

Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique

Review of supply chain performance

Doha TALKHOKHET

Docteur

Université Hassan II, Mohammedia

Laboratoire performance économique et logistique

Maroc

Doha.tal@gmail.com

Mohammed MOUTMIHI

Enseignant, Chercheur

Université Hassan II, Mohammedia

Laboratoire performance économique et logistique

Maroc

moutmihi@gmail.com

Date de soumission : 27/08/2020

Date d'acceptation : 15/09/ 2020

Pour citer cet article :

TALKHOKHET, D & MOUTMIHI, M (2020) « Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 3» pp : 175 - 199

Résumé

La réflexion contenue dans ce travail aura comme objectif central de se doter d'un appareillage théorique aussi riche et cohérent que possible pour examiner et expliquer les différentes approches et visions d'optimisation et de mesure de la performance des chaînes logistiques. Ce travail s'inscrit donc dans un contexte global d'identification des grandes thématiques de recherche liées la performance des chaînes logistiques. L'objectif étant d'offrir une vision aussi robuste que possible des travaux de recherche réalisés au niveau international et permettre aux chercheurs d'identifier les limites dans la littérature où des recherches supplémentaires sont recommandées.

La performance de la chaîne logistique a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, notamment ces dernières années. Certaines recherches s'intéressaient à l'amélioration du fonctionnement du processus productif et à l'optimisation de la planification. D'autres recherches ont étudié les facteurs clés de la performance organisationnelle. Auparavant unidimensionnel et focalisée sur la réduction des coûts, l'aspect multidimensionnel de la performance est aujourd'hui confirmé. Du même, les approches et les modèles d'évaluation de la performance se sont adaptées au nouveau contexte économique.

Mots clés : Chaîne logistique ; performance ; collaboration, indicateur; optimisation.

Abstract

The reflection employed in this work has a central objective to acquire a rich and coherent theoretical apparatus to examine and explain the different approaches of optimizing and measuring the performance of supply chains. This work is therefore part of a global context of identifying major research themes related to the performance of supply chains. It aims to offer a robust view of research carried out at the international level and allow researchers to identify the limits in the literature where further research is recommended.

The performance of the supply chain has been the subject of much research, especially in recent years. While some works focus on improving the function of production process and planning optimization, others have looked at the key factors of organizational performance. Previously, unidimensional models have focused on cost reduction; however, the multidimensional aspect of performance is currently confirmed workable in this regard. Likewise, performance evaluation approaches and models have adapted to the new economic context.

Key words: Supply chain; performance; collaboration; indicators; optimization.

Introduction

Le nouveau contexte économique du marché incite les entreprises à rationaliser leurs modes de gestion, et adopter des nouvelles formes d'organisation. Précisément, c'est à partir des années 1990, que les entreprises ont compris qu'il est impossible d'améliorer leur compétitivité en se concentrant uniquement sur la gestion interne de leur entreprise. Il est désormais nécessaire de collaborer pour améliorer la performance de la chaîne logistique dans sa globalité.

Dans cette optique, le Supply Chain Management (SCM) apparaît pour certains comme le moyen de développer un avantage concurrentiel, fondé à la fois sur la maîtrise des coûts et la différenciation, mais aussi sur une réactivité et une flexibilité accrue (Filbeck et al, 2005). Pour Christopher (2005) « il est raisonnable de penser que l'avantage concurrentiel d'une firme mondiale proviendra de plus en plus de sa capacité à gérer, avec excellence, la toile complexe des relations et des flux qui caractérisent sa chaîne logistique ».

En effet, malgré l'attention particulière accordée au « Supply Chain Management », nous avons soulevé quelques lacunes dans la littérature. La première concerne la confusion conceptuelle qui touche la notion de performance. La deuxième lacune concerne l'analyse des rapports entre le management de la chaîne logistique et sa performance. S'il existe effectivement de nombreuses études mettant en relation le Supply Chain Management et le développement d'un avantage concurrentiel, elles restent néanmoins, le plus souvent, à la fois dispersées et incomplètes (Li et al, 2005 ; Chen et Paulraje, 2004 ; Koh et al. 2007 ; Hansali et al., 2020). Paradoxalement, le thème du contrôle de la performance de la coopération inter-organisationnelle a souvent été Négligé au profit des questions relatives aux raisons qui incitent les entreprises à participer à un réseau, « le pourquoi » (Jarillo, 1988), ou à celles qui portent sur les modalités et le fonctionnement de l'organisation, « le comment » (O.E Williamson, 1985).

L'objectif de cet article est d'offrir une vision aussi robuste que possible des travaux de recherche réalisés au niveau international et permettre et d'identifier quelles sont les limites dans la littérature où des recherches supplémentaires sont recommandées.

Pour ce faire, nous commençons par une bonne conceptualisation de la notion de la performance, ses différentes approches et ses indicateurs de mesure. Nous entamons, par la suite, l'examen et l'analyse des travaux sur la performance de la chaîne logistique. Nous étudions ses différents déterminants puis ses critères d'appréciations. A la fin , nous nous

focalisons sur l'études des apports des théoriciens en matières d'optimisation de la performance SCM.

1. La performance : Cadre conceptuel

1.1. Cadre conceptuel de la performance :

Le mot performance a rejoint le dictionnaire anglais au XVème siècle avec le verbe « to perform » qui désigne accomplir une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant « t », toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans la pratique, on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Melchior S, 2013).

Ainsi, la performance peut aussi être définie comme un résultat exceptionnel, hors du commun, et optimal. Le mot performance regroupe à la fois l'action menée (performing) et le résultat attendu (performance), on est donc dans une situation de performance dès que le processus choisi par l'entreprise lui permet la réalisation de ses objectifs. On constate ainsi que la vision de performance est relative, elle dépend des ambitions de chaque entreprise, c'est dans cette vision que Burlaud et al (1995) précisent que la performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi, un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste (Burlaud & J.-Y et al, 1995). M J Lebas (1995) confirme cette interprétation en définissant la performance par la capacité d'aller où l'on veut.

Par ailleurs, le concept a connu, depuis son adoption par les gestionnaires, plusieurs significations. Initialement, le concept de performance d'une organisation se situait au centre d'un triptyque : objectifs, moyens et résultats qualifiant trois notions de performance : l'efficience, l'efficacité et la pertinence (Gibert, 1980). Dans cette vision, la notion de performance demeure centrée sur le processus interne d'une entreprise et se limite à l'atteinte des objectifs au moindre coût et à la création des richesses pour les actionnaires.

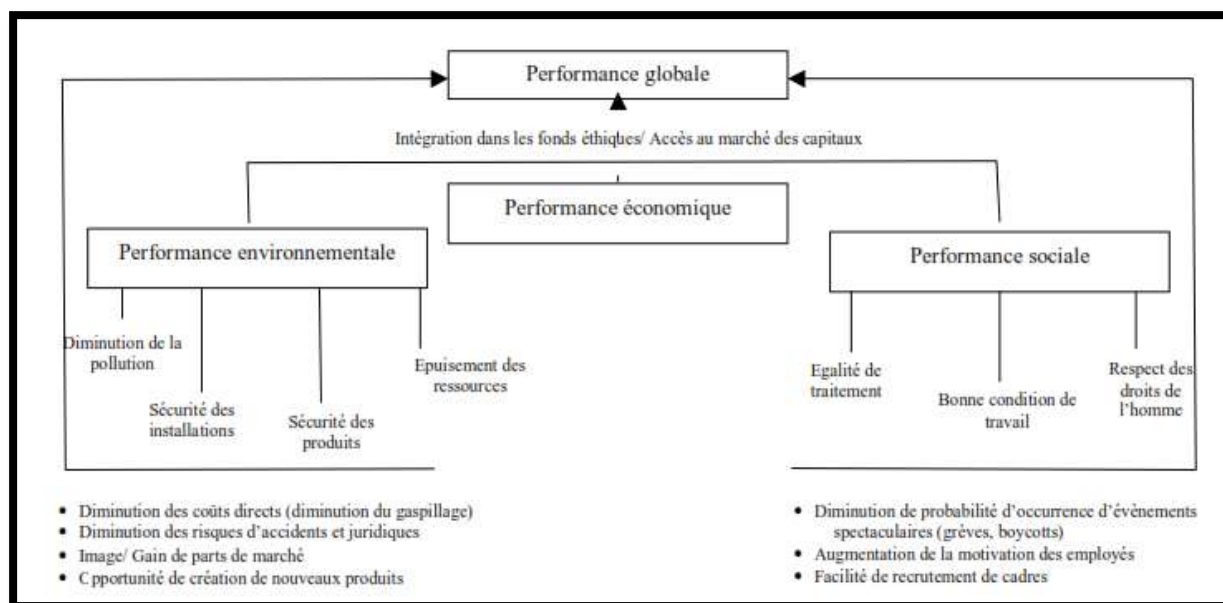
A partir des années 1980, la notion de performance prend sa dimension organisationnelle. Elle devient mesure de l'atteinte des objectifs, mais aussi, « mesure de ce qui contribue à atteindre ces objectifs » (Morin et al, 1994). La performance de l'entreprise ne se limite alors plus à l'aspect financier. Elle se fonde aussi « sur la compréhension et la maîtrise collective

d'actions et de compétences organisationnelles très délicates à mesurer car processus et compétences sont choses complexes » (Lorino, 2003).

Aujourd'hui, la performance a pris une dimension globale, Selon Reynaud (2003), on peut concevoir la performance globale comme une combinaison de la performance environnementale, de la performance économique et de la performance sociale. La performance globale, se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). Cette performance est évaluée à partir des indicateurs multicritères et multi-acteurs.

Pour Henri et Giasson (2006), la performance environnementale peut être analysée selon quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus ; les relations avec les parties prenantes ; la conformité réglementaire et les impacts financiers ; les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise. La performance économique quant à elle, fait appel à la réalisation des objectifs de production et de vente, l'accès aux marchés de capitaux (Atangana. O H et al, 2012). La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci (Sutter, 2011). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle (STEPHANIE BAGGIO et al, 2013).

Figure 1: Les composantes de la performance globale. Reynaud, 2003



Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

La notion de performance est reconnue par plusieurs auteurs pour son caractère multidimensionnel (Figure 1). La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, [...] Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat social ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation » (Saulquin et Schier, 2005).

La multiplicité des significations qu'on peut attribuer au terme « performance » rend le concept assez complexe et subjectif. Cette multiplication d'interprétation rend difficile l'évaluation de la performance. Néanmoins cette réalité ne constitue pas un véritable obstacle à notre étude. LALLEMAND Anne Sophie (2013) indique que les chercheurs, mais aussi, voire surtout, les praticiens n'ont pas forcément intérêt à s'accorder sur une définition précise de la performance. En effet, l'absence de « carcan » précis permet de profiter de sa connotation plutôt positive (succès sportif, exploit) tout en laissant une marge de liberté aux acteurs dans l'interprétation qu'ils font de la performance (LALLEMAND A.S, 2013).

1.2. Les différentes approches de la performance

L'étude de la notion de la performance a occupé une place centrale dans de nombreux travaux de recherche. Plusieurs approches ont été retenues pour refléter la performance.

1.2.1 L'approche économique

Une première approche est à caractère économique et limite la performance à sa dimension financière. En effet, la performance économique réside dans la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en exploitant le minimum des ressources. La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al, 2007).

Cette logique repose sur la Vision néoclassique qui considère l'organisation comme un instrument de maximisation du profit (Friedman, 1984).

A nos jours, une étude réalisée par (Le cercle.les Echos, 2013), a conclu que, 200 entreprises listées par la revue « *Fortune* » recourent à un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires dans son évaluation de la performance.

Toutefois, cette vision purement économique est largement critiquée dans la littérature contemporaine (Melchior S, 2013 ; Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004; Lebas, 1995), car elle ne tient pas en compte les différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, etc.).

Selon Grand et Rousseau (2000), "le fait de ne considérer que les aspects financiers dans le management par la valeur est contradictoire avec la finalité du concept, car ce sont les stratégies mises en place et les choix organisationnels qui sont les clés de la création de valeur au sein des organisations. C'est d'ailleurs ce qui permet de considérer les indicateurs financiers uniquement comme des reflets de ces stratégies et de ces choix organisationnels"

1.2.2 L'approche sociale

Devant les limites de l'approche économique résolument déterministe, mécaniste et fonctionnaliste, une autre école apparue. L'école sociale part de l'idée que la performance de l'organisation n'est pas obtenue en efforçant les salariés à travailler plus mais en mettant l'accent surtout sur l'aspect humain.

Selon R.E. Quinn et J. Rohrbaugh (Jun., 1981) cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion. BM Bass (1952) forme une hypothèse qui rejoint l'approche sociale : « atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre des objectifs économiques et financiers » (Bass B.M, 1952). Etchegoyen (1990) annonce que l'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais une entité sociale.

En effet, à partir du XX^{ème} siècle, la performance sociale s'étend pour acquérir une autre dimension à savoir la responsabilité sociale. Le modèle de Carroll (1979) définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales.

Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distinguées : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents (Soufyane FRIMOUSSE et al, 2006).

L'école sociale a ainsi mis l'accent sur l'importance du climat social et la motivation des salariés pour atteindre les objectifs pécuniaires.

1.2.3 L'approche systémique.

L'approche systémique part d'une logique différente des approches précédentes. Elle met au centre du débat l'harmonisation ainsi que la pérennité des sous-systèmes d'une entreprise (Maria G et, 2010).

Selon Georgopoulous.B.S, Tannenbaum A.S. (1957), la performance organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social dispose de ressources et moyens, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres».

1.2.4 Approche politique

L'approche politique, quant à elle, a été élaborée par E.M Morin et al (1994), elle repose sur la variabilité des critères de jugement de la performance. Elle met en avant une optique beaucoup plus relativiste où aucune référence absolue n'est identifiable et où tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation (Maria G, et al, 2010). Hachimi S Y (2003) met en évidence quatre dimensions de la performance notamment la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, la pérennité de l'organisation.

En effet, l'approche politique de la performance organisationnelle suggère que l'efficacité d'une organisation doit être mesurée selon les occasions qu'elle offre aux individus de satisfaire les besoins, indépendamment des buts de l'organisation, en plus de pouvoir satisfaire au mieux, les intérêts de chacun des groupes de pressions qui constituent l'entreprise (Hachimi S. Y, 2003).

1.3. Les indicateurs de la performance

Le mot indicateur est issu du latin « indico » qui désigne « indiquer », « dénoncer » ou « montrer » une chose ou quelqu'un. Aujourd'hui le concept indicateur peut être utilisé de manières différentes.

Ainsi, en sciences et techniques, les indicateurs sont des instruments qui servent à fournir diverses indications physiques : indicateur de vitesse, indicateur de niveau, indicateur de pression, etc. (Le Robert, 2011). En économie, les indicateurs sont des statistiques construites afin de mesurer certaines dimensions de l'activité économique et leurs évolutions (Larousse, 2012).

De manière générale, l'indicateur peut être défini comme un élément, une information qui fournit des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur mesurée (Larousse, 2012). L'information, quant à elle, est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens (Pesqueux, 2005). L'information n'a d'intérêt que si elle est traduite, interprétée pour modifier les pratiques managériales (CALLOT P, 2013).

Globalement, les informations fournies par les indicateurs mesurent les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés en termes de management, ils facilitent ainsi la compréhension des situations observées et la prise de décision pour la mise en place ou non d'actions appropriées dans le cas de situations déviantes aux situations attendues (Juglare.F 2012). Un indicateur quantitatif permet de quantifier les données et de généraliser les résultats de l'échantillon de la population étudiée (CALLOT. P, 2013).

Un indicateur de performance est une donnée quantitative qui caractérise une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action de façon à les évaluer et à comparer leur état à différentes dates (NOYES D et al, 2007).

Les fonctions et objectifs d'un indicateur sont : Premièrement, clarifier les résultats ou données issus d'un passé récent, deuxièmement donner l'information au décideur et le plus clairement possible aux utilisateurs potentiels (CALLOT P, 2013).

La performance globale de l'entreprise est évaluée par des indicateurs stratégiques dits de résultat. Ceux-ci sont liés à des indicateurs de processus qui traduisent la performance locale de différents services de l'entreprise. Ces indicateurs de processus sont associés aux Facteurs de Performance lorsqu'ils se situent au niveau tactique et aux Facteurs de Progrès pour le niveau opérationnel (Clivillé, 2004).

Lorino 2003, distingue deux types d'indicateurs :

- Indicateur de résultat : Cet indicateur précise le niveau de réalisation des objectifs.
- Indicateur de pilotage : Il permet le pilotage de différentes activités.

Selon Lorino (2001), la pertinence et la qualité des indicateurs de performance s'évaluent selon trois dimensions :

- La pertinence stratégique de l'indicateur : l'indicateur doit être associé à un objectif stratégique à atteindre. Il informe du bon déroulement ou non d'une action qui participe à l'atteinte des objectifs. Un indicateur inadapté à l'objectif visé peut être contre-productif et peut engendrer des dérives. Par exemple, si l'objectif est de réaliser des réunions « sécurité » et que l'indicateur mesure le nombre de réunions « sécurité », une dérive possible serait d'organiser des réunions dépourvues de tout contenu afin d'améliorer la « mesure » et de tendre vers l'objectif défini.
- La qualité d'un indicateur repose sur sa capacité cognitive. L'indicateur doit permettre de “faire signe”, de facilement orienter l'acteur, ou plus généralement le groupe d'acteurs, à agir et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec. A sa lecture, le ou les décideurs doivent être en situation de pouvoir et inciter à agir. Par exemple, un indicateur sur le pourcentage

de conformité des équipements de protection individuel permet, dans le cas où ce dernier est très bas, de mettre en œuvre des plans d'actions.

- Enfin, le dernier critère d'évaluation de la qualité d'un indicateur est sa pertinence opérationnelle. Cela consiste à vérifier que les mesures effectuées soient les résultats d'un type d'action précis et identifié, que les données utilisées soient dignes de confiance. La pertinence opérationnelle d'un indicateur concerne donc la validité des résultats. La relation entre indicateur et action se doit d'être unidirectionnelle : de l'action vers l'indicateur. L'indicateur est déduit à partir du choix de l'action (l'indicateur n'a d'utilité que pour piloter l'action et son résultat) et non l'inverse.

Dorey F (1986) précise trois conditions pour le choix d'un critère de mesure de la performance :

- La mesure de performance choisie doit être parfaitement en rapport avec les phénomènes étudiés. Dans le domaine financier où la performance de l'entreprise est fréquemment analysée, de nombreux ratios ont été développés pour mesurer des phénomènes variés et dans des perspectives différentes (solnik,1984).
- La mesure de performance choisie doit être objective et mesurable : les indicateurs doivent être calculés à partir des données fiables et disponibles. L'auteur exclut ici les critères liés à l'appréciation des responsables.
- La mesure de performance choisie doit tenir compte de l'aspect dynamique des phénomènes observés. : il s'agit ici de suivre l'évolution de la nature et l'ampleur du phénomène étudié.

En outre, trois critères supplémentaires sont annoncés par Fernandez (2005):

- La facilité de construction d'un indicateur de performance.
- Le coût de réalisation et de construction de l'indicateur doit être abordable en le comparant avec la valeur décisionnelle du message porté.

Actualisation des données générées par l'indicateur à un rythme adapté à chaque indicateur de performance pour rationaliser la prise de décision. Un bon indicateur doit délivrer l'information en Temps Réel.

2. La performance de la chaîne logistique

Le succès d'une entreprise est largement dépendant de la performance de sa chaîne logistique. Atteindre le niveau de la performance ne peut être obtenu, aujourd'hui, en se focalisant juste sur l'optimisation des processus internes mais nécessite une vision globale pour améliorer la performance de toute la Supply Chain.

La question de la performance du SCM est devenue cruciale en Sciences de Gestion et beaucoup d'études traitent le sujet, mais là encore, il y a peu de convergence tant au niveau des méthodes que de celui des résultats (Christine BELIN-MUNIER, 2008).

Nous consacrons cette section à l'étude de différentes façades de la performance de la chaîne logistique. Nous essayons dans un premier temps de recenser les différents déterminants de cette performance et ses critères d'appréciation. Nous verrons dans un deuxième temps comment se fait la création des valeurs et la performance de la chaîne. Et nous analysons, à la fin, les différentes approches d'évaluation de la performance.

2.1. Les déterminants de la performance de la chaîne logistique

La performance d'une entreprise doit être évaluée par rapport à son rôle dans la chaîne logistique à laquelle elle appartient mais surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de se positionner dans cette chaîne logistique. (René Gelinas, Yvon Bigras, 2002). Si l'on considère qu'une organisation est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs. La définition de la performance d'un réseau nécessite de prendre en compte la diversité des attentes exprimées par différentes parties (Chales-Henry FREDOUET et al, 2005).

Plusieurs chercheurs ont pris l'initiative de mener des enquêtes auprès des entreprises pour tester l'influence de certains facteurs sur la performance de la chaîne logistique. Dans ce titre nous allons tenter de tirer profit de ces enquêtes et de recenser ces principaux facteurs.

Les technologies de l'information occupent le premier rang en nombre de recherches réalisées pour déterminer son apport comme facteurs aboutissant à la performance des entreprises étendues. Ainsi Chen et al, (2007) mettent l'accent sur le rôle des technologies de l'information et leur apport sur l'amélioration de la satisfaction des clients et la réduction des coûts, les auteurs ont aussi dévoilé l'existence d'autres facteurs. Dans la même année Zhou et Beton démontrent à leur tour l'impact du partage de l'information sur le dynamisme et l'efficacité de la chaîne logistique (Zhou et al, 2007). La mise en place des outils favorisant la synchronisation de l'information doit faciliter la vitesse des échanges et la visibilité des informations entre les acteurs et vers le client final (ESTAMPE D, 1998).

KABORE Z. & BOURMA K.(2019) confirme l'impact logistique des NTIC sur la performance telles que le système de positionnement global (GPS), de planification des ressources d'entreprise (ERP), les échange de données informatisé (EDI), les étiquettes de radiofréquence (RFT), l'identification par radiofréquence (RFID), le système automatisé de suivi des stocks (AITS), la planification des besoins de distribution (DRP)

Mesnard et al, (2000) indiquent que la performance de la Supply Chain est liée à la simplification des activités complexes et à la capacité de se concentrer sur les processus clés, ainsi que la reconfiguration de toutes les ressources de chaque acteur de la chaîne (Figure 2). L'enquête réalisée par les deux auteurs avait pour objectif de recenser les pratiques communes aux stratégies logistiques des entreprises leaders. Les pratiques ainsi énumérées sont ; Partir des besoins des clients , Retarder la configuration, Se concentrer sur les opérations créatrices de valeur, Minimiser les coûts fixes, Accélérer les flux, Créer des réseaux de « supply chains.

2.2 Les principaux critères d'appréciation de la performance :

Pour être performant dans des environnements où il faut continuellement réinventer de nouvelles “supply chains” et adapter celles existantes aux exigences des clients et à l'environnement concurrentiel en évolution permanente(...), les schémas logistiques de demain devront être réactifs, agiles, efficaces et intelligents (Xavier M, et al, 2000). (Figure 2).

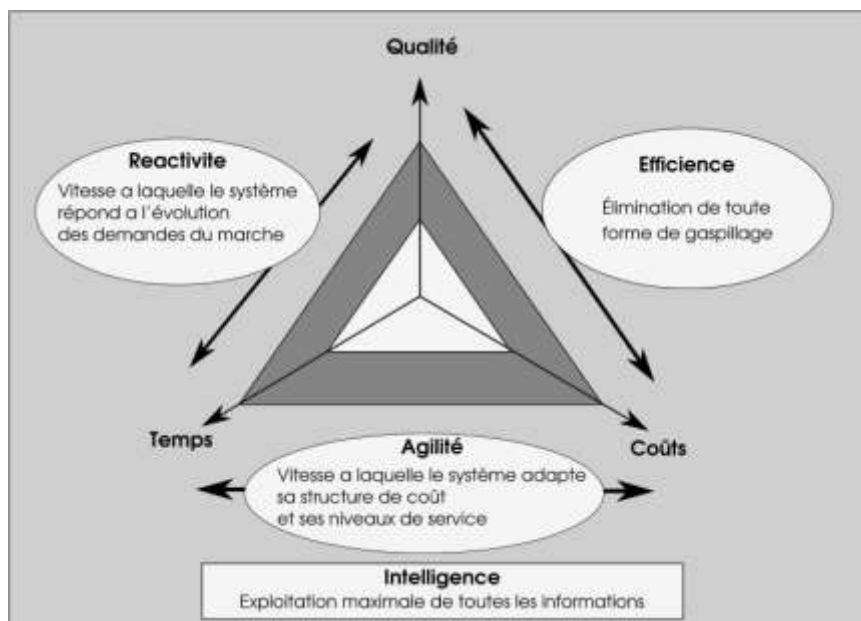


Figure 2: Nouveaux critères des leaders de la supply chain (Xavier M, et al,2000)

Xavier M, Hans-Christian P (2000), La « supply chain » de demain : Évolution ou révolution ?, Logistique & Management, Vol. 8 – N°1, p61-68

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al, 2012) : Efficacité, Efficience, Pertinence et cohérence.

- **Efficacité** :

Elle reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en comparant les résultats aux objectifs. Pour mesurer l'efficacité d'une organisation les économistes se réfèrent au ratio output/input.

L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation de ressources qui passent par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles (Desreumaux 1992). L'efficacité opérationnelle désigne quant à elle le rapport entre les extrants et les objectifs opérationnels poursuivis au moment de la mise en œuvre d'une intervention.

L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. (Longeaux de d, 1994).

- **Efficience** :

L'efficience, quant à elle, renvoie à la capacité à réaliser les objectifs définis à un moindre coût ou sous la contrainte des ressources disponibles (Atangana O Het al, 2012). L'efficience met en relation les résultats et les moyens, en rapportant à un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés. Le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité, d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage, d'autre part (Estamp, 2015).

Atteindre le niveau d'efficience nécessite une démarche d'élimination systématique de toute forme de gaspillage. Ces charges sont généralement liées à des coûts logistiques. Les entreprises doivent ainsi accélérer leurs flux, réduire le poids de stock et transformer leurs charges fixes en des charges variables.

Aharoni. Y (1986) distingue trois types d'efficience :

- L'efficience allocative : Evaluer par le rapport du ratio des outputs sur les inputs. Elle consiste à évaluer, en termes relatifs, du degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échanges.

- L'efficience dynamique : Elle évalue le taux d'évolution d'outputs par unité d'inputs. Elle mesure le développement de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation.

- L'efficience-x : Emprunté à Leibenstein (1966). En théorie, l'efficience-x s'appuie sur cinq éléments : (1) la rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3)

l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, et enfin, (5) l'entropie organisationnelle. (Hachimi S.Y, 2003).

Mintzberg (1990) présente quelques critiques liées au recours à l'efficience dans les évaluations de la performance. En effet, la volonté d'améliorer l'efficience émerge souvent, selon l'auteur, d'une recherche d'économies qui, poussées trop loin, provoquent une élévation des coûts cachés (comme les coûts sociaux, par exemple).

- **Pertinence :**

Dans un environnement perturbé, les entreprises doivent évoluer et faire face aux crises internes et externes qui surviennent presque régulièrement. Pour survivre dans un tel contexte, l'entreprise doit s'adapter à l'évolution du marché.

La pertinence propose ainsi d'étudier les objectifs, les moyens tout en considérant les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché (Melchior S, 2013).

- **La cohésion**

Dans le dictionnaire français, la cohésion se définit comme la force en vertu de laquelle les particules d'un corps solide se tiennent entre elles. Au niveau du réseau, la cohésion entre les membres reflète la volonté de tirer mutuellement profit d'un projet commun. Cette cohésion passe généralement par le développement d'un système commun de valeurs qui peut être considéré à la fois comme cause et comme conséquence de la performance organisationnelle (Charles-Henri FRÉDOUET, et al 2005).

Elle traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al, 1995).

L'entreprise doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités sont conformes avec ce que souhaitent ses principaux partenaires.

- **Productivité**

Les économistes expriment la productivité totale des facteurs de production sous la forme du quotient suivant : Production/ Moyens mis en œuvre

En effet, la productivité totale des facteurs est la mesure la plus complète de la productivité, car elle lie la production à tous les facteurs de production (moyens mis en œuvre).La

productivité est également représentée par le quotient d'une production, durant une période donnée, par l'ensemble des facteurs ayant contribué à créer cette production. La productivité d'un facteur mesure en fait l'efficacité de ce facteur.

Dans une économie du marché, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur mode de production, de manière à abaisser leurs coûts et à vendre à un prix inférieur à celui de la concurrence. Il s'agit pour elle de produire la même quantité de biens ou de services à l'aide d'une quantité toujours plus faible de facteur de production. L'efficacité d'un mode de production se mesure à partir de la notion de productivité des facteurs.

Un gain de productivité est un résultat positif pour l'entreprise puisqu'il lui permet d'économiser des coûts.

Il y a gain de productivité quand une entreprise produit le même volume de biens et de services en utilisant moins de facteur de production ou réalise un volume plus important avec la même quantité de facteur de production.

Ces gains de productivité proviennent en grande partie du progrès technique, c'est-à-dire des innovations qui modifient les méthodes de production : amélioration des méthodes de travail, machines plus performantes, nouvelles technologies.

- **Réactivité** :

Ce critère traduit l'aptitude de l'entreprise à réagir rapidement pour connaître et satisfaire les demandes non prévues. En effet, dans une philosophie de time-based management, la faculté d'adaptation aux besoins du client devient primordiale, et justifie la mise en œuvre de nouveaux investissements matériels et immatériels (Joelle M et al, 2000).

Pour une organisation, la réactivité consiste en fait à passer d'un état à un autre, dans un contexte d'incertitude qui oblige le décideur à reconnaître la nécessité du changement, à convaincre les membres de l'entreprise de son bien-fondé et à inventer une réponse adéquate tout en limitant les tâtonnements, les essais et les erreurs (Dominique, B.F et al, 2014). Si la réactivité concerne la conduite de l'organisation vers le changement, elle concerne également la gestion des ressources, leur nature et leur volume (Reix, 1997).

Pour Gervais et Thenet, 1998, recourir à des technologies de l'information sophistiquées (télécommunications, procédures EDI, etc.) constitue une étape incontournable en vue de réduire les temps des transferts entre les activités opératoires, ce qui accroît substantiellement la réactivité de la firme.

- **Leanness ou Agilité :**

Plusieurs entreprises dans leur réflexion pour optimiser la performance et améliorer leur position compétitive ont adopté le paradigme lean (Womack et Jones 1994). Récemment, le paradigme production agile a été mis en évidence comme une alternative du paradigme lean (Richards 1996).

Pour Christopher (1999), l'agilité d'une entreprise implique la réactivité d'une extrémité d'une chaîne à l'autre. Elle se focalise sur l'élimination des freins, qu'ils soient organisationnels ou techniques". Pour la notion d'agilité, elle signifie l'utilisation la connaissance du marché en créant une société virtuelle pour exploiter des occasions rentables dans une marché volatile Mehrabikoushki. A, 2008). Alors que la réactivité correspond à la vitesse de satisfaction des demandes non anticipées, l'agilité est la capacité de l'entreprise à reconfigurer rapidement son propre système en redéployant efficacement les ressources disponibles (ressources propres et celles des prestataires et partenaires) (Xavier M, et al,).

Concevoir des schémas logistiques « intelligents » implique de développer les capacités de l'entreprise à pleinement utiliser l'ensemble des informations pouvant être disponibles (exigences des clients, besoins des consommateurs finaux, disponibilité des ressources, vision instantanée de l'ensemble des flux de produits et d'informations) pour maximiser sa réactivité, son agilité et son efficacité (Xavier M, et al, 2000).

L'intelligence économique est considérée comme un nouvel instrument utilisé par les organisations pour faire face à la complexité croissante des relations concurrentielles. Elle est définie comme L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques (Henri M et al, 1994). Les auteurs distinguent quatre typologies d'intelligence selon leurs degrés de complexité :

- L'intelligence économique du niveau primaire est celle qui utilise des informations dont l'accessibilité est plus grande et la rareté est la moindre.
- L'intelligence économique de niveau secondaire est celle basée sur des informations dont l'accessibilité est aisée et la rareté est moyenne.
- L'intelligence économique tactique est celle réalisée à partir d'informations dont l'accessibilité est plus difficile (obtenues à travers le traitement des informations collectées sur le niveau primaire) et la rareté est plus importante.

- L'intelligence économique de puissance est celle qui est basée sur des informations dont l'accessibilité est sophistiquée (exemple : future intention d'un concurrent) et la rareté est grande.

2.3 Les approches d'optimisation de la performance de la chaîne logistique

Pour le traitement des problématiques liées à la conception, à la planification et à l'amélioration de la performance des chaînes logistiques, les chercheurs ont développé plusieurs approches d'analyse et d'optimisation.

La multitude des modèles développés s'explique par la variabilité des chaînes logistiques. En effet, une chaîne logistique en industrie pharmaceutique ne préconise pas les mêmes solutions que celle opérant dans le secteur aéronautique.

R.H. Hall (1980) spécifie deux principales voies pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (Resource acquisition model).

L'approche par les buts consiste à traduire l'orientation stratégique de l'entreprise en buts à atteindre. Il s'agit d'une méthode qui consiste à regrouper l'ensemble des services et équipes de l'entreprise vers la réalisation de sa vision globale. Le modèle est basé sur la nécessité d'une coordination entre les différents services de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs et éviter la contradiction.

L'approche par les ressources repose sur l'incitation de l'engagement de toutes les parties pour l'atteinte du niveau de performance souhaité. La démarche repose sur des mécanismes d'évaluation individuels et personnalisés.

La performance collective est ainsi jugée à travers l'étude de la performance individuelle de chaque membre de l'organisation. Des stratégies individuelles sont définies de manière fine et détaillée afin de contribuer à la performance globale.

Beamon (1998) distingue quatre catégories de méthodes de conception et d'analyse de la chaîne logistique notamment :

- Les modèles analytiques déterministes
- Les modèles analytiques stochastiques
- Les modèles économiques.
- Les modèles de simulation.

Anthony Valla (2008), Laurent C (2003) proposent une segmentation des approches d'optimisation de la performance de la chaîne logistique en deux catégories :

- **Approche analytique :**

Ces modèles ont été utilisés pour répondre à des problématiques liées aux trois niveaux de décisions :

Au niveau stratégique, les modèles d'optimisation mathématiques (programmation linéaire) sont constamment utilisés pour résoudre des problématiques liées à la localisation des différentes unités de réseau, au dimensionnement de flux, à la mise en œuvre des stratégies...Etc.

Ainsi, Geoffrion et Graves (1974) élaborent plusieurs modèles analytiques pour étudier les problématiques de localisation des sites lors de la conception des chaînes logistiques. (Cohen et Lee, 1989) mettent en place un modèle de conception de réseau de production et de distribution à l'échelle internationale un modèle grâce à la programmation linéaire.

Un deuxième type d'apport concerne le développement de modèle de diagnostic de fonctionnement de la chaîne logistique. Ils proposent la mise en place d'audit stratégique analysant les caractéristiques de la chaîne logistique et les facteurs clés de l'amélioration de sa performance.

Une troisième catégorie de travaux développés à ce niveau dit stratégique s'occupe de la conception des chaînes logistiques. (Canel et Khumawala, 1997) développent un modèle de conception des chaînes logistiques basé sur un modèle mono-produit multi-périodes de programmation linéaire en variable mixtes.

Au niveau tactique, des heuristiques sont adoptés pour chercher des solutions liées à la planification des flux en vue de satisfaire la demande du client. Piard (2005) utilise la programmation linéaire pour réaliser une reconfiguration des réseaux logistiques multi-sites.

La gestion opérationnelle des flux nécessite une réactivité énorme et le développement des solutions simples et rapides. Ces solutions sont liées à l'ordonnancement des activités ou au réajustement des processus. En considérant ces contraintes de réactivité de forte flexibilité. Les apports des scientifiques restent modestes voir absents à ce niveau. L'optimisation nécessite une connaissance parfaite et complète de la réalité de fonctionnement de l'entreprise.

- **Approche par simulation :**

La simulation constitue un outil fréquemment utilisé pour évaluer la performance des chaînes logistiques. Ainsi (Hicks, 1999) se réfère à la simulation pour développer son modèle de planification des chaînes logistiques aux niveaux stratégiques. Tompkins et Azadivar (1995) se base sur la simulation pour la conception des systèmes manufacturiers flexibles et ceux en

utilisant un algorithme Génétique. (Vamanan et al.2004) regroupent les deux logiciels, CPLEX et ARENA, pour améliorer la fonction de gestion de stock et des activités logistiques comme le transport.

Anthony Valla (2008) se réfère aux travaux de Terzi et al (2004) qui ont réalisé une revue de littérature des différentes utilisations de la simulation dans les chaînes logistiques. La classification proposée par les deux chercheurs tient compte des trois axes : périmètres et objectifs ; types de simulation (distribué ou centralisé) et technologies (outils et langages utilisés), ainsi que le niveau de développement. (Towill et al .1992) tentent d'évaluer les impacts des différentes stratégies de réorganisation sur les performances d'une chaîne logistique grâce à une analyse par la simulation.

Les études basées sur la simulation concernent des structures complexes et la plupart sont gérées en flux tiré, ce qui est similaire aux études par les méthodes analytiques (Laurent C, 2003).

La simulation facilite le test des différentes décisions possibles et prévoit leurs conséquences sur la performance. L'outil permet aussi de concevoir de nouveaux systèmes et de visualiser l'évolution de la performance sur un long terme. La principale motivation pour utiliser la simulation est l'analyse précise de la dynamique des systèmes (Laurent C, 2003).

Grâce à sa capacité de capturer l'incertitude, de traiter l'aspect dynamique des systèmes complexes et des systèmes à grandes échelles, la simulation a été identifiée comme l'un des meilleurs outils pour modéliser et analyser les éléments de nature stochastique dans les chaînes logistiques (Schunk et PLOtt, 2000).

La simulation est ainsi adaptée pour l'optimisation des systèmes complexes. Elle permet de prévoir la réaction du réseau à des situations imprévisibles et à un environnement incertain.

Conclusion

Dans cet article nous avons étudié l'état de la recherche sur la notion de performance aussi bien au niveau des entreprises qu'au niveau des chaînes logistiques.

Nous avons découvert une large richesse des réflexions aussi bien sur le concept de performance, que sur les approches de son optimisation. Les approches de la performance ont évolué constamment que l'on admet aujourd'hui volontiers qu'il est inacceptable d'appréhender ce concept à travers une vision purement financière. La notion de la performance est multidimensionnelle. Elle intègre des considérations financières, commerciales, sociales, sociétales.

Malgré cette attention particulière accordée au « *Supply Chain Management* », nous avons soulevé quelques lacunes dans la littérature. La première concerne la confusion conceptuelle qui touche la notion de SCM. Mentzer et al. (2001) ont trouvé environ 2 360 références possibles pour la définition du SCM. Cette absence de consensus peut s'expliquer par le jeune âge du concept (Gibson et al. 2005). Pour Stock et Boyer (2009), non seulement trop de définitions sont énoncées mais l'absence d'une définition unique a un impact négatif significatif sur les professionnels et les chercheurs. HANSALI et GOURCH (2020) expliquent de leur côté pourquoi et comment une définition ne peut saisir tout le phénomène supply chain. Cela revient en principe à sa complexité, et la définition tend à simplifier et réduire.

La deuxième lacune concerne l'analyse des rapports entre le management de la chaîne logistique et sa performance. S'il existe effectivement de nombreuses études mettant en relation la performance Supply Chain Management et le développement d'un avantage concurrentiel, elles restent néanmoins, le plus souvent, à la fois dispersées et incomplètes (Li et al, 2005 ; Chen et Paulraje, 2004 ; Koh et al. 2007 ; Hansali et al., 2020).

En effet malgré l'existence de certaines études, elles sont en majorité focalisées sur certaines dimensions partielles de la chaîne logistique. Elles traitent parfois les liens de l'entreprise avec ses fournisseurs (Chen et Paulraje, 2004), ou l'intégration des systèmes logistiques au sein de l'entreprise (Rudberg et al., 2003) ou les liens de l'entreprise avec les distributeurs (Tan et al., 2002). HANSALI et GOURCH (2020b) proposent une modélisation qui tente plus encore à tenir compte des processus internes et externes de la chaîne logistique et ses liens avec la performance logistique.

Cependant, si certaines études tentent d'appréhender simultanément les liens amont et aval au sein du système de valeur, elles restent relativement rares (Li et al., 2005). De plus, la grande majorité des apports mettant en relation le SCM et la performance de l'organisation est centrée sur des indicateurs financiers de la performance (Vickery et al., 2003 ; Li et al., 2005).

BIBLIOGRAPHIE

- Atangana O H & Yogo T (2012). Capital Social et Performances des Entreprises au Cameroun, Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion, Université de Yaoundé II, Yaoundé, Cameroun. Dakar, Juin, Rapport de Recherche du FR-CIEA N 24/12 31p
- Bause F., Fisher M., Kemper P., Volker M.(2001), « Performance and Cost Analysis of Supply Chain Models », Actes de Seoul Sim 2001 Conference, Seoul, pp. 425-434, 2001.
- Canel C. et Khumawala B. M (1997). Multi-period International facilities location : an algorithm and application. International Journal of Production Research, vol.35, no.7, pp. 1891-1910, 1997.
- Hicks D. A (1991). A four step methodology for using simulation and optimization technologies in strategic supply chain planning. Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference, pp. 1215-122
- Lee H.L. et Billington C.(1993), Material Management in Decentralized Supply Chains , Operations Research , vol 41, n° 5, pp. 835-847, .
- Ettl M., Feigin G.E., Lin G.Y., Yao D.D., (2000). A Supply Network Model with Base Stock Control and Service Requirements, Operations Research, vol. 48, n° 2, pp. 216-232, 2000.
- Jellouli O., Chatelet E., Lallement P.(2001), « Optimizing Supply Chain Inventory
- Umeda S., Jones A.,(1998). A Simulation-Based BPR Support System for Supply Chain Management , Extrait de Re-Engineering in Action: The Quest for World Class Excellence, Chan Meng Khoong (ed), Imperial College Press.
- AFNOR, FD X50-605, (2014). Management de la logistique-Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs- Approches générale, disponible sur : <http://www.afnor.org>.
- Aharoni, Y. (1986), The Evolution and Management of State-owned Enterprises, Cambridge, Harper and Row Publisher, 453 p.
- Mehrabikoushki. A (2008), Partage d'information dans la chaîne logistique : Evaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en œuvre entre les partenaires et des informations échangées, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 145p
- Archibald G., Karabakal N., Karlsson P.(1999). «Supply chain vs supply chain: Using simulation to compete beyond the four walls , Actes de la 99 Winter Simulation Conference pp. 1207-1214.
- Baret P. 2006, L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour Fonder un management socialement responsable , 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Bass B.M. (1952), « Ultimate Criteria of Organizational Worth », Personnel Psychology, n° 5, p. 157
- Bouquin H.(2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France (2004), Collection Gestion, 6 éditions, Paris, 508 p.
- Burlaud J.-Y. Eglem & Mykita (1995), Contrôle de gestion, Vuibert, Paris,
- Carroll A-B., (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », Academy of Management Review, vol. 4, p. 497-505
- FRÉDOUET C.H, LE MESTRE. P (2005), La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires, Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 5 – 32.
- CALLOT P (2013), pilotage d'entreprise et Rse : Appréciation d'indicateurs pour le manager de pme, vie & sciences de l'entreprise, p33-55
- Chen I.J., Paulraj A. (2004), "Towards a theory of Supply Chain Management: The constructs and measurements", Journal of Operation Management, Vol. 22, N° 2, pp. 119-150
- Chen MC Yang, T-Li, HC (2007) Evaluating the supply chain performance of IT based interenterprise collaboration information and management 44 p 524-534.
- Christine BELIN-MUNIER (2008), Etat de la recherche sur le supply chain management et sa performance : une revue de la littérature récente, Logistique & Management, Vol. 16 – N°2, 2008, p17-29

- CHRISTOPHER M (1992), Logistics strategy and supply chain management, Pitman, Londres 1992.
- CHRISTOPHER M. The agile supply chain: competing in volatile markets. Industrial Marketing Management, (2000), vol. 29, pp. 37-44.
- Christopher, M. (1999), Les enjeux d'une supply chain globale, Logistique & Management, Vol. 7, n° 1, pp. 3-6.
- Christopher, M. (2005), Logistics and supply chain management: creating value- adding networks, Pearson Education, Harlow, 3rd edition, pp 305.
- Clarkson M-B-E., (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20(1), p. 92-117
- Cohen et Lee (1995) Cohen M.A. et Lee H. L. Manufacturing Strategy : Concepts And methods. The Management Of Productivity and Technology in Manufacturing, P. R. Kleindorfered., Plenum, NewYork, pp. 153-188, 1985
- Cohen M.A., Lee H.L., 1988. Strategic Analysis of Integrated Production-Distribution Systems: Models and Methods , Operations Research , vol. 36, n° 2, pp. 216-228, 1988.
- Desreumaux A. (1992), Structures d'entreprise, Vuibert LONGEAUX DE D. Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis, Problème économiques, n°2 (387), p 18-21, 1994
- Di Mascolo M., Furmans K., Kunze O., (1995), Modeling a Kanban Controlled Supply Relation: A Case Study », I.A.R. Annual Meeting , Grenoble, Novembre 1995.
- Dohou R., Berland N. (2007, Mesure de la performance globale des entreprises, HALSHS.
- Dominique B F, Odile C, Fulconis F, Poirel C, Gilles Paché (2014). La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel, 20p
- Dorey F (1986). Vers une nouvelle approche de la performance commerciale d'un nouveau produit industriel, Recherche et Applications en Marketing n.2: 1-15,88p.
- Ecosip, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, (1995), Cohérence, pertinence et évaluation, Economica,
- ESTAMPE D (1998), Design of supply chain systems, Marketing Exchange Colloquium, American Marketing Association, Vienne, Autriche,et des organisations. 2013.
- ESTAMPE D, (2015), Performance de la supply chain et modèles d'évaluation, ISTE éditions, London
- Etchegoyen A. (1990), Les entreprises ont-elles une âme ? Editions François Bourin, Paris. 290p
- Fernandez, A. (2005). L'essentiel du tableau de bord, Edition d'organisation, 238 p
- Filbeck G., Gorman R., Greenlee T., Speh T. (2005), "The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value," Journal of Supply Chain Management, Vol. 26, N° 1, pp. 199-216.
- Fortuin L., (1988), «Performance indicators – why, where and how? », European Journal of Operational Research, 1988, 34, pp. 1-9.
- Friedman D., Harrison G., Salmon J. (1984), "The Informational Efficiency of Experimental Asset Prices", Journal of Political Economy, 92, p. 349-408
- Geoftion A. M. et Graves G W. (1974) Multi-commodity distribution system design by Benders decomposition. Management Science,vol.20,pp.822-844,1974.
- Georgopoulos B, Tannenbaum A, 1957, « A Study of Organizational Effectiveness », American Sociological Review, 22, pp. 534-540
- Gervais, M., et Thenet, G. (1998), Planification, gestion budgétaire et turbulence, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, n° 3, pp. 57-84
- Gibert P., (1980), Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'Organisation, pp 239

- Gibson, B., Mentzer, J., Cook, R. (2005), Supply Chain Management: the Pursuit of a consensus definition, *Journal of Business logistics*, Vol. 26, n° 2, pp. 17-25.
- Grand, p. et Rousseau, p. (2000). Les nouvelles approches de la gestion des organisations, *Economica*, 258p.
- GRUAT F.A, (2007), Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique, Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de doctorat, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, p 236
- Hachimi S.Y, (2003) LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, SES DÉTERMINANTS ET LES MOYENS DE SA MESURE : UNE PERSPECTIVE HOLISTIQUE ET MULTICRITÉRIELLE, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval Québec (Québec) Canada, 35p
- Hachimi S.Y, 2003. Réalisé par Morin & al. (1996), et adapté de Morin, E., Savoie, A. & Beaudin (1994), p. 82
- Hansali, M., Gouch, A., Herradi, K., 2020. Impact of product customization on supply chain network and performance - The case of automotive industry in Morocco 13, 4.
- HANSALI, M., GOURCH, A., 2020a. Précis théorique et épistémologique en supply chain management: Analyse de la crise de théorisation. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 1.
- HANSALI, M., GOURCH, A., 2020b. The role of collaboration in the supply chain of the automotive industry in Morocco. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 1.
- Hansali, M., Gouch, A., Herradi, K., 2020. Impact of product customization on supply chain network and performance - The case of automotive industry in Morocco 13, 4.
- Henri J-F., Giasson A. (2006), « Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, p. 24-28.
- Henri M, Didier Violle, Christian Harbulot, Philippe Baumard, Bernard Fleury, Didier Violle, (1994), Commissariat Général du Plan, INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES, 167 p (p12)
- Jellouli O., Chatelet E., Lallemand P.(2001), « Optimizing Supply Chain Inventory Management by Use of Monte Carlo Simulation and Meta-Heuristic Methods », *Rapport de Recherche du LMSS*.
- Jansen D.R., van Weert A., Beulens A.J.M. et Huirne R.B.M.(2001) « Simulation model of multi-compartment distribution in the catering supply chain », *European Journal of Operational Research*, n° 133, pp. 210-224, 2001
- Joelle M, Gilles Pache (2000). Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies. *Logistique & Management*, Taylor & Francis, 8 (1), pp.77-88.
- Juglaret F, (2012), Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé sécurité au travail. *Business administration*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. French. 177p
- KABORE Z. & BOURMA K.(2019) «A LA RECHERCHE DES SOURCES DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL» *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Numéro 5: Octobre 2019/ Volume 2 : numéro 4» p: 515-53
- Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E., Zaim S. (2007), "The impact of supply chain management practices on performance of SME's", *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, N°1, pp. 103-124
- LALLEMAND A.S.(2013), L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations : le cas des pôles de compétitivité français, université Paris II Panthéon-Assas, pp 474

- Laurent C (2003). Sur l'évaluation de performances des chaînes logistiques. Automatique / Robotique. Institut National Polytechnique de Grenoble - INPG, . Français. p54
- Le cercle Les Echos, 11 février 2013, pp 125
- Lebas M (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, , pp. 66-71
- Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. Ragu Nathan B. (2005), "Development and validation of a measurement
- Li,S, Ragu-Nathan,B,Ragu Nathan, T.S Rao, S-S (2006), the impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, the international journal of management science 34 (2) pp 107-124.
- LONGEAUX DE D (1994). Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis, Problème économiques, n°2 (387), p 18-21
- Lorino P.,(2003), Méthodes et pratiques de la performance, Paris, Ed. D'Organisation, pp 536
- Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation, 520p
- Management by Use of Monte Carlo Simulation and Meta-Heuristic Methods », Rapport de
- Maria G, Bruna et Mathieu C.,(2010) La diversité, Levier de performance sous condition de management, chaire management et diversité, Université Paris-Dauphine. 41 p
- Melchior S, (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 11 p.
- 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, Vol. 22, n° 2, pp.1-25
- MESNARD X, PFOHL H, (2000). « La supply chain de demain : évolution ou révolution ? » logistique et management n 8, p61-67
- Michel N (2006), Supply chain management et performance de l'entreprise "Value based Supply chain management model.
- Morin E. M., Savoie A., Beaudin G. (1994), L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Editeur
- Morin E. M., Savoie A., Beaudin G. (1994), L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, 158p
- Notat NN (2007)., "une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, 72 p.
- NOYES D, PERES F(2007), Analyse des systèmes : sûreté de fonctionnement, Edition TL, Paris.
- Pesqueux, Y. (2005). Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? CNAM.
- R.E. QUINN, J. ROHRBAUFGH (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », , Vol. 5, No.pp. 122-140 (19 pages)
- Rao U., Scheller-Wolf A., Tayur S.,1998 « Development of a Rapid Response Supply Chain at Caterpillar »,
- Rappaport A., Creating Shareholder Value (1986) : The New Standard for Business Performance, Free Press, New York.
- Reix, R. (1997), Flexibilité, in Simon, Y., et Joffre, P. (éds.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2e éd., pp.1407-1420.
- René Gelinas, Yvon Bigras (2002), Performance logistique : Objectifs stratégiques et logistique, Management et logistique vol 10 N°2, 202
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

- RICHARDS C.W.(1996) Agile manufacturing: beyond lean? Production and Inventory Management Journal, 1996, 2nd Quarter, pp. 60-64.
- Rousseau P., Tabatoni O.,(1998) « La création de valeur pour les actionnaires : synthèse et limites des mesures traditionnelles de la valeur », Valeur, marché et organisation, tome 2, Actes des XIVe journées des IAE, Presses académiques de l'Ouest, Nantes.
- Rudberg M., Olhager J. (2003), "Manufacturing networks and supply chain: an operations strategy perspective", Omega, Vol. 31, N°1, pp. 29-39
- Saulquin J.Y et Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?.
- Solnik B(1984) gestion financière, Paris, Fernanf Nathan, 2ème édition, 186 p
- Soufyane FRIMOUSSE, Nader MANSOURI, Jean Marie PERETTI(2006) , la performance sociale et la légitimité institutionnelle, 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006
- Srinivasa Raghavan N.R., Viswanadham N (2001), « Generalized Queueing Network Analysis of Integrated Supply Chains », International Journal of Production Research , vol.39 n° 2, pp. 205-224.
- Schunk D. et Plott B (2000). Using simulation to analyze supply chains. Proceedings of the Winter Simulation Conference, PP.1211-121
- STEPHANIE BAGGIO, PIERRE-ERIC SUTTER (2013), la performance sociale au travail , 40 p
- Stock, J., R., Boyer, S., L. (2009), Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39, n°8, pp. 690 – 711
- Substituabilité, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- Sutter, P. E., (2011). Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation, Paris, Editea. 258 p
- Tan K.C. (2002), "Supply chain management: practices, concerns and performance issues", Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, N°1, pp. 42-53
- Tompkins G. et Azadivar F. (1995), Genetic Algorithms in optimizing simulated systems. Proceedings of the 1995 Winter Simulation Conference, pp. 757-762
- WOMACK J.P., JONES D.T. (1994) From lean production to the lean enterprise. Harvard Business Review, March-April, pp. 93-103.
- Xavier M, Hans-Christian P (2000), La « supply chain » de demain : Évolution ou révolution ?, Logistique & Management, Vol. 8 – N°1, p61-68
- Yang j-Wang, Wong, CY. Lai KH (2008), relational stability and alliance performance in supply chain. The international journal of management science, Omega 36 pp600-608.
- Zhou, H Benton, W.C.J (2007), supply chain practice and information sharing, journal of operations management 25 pp