des matières, le service après-vente, etc.

Comparée à la définition de 1962 du même NCPDM, cette nouvelle définition met en lumière la dimension managériale de la logistique, englobant la planification et le contrôle. De plus, elle intègre également les phases d'approvisionnement et de recyclage dans le domaine logistique.

Dans les années 1980, la logistique a connu une transformation majeure, se métamorphosant en une véritable démarche de pilotage et de gestion des flux physiques de marchandises, orchestrée par des flux virtuels d'informations associées (Colin, 2005, p. 138). Cette évolution s'est accompagnée d'une dimension anticipatrice, comme l'a souligné Colin (2005). Les départements financiers ont apporté leur soutien à la logistique en cherchant à réduire le fardeau financier des stocks, en particulier grâce à l'essor du kanban et du système Juste à Temps. Initialement développés dans l'industrie, ces concepts ont rapidement été adoptés par le secteur de la distribution à partir des années 1980. En conséquence, la logistique a pris une importance croissante, devenant un atout stratégique pour les entreprises. Elle a contribué à la

différenciation des produits par le biais de services innovants et à l'amélioration de la rentabilité, tout en élargissant sa portée temporelle grâce à son rôle essentiel dans la planification et le pilotage.

Au cours des années 1990, la logistique a connu un tournant en s'ouvrant à des fonctions qui ne s'articulaient pas directement autour des flux de marchandises, comme la gestion des ventes et la gestion de projets. Le management logistique a joué un rôle déterminant dans l'orientation des choix organisationnels des entreprises, passant ainsi d'une simple gestion des flux à une réelle initiative pour diriger et gérer les flux physiques de marchandises, harmonisée par des échanges d'informations virtuelles ( Colin, 2005).

Dans les années 1990, la discipline de la logistique a connu une expansion significative de ses horizons en entreprenant une démarche proactive visant à orchestrer la gestion de la chaîne logistique inter-organisationnelle. l'intention fondamentale était de révolutionner les délimitations traditionnelles, qu'elles soient commerciales, techniques, industrielles ou logistiques, au sein de multiples entités juridiquement indépendantes, mais inextricablement liées par le même marché. Cette vision novatrice s'articulait autour de l'instauration d'un modèle de gestion orienté vers les flux, déclenchant ainsi une transformation stratégique et logistique des flux impliquant l'ensemble des entreprises concernées. C'est ainsi que le concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement, également connu sous le nom de supply chain management, est né (Colin, 2005, p. 142). Ce tournant majeur a été rendu possible grâce à la recentralisation des entreprises sur leurs activités fondamentales, un pivot qui a favorisé l'épanouissement des prestataires de services logistiques (Ponce et al, 2007).

Au sein de ce vaste domaine, la logistique de distribution se distingue comme une composante cruciale. Elle se présente comme l'une des pierres angulaires de la logistique globale, s'efforçant de garantir que le produit requis par le client soit présent au lieu adéquat, au moment opportun, en quantités requises tout en optimisant les coûts (Fady et al., 2003).

La logistique de distribution est un concept qui englobe l'intégration de diverses activités visant à planifier, mettre en œuvre et surveiller de manière efficiente le flux de produits finis depuis leur point d'origine jusqu'à leur destination finale. Ces activités comprennent la gestion des niveaux de stock, le traitement des commandes, l'organisation du transport et son exécution, ainsi que l'entreposage et le stockage (National Council of Physical Distribution Management ,1972).

En somme, cette trajectoire historique met en évidence que la logistique n'est pas seulement une fonction technique, mais bien un levier stratégique en constante évolution, marqué par des tensions récurrentes entre efficacité et efficacité, intégration et complexité, ce qui explique sa place centrale dans la compétitivité des entreprises modernes.

### **1.2. La grande distribution sous le feu des mots.**

La distribution est un terme qui trouve son origine dans le latin *distributionem*, dérivé du verbe "distribuere", qui signifie "diviser" ou "répartir". La distribution est donc intrinsèquement liée à l'idée de répartir des éléments, des biens ou des ressources de manière équitable ou selon un certain plan prédéfini (François Gannaz, 2020). Au fil du temps, le terme "distribution" a évolué pour englober divers domaines, tels que l'économie, la logistique, la statistique et même les arts. Ainsi, la distribution est devenue une notion fondamentale dans de nombreux secteurs.

Il convient de souligner que le terme "distribution" a connu une montée en popularité significative grâce à l'émergence des hypermarchés, dont le tout premier a vu le jour en 1963. À cette époque, ces vastes surfaces de vente représentaient une évolution commerciale majeure en symbiose avec le modèle industriel fordiste (Moati, 2001). Cette évolution a marqué un tournant dans la manière dont les biens étaient mis à disposition des consommateurs et a grandement influencé la manière dont les produits étaient distribués et commercialisés.

Dans son sens le plus restrictif, le terme « grande distribution" englobe spécifiquement les modèles de commerce alimentaire implantés dans des surfaces étendues à tarif réduit. Cela englobe les hypermarchés, les supermarchés, les petites épiceries de proximité ou supérettes, les enseignes de hard discount, ainsi que les grands magasins et les grandes surfaces spécialisées. Ce secteur englobe donc une variété de formats commerciaux visant à offrir une gamme diversifiée de produits alimentaires et non alimentaires à une clientèle étendue (Insee 2012).

La montée en puissance du concept de "distribution" notamment sous l'impulsion d'Édouard Leclerc, reflète une modernisation et une industrialisation croissantes du secteur commercial, en réponse à l'émergence de la société de consommation et à l'accroissement des échanges commerciaux à grande échelle. Cette évolution a profondément transformé le paysage du commerce, en le recentrant davantage sur la gestion efficace du canal de distribution, impliquant une collaboration étroite avec d'autres acteurs tels que les producteurs et les logisticiens. Cette évolution a permis d'améliorer la disponibilité des produits, d'optimiser les processus logistiques et de répondre de manière plus précise aux besoins et aux préférences des consommateurs, créant ainsi un lien crucial entre la production et la consommation.

La distribution se traduit par des transferts de propriété, impliquant des achats et des ventes qui sont autant de transactions ou d'échanges (Badjaré, 2004)

Elle revêt une importance capitale dans le domaine de la commercialisation, englobant l'ensemble des étapes, depuis la transformation du produit en une forme adaptée à la consommation, au sein de l'entrepôt de l'agriculteur ou de l'industrie agro-alimentaire, jusqu'à ce que le consommateur le prenne en sa possession. Son objectif principal est de rendre le produit accessible aux consommateurs en veillant à ce qu'ils aient à disposition la quantité désirée, le choix adéquat, au moment opportun, tout en fournissant les services nécessaires pour la vente, l'utilisation et éventuellement l'entretien du produit (Mercator, p. 371).

Viau (1969) simplifie davantage la notion de distribution en décrivant réseau de distribution représente l'ensemble des intervenants, également désignés sous le nom de canaux de distribution, par lesquels un produit transite, depuis son producteur jusqu'au consommateur final. Il peut être envisagé comme le parcours suivi par le produit entre deux points clairement définis, formé par une séquence d'acteurs et de relations spécifiques entre ces acteurs (Bourgeois et Herrera, 1998).

Il convient de souligner que la distribution ne se limite pas seulement à la mise en place de canaux de distribution efficaces, mais englobe également des aspects tels que le groupage du produit, le transport, le stockage, le triage ou calibrage, le conditionnement et l'emballage, ainsi que l'information des utilisateurs et des producteurs (Samlaba, 2005). L'évolution des technologies et des tendances de consommation a également eu un impact significatif sur la distribution, conduisant à de nouvelles approches telles que la distribution en ligne, qui a bouleversé le paysage du commerce de détail. En fin de compte, la distribution joue un rôle clé dans la satisfaction des besoins des consommateurs et dans la création de valeur pour les entreprises.

La distribution représente une série d'actions visant à établir un lien entre l'offre et la demande, soulignant ainsi l'importance des interactions entre les différents acteurs impliqués dans le processus de distribution (Philippe Malaval, 2007). Cette approche englobe un large éventail d'opérations qui dépassent largement la simple livraison de produits, englobant la gestion des stocks, la promotion, la négociation, et diverses autres activités. Ce qui ressort particulièrement dans cette perspective, c'est la pertinence fondamentale des échanges entre les différents acteurs du processus de distribution, mettant en lumière la collaboration entre les fabricants, les distributeurs, les détaillants, les transporteurs, et même les clients eux-mêmes.

D'après C. B. Lamb, J. F. Hair Jr., et Peter Drucker, la distribution ne se limite pas à la simple mise à disposition des produits ; son objectif est de répondre aux besoins du client en termes de lieu, de moment et de forme. Cela met en lumière la satisfaction du client comme le principal objectif de la distribution. En effet, la distribution occupe une place centrale au sein d'une organisation, agissant à la fois comme un déclencheur de la génération de revenus et un moteur incontournable du succès financier global de l'entreprise. Elle propulse les profits et la prospérité de toute l'organisation.

Outre la simple livraison des articles, la distribution constitue une stratégie d'accessibilité visant à offrir au client la possibilité d'acquérir les produits à l'instant et à l'emplacement de son choix, selon ses préférences. Cette approche sert ultimement à garantir une expérience consommateur gratifiante, renforçant ainsi la fidélité des clients et contribuant à la réputation et à la croissance de l'entreprise. De plus, la distribution est étroitement liée à la gestion des stocks, à la logistique, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à d'autres aspects clés de l'entreprise, ce qui en fait un pilier essentiel de la stratégie globale de l'organisation.

En définitive, l'évolution du concept de distribution met en évidence son rôle central dans la transformation du commerce moderne. D'abord perçue comme une simple opération de transfert de biens, la distribution s'est élargie pour intégrer des dimensions logistiques, organisationnelles et relationnelles, en s'adaptant aux mutations de la société de consommation et aux nouvelles technologies. Toutefois, cette expansion, si elle a renforcé la capacité à satisfaire les besoins des clients et à générer de la valeur pour les entreprises, a également accru la complexité de gestion et la dépendance entre les acteurs de la chaîne. Ainsi, la distribution apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique essentiel, à la croisée des enjeux de performance économique, de collaboration inter-organisationnelle et d'expérience client.

### **1.3. Le tour d'horizon littéraire de la performance financière.**

Il convient de noter que le nombre de publications sur ce concept a connu une croissance remarquable au cours des dernières années, que ce soit dans le contexte académique ou professionnel. Faire référence à un grand nombre de ces sources met en lumière la nature polysémique ou multiforme du concept de performance, lequel peut revêtir différentes significations en fonction de l'auteur ou de l'évaluateur. Cette diversité d'interprétations souligne l'aspect complexe et subjectif attaché à la compréhension de la performance dans divers contextes.

Le terme "performance" est intrinsèquement ambigu et ne bénéficie pas d'une définition unique. Cette ambivalence inhérente suggère que la notion de performance peut être interprétée de

manière diverse en fonction du contexte ou de la perspective adoptée par différents acteurs. Ainsi, la complexité de la définition de la performance souligne la nécessité de considérer les multiples facettes et interprétations associées à ce concept. La majorité des études réalisées dans le contexte d'analyses fonctionnelles des organisations ont été réalisées dans le contexte de grandes entreprises, qui disposent souvent de ressources importantes pour élaborer et mettre en œuvre des concepts de gestion visant à améliorer la performance et le pilotage (Otley, 1999). D'après Bourguignon (1997), avant d'être intégré par les entreprises, le terme "performance" était principalement employé dans deux domaines spécifiques : le sport, où il servait à détailler les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique, où il précisait les potentialités et les capacités techniques d'une machine. Cette évolution suggère que le concept de performance a acquis une connotation plus étendue en traversant ces domaines spécifiques pour être ensuite incorporé dans le contexte des entreprises. La diversité initiale d'utilisation souligne la complexité et la variabilité associées à la définition de la performance.

De plus, Bergeron (1999) a souligné que la performance, en interne, repose sur la perception qu'en ont les dirigeants et les employés de l'entreprise, ainsi que d'autres parties prenantes. En externe, la détermination de la performance dépend de la perception qu'en ont les partenaires commerciaux, ainsi que de leurs relations et objectifs spécifiques vis-à-vis de l'entreprise. Cette variabilité de points de vue souligne la subjectivité et la relativité associées à la compréhension de la performance, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cependant, au cœur de toutes ces dimensions de la performance se trouve la performance financière, qui occupe une place prépondérante dans l'évaluation globale de la réussite d'une organisation.

Actuellement, la performance financière repose sur des critères tels que la qualité, l'efficacité et l'efficience, l'économie des ressources, etc. (Vogel D., 2005 et Deming, 2002). Cette analyse peut aussi inclure l'examen de divers indicateurs financiers associés à l'activité et à la structure financière de l'entreprise, tels que le chiffre d'affaire, la rentabilité, le fonds de roulement, et d'autres. Cette approche pluridimensionnelle souligne la diversité des paramètres pris en compte dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

Divers facteurs influencent la performance financière des organisations, qu'ils soient internes ou externes. Les facteurs internes comprennent la gouvernance d'entreprise, le profil des dirigeants, la gestion comptable et l'environnement social. Ils sont largement reconnus comme des déterminants essentiels de la performance d'une entité.

Les facteurs internes, tels que la gouvernance d'entreprise, jouent un rôle crucial dans la performance d'une organisation. La qualité de la gouvernance, la compétence des dirigeants, la

gestion comptable et l'environnement social interne sont tous des éléments qui peuvent influencer la trajectoire financière d'une entreprise.

Les facteurs externes se regroupent généralement en deux grandes catégories : le climat des affaires et la satisfaction des clients. La satisfaction de la clientèle est souvent considérée comme un indicateur crucial pour évaluer la santé globale d'une entreprise, ainsi que sa trajectoire potentielle de revenus. Cette considération en fait une donnée inestimable pour les actionnaires, les investisseurs, les consommateurs, et d'autres parties prenantes. Ainsi, la reconnaissance du rôle clé des clients dans le succès organisationnel n'est pas une surprise.

Parallèlement, l'environnement des affaires se présente également comme un facteur externe déterminant. Une étude menée par Dethier et al. (2008) a démontré, en se basant sur une revue de la littérature, que des conditions favorables aux affaires peuvent catalyser la croissance économique en stimulant les investissements et la productivité des entreprises. Il est cependant crucial de souligner que l'état actuel du climat des affaires peut également constituer une série de contraintes, limitant la capacité des entreprises à exploiter pleinement leur potentiel de productivité. La prise en compte de ces facteurs, tant internes qu'externes, s'avère essentielle pour une compréhension exhaustive des origines de la performance financière d'une organisation.

Il convient de rappeler que l'évaluation de la performance financière repose sur diverses mesures, à la fois traditionnelles et contemporaines. Dans une perspective comparative, l'utilisation d'indicateurs complexes est préconisée. Ainsi, on évolue rapidement de l'évaluation basique du chiffre d'affaires et des résultats vers la détermination de ratios tels que 'le return on Investment' et/ou le retour sur capitaux propres. Cette transition vers des indicateurs plus élaborés permet une analyse plus approfondie et nuancée de la performance financière de l'entreprise.

Le concept de performance financière, bien que central dans l'évaluation des organisations, reste complexe et polysémique, reflétant des approches multiples et parfois divergentes selon les contextes et parties prenantes. Initialement issu de domaines spécifiques comme le sport ou la mécanique, il s'est enrichi pour intégrer des dimensions internes (gouvernance, gestion) et externes (climat des affaires, satisfaction client) qui influencent conjointement la réussite financière. Cette diversité souligne la nécessité d'adopter une vision pluridimensionnelle et nuancée, conciliant indicateurs traditionnels et mesures plus sophistiquées, afin de mieux saisir les mécanismes réels de création de valeur dans les entreprises.

## 2. L'interconnexion entre la logistique de distribution et la performance financière.

La réussite des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, et opérant dans divers secteurs, dépend largement de l'efficacité de leur logistique de distribution. Il s'agit du principal pilier de la distribution des produits depuis le lieu de production jusqu'au client final. Cependant, l'importance de la logistique ne se limite pas à la livraison des produits. Elle a un impact significatif sur la performance financière globale des entreprises.

Selon Ben El Arbi SABBAR (2015), De manière générale, le terme performance désigne les résultats chiffrés obtenus dans le cadre d'une compétition. Mais au niveau de l'entreprise, la performance représente la mesure dans laquelle les objectifs poursuivis sont atteints. C'est pourquoi nous disons qu'une entreprise performante doit être à la fois efficiente et efficace :

- ✓ Efficace pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés,
- ✓ Efficiente pour minimiser les moyens de mise en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

La recherche de la performance financière a été et sera toujours une préoccupation essentielle poursuivie par l'industrie de la logistique et du Supply Chain Management (SCM). En effet, cette performance implique la réalisation d'une rentabilité élevée, d'une efficacité opérationnelle, d'une satisfaction client, de la réduction des coûts et de la gestion des risques, tout en étant capable de s'adapter aux changements et d'utiliser efficacement les ressources disponibles. Elle vise à maintenir un équilibre entre l'efficacité opérationnelle et la qualité de service, tout en minimisant les coûts liés au transport, à l'entreposage et à la main-d'œuvre, assurant ainsi une rentabilité optimale de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution.

Une gestion efficace de la logistique de distribution permet de réduire les coûts liés au transport, à l'entreposage, à la main-d'œuvre et à l'inventaire. Par exemple, l'utilisation de systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) et de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) peut aider à minimiser les erreurs, à rationaliser les opérations et à réduire les coûts de main-d'œuvre. En conséquence, cela se traduit par une amélioration de la rentabilité (Hugos, 2018).

La gestion de l'inventaire est un autre aspect essentiel de la logistique de distribution qui a un impact direct sur la performance financière. Le maintien d'un niveau d'inventaire adéquat est crucial pour éviter les coûts de détention excessifs, tout en évitant les ruptures de stock qui peuvent entraîner une perte de ventes. Une gestion précise de l'inventaire permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières de l'entreprise (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2014).

La prévision précise de la demande des clients est un facteur clé pour éviter les coûts liés aux excédents de stocks ou aux ruptures de stock. Une gestion de la demande efficace contribue à une réduction des coûts opérationnels et à une meilleure allocation des ressources financières. L'utilisation de techniques de prévision et de modélisation avancées est cruciale pour une prise de décision éclairée (Chopra & Meindl, 2020). Une logistique de distribution efficace permet de livrer les produits à temps, en bon état et de manière cohérente, ce qui entraîne une meilleure satisfaction client. Des clients satisfaits sont plus enclins à rester fidèles à une marque, à faire des achats répétés et à recommander l'entreprise à d'autres. Cela résulte en une hausse des revenus et une amélioration de la performance financière (Fernie & Sparks, 2014).

L'optimisation des itinéraires de livraison est un autre aspect important de la logistique de distribution qui influe sur la performance financière. Une planification efficace des itinéraires peut réduire les coûts de transport en minimisant les distances parcourues, en évitant les embouteillages et en optimisant les horaires de livraison (Ballou, 2004).

La gestion de la qualité et de la performance des fournisseurs s'avère également essentielle. Une collaboration étroite avec les fournisseurs pour garantir la qualité des produits, la ponctualité des livraisons et la réduction des coûts liés aux non-conformités ou aux retards est cruciale pour maintenir une chaîne d'approvisionnement efficace (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2015).

Il existe une corrélation avérée entre la logistique de distribution, la gestion des coûts et la satisfaction des besoins des clients. Les données statistiques démontrent que les fournisseurs confrontés à des obstacles logistiques tendent à supporter des coûts plus élevés, compromettant ainsi leur compétitivité sur le marché. Par ailleurs, la diminution de la satisfaction client attribuable aux problèmes logistiques peut conduire à une perte de clientèle et à des réductions de revenus.<sup>1</sup>

L'adoption de technologies de pointe comme les systèmes d'automatisation, les outils de suivi en temps réel et les solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement, peut améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les erreurs. Ces technologies aident à optimiser les processus, à minimiser les coûts et à favoriser une gestion plus rentable (Jacobs, Chase, & Lummus, 2014).

---

<sup>1</sup> MESSAOUDI A. & BAKRAOUY C. (2023) « La relation fournisseur-distributeur au Maroc : Une étude exploratoire des défis et répercussions sur les fournisseurs », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1308 – 1330.

En outre, l'évaluation continue est un élément clé de l'amélioration de la performance financière dans la logistique de distribution. La surveillance régulière des indicateurs de performance clés (KPI) et l'analyse des données permettent d'identifier les domaines à améliorer, de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des initiatives d'optimisation (Waters, 2003).

En conclusion, la logistique de distribution a une influence notable sur les résultats financiers d'une entreprise. Une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'optimisation des coûts, la gestion de l'inventaire, la prévision de la demande, l'optimisation des itinéraires, la collaboration avec les fournisseurs, l'adoption de technologies avancées et l'évaluation continue, peut conduire à une amélioration de la rentabilité et à une meilleure performance financière de l'entreprise.

En résumé, la logistique de distribution constitue un levier stratégique majeur, dont la maîtrise rigoureuse est essentielle pour assurer la performance financière et la compétitivité durable des entreprises.

### **3. Méthodologie, théories mobilisées et développement hypothétique.**

#### **3.1. Méthodologie de la recherche.**

Dans le cadre de cet article, notre objectif principal est de jeter les bases d'une compréhension approfondie de la relation entre la logistique de distribution et la performance financière des enseignes de la grande distribution. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique structurée qui englobe plusieurs étapes clés.

Premièrement, nous avons entrepris une revue de la littérature exhaustive pour identifier les travaux antérieurs pertinents dans les domaines de la logistique de distribution, du management de la chaîne logistique, des relations interorganisationnelles, de la satisfaction client, des investissements technologiques et des modèles de mesure de la performance financière. Cette revue nous a permis de cerner les principaux concepts, modèles et tendances existantes, tout en mettant en évidence les éventuelles lacunes dans la compréhension actuelle du sujet.

La sélection des sources documentaires a été effectuée de manière rigoureuse, en privilégiant des bases de données académiques, des revues spécialisées, des livres, des rapports d'entreprise et d'autres documents pertinents. L'objectif était de garantir la fiabilité et la pertinence des données recueillies, tout en couvrant une période suffisamment étendue pour capturer l'évolution des discours et des perspectives.

Une fois les sources identifiées, nous avons procédé à une analyse thématique rigoureuse pour classer les informations en fonction des thèmes pertinents tels que la gestion de la chaîne

logistique, les relations interorganisationnelles, les investissements technologiques, la satisfaction client et les mesures de la performance financière.

La synthèse des résultats a constitué une phase cruciale, consistant à intégrer les informations recueillies pour chaque hypothèse de recherche. Pour **l'hypothèse 1**, selon laquelle *une gestion optimale de la logistique conduit à une meilleure satisfaction client et à une amélioration de la performance financière*, la littérature a été examinée pour identifier les facteurs qui lient ces éléments de manière cohérente.

De même, pour **l'hypothèse 2**, qui postule que *la qualité de la relation avec les fournisseurs et les partenaires logistiques influence positivement la flexibilité financière et l'efficacité opérationnelle*, des éléments de preuve ont été recherchés dans la littérature afin d'étayer cette relation.

En ce qui concerne **l'hypothèse 3**, affirmant que *les investissements dans la technologie de la chaîne logistique ont un impact positif sur la rentabilité et le chiffre d'affaire*, l'analyse documentaire a permis d'identifier les mécanismes par lesquels de telles initiatives peuvent contribuer à la performance financière.

Dans un souci de rigueur méthodologique, nous avons également pris le temps de discuter des perspectives de notre article. Cela inclut une réflexion sur les implications pratiques et théoriques des résultats préliminaires, tout en identifiant les éventuelles limites liées à la sélection des sources ou aux lacunes dans la littérature existante.

En conclusion, cette méthodologie structurée a jeté les bases d'une compréhension approfondie des liens entre la logistique de distribution et la performance financière dans le contexte de la grande distribution. Les résultats préliminaires, bien que basés sur une analyse documentaire, offrent une perspective solide pour orienter les prochaines étapes de la recherche, notamment des investigations empiriques approfondies et des études de cas spécifiques à ce secteur.

### **3.2. Théories mobilisées.**

La logistique de distribution joue un rôle crucial dans la performance financière des enseignes de la grande distribution et plusieurs théories permettent de mieux comprendre ces dynamiques. La théorie de la Gestion de la Chaîne Logistique (Supply Chain Management - SCM) suggère qu'une gestion optimale de la chaîne logistique conduit à une satisfaction client accrue et à une amélioration de la performance financière (Hypothèse 1). Par ailleurs, la théorie des relations inter organisationnelles offre un cadre pour évaluer comment la qualité des relations avec les fournisseurs et les partenaires logistiques influence positivement la performance financière à

travers la flexibilité et l'efficacité opérationnelle des enseignes de la grande distribution (Hypothèse 2).

Cependant, ces deux approches, bien que complémentaires, révèlent certaines limites lorsqu'elles sont considérées isolément. La théorie SCM met l'accent sur l'efficacité des processus et la gestion intégrée des flux, mais tend à négliger la dimension humaine et relationnelle qui est pourtant centrale dans la théorie des Relations inter organisationnelles. Inversement, cette dernière insiste sur l'importance des partenariats et de la collaboration, mais sans toujours expliciter comment ces relations influent concrètement sur les processus technologiques et opérationnels qui sous-tendent la logistique.

En ce qui concerne les investissements dans la technologie de la chaîne logistique, la théorie de l'Investissement en Technologie de l'Information (IT) suggère que de telles initiatives peuvent avoir un impact positif sur la performance financière via la rentabilité et le chiffre d'affaires des entreprises de grande distribution (Hypothèse 3). Cette perspective, bien qu'essentielle dans un contexte de digitalisation croissante, doit être mise en tension avec les deux premières théories : l'introduction de nouvelles technologies peut certes optimiser les flux et les interactions, mais sans une gestion adéquate des relations inter organisationnelles et sans répondre aux attentes clients, ces investissements risquent de ne pas générer les bénéfices escomptés.

Enfin, la théorie de la Satisfaction Client renforce la relation entre une gestion optimale de la demande, la logistique, et l'amélioration de la performance financière. Cette théorie apporte une dimension finale qui conditionne la réussite des autres leviers : une chaîne logistique performante, des relations solides avec les partenaires et des investissements technologiques pertinents ne produisent de résultats durables que s'ils traduisent une meilleure satisfaction et fidélisation du client. Toutefois, cette approche souligne aussi la complexité d'aligner objectifs internes (efficience, innovation) avec la perception externe des clients, ce qui requiert une coordination fine entre les dimensions opérationnelles, relationnelles et stratégiques.

En intégrant ces différentes théories, cette étude documentaire vise à dépasser leur simple juxtaposition pour proposer une vision systémique où la performance financière de la grande distribution est perçue comme le fruit d'interactions dynamiques entre gestion des flux, qualité des relations, innovation technologique et satisfaction client. Une approche critique et intégrée est donc indispensable pour comprendre les mécanismes complexes qui sous-tendent la logistique de distribution et sa contribution à la performance financière.

### **3.3. Développement des hypothèses.**

***Hypothèse 1 : Une gestion optimale de la logistique conduit à une meilleure satisfaction client et à une amélioration de la performance financière de l'entreprise.***

À travers une revue approfondie de la littérature et des données documentaires, nous avons identifié des éléments qui soutiennent la validité de cette hypothèse.

Une gestion efficace de la demande implique la compétence d'une entreprise à anticiper et à répondre de manière appropriée aux besoins et aux préférences de ses clients. Une logistique bien coordonnée, quant à elle, garantit que les produits sont disponibles en temps voulu et livrés de manière fiable. Lorsque ces deux aspects sont gérés de manière optimale, cela peut entraîner une augmentation de la satisfaction client.

La satisfaction client est un facteur clé dans le succès d'une entreprise. Des clients satisfaits sont plus susceptibles de rester fidèles à la marque, d'acheter de manière répétée et de recommander l'entreprise à d'autres. Cela se traduit par une augmentation des ventes, une réduction des coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients et un renforcement de la réputation de l'entreprise.

La littérature existante présente des exemples d'entreprises qui ont mis en œuvre des stratégies de gestion de la logistique avec succès. Ces entreprises ont utilisé des outils et des techniques avancés, tels que la prévision de la demande, la gestion des stocks, l'optimisation des réseaux logistiques et la gestion des commandes, pour répondre de manière proactive aux besoins de leurs clients. Cette approche a entraîné une amélioration de la satisfaction client, une réduction des coûts et une augmentation de la rentabilité.

Il est important de noter que la gestion de la logistique ne constitue pas une approche unique et standardisée. Les besoins et les défis varient d'une entreprise à l'autre et une gestion optimale dépendra de divers facteurs, y compris la nature des produits, les marchés cibles, la concurrence et les ressources disponibles.

Bien que cet article repose principalement sur des données documentaires et ne comporte pas d'analyses empiriques directes, les éléments recueillis indiquent que la gestion optimale de la demande et de la logistique peut contribuer à une meilleure satisfaction client et à une amélioration de la performance financière des entreprises.

***Hypothèse 2 : La qualité de la relation avec les fournisseurs et les partenaires logistiques influence positivement la flexibilité financière et l'efficacité opérationnelle des enseignes de la grande distribution.***

La qualité de la relation avec les fournisseurs et les partenaires logistiques joue un rôle essentiel dans la négociation de conditions contractuelles plus avantageuses. La confiance mutuelle et la

collaboration étroite facilitent cette négociation, permettant aux enseignes de prolonger les délais de paiement, ce qui accroît la flexibilité financière de l'entreprise. Des délais de paiement plus longs offrent un délai supplémentaire pour payer les fournisseurs tout en ayant déjà vendu les produits, réduisant la pression sur la trésorerie et libérant des liquidités pour d'autres investissements. De plus, cette collaboration étroite favorise une meilleure efficacité opérationnelle en permettant aux enseignes de travailler en harmonie avec leurs partenaires logistiques pour rationaliser les processus, minimiser les erreurs et réduire les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement. Des partenaires logistiques bien choisis et des relations solides favorisent la consolidation des expéditions, la planification de l'itinéraire, l'optimisation des niveaux de stock et la réduction des coûts de transport.

La collaboration étroite et la confiance mutuelle favorisent une communication transparente, permettant aux enseignes de maintenir des niveaux de stock appropriés, d'éviter le surstockage et de minimiser les coûts de stockage et de maintien.

En réduisant les coûts liés à la logistique, en optimisant les niveaux de stock et en négociant des conditions contractuelles favorables, les enseignes de la grande distribution peuvent augmenter leur marge bénéficiaire. Des coûts opérationnels plus bas, une trésorerie améliorée et une gestion des stocks plus efficace permettent d'accroître les bénéfices sur chaque vente, renforçant ainsi la position financière et la rentabilité de ces entreprises.

***Hypothèse 3 : Les investissements dans la technologie de la chaîne logistique, auraient un impact positif sur la rentabilité et le chiffre d'affaire des entreprises de grande distribution.***

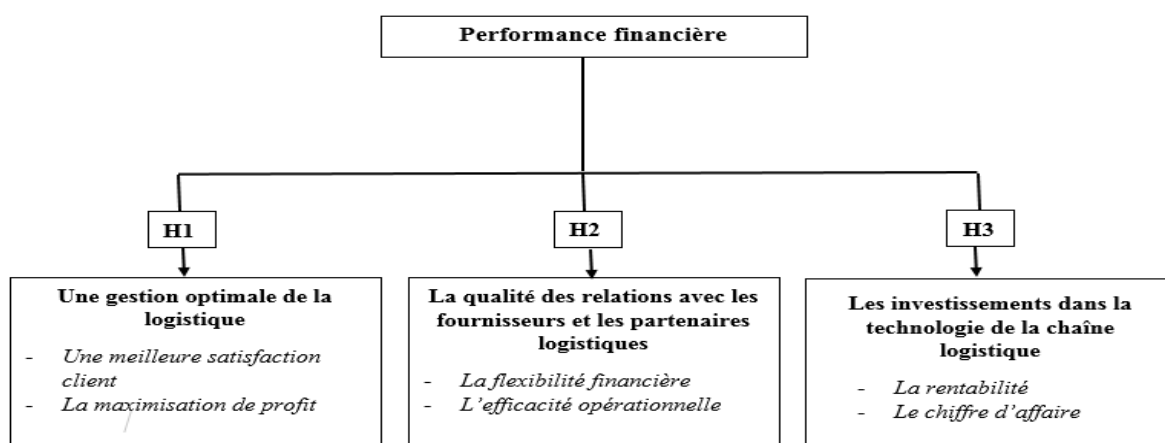
L'utilisation de systèmes avancés de gestion des stocks, de suivi en temps réel et de prévision de la demande permet aux entreprises de mieux gérer leurs niveaux de stock, d'optimiser leurs processus de réapprovisionnement et de réduire les coûts liés au surstockage et aux ruptures de stock. Cela se traduit directement par une amélioration de la rentabilité, car les coûts opérationnels sont réduits et la satisfaction des clients est accrue.

De plus, l'intégration de la technologie dans la chaîne logistique permet aux enseignes de grande distribution d'offrir une expérience d'achat améliorée à leurs clients. Des systèmes de gestion de la relation client (CRM) basés sur la technologie peuvent personnaliser les offres et les promotions, ce qui stimule les ventes et la fidélisation de la clientèle. La disponibilité en temps réel des informations sur les produits et les prix permet aux consommateurs de prendre des décisions d'achat éclairées, ce qui se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires.

En outre, les avantages de la technologie de la chaîne logistique s'étendent au-delà des opérations internes des entreprises. Des systèmes avancés de suivi des expéditions et de gestion

des transporteurs permettent d'optimiser la distribution physique des produits, ce qui réduit les coûts de transport et améliore l'efficacité logistique. Ces économies se traduisent également par En vue de ces hypothèses, le modèle conceptuel ci-dessous (Figure N°1) a été élaboré pour mettre en évidence les principaux domaines de préoccupations.

**Figure 1 : Le modèle conceptuel.**



*Source : Auteurs*

### 3.4. Voie future de notre recherche.

À la lumière des conclusions tirées de la revue de littérature et du développement des hypothèses, l'orientation future de notre recherche se profile vers une approche intégrée de l'optimisation logistique dans le domaine de la grande distribution. Les constats issus de la littérature soulignent l'importance cruciale de l'optimisation des coûts, de la qualité des relations avec les fournisseurs, de l'adoption de technologies de pointe et de la gestion agile de la demande. Ces éléments convergent vers une vision où une logistique efficace devient un moteur essentiel de la performance financière des enseignes de la grande distribution.

Dans cette perspective, la recherche future pourrait se concentrer sur plusieurs axes. Tout d'abord, l'exploration approfondie de l'intégration des technologies émergentes dans les opérations logistiques, telles que l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, ouvre la voie à des améliorations substantielles dans l'efficacité opérationnelle et la rentabilité des entreprises. De même, comprendre comment les organisations peuvent ajuster leur logistique pour répondre de manière agile aux fluctuations de la demande devient un domaine clé.

La durabilité et la responsabilité sociale émergent également comme des aspects cruciaux de la logistique de distribution. Une analyse approfondie de la manière dont les entreprises peuvent aligner leurs opérations logistiques avec des pratiques durables tout en maintenant des

performances financières solides offre un terrain de recherche fertile. De même, l'évolution des modèles de collaboration avec les fournisseurs, adaptée aux nouvelles dynamiques du marché, représente un aspect essentiel à explorer.

Enfin, l'impact de la logistique optimisée sur la façon dont la marque est perçue et la fidélité du client offre une dimension significative. Comprendre comment les améliorations logistiques peuvent influencer directement la fidélité des clients et renforcer la position de la marque constitue un axe majeur de recherche. En consolidant nos efforts autour de ces axes, nous visons à approfondir notre compréhension des défis spécifiques à la logistique dans la grande distribution et à identifier des stratégies pratiques pour renforcer la performance financière des entreprises du secteur.

### **Conclusion.**

L'article En examinant de près le rôle crucial de la logistique de distribution dans le contexte des enseignes de la grande distribution, cette exploration approfondie de la logistique de distribution a mis en lumière son rôle central dans la performance financière des enseignes de la grande distribution, Les hypothèses examinées ont apporté des éclairages significatifs sur la corrélation entre la gestion logistique, la satisfaction client et les résultats financiers.

Cet article démontre que la logistique de distribution ne se limite pas aux fonctions opérationnelles mais représente également un levier stratégique décisif pour la performance financière des enseignes de la grande distribution. Les résultats obtenus confirment l'importance de l'optimisation des processus logistiques, des relations partenariales et des investissements technologiques dans la réalisation d'une performance financière durable et compétitive. En conséquence, la logistique de distribution apparaît comme un outil clé pour atteindre l'équilibre délicat entre satisfaction client et réussite financière dans le paysage dynamique du commerce de détail.

En regardant vers l'avenir, il est impératif de mettre l'accent sur les perspectives futures. Les enseignes de la grande distribution doivent rester vigilantes face aux tendances émergentes de la logistique, telles que l'incorporation croissante de l'intelligence artificielle, la durabilité environnementale et les changements rapides dans les comportements des consommateurs. Comment ces facteurs influenceront-ils la logistique de distribution et, par extension, la performance financière des entreprises ? Cette question ouvre la porte à de futures recherches et réflexions dans un paysage commercial en constante évolution.

Il est tout aussi crucial de prendre en compte les limites de cet article. Bien que fondé sur une revue approfondie de la littérature, il ne comporte pas d'analyses empiriques directes. Des

recherches futures pourraient donc approfondir ces concepts à travers des études de cas ou des analyses quantitatives pour renforcer la validité des résultats.

En fin de compte, la logistique de distribution reste une partie importante du puzzle commercial et son impact sur la performance financière continuera d'évoluer à mesure que les entreprises s'adaptent aux forces du marché. En continuant à analyser et à s'adapter aux tendances émergentes, les enseignes de la grande distribution peuvent non seulement optimiser leurs opérations logistiques actuelles, mais également se positionner stratégiquement pour prospérer face aux défis commerciaux futurs.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). « Outsourcing of logistics functions: a literature survey ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.

Alae, E. (2021). « De la logistique au supply chain logistique : une revue de la littérature », Volume 2 Numéro 1, mjbs.

Allouche J. et Laroche P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Nancy, France. fihal-00830582f ;

Ballou, R. H. (2004). « Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain », Pearson.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). « Supply Chain Logistics Management », McGraw-Hill Education.

Charkaoui, A. (2005). « La Logistique à travers les Définitions », disponible sur le site : <https://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf>.

Christopher, M., & Peck, H. (2004). « Building the Resilient Supply Chain », *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.

Chopra, S., & Meindl, P. (2020). « Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation », Pearson.

Christopher, M. (2016). « Logistics & Supply Chain Management », Pearson.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). *L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature*. Agence Francophone.

Fernie, J., & Sparks, L. (2014). « Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain », Kogan Page.

Frémont, et al. (2005), « Transport maritime conteneurisé et mondialisation » [Annales de Géographie](#) 642(2) DOI:[10.3917/ag.642.0187](#)

Generix Groupe (n.d) « La logistique », disponible sur le site : <https://www.generixgroup.com/fr/glossaire/logistique-definition>.

Gilles Paché, Thierry Sauvage. (2004). "Enjeux stratégiques», Vuibert.

Halima S., et al. « Impact des décisions logistiques sur la performance financière » Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Volume 4 : Numéro 1 Revue ISG [www.revue-isg.com](http://www.revue-isg.com) Page 696.

Hugos M. H. (2018). « Essentials of Supply Chain Management», John Wiley & Sons.

Jacobs F. R., Chase, R. B., & Lummus, R. R. (2014). « Operations and Supply Chain Management: The Core», McGraw-Hill Education.

Mentzer J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). « Defining supply chain management», *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

MESSAOUDI A. & BAKRAOUI C. (2023) « La relation fournisseur-distributeur au Maroc : Une étude exploratoire des défis et répercussions sur les fournisseurs », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1308 – 1330.

Monczka R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). « Purchasing and Supply Chain Management», Cengage Learning.

Mounia C., et ANSARI M., « La performance globale: Mesure et Pilotage: Une revue de littérature » , *Revue CCA (Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit )* Volume 4 : numéro 2, Page 940.

Poirier C. C., & Reiter, S. E. (1996). « The Handbook of Logistics and Distribution Management», Kogan Page.

Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1998). « Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices», Reverse Logistics Executive Council.

Sheffi Y. (2005). « The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage», The MIT Press.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2014). « Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies », McGraw-Hill Education.

[Sophie M.](#), [Romain P.](#), « Logistique et territoire : multiplicité des interactions et forces de régulation », Dans [Géographie, économie, société 2013/4 \(Vol. 15\)](#), pp 385 -412.

Tessier S., « Une approche holistique du contrôle de gestion », Samuel Sponem éd., Les grands auteurs en contrôle de gestion. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2021, p. 403-418. DOI

: 10.3917/ems.spone.2021.01.0403. URL : <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-control-de-gestion-2e-ed--9782376874768-page-403.htm>

Waters, D. (2003). « Supply Chain Management: An Introduction to Logistics», Palgrave Macmillan.