

Impact des décisions logistiques sur la performance financière en se basant sur une étude de cas

Impact of logistics decisions on financial performance based on a case study

Halima Semaa

Doctorante

Faculté des sciences et techniques de Settat

Université Hassan premier

Sema_halima@hotmail.fr

Ahmed Mousrij

Enseignant chercheur

Faculté des sciences et techniques de Settat

Université Hassan premier

mousrij@gmail.com

Mohamed Ait hou

Enseignant chercheur

Faculté polydisciplinaire d'Errachidia

Université Moulay Ismail, Département d'économie et de gestion

mohamed.aithou2@gmail.com

Date de soumission : 02/12/2020

Date d'acceptation : 07/02/2021

Pour citer cet article :

Halima S & all(2021) «Impact des décisions logistiques sur la performance financière en se basant sur une étude de cas », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 696- 713.

Résumé

Au quotidien, la chaîne logistique est un véritable challenge qui, si elle est bien gérée, peut devenir source d'un avantage concurrentiel significatif. Les managers disposent de plusieurs leviers pour déployer leur stratégie chaîne logistique en fonction des modes de transport et de livraison, des logiques de sourcing et des pratiques des achats, des dimensionnements des capacités de production, d'entreposage et des inventaires, des systèmes d'information mis en place pour connecter les différents maillons de la chaîne de valeur et de la politique des prix et des promotions pratiqués. Dans ce papier, nous allons essayer d'étudier l'impact des décisions logistiques sur la performance tout en se basant sur une étude de cas

Les mots clés : chaîne logistique management ; la performance, les décisions logistiques ; cash to cash ; ROA

Abstract

On a daily basis, the supply chain is a real challenge which, if well managed, can become a source of significant competitive advantage. Managers have several levers at their disposal to deploy their supply chain strategy depending on the modes of transport and delivery, sourcing logic and purchasing practices, the sizing of production, warehousing and inventory capacities, the information systems set up to connect the different links in the value chain and the pricing and promotional policies in place. In this paper, we will try to study the impact of logistics decisions on performance based on a case study.

Key words: supply chain management; performance; logistics decisions; cash to cash; ROA

Introduction

Les enjeux financiers de la chaîne logistique sont des questions de recherche importantes à étudier et qui ont particulièrement émergé depuis la crise financière de 2008. L'essentiel des travaux de la littérature avaient jusque-là porté principalement sur l'optimisation des flux physiques et la coordination de ces flux avec les flux d'information. Or, la coordination entre les flux physiques et les flux financiers est tout aussi indispensable pour garantir la rentabilité économique, la satisfaction des consommateurs et pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La gestion de la chaîne logistique est une gestion de flux qui s'opère par le déploiement de processus (approvisionnement, production et distribution), exécutés selon une logique de cycles (cycle de commande, cycle de réapprovisionnement, cycles de fabrication). Un flux physique induit, en contrepartie, un flux financier souvent en désynchronisé. En effet, une réception de marchandises ou une livraison de produits ou de service ne donne pas lieu immédiatement à un décaissement ou à un encaissement d'argent, ce qui impacte considérablement la trésorerie de l'entreprise. Les décalages temporels entre les flux physiques d'exploitation et les flux monétaires sont structurels dans les entreprises. Ils sont le résultat d'un processus de d'approvisionnement qui tend à être long en fonction de la localisation des fournisseurs. Les processus de transformation entraînent également un délai de fabrication entre la sortie des matières premières du magasin et l'entrée des biens en stock de produits finis. Les décalages sont également le produit d'un processus de distribution qui ajoute un délai de stockage de produits finis, nécessaire à leur commercialisation.

Les flux financiers concernent les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Ils se déploient au travers de processus (budgétisation, facturation, encaissement et paiement) qui induisent également des décalages temporels. Ils proviennent principalement de la durée de crédit consentie aux clients pour honorer leurs engagements, ce qui se traduit par un délai supplémentaire à l'encaissement, après livraison. Ces décalages impactent fortement les équilibres financiers des entreprises. L'entreprise, quelle que soit son activité (production, distribution, service), doit souvent immobiliser et financer des stocks des produits (matières premières, encours, produits finis, composants, pièces de rechanges), soit localisés sur ses sites propres ou avancés chez les distributeurs pour satisfaire ses clients. Avec la multiplication des acteurs, l'intensification des flux et l'internationalisation des échanges, les besoins en financement au sein des entreprises augmentent. Les managers de la chaîne

logistique s'interrogent sur les conséquences financières de leurs décisions opérationnelles et leurs activités logistiques. Ils s'intéressent en particulier au délai moyen nécessaire qu'il leur faut pour convertir à travers leur chaîne logistique, une unité monétaire dépensée pour l'achat des matières premières en unité monétaire recouvré du client. Ce délai est mesuré par le « Cash to Cash Cycle Time ». Cela nous conduit à étudier la problématique suivante : quel est l'impact des décisions logistiques sur la performance financière de l'entreprise ?

Le présent article a pour but de mettre en lumière la relation qui existe entre les décisions logistiques et la performance de l'entreprise. C'est pour cela qu'on va présenter dans la première section les différentes recherches traitant la performance de la chaîne logistique. Dans la deuxième section, nous allons traiter la problématique tout en se basant sur une étude cas et en présentant la discussion des résultats et des conclusions allant dans le sens d'analyser l'impact des décisions logistiques sur la performance financière de la chaîne logistique.

1. La mesure de la performance de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne d'approvisionnement se concentre sur la gestion des processus à l'intérieur et au-delà des frontières organisationnelles. L'évaluation des performances des différents processus affectant la chaîne d'approvisionnement est l'un des critères clés pour une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. En raison de la présence de multiples parties prenantes dans une chaîne d'approvisionnement ayant des intérêts variés, il devient extrêmement difficile de mesurer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement (Lambert & Cooper, 2000). Il n'existe pas d'approche unique pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement (Beamon, 1999). Les parties prenantes individuelles d'une chaîne d'approvisionnement ont tendance à se concentrer sur l'amélioration de l'aspect particulier des performances de la chaîne d'approvisionnement, qui les touche le plus. Les parties prenantes indépendantes d'une chaîne d'approvisionnement ne peuvent pas se concurrencer entre elles. En fait, ils doivent travailler ensemble pour améliorer les performances de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin d'accroître les avantages associés à la chaîne, de rester compétitifs et de maximiser les profits (Chopra & Meindl, 2007 ; Lambert & Cooper, 2000).

L'objectif de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est de maximiser la valeur globale générée (Chopra & Meindl, 2007) et d'accroître l'avantage concurrentiel de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement plutôt que d'accroître l'avantage concurrentiel d'une seule entreprise. Chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement a ses propres objectifs, ce qui

rend difficile la compréhension des indicateurs de performance et des critères d'optimisation ainsi que la gestion de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Aramyan et al, 2007).

Les systèmes de mesure des performances (PMS) sont importants pour les entreprises, les chaînes d'approvisionnement et la société en général car ils constituent les mécanismes centraux dans la mise en œuvre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Laihonen & Pekkola, 2016; Van Hoek, 1998). Un mécanisme de mesure des performances devrait pouvoir (a) identifier les performances de la chaîne d'approvisionnement, (b) attirer l'attention sur les domaines à améliorer, et détecter tout problème dans la chaîne d'approvisionnement (Cohen & Roussel, 2013 ; Gunasekaran et al, 2004). La mesure des performances aide à l'allocation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques (Ittner & Larcker, 2003) et aide également les gestionnaires à reconnaître les résultats positifs et négatifs et à équilibrer les ressources (Neely et al, 1995). La mesure des performances joue un rôle essentiel dans la gestion des entreprises car elle fournit des informations essentielles pour la prise de décision.

La performance de la chaîne d'approvisionnement doit être mesurée de manière intégrée (en tenant compte de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement) afin de répondre aux exigences de la gestion moderne. L'une des principales réalisations du concept de chaîne d'approvisionnement est le fait qu'il a encouragé les gestionnaires à penser non seulement en termes d'organisation, mais aussi en termes d'interdépendances qui existent entre les entreprises dans divers domaines (Tarasewicz, 2016).

Plus récemment, les chercheurs ont tenté d'inclure des indicateurs financiers et non financiers de la performance de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent être appliqués à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle (Gunasekaran et al, 2004). Le client, les propriétaires et le personnel sont décrits comme le principal groupe d'intérêt qui devrait être inclus dans les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement en combinant les données opérationnelles et financières, les objectifs opérationnels et les facteurs de succès critiques pour l'entreprise. L'efficience et l'efficacité ont été considérées comme des facteurs importants pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement (Lai et al, 2002). Lai et al (2002) ont identifié la réactivité, la fiabilité, les coûts et les actifs comme quatre indicateurs de performance. Li et O'Brien (1999) ont identifié que pour améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, il faut se concentrer sur la réduction des délais, la réduction des étapes de fabrication et le travail interactif avec les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement.

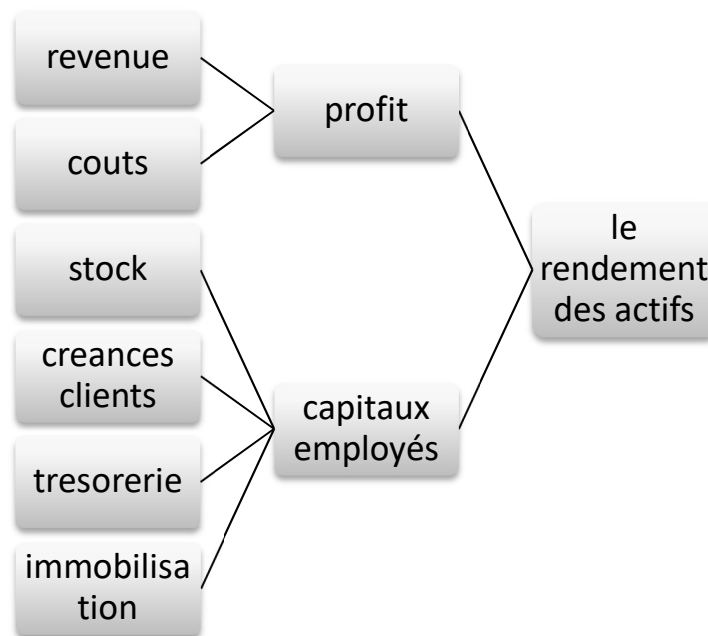
Par ailleurs, certaines études (par exemple Stefanović et Stefanović, 2011) et des preuves empiriques récentes (Raj & Sharma, 2015 ; Cecere, 2014) suggèrent que dans certaines industries (telles que l'automobile, la pharmacie et le commerce de détail) la mesure de la performance est comme un outil commun pour résoudre des problèmes spécifiques de la chaîne logistique.

1.1. Impact des décisions logistiques sur le rendement des actifs

Le ROA n'est pas une mesure parfaite, mais c'est la mesure financière la plus efficace et la plus largement disponible pour évaluer les performances des entreprises. Il permet de saisir les fondamentaux de la performance des entreprises de manière globale, en examinant à la fois la performance du compte de résultat et les actifs nécessaires à la gestion d'une entreprise. Les mesures couramment utilisées, telles que le rendement des capitaux propres ou le rendement pour les actionnaires, sont vulnérables à l'ingénierie financière, notamment par le biais de l'endettement, qui peut occulter les fondamentaux d'une entreprise. Le rendement des capitaux propres est également moins vulnérable au type de jeu à court terme qui peut se produire dans les comptes de résultat, car de nombreux actifs, tels que les immobilisations corporelles et incorporelles, impliquent des décisions à long terme qui sont plus difficiles à modifier à court terme.

Le retour sur investissement total (ROA) est un indicateur significatif de la croissance des opérations commerciales d'une entité. Il s'agit d'un concept plus large que le retour sur capitaux propres (ROE) et le retour sur investissement (ROI). L'augmentation du retour sur l'actif total (ROA) crée de la richesse pour toutes les parties prenantes par rapport au retour sur capitaux propres (ROE) qui crée des rendements uniquement pour les actionnaires. En outre, le retour sur investissement (ROI) ne prend en considération que les actionnaires et les prêteurs, mais ignore les passifs courants. Il indique le rendement généré par l'investissement de la roupie dans l'un des capitaux employés. La diminution du rendement du total des actifs (ROA) devrait attirer l'attention immédiate de la direction. Pour connaître la raison exacte de la croissance négative du retour sur l'actif total (ROA), il est nécessaire de procéder à une segmentation en rendement des actifs d'exploitation et en retour des actifs hors exploitation.

Figure N°1 : impact de la chaîne d'approvisionnement sur les actifs de retour



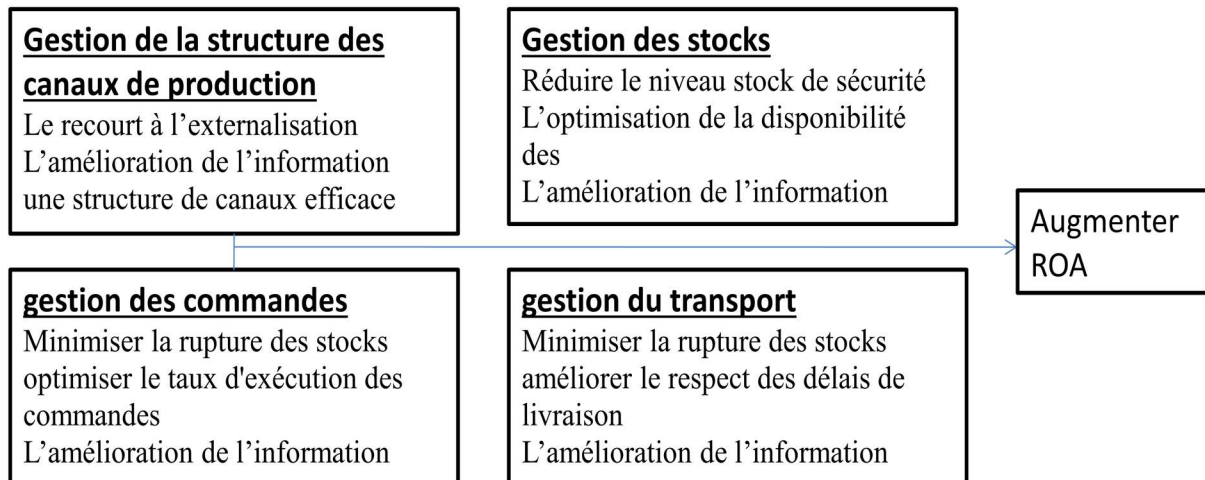
Source : Edward J et al 2002

1.2. Décisions de la chaîne d'approvisionnement et ROA

Pour améliorer les résultats financiers de l'entreprise, les managers des entreprises sont tenus de prendre certaines décisions :

- ✓ Le recours à l'externalisation : l'entreprise doit externaliser une partie de sa production pour minimiser les coûts de production ;
- ✓ Réduire au minimum les stocks de sécurité : lorsqu'on dit un stock généralement on se réfère à l'immobilisation du capital. Donc cet argent pourrait être utilisé dans le financement de d'autres activités de l'entreprise et par conséquent d'améliorer la trésorerie ;
- ✓ Réduire les ruptures de stock : De nos jours, ce risque est d'autant plus important car, plus les entreprises stockent de marchandises dans leurs entrepôts, plus leur coût logistique de stockage est élevé ;
- ✓ améliorer le respect des délais de livraison

Figure N°2 : les décisions de la chaîne logistique et ROA



Source : Edward J et al 2002

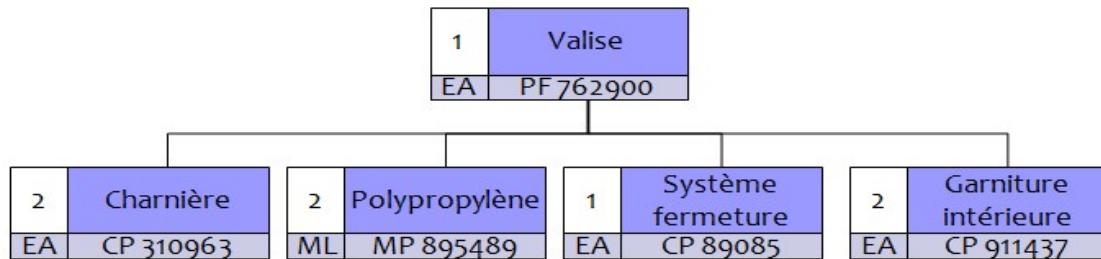
2. Méthodologie de recherche

Nous adoptons, pour cette recherche, la démarche de l'étude de cas, largement reconnue par les communautés scientifiques pour sa contribution aux recherches de type exploratoire et à la compréhension de sujets complexes. L'étude de cas permet d'analyser de manière holistique un ou plusieurs objets de recherche

2.1. Étude de cas : LANDCASTER

Dans un monde où les voyages connaissent une expansion rapide, le marché des valises représente un enjeu économique important. LANDCASTER est une société française qui opère sur un marché où la concurrence est impitoyable pour la conquête du monde. La compétition se joue sur plusieurs critères : [1] Livrer à temps les produits commandés, [2] développer des nouveaux produits et [3] disposer de capitaux pour investir. On s'intéresse à calculer la rentabilité de l'entreprise par canal de distribution.

Figure N°3 : La nomenclature des produits fabriqués



Source : société LANDCASTER

La nomenclature des produits fabriqués est indiquée par le schéma ci-contre. Il faut, pour une valise, deux charnières, 2 unités polypropylène, 1 système de fermeture et 2 Garnitures Intérieures.

Figure N°4 : le trajet des produits



Source : société LANDCASTER

Tableau N°1 : les prix d'achat et les frais de manutention

Matières	Prix d'achat unitaire	Unité de Manutention (UM)	Quantité par UM	Origine	Nobre UM par camion Complet
Charnière	2,90	Palette (50 Cartons)	2500	Pologne	28
Polypropylène	6,25	Bobines (20m)	20	Espagne	16
Systèmes de Fermeture	2,50	Palette (40 Cartons)	1500	Lyon, France	28
Garniture intérieur	4,80	Palette box	300	Belgique	33

Source : société LANDCASTER

Tableau N°2 : Les heures de production et de préparation

Etapes	Heures de production	Heures Préparation
Débit	0,15	0,15
Traitement	0,25	-
Vernis	0,25	0,20
Découpe/Formage	0,30	0,10
Finition/Assemblage	0,85	-
Total	1,80	0,45

Source : société LANDCASTER

L'entreprise table sur une demande annuelle de 35.000 unités. En plus d'un réseau de détaillants répartis partout en France, les principaux clients en Europe sont Les nouvelles Galeries à Paris (3,200 unités par an), Les Bagages 2000 à Lyon (4,900 unités par an), Minor Price, un discounter à Frankfurt (7,500 unités) et Import Case, Avenue Louise à Bruxelles (8,500 unités par an).

L'entreprise s'approvisionne en charnière, polypropylène, systèmes de fermeture et garnitures intérieurs auprès de fournisseurs situés, respectivement, en Pologne, Espagne, Lyon et en Belgique. Les livraisons depuis les fournisseurs se font en camions complets. Les prix d'achat et les unités de manutention sont résumés par le tableau N°1. Le coût des ces livraisons par camion sont repris sur les trajets de la figure N°4.

La fabrication, dans l'usine en région parisienne, compte 5 étapes : Débit, Traitement, Vernis, Découpe et Formage puis Finition et Assemblage. Les heures de production et de préparation sont résumées par le tableau N° 2, Le coût horaire de production est estimé à 28 €. Le coût horaire des préparations est estimé à 42€. Les frais de structure de l'usine sont estimés à 245.000 € par an. L'entreprise travaille 252 jours par an, 8h heure par jour avec une productivité de 90%. Le coût salariale d'un opérateur de production est de 3500€/mois. Celui d'un préparateur est de 2700€/mois.

Les produits finis sont ensuite acheminés vers l’entrepôt central de distribution situé à Valence. Les livraisons sont faites par camion complet d’une capacité de 33 palettes à raison de 18 valises par palette. Le coût de transport est 400€ par camion. Une palette coûte 5.50€ et les frais de structure de l’entrepôt sont estimés à 140.000 € par an. L’entrepôt emploie 10 ETP dont le coût salariale est de 3500€/mois. Les réceptions et la préparation des expéditions gèrent des temps de déchargement/chargement, manutention et mise dans les rayons/picking. Il faut compter 0,45h par palette à la réception et 0,25h par palette à l’expédition. Le coût de ces heures est comptabilisé au taux de 28€/h.

Tableau N°3 : Les modes et coûts de transport

Client	Mode de transport	Prix de Transport	Prix Unitaire de vente
Nouvelles Galeries	Cam. Complet	390,00	170,00
Bagages 2000	Cam. Complet	550,00	195,00
Import Case	Cam. Complet	790,00	200,00
Minor Price	Cam. Complet	850,00	165,00
Détaillants	Messagerie à la palette	48,50	180,00

Source : société LANDCASTER

Les détaillants et les principaux clients sont livrés au départ de l’entrepôt central de distribution. Les prix de ventes, négociés par les commerciaux pour booster le CA, sont différents par canal de distribution. Les modes et coûts de transport sont également différents. Le tableau N°3 résume ces éléments.

2.2. Résolution

2.2.1. Impact d’une réduction de 10% des coûts de transports sur les résultats financiers

Tableau N°4 : l’impact financier d’une réduction de 10% des coûts de transport

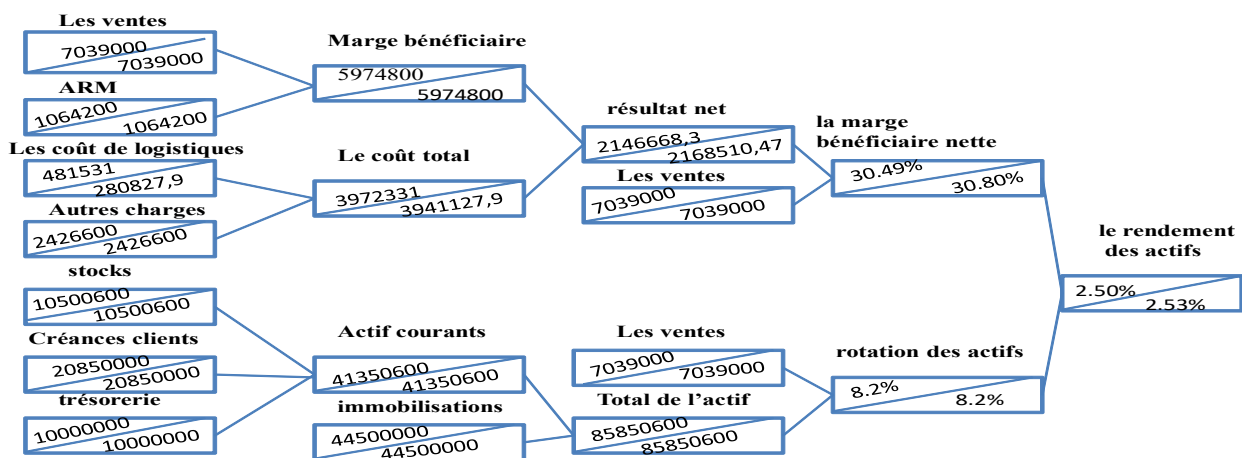
<i>impact financier d'une réduction de 10% des coûts de transport</i>		
Les éléments	Montant	Réduction de 10% des coûts de transport
produits d'exploitation (total)	7039000	7039000

ventes de biens et services produits	7039000	7039000
charges d'exploitation (total)	3972331	3941127,9
achats consommés de matières et fournitures	1064200	1064200
charges de transports	312031	280827,9
charges d'entrepôt	169500	169500
charges de personnel	2181600	2181600
autres charges	245000	245000
Résultat d'exploitation	3066669	3097872,1
Résultat courant	3066669	3097872.1
Résultat avant impôt	3066669	3097871.1
Impôt sur la société	0.3	0.3
Résultat net	2146668,3	2168510,47
Actifs		
Immobilisations	44500000	44500000
stock	10500600	10500600
créances clients	20850000	20850000
trésorerie actif	10000000	10000000
total actif	85850600	85850600
Ratios		
marge bénéficiaire	30,4967794	30,80708155
rendement des actifs	2,50046977	2,533880891

rotation des stocks	0,6059469	0,605946898
transport en pourcentage des ventes	2,97155401	3,989599375
Entreposage en fonction des ventes	0,02408013	0,024080125

Source : auteur Halima Semaa

Figure N°5 : Modèle de profit stratégique pour une réduction de 10% des coûts de transports



Source : auteur Halima Semaa

De nos jours, La chaîne logistique joue un rôle crucial dans l'optimisation de la performance globale. Le challenge pour toute entreprise est de mettre en œuvre une méthodologie pour gérer de manière pertinente cette corrélation. Ceci se réalise par la mise en place d'indicateurs de performance clairs et partagés par tous les acteurs de la chaîne logistique.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement ne consiste pas seulement à déplacer les produits, mais aussi à contrôler les coûts de l'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit. Les coûts du transport font parti de ces coûts.

La réduction du coût du transport augmente encore la marge bénéficiaire, ce qui augmente encore le rendement du capital investi ROA. En effet, Chaque fois qu'on réduise les dépenses, on augmente les recettes. Cela permet à l'entreprise d'obtenir un rendement plus élevé. Dans le modèle Dupont, on constate à partir la figure N°5 que la réduction du coût du transport a augmenté le ratio du rendement des actifs qui a passé de 2.50 à 2.53.

2.2.2. Impact d'une réduction de 10% des coûts d'entrepôt sur les résultats financiers

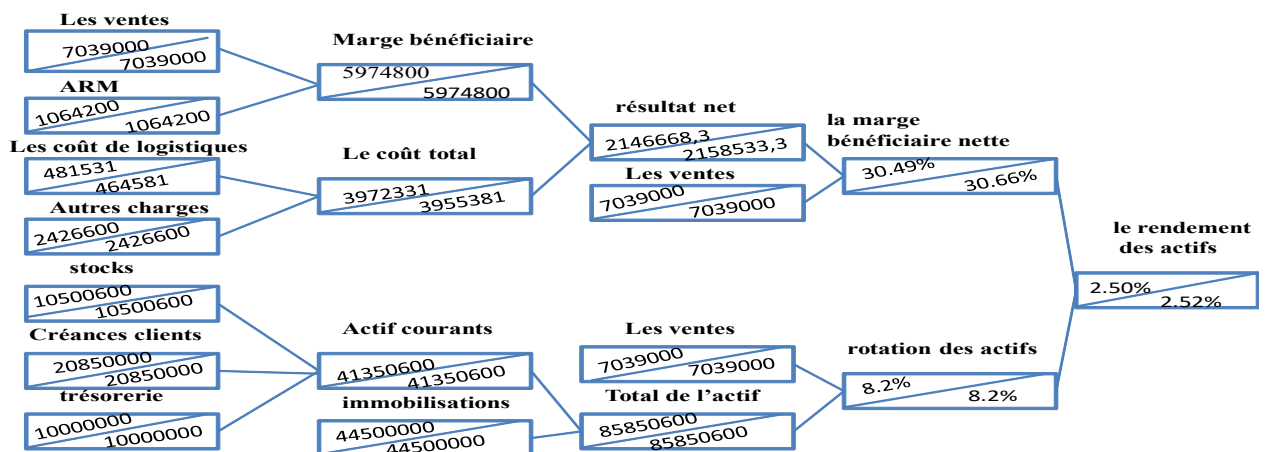
Tableau N°5 : l'impact financier d'une réduction de 10% des charges d'entrepôt

<i>impact financier d'une réduction de 10% des coûts de stock</i>		
Les éléments	Montant	Réduction de 10% des charges d'entrepôts
produits d'exploitation (total)	7039000	7039000
ventes de biens et services produits	7039000	7039000
charges d'exploitation (total)	3972331	3955381
achats consommés de matières et fournitures	1064200	1064200
charges de transports	312031	312031
charges d'entrepôt	169500	152550
charges de personnel	2181600	2181600
autres charges	245000	245000
Résultat d'exploitation	3066669	3083619
Résultat courant	3066669	3083619
Résultat avant impôt	3066669	3083619
Impôt sur la société	0.3	0.3
Résultat net	2146668,3	2158533,3
Actifs		

Immobilisations	44500000	44500000
stock	10500600	10500600
créances clients	20850000	20850000
trésorerie actif	10000000	10000000
total actif	85850600	85850600
Ratios		
marge bénéficiaire	30,4967794	30,66534025
rendement des actifs	2,50046977	2,522222677
rotation des stocks	0,6059469	0,605946898
transport en pourcentage des ventes	2,97155401	4,432888194
Entreposage en fonction des ventes	0,02408013	0,024080125

Source : auteur Halima Sema

Figure 6 : Modèle de profit stratégique pour une réduction de 10% des charges d'entrepôts



Source : auteur Halima Sema

Le digramme des ratios clés Dupont illustre comment une réduction des stocks influence le retour sur investissement (ROA). Dupont a été la première entreprise à mettre en œuvre cette méthode de calcul pour déterminer le retour sur investissement.

Dans l'exemple, on constate que la réduction de 10% des charges de stocks entraîne une augmentation du ROA de 0.02% pour l'entreprise. Ce qui montre que les charges des stocks

ont un poids très significatif sur les actifs. En d'autres termes, si on pourrait réduire le niveau de stock, nous pouvons également réduire le montant d'actif à court terme. Une diminution des actifs à court terme réduit le montant total des actifs.

Par ailleurs, la totalité du capital d'une société est constitué des capitaux propres et du capital externe. Alors que les capitaux propres font déjà partie de la propriété de la société, le capital externe doit par exemple être emprunté auprès des banques. Le total ROA comprend le rendement des capitaux propres et retour sur investissement. Par conséquent, une réduction des stocks réduira le montant des fonds propres et des emprunts que nous devons investir. Ce qui permettra l'augmentation du rendement des fonds, car le rendement c'est le rapport entre les besoins d'exploitation et les capitaux propres.

En résumé, nous pouvons à partir cet exemple faire la déclaration suivante : les stocks sont un facteur de coût important dans l'entreprise, une optimisation des stocks peut essentiellement contribuer à réduire les coûts, ce qui se traduit par une amélioration considérable des indicateurs de la performance de l'entreprise.

Conclusion

Pour une petite entreprise, le plus grand avantage d'une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement est le contrôle des stocks et des commandes. L'entreprise veut toujours avoir suffisamment de produits en stock pour satisfaire la demande. Vendre un produit - une "rupture de stock" - signifie refuser des clients. L'élimination des ruptures de stock augmente donc les recettes, qui à leur tour augmentent les bénéfices. En même temps, l'entreprise ne veut pas avoir plus de stocks que nécessaire. Les stocks excédentaires coûtent cher à stocker, nécessitent plus de main-d'œuvre pour les gérer et augmentent les risques de devoir passer par pertes et profits les marchandises qui se détériorent ou deviennent obsolètes pendant qu'elles sont en stock. L'élimination des stocks excédentaires réduit les coûts, ce qui augmente également les bénéfices. Plus les bénéfices sont élevés, plus le rendement des capitaux propres est élevé.

Par ailleurs, La gestion de la chaîne d'approvisionnement ne consiste pas seulement à déplacer les produits, mais aussi à contrôler les coûts des produits. Il s'agit d'identifier et de développer des relations avec les fournisseurs qui offrent une qualité supérieure à des prix comparativement bas. Le fait de disposer de meilleurs produits génère davantage de revenus, renforce la fidélité des clients (c'est-à-dire plus de clients réguliers) et réduit les coûts du

service à la clientèle. Et en réduisant ces coûts de gros, on augmente encore la marge bénéficiaire, ce qui augmente encore le retour sur investissement.

Dans ce papier, nous avons essayé d'étudier l'impact des décisions logistiques sur la performance de l'entreprise. En effet, plus on réduit les stocks, plus le rendement des actifs est élevé (ROA). De même pour les charges de transport, plus on optimise les charges du transport, plus le rendement des actifs est élevé(ROA).

Comme toute étude, notre contribution est limitée par le manque de quelques informations dans l'étude de cas comme (le nombre des commandes, la fréquence des commandes, commandes des clients perdus).

En matière de perspectives, plusieurs questions sont donc soulevées : L'optimisation des stocks dans le cadre d'une chaîne logistique peut-elle réduire la pression sur les trésoreries des entreprises ? Quel est l'impact de l'amélioration ponctualité des livraisons sur la performance financière ?

BIBLIOGRAPHIE

Aramyan, L., Ondersteijn, C. J., Van Kooten, O., & Lansink, A. O. (2006). Performance indicators in agri-food production chains. *Frontis*, 47-64.

Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International journal of operations & production management*.

Cecere, L. (2014). Building business-to-business supply chain networks. *Supply Chain Insights*, 1-30.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.

Cohen, S., & Roussel, J. (2013). *Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance*. McGraw-Hill Education.

Edward J. Bardi , C.John Langley , J.J., Coyle, 2002. *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. 7th Ed.

Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95.

- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197-210.
- Lai, K. H., Ngai, E. W., & Cheng, T. C. E. (2002). Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(6), 439-456.
- Laihonen, H., Pekkola, S., 2016. Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, 54(18), 5607-17
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Li, D., & O'Brien, C. (1999). Integrated decision modelling of supply chain efficiency. *International journal of production economics*, 59(1-3), 147-157.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-117.
- Pramod Kumar Pandey., 2017. Return on Assets and Its Decomposition into Operating and NonOperating Segments. *International Journal of Latest Engineering and Management Research*, 2(9), 22-31
- Stefanović, N., & Stefanović, D. (2011). Supply chain performance measurement system based on scorecards and web portals. *Computer Science and Information Systems*, 8(1), 167-192.
- Raj, S., & Sharma, A. (2015). Supply chain management in the cloud: how can cloud based computing make supply chains more competitive. *Accenture report*, 1-11.
- Tarasewicz, R. (2016). Integrated approach to supply chain performance measurement—results of the study on Polish market. *Transportation Research Procedia*, 14, 1433-1442.
- Van Hoek, R.I., 1998. Measuring the unmeasurable – measuring and improving performance in the supply chain. *Supply Chain Management*, 4, 187-92