

LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES CHAINES LOGISTIQUES : UNE CLARIFICATION CONCEPTUELLE

PERFORMANCE MEASUREMENT IN SUPPLY CHAINS: A CONCEPTUAL CLARIFICATION.

- **AUTEUR 1** : SELOUANI Yassin,
- **AUTEUR 2** : M'BARKI Mohamed Amine,

(1) : Doctorant, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Abdelmalek ESSAÂDI, Tanger, Maroc.

(2) : Enseignant chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Abdelmalek ESSAÂDI, Tanger, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : SELOUANI .Y& M'BARKI .M A (2026) « LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES CHAINES LOGISTIQUES : UNE CLARIFICATION CONCEPTUELLE »,

IJAME : Volume 02, N° 18 | Pp: 274 – 300.



DOI : 10.5281/zenodo.18959062

Copyright © 2026 – IJAME

RESUME

Dans un contexte économique marqué par l'instabilité et le désordre, la mesure continue des performances est la clé de tout type de persistance et de réussite. La question devient plus critique dans le contexte spécifique du management des chaînes logistiques (SCM), où la performance se trouve au centre des attentes des différentes parties prenantes impliquées, et sa mesure s'impose pour la définition des objectifs, l'évaluation des réalisations et la détermination des plans d'action futurs. Cependant, lorsqu'un terme devient largement mobilisé dans les discours managériaux, son usage excessif risque de dévaloriser son sens original et peut créer des incohérences ou des ambiguïtés.

Partant de ces constats, le présent article propose, à travers une revue de littérature structurée, un éclairage sur les définitions, les principales catégories et les modèles de mesure de la performance les plus mobilisés (pyramide des performances, prisme de la performance, Balanced Scorecard...) ainsi que les référentiels spécifiquement adaptés au contexte du SCM (ASLOG, SCM Masters, SCOR, MMOG/LE...). Cette contribution vise à permettre aux praticiens et aux chercheurs en science de gestion de mieux appréhender ces cadres conceptuels et d'opérer des choix méthodologiques et opérationnels plus pertinents.

MOTS-CLÉS: Performance, SCM, BSC, Durabilité, Mesure

ABSTRACT

In an economic context marked by instability and disorder, continuous performance measurement is key to any kind of persistence and success. This issue becomes even more critical in the specific context of supply chain management (SCM), where performance is central to the expectations of the various stakeholders involved, and its measurement is essential for defining objectives, evaluating achievements, and determining future action plans. However, when a term becomes widely used in management discourse, its overuse risks devaluing its original meaning and can create inconsistencies or ambiguities.

Based on these observations, this article offers, through a structured literature review, insights into the definitions, main categories, and most commonly used performance measurement models (performance pyramid, performance prism, Balanced Scorecard, etc.), as well as frameworks specifically adapted to the SCM context (ASLOG, SCM Masters, SCOR, MMOG/LE, etc.). This contribution aims to enable practitioners and researchers in management science to better understand these conceptual frameworks and to make more relevant methodological and operational choices.

KEYWORDS: Performance, SCM, BSC, Sustainability, Measurement

Introduction

La notion de la performance, souvent perçue comme étant synonyme de réussite exceptionnelle, de pertinence ou d'excellence, suscite un intérêt grandissant dans les milieux professionnels et scientifiques, notamment en raison de la prise de conscience de ses enjeux et de sa pluridimensionnalité. Ceci est particulièrement remarquable dans les travaux de recherche en sciences de gestion, où la performance est considérée comme une cible majeure à mesurer et à améliorer pour assurer la pérennisation des organisations. A partir de ce constat, l'analyse des performances dans le contexte spécifique du SCM s'impose pour évaluer la capacité de la chaîne logistique à atteindre les objectifs des différentes entités impliquées sur le court et le long terme.

Toutefois, l'abondance des écrits académiques et managériaux, des modèles et des contributions consacrés au sujet nous semble susceptible de produire un amalgame conceptuel et un flou définitionnel, rendant sa compréhension et son opérationnalisation de plus en plus complexes et difficiles pour les chercheurs comme pour les praticiens et les acteurs intéressés.

En effet, si de nombreux travaux proposent des modèles de mesure ou des référentiels d'évaluation, rares sont ceux qui entreprennent un effort systématique de clarification conceptuelle articulant les différentes approches, leurs fondements théoriques, leurs postulats implicites et leurs limites méthodologiques.

Ainsi, la problématique ne réside pas uniquement dans la multiplicité des outils disponibles, mais dans l'absence d'un cadre de lecture structurant permettant d'en comprendre la logique, les présupposés et la portée réelle. Il devient dès lors nécessaire de dépasser une approche descriptive des modèles pour interroger leur cohérence interne, leur capacité d'intégration des différentes dimensions de la performance (financière, organisationnelle, environnementale et sociale) et leur adéquation aux exigences actuelles du SCM, marquées par la digitalisation, la collaboration inter-organisationnelle et les impératifs de durabilité.

Compte tenu de ces constats, et dans une perspective exploratoire, le présent article est consacré pour mettre en exergue lesdits concepts, de manière simple, concise et claire, à travers la question principale suivante :

Dans quelle mesure les modèles et les référentiels existants permettent-ils une évaluation cohérente et opérationnelle de la performance en supply chain management ?

Pour répondre à cette question, nous allons commencer par présenter le concept de la performance, ses catégories et ses domaines d'application tel que proposé dans la littérature afférente. Ensuite, nous allons passer en revue les principales approches de mesure et de pilotage de la performance

existants. Enfin, une attention particulière sera consacrée à la question de l'évaluation de la performance dans le champ du SCM.

L'objectif de notre contribution n'est pas de proposer une étude comparative exhaustive, mais plutôt d'apporter un cadre de lecture permettant une meilleure appropriation de ces démarches, un choix plus pertinent et une mobilisation opérationnelle des dispositifs de mesure adéquats.

1. Performance des entreprises : Définitions et modèles de mesure

1.1. Origines et définitions :

La définition de la performance demeure problématique et dépend des intérêts de ceux qui l'utilisent. D'après (Pintea and Achim, 2010), aucun consensus n'existe quant à sa définition, ses méthodes ou ses modèles, souvent influencés par les besoins d'usage et les contraintes réglementaires ou managériales. Étymologiquement issue de « *to perform* » et « *parformer* » (Jacquet, 2011), la performance renvoie à l'idée d'accomplissement ou de réussite. Concept transversal, elle s'applique à divers domaines (économie, sociologie, sport, technologie, etc.), à différentes entités (individus, organisations, pays) et à plusieurs niveaux d'analyse (Issor, 2017). Elle peut désigner l'atteinte de résultats supérieurs à ceux du passé, des concurrents ou aux objectifs fixés (Elena-Iuliana and Maria, 2016). En sciences de gestion, malgré de nombreux travaux, notamment en comptabilité et en management stratégique, la notion reste marquée par une absence de consensus (Bessire, 1999).

Dans le tableau suivant, nous présentons quelques exemples des définitions proposées dans la littérature visant à mieux assimiler la notion de performance :

Tableau 1 : Définitions de la performance

Auteurs (s)	Définition
(Bourguignon, 1995)	La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels variés.
(Combs et al., 2005)	La performance est le résultat obtenu de l'interaction entre les attributs, les actions et l'environnement d'une entreprise.
(Lebas and Euske, 2006)	La performance, en particulier dans le cas de la gestion, ne concerne pas tant les réalisations passées, comme on le croit généralement, mais l'avenir. C'est le potentiel d'une future mise en œuvre réussie d'actions à atteindre les objectifs prédéfinis de l'entreprise en temps opportun.
(Bouquin, 2010)	La performance correspond à la capacité d'améliorer le rapport entre les ressources consommées et la valeur utile créée pour le client.

(Jacquet, 2011)	La performance correspond à la fois au niveau de réalisation des objectifs (résultat), à un processus de production réelle (action) et à l'enchaînement optimal entre les allocations et les récupérations (succès).
(Bartoli and Blatrix, 2015)	La performance renvoie à l'efficacité, l'efficacité et la qualité, et devait être obtenue à travers le pilotage et l'évaluation.

Source : Elaboré par nos soins

Les définitions de la performance extraites de la littérature sus-examinée démontrent la diversité du sujet et sa subjectivité, ainsi que l'absence de consensus sur sa définition. Chacune de ces définitions offre une perspective différente sur le concept, et aucune ne s'accorde sur des caractéristiques précises et uniques (réalisation, pérennisation, continuation, résultat, action, succès, qualité...).

Par ailleurs, la définition de la performance pourrait varier selon les spécificités du domaine et du contexte de son déploiement. Dans une tentative de cerner les différents usages de la performance en sciences de gestion, (Amaazoul, 2018) recense les significations les plus acceptées dudit concept dans chacun des principaux champs disciplinaires du management, tel que résumé dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Multiples usages de la performance en management

Champs disciplinaires	Significations de la « performance »
Contrôle de gestion	Efficacité : le rapport des résultats sur les objectifs Efficience : le rapport des résultats sur les moyens Pertinence : le rapport des objectifs sur les moyens Effectivité : le rapport de la satisfaction sur les résultats
Stratégie	Compétitivité dans le marché face à la concurrence
Gestion financière	Rentabilité des capitaux
Gestion des ressources humaines	Rendement des efforts consentis
Gestion de production	Productivité du capital et du travail
Logistique	Economie des ressources et des flux
Audit	Conformité aux normes
Comptabilité financière	Conformité aux principes
Gestion commerciale et Marketing	Profitabilité des activités
Systèmes d'information	Fiabilité des systèmes et des process

Source : Adapté de (Amaazoul, 2018)

Cet essai de récapitulation, qui nous semble pertinent mais pas suffisamment exhaustif, reflète la pluralité des usages du concept de la performance. En effet, on en déduit qu'une entreprise pourrait

avoir de multiples performances respectivement relatives à ses différentes fonctions et activités (performance financière, performance commerciale, performance opérationnelle, performance sociale...). En outre, ceci soulève les difficultés de délimitation de ces dimensions, et de détermination de leurs méthodes de mesure et de pilotage.

1.1. Mesure de la performance :

La mesure de la performance correspond à un processus de collecte, d'analyse et de reporting visant à simplifier un concept complexe afin de faciliter la communication, la décision et l'action collective. Les systèmes de mesure soutiennent le diagnostic stratégique, le contrôle et la coordination, en évaluant les contributions des différentes parties prenantes à l'atteinte des objectifs (Taouab and Issor, 2019). Elle peut être réalisée ex ante pour orienter un nouveau système ou ex post pour apprécier l'efficacité des actions engagées (Gouiza, 2016). Ainsi, elle constitue un levier central du pilotage stratégique, tactique et opérationnel.

Cette mesure repose principalement sur des indicateurs clés de performance (KPI), outils permettant de quantifier, qualifier et suivre les résultats. Au-delà de leur fonction descriptive, ces indicateurs peuvent réorienter les choix des managers, d'influencer leurs décisions et d'accélérer les changements (Franceschini et al., 2007). Pour être pertinents, ils doivent être clairs, mesurables, simples et évolutifs (Van Looy and Shafagatova, 2016). Différents types d'indicateurs existent : d'activité, de réalisation, de résultat, d'impact ou d'éclairage (Selmer, 2015). En effet, une approche harmonisée est recommandée afin d'éviter des incohérences ou des contradictions.

Historiquement, la performance a d'abord été réduite à sa dimension financière, centrée sur la rentabilité et la primauté de l'actionnaire, conformément à la doctrine de (Friedman, 2007). Toutefois, cette vision a été critiquée pour son caractère restrictif et son incapacité à intégrer les enjeux sociétaux et les attentes des parties prenantes (Maurel and Tensaout, 2014). Dès les années 1990, des approches plus globales -financières, organisationnelles et sociétales- ont émergé, traduisant une évolution vers une conception élargie et multidimensionnelle de la performance.

Sans prétendre l'exhaustivité, nous allons apporter, ci-après, quelques éclaircissements sur ces trois approches majeures de la performance, tout en mettant en exergue les méthodes et les indicateurs relatifs à chacune d'elles.

1.1.1. Performance financière :

La performance financière renvoie à la capacité de l'entreprise à gérer et contrôler ses propres ressources et à réaliser ses objectifs financiers pendant une certaine période. Ceci couvre les actions de collecte et d'allocation des financements de l'entreprise globalement mesurables à travers l'analyse de ses actifs, passifs, revenus, bénéfices, dépenses... (Fatihudin, 2018). Ces

données, qui peuvent être extraites et calculées à partir des états de synthèse de l'entreprise tels que le bilan, le compte de résultat, le compte de produits et de charges, et le rapport annuel, permettent aux gestionnaires de comprendre le comportement financier de l'entreprise, d'évaluer l'efficacité de sa politique financière et de prendre des décisions ajustées. Ils permettent également de donner une image précise et approfondie de la santé et de la solidité financières de l'entreprise aux investisseurs, actuels ou potentiels, aux prêteurs et à toute autre partie intéressée (Jacquet, 2011).

En effet, la performance financière est souvent mesurée à travers des méthodes comptables variées, comme la méthode classique des coûts complets, la méthode des coûts à base d'activités, la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes et la méthode des coûts partiels et des marges (Grandguillot and Grandguillot, 2018). Ces méthodes font appel à des indicateurs ou des ratios portant sur des aspects multiples, tel que les flux de trésorerie, la liquidité, la solvabilité, la variation du capital, l'effet de levier, la rentabilité, la croissance... Parmi les KPI financiers les plus fréquents on retrouve le Chiffre d'affaires, le Résultat net, la Capacité d'Autofinancement (CAF), le Retour Sur Investissement (RSI) ou *Return On Investment (ROI)*, la Rentabilité des Capitaux Propres (RCP) ou *Return On Equity (ROE)*, la Valeur Economique Ajoutée ou *Economic Value Added (EVA)*, la Rentabilité des Actifs ou *Return On Assets (ROS)*, le Retour sur Ventes ou *Return On Sales (ROS)* et le Besoin en fonds de roulement (BFR) (Grandguillot and Grandguillot, 2018 ; Tudose et al., 2022).

Cette approche unidimensionnelle, axée sur des données financières court-termistes, privilège uniquement les intérêts des propriétaires de l'entreprise (associés ou actionnaires) dont l'objectif majeur est de générer les bénéfices et de maximiser la richesse par rapport aux concurrents. Or, les entreprises mènent également des actions et des initiatives qui pourraient réduire les bénéfices à court terme, mais qui devraient améliorer les bénéfices futurs. C'est le cas par exemple des actions de formation du personnel, des activités liées à la R&D ou du marketing, dont les dépenses sont immédiatement comptabilisées mais leurs effets et résultats n'apparaissent qu'au moyen et long terme.

Il est donc important de considérer une approche plus globale lors de l'évaluation des performances de l'entreprise et prendre en compte des dimensions non financières.

1.1.2. Performance organisationnelle :

À partir des années 1980, les transformations rapides de l'environnement des affaires et l'évolution des paradigmes managériaux, de la productivité vers la qualité, la réactivité et la flexibilité, ont remis en cause une conception strictement financière de la performance. Celle-ci ne pouvait plus

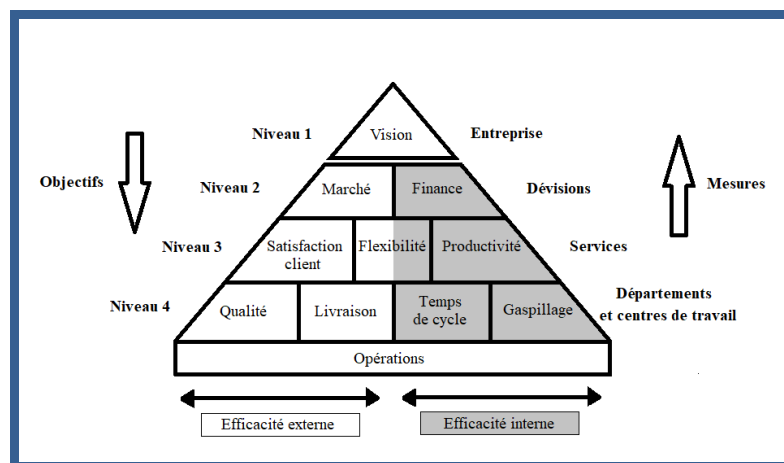
se limiter à la rentabilité ou à la satisfaction des actionnaires, mais devait intégrer la maîtrise des dimensions organisationnelles, notamment la gestion des relations avec les employés et les clients. Selon (Kalika, 1988), la performance renvoie ainsi à l'efficacité de la structure organisationnelle, dépendant du respect de la structure formelle, de la qualité des relations internes, de la circulation de l'information et de la flexibilité globale.

Cette évolution a conduit au développement de modèles combinant indicateurs financiers et non financiers, ainsi que facteurs internes et externes, afin d'évaluer plus objectivement l'atteinte des objectifs (Taticchi and Balachandran, 2008). Parmi les modèles emblématiques figurent la pyramide de la performance (Smart PMS) développée par (Lynch and Cross, 1991) et le Balanced Scorecard (BSC) introduit par (Kaplan and Norton, 1992).

1.1.2.1. Pyramide des performances (Smart PMS) :

Le modèle SMART, également connu sous le nom de « Pyramide des Performances », était une première tentative d'élaboration d'un système intégré de mesure de la performance à travers la définition des liens entre les objectifs organisationnels stratégiques et la performance opérationnelle. Ainsi, ledit modèle se compose de quatre niveaux, et combine des mesures de performance internes et d'autres externes. Il vise à concevoir un système de contrôle de gestion solide et doté de critères multiples permettant de définir et de pérenniser le succès, et de guider les actions stratégiques de l'entreprise, tels que visualisés dans la figure suivante :

Figure 1 : Pyramide des performances (Smart PMS)



Source : Adaptée de (Lynch and Cross, 1991)

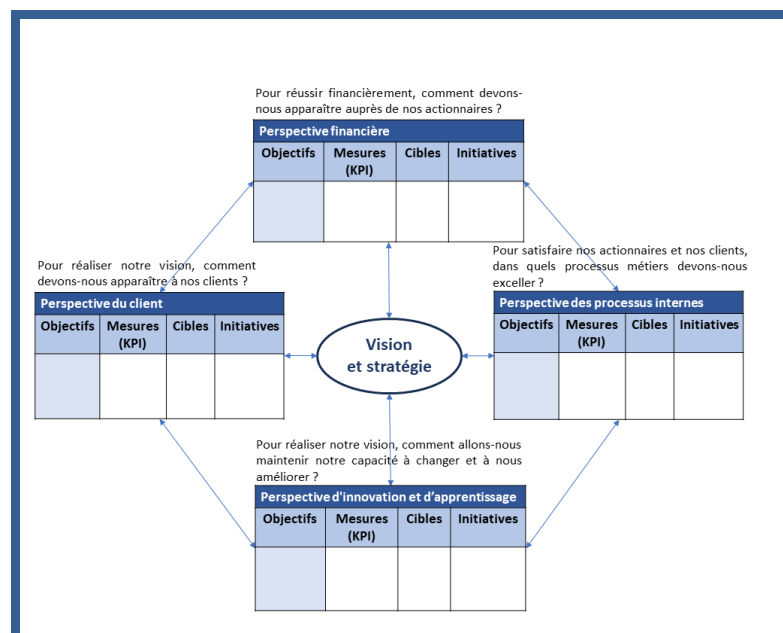
D'après (Tangen, 2004), le principal atout du modèle SMART réside dans l'introduction des « boucles de performance », mécanismes de rétroaction reliant les niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Ces boucles favorisent l'apprentissage organisationnel, l'alignement des actions sur les objectifs stratégiques et une meilleure coopération inter-départements. Toutefois, (Striteska and Spickova, 2012) soulignent certaines limites portant sur l'absence de mécanismes concrets

pour identifier les KPI, le manque de précision quant aux formes de mesure, une focalisation restreinte aux actionnaires et aux clients, ainsi que l'absence d'intégration explicite du principe d'amélioration continue.

1.1.2.2. Balanced scorecard (BSC) :

Le Balanced Scorecard (BSC), ou Tableau de Bord Prospectif, est un modèle largement diffusé qui traduit la vision stratégique d'une organisation en objectifs opérationnels intégrés dans un reporting unique. Il est né du constat que les indicateurs financiers classiques (ROI, bénéfice par action) peuvent être insuffisants, voire trompeurs, face aux exigences d'innovation et d'amélioration continue, et qu'aucune mesure isolée ne peut saisir la complexité de la performance (Kaplan and Norton, 1996). Le BSC vise ainsi à bâtir un système de mesure équilibré et global, structuré autour de quatre perspectives complémentaires : financière, processus internes, clients, et innovation et apprentissage organisationnel, tel que présenté dans la figure suivante :

Figure 2 : Structure du modèle Balanced Scorecard



Source : Adaptée de (Kaplan, 2010)

Malgré son large succès international, le BSC a fait l'objet de critiques substantielles. Selon (Khan and Shah, 2011), les relations causales entre ses quatre perspectives sont jugées trop linéaires et simplifiées, sans prise en compte explicite de la dimension temporelle. De plus, l'appui sur un nombre restreint de KPI peut fragiliser la validité du système, surtout en l'absence de mécanisme formel de révision garantissant l'équilibre et la pertinence des indicateurs (Sorooshian, 2014). Par ailleurs, le manque d'intégration entre niveaux stratégique et opérationnel limite son appropriation par les échelons inférieurs, ce qui peut nuire à la cohérence organisationnelle et à la mise en œuvre des stratégies (Watts and McNair-Connolly, 2012). Le BSC est également critiqué pour sa

focalisation interne, négligeant la chaîne de valeur élargie, les parties prenantes externes et les enjeux de durabilité, réduisant ainsi sa capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement concurrentiel (Khan and Shah, 2011).

Face à ces limites, ses concepteurs ont progressivement apporté des ajustements afin d'en maintenir la pertinence face aux modèles plus récents apparus à partir des années 2000.

1.1.3. Performance globale :

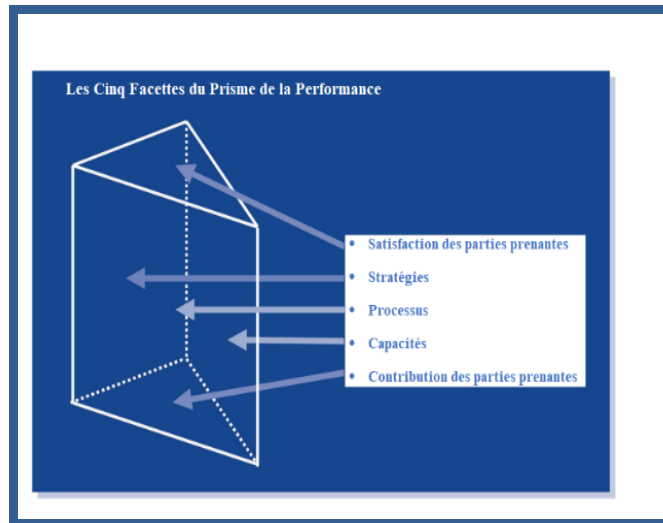
L'essor du développement durable a favorisé l'émergence de la performance globale, intégrant les dimensions économiques, sociale et environnementale. Dans un contexte de mondialisation et de pression concurrentielle, une entreprise performante est celle qui crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, actionnaires, clients, salariés, communauté locale..., tout en protégeant l'environnement (Reynaud et al., 2011). Toutefois, la mesure de cette performance est complexe, en raison de l'élargissement des critères et de l'absence de norme unifiée, variant selon les priorités nationales.

Parmi les modèles représentatifs figurent le « prisme de la performance » élaboré par (Neely et al., 2001) et la nouvelle version du « *Balanced Scorecard* selon l'architecture *Triple Bottom Line* » telle que proposée par (Kaplan and McMillan, 2020).

1.1.3.1. Prisme de la performance :

Centré sur les parties prenantes, le prisme de la performance rompt avec l'approche traditionnelle dérivée exclusivement de la stratégie, en plaçant les attentes des acteurs au cœur de la conception du système de mesure. Structuré autour de cinq facettes interdépendantes et reflétant les différents domaines susceptibles d'influencer la performance d'une organisation, il vise à guider le choix de mesures cohérentes avec les stratégies, processus et capacités organisationnelles, tel que visualisé dans la figure suivante :

Figure 3 : Prisme de la performance



Source : Adaptée de (Neely et al., 2001)

Malgré son apport conceptuel majeur, ce modèle fait l'objet de critiques portant sur le manque de précisions opérationnelles pour la mise en œuvre, l'insuffisance de cohérence entre certaines mesures, les faibles liens explicites entre les facettes et leurs résultats attendus (Striteska and Spickova, 2012), ainsi que l'absence de mécanisme formel de révision pour garantir sa pertinence dans le temps (Najmi et al., 2012).

1.1.3.2. Balanced Scorecard selon l'approche Triple Bottom Line (BSC TBL):

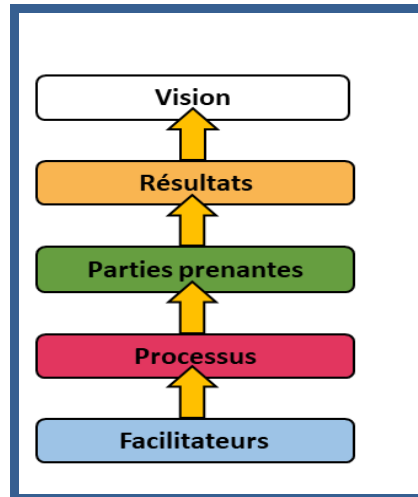
En vue de remédier aux insuffisances de la version initiale du *Balanced Scorecard*, ses auteurs ont dû le moderniser en prenant en considération les nouveaux enjeux relatifs aux différentes parties prenantes d'une entreprise tout au long de la chaîne de valeur. Ainsi, en se référant à des expériences pratiques remontées du terrain, (Kaplan and McMillan, 2020) proposent une mise à jour du *Balanced Scorecard* pour l'adapter avec l'approche dite « *Triple Bottom Line -TBL-* »¹ basée sur la prospérité économique, le respect et l'amélioration de la cohésion sociale, et le respect de l'environnement. Dans le nouveau modèle du BSC TBL, la « Perspective financière » est devenue « Résultats » pour refléter les gains financiers, environnementaux et sociaux, les « Processus » pris en considération sont désormais les processus internes et ceux externes pour couvrir l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, la perspective « Client » est devenue « Parties prenantes » pour prendre en compte les intérêts et les attentes des différentes parties

¹ TBL ou 3BL est un concept introduit pour la première fois en 1994 par John Elkington, pour faire référence aux résultats nets (dernières lignes) de trois bilans distincts nécessaires pour mesurer la performance globale de l'entreprise, en l'occurrence le bilan comptable, le bilan social et le bilan environnemental (Elkington, 2013).

prenantes de l'entreprise, et finalement, l'axe « Apprentissage et Innovation » est transformé en « Facilitateurs² » pour tenir compte des capacités de collaboration et d'alignement.

La nouvelle structure du BSC TBL peut être schématisée comme suit :

Figure 4 : Balanced Scorecard selon l'approche Triple Bottom Line



Source : Adaptée de (Kaplan and McMillan, 2020)

Au bout de cette revue des principales approches de définition et de mesure de la performance, nous constatons que le volume des efforts fournis par les auteurs et de leurs réflexions critiques en la matière reflète l'importance accrue de ces questions pour le pilotage des entreprises et leur pérennisation, notamment dans un contexte où les entreprises sont confrontées au défi de répondre par leurs performances aux valeurs, aux intérêts et aux attentes de la société dans son ensemble.

2. Mesure de la performance dans le contexte du Supply Chain Management :

La mesure de la performance en Supply Chain Management (SCM) est aussi stratégique que le SCM lui-même, car elle permet d'évaluer l'efficacité des flux, d'identifier les dysfonctionnements et de piloter les actions d'amélioration. Elle fournit des informations essentielles sur les coûts logistiques, les ressources mobilisées et les retours sur investissement, tout en favorisant la prise de décision factuelle, la collaboration inter-organisationnelle et l'amélioration continue (Tarasewicz, 2016). La mesure peut être individuelle (centrée sur une entité) ou collective (optimisation globale de la chaîne), cette dernière est plus souhaitable mais plus difficile à mettre en œuvre en raison de la multiplicité des acteurs impliqués, de la diversité de leurs objectifs et des contraintes de partage d'information (Fabbe-Costes et al., 2018).

² Les mots « Facilitateurs » ou « Catalyseurs » nous semblent les mieux convenir au terme anglais « *Enablers* » cité dans la version originale du modèle. On pourrait également utiliser d'autres mots qui reflètent le contenu de cette perspective tels que « Compétences » ou « Capacités ».

2.1. Approches de mesure de la performance SCM :

Ainsi, deux grandes catégories d'approches se distinguent : des approches unidirectionnelles qui se concentrent sur un seul volet de performance financier, commercial ou opérationnel, et d'autres approches plus globales qui s'inspirent de l'approche de mesure équilibrée introduite par le BSC précité.

2.1.1. Approches unidirectionnelles :

2.1.1.1. SCM et performance financière :

Une meilleure compréhension de la contribution du SCM à la performance financière permet aux responsables logistiques de démontrer leur valeur stratégique, de justifier leurs investissements et de dialoguer efficacement avec la direction et les actionnaires. Selon (Shi and Yu, 2013), deux catégories dominant : les mesures comptables qui évaluent l'utilisation des ressources et la capacité de l'entreprise à générer des profits, individuellement ou de manière combinée et celles basées sur le marché qui s'intéressent à l'impact du SCM sur la valeur actionnariale, notamment via la valeur ajoutée marchande (*Market Value Added -MVA-*), correspondant à la différence entre la capitalisation boursière et le capital investi. Bien que le lien direct entre SCM et valeur boursière reste difficile à isoler, l'amélioration des revenus, la réduction des coûts et l'optimisation du capital circulant peuvent influencer positivement cette valeur (Walters, 2003). Cependant, les indicateurs financiers présentent des limites du fait qu'ils ignorent les bénéfices intangibles (réputation, part de marché), peuvent être sujets à manipulation et restent essentiellement rétrospectifs, sans réelle portée prospective pour piloter la performance future du SCM.

2.1.1.2. SCM et performance non financière :

Les performances non financières du SCM couvrent des aspects opérationnels et commerciaux diversifiés, tels que les coûts, le service client, la qualité, le délai, la productivité opérationnelle et la flexibilité, et font appel à de multiples mesures.

Le tableau suivant récapitule une panoplie de mesures de la performance non financière prédominantes dans les recherches en SCM :

Tableau 3 : Mesures de la performance non financière du SCM

Volets	Mesures
Coûts logistiques	Coût de stocks
	Coût de productivité
	Coûts de livraison
Ressources	Niveau des stocks / Rotation des stocks
	Consommation d'énergie
	Besoins en personnel
	Utilisation des équipements
	Taux de remplissage
	Utilisation de la capacité
	Gestion des actifs
Délais	Temps de cycle de commandes (délai de réponse total)
	Délai de fabrication
	Livraison des produits à temps
	Vitesse de livraison
	Temps de développement de nouveaux produits
Qualité	Respect des délais de livraison
	Rapidité de livraison
	Fiabilité de livraison
	Conformité aux spécifications
Flexibilité	Volume
	Fiabilité
	Livraison
	Mix-produit
	Réactivité aux livraisons urgentes
Productivité et efficacité opérationnelles	Fiabilité de livraison
	Introduction de nouveaux produits
	Capacité
Satisfaction client	Niveau de valeur perçue par le client
	Niveau de service
	Réactivité client
	Fidélité des clients
	Croissance des parts de marché

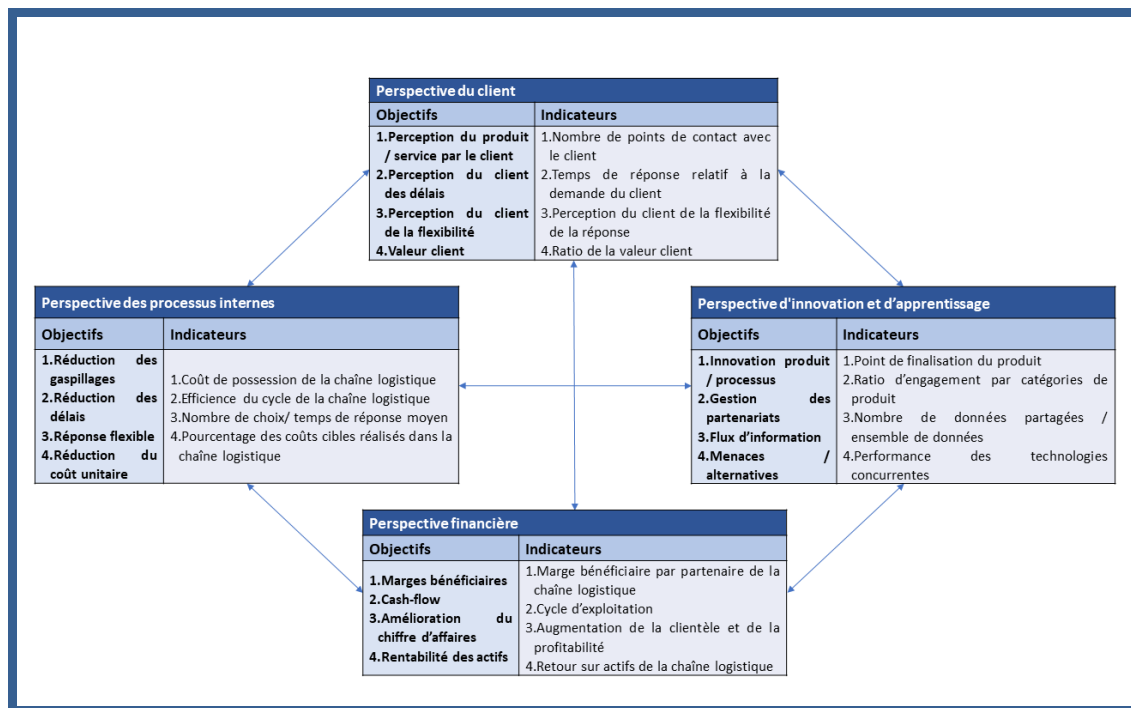
Source : Adapté de (Ou et al., 2010), (Deshpande, 2012), (Kumar et al., 2017).

Malgré la variété des mesures proposées, un consensus s'est progressivement établi : les approches unidimensionnelles sont inadaptées aux pratiques contemporaines du SCM (Pandiyani Kaliani Sundram et al., 2011). Se focaliser sur un seul type d'indicateur, notamment financier, ne permet pas de saisir la complexité et l'interdépendance des processus logistiques.

2.1.2. Approches multidimensionnelles :

Inspirés du BSC, de nombreux auteurs préconisent une approche équilibrée, combinant indicateurs financiers et non financiers, s'impose pour évaluer de manière cohérente la performance du SCM et piloter efficacement ses objectifs à court et à long terme. A titre d'exemple, (Brewer and Speh, 2000) ont proposé un BSC adapté au SCM structuré autour de seize objectifs tel que présenté dans la figure suivante :

Figure 5 : Exemple du BSC adapté au SCM



Source : Adapté de (Brewer and Speh, 2000)

De leurs part, (Sousa et al., 2021) ont recensé, d'une manière systémique, les KPI les plus utilisés selon chaque axe du BSC adapté pour le contexte du SCM, en ajoutant une perspective liée aux processus externes afin d'intégrer les parties prenantes, tel que résumé dans le tableau suivant :

Tableau 4 : KPI identifiés pour un BSC adapté au SCM

Perspectives	Objectifs	Mesures
Perspective financière	Trésorerie	Augmentation des flux de trésorerie
		Délai de récupération des flux de trésorerie
		Variations par rapport au budget
	Charges d'exploitation	Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'utilisation des actifs
		Flexibilité opérationnelle
		Prix des matières premières
	Rentabilité	Économies issues de l'efficacité énergétique
		Bénéfice par employé
		Augmentation des marges bénéficiaires
		Augmentation du rendement des actifs
		Augmentation des retours sur investissements
	Croissance des revenus	Coûts réduits par heure d'exploitation et de transport
		Augmentation des revenus issus des ventes et des parts de marché
Perspective du client	Image de l'entreprise	Ethique des affaires
		Politique environnementale
		Augmentation du nombre des nouveaux clients
		Augmentation de la réputation de l'entreprise et du taux de reconnaissance dans le marché
		Certification ISO
	Relation client	Assistance du fournisseur dans la résolution des problèmes techniques
		Taux de fidélisation des clients
		Amélioration des délais de livraison
		Amélioration de la fréquence des commandes clients
		Réduction du temps de réponse aux clients
		Réactivité aux livraisons urgentes
	Leadership produit	Conformité aux spécifications pour les produits construits sur commande

		Taux de remplissage des produits de masse
		Amélioration de la qualité des produits
		Augmentation du niveau de la valeur perçue du produit
		Produits proposés à des prix abordables
		Large gamme de produits fournis
		Pureté du produit
		Réduction du taux de retour des produits
Perspective des processus internes	Collaboration	Analyse comparative (benchmarking)
		Gestion des ressources humaines
		Amélioration du partage d'informations sur les commandes, les stocks et les prévisions de ventes
	Gestion de livraisons	Amélioration de l'efficacité de la livraison et une meilleure utilisation des outils de transport
	Gestion industrielle	Taux d'émissions de carbone
		Efficacité de l'utilisation de l'énergie
		Amélioration de la qualité de la production
		Précision des stocks
		Augmentation de l'efficacité de la production
		Automatisation des processus
		Précision de la planification de la production
		Utilisation des ressources
		Rotation des stocks
		Débit
		Réduction des temps du cycle de développement de produits, des bons de commande et de la planification des processus
	Gestion de l'innovation	Identification de marchés plus innovants
		Nouveaux investissements informatiques pour le SCM
		Rapidité dans la commercialisation des produits innovants

	Traitement des commandes	Amélioration du taux d'exécution des bons de commande et du pourcentage de bons de commande en ligne
		Réduire les déchets d'emballages à l'interface client-fournisseur
	Leadership d'approvisionnement	Amélioration de la précision dans les techniques de prévision des ventes
		Amélioration de la qualité des biens achetés et la livraison des fournitures en ligne
		Réduction des prix des biens achetés
Perspective des processus externes	Améliorer la collaboration avec les partenaires	Évaluation de la performance environnementale des fournisseurs
		Ratio de coût cible d'une chaîne d'approvisionnement synchronisée
		Confiance entre les partenaires
	Efficacité des transaction	Pourcentage de traitement des bons de commande en ligne
		Taux d'exécution des bons de commande
	Amélioration du Leadership d'approvisionnement	Taux de retour des matières
		Qualité et prix des biens achetés
		Livraison à temps du fournisseur
Perspective d'innovation et d'apprentissage	Capital humain	Délai et pourcentage d'offres réussies
		Amélioration de la satisfaction des employés
		Amélioration des compétences et des capacités d'expertise des employés
		Engagement des managers intermédiaires
		Opportunités de développement professionnel
		Conditions de travail plus sûres
	Capital informationnel	Engagement de la haute direction
		Amélioration de la gestion des connaissances et de l'accès aux informations diverses
		Niveau de partage des connaissances

	Capital organisationnel	Utilisation de l'informatique
		Certification qualité
		Assistance à la résolution des problèmes techniques
		Amélioration des conditions de travail
		Chaîne logistique plus verte
		Amélioration des processus administratifs
		Amélioration du partage des connaissances et de la sensibilisation du personnel à la vision, aux objectifs et aux buts de l'organisation
		Augmenter les activités de R&D
		Maintien de l'agilité et de la flexibilité nécessaires pour s'adapter aux conditions commerciales changeantes
		Amélioration des procédures du SCM

Source : Adapté de (Sousa et al., 2021)

Cette approche équilibrée offre une vision plus complète de la performance de la chaîne logistique, favorise la coopération entre partenaires et soutient l'amélioration collective. Néanmoins, elle requiert une sélection rigoureuse et cohérente des KPI pour garantir pertinence et efficacité.

2.2. Référentiels de mesure de la performance SCM :

Une approche alternative de la mesure de la performance des chaînes logistiques repose sur des référentiels logistiques, qu'ils soient généralistes ou sectoriels. Ces cadres proposent des modèles organisationnels, des descriptions structurées des processus et des meilleures pratiques, tout en intégrant des dispositifs d'évaluation ou d'auto-évaluation permettant de vérifier l'alignement entre le fonctionnement de la chaîne et les objectifs stratégiques fixés.

A ce stade, il convient d'examiner quatre fameux exemples desdits référentiels qui traitent la question de la mesure de la performance, à savoir le référentiel ASLOG, le SCM Masters, le modèle SCOR et le MMOG/LE.

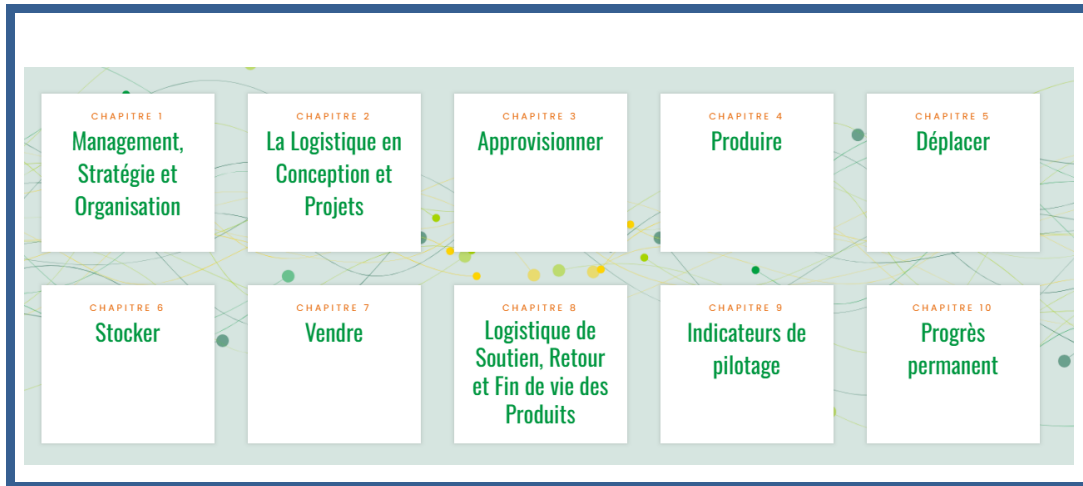
2.2.1. Référentiel ASLOG :

Proposé en 1997 par ASLOG, ce modèle constitue un outil d'évaluation des performances logistiques fondé sur un ensemble de bonnes pratiques visant l'excellence opérationnelle. Sa version actuelle intègre des enjeux contemporains tels que la RSE, la digitalisation et l'adoption des nouvelles technologies en SCM (France Supply Chain by Aslog, 2021).

Le référentiel est structuré en dix chapitres couvrant l'ensemble des processus du SCM : définition de la stratégie, conception des systèmes logistiques, approvisionnement, production, manutention,

transport, stockage, distribution et gestion des retours. Les deux derniers chapitres portent spécifiquement sur les indicateurs de pilotage et les démarches d'amélioration continue, renforçant ainsi sa dimension d'outil d'audit et de progression, tel que résumé dans la figure suivante :

Figure 6 : Structure du référentiel ASLOG



Source : (France Supply Chain by Aslog, 2021)

L'évaluation repose sur un questionnaire d'audit de 132 questions permettant de mesurer la maturité de la chaîne logistique selon trois niveaux progressifs : basique (1 point), intermédiaire (2 points) et excellence (3 points). Cette notation vise à établir un diagnostic global afin d'identifier les axes prioritaires d'amélioration.

Pour opérationnaliser la mesure, le référentiel recommande la mise en place d'un tableau de bord global couvrant l'ensemble des processus et assurant la cohérence entre objectifs et résultats. Il préconise un nombre limité d'indicateurs (sept au maximum), portant notamment sur la qualité de service, les coûts, les délais, les stocks et leur qualité, la fiabilité des prévisions, la flexibilité et la gestion des non-conformités. Enfin, il encourage l'implication des partenaires, le benchmarking et la révision continue des indicateurs afin de garantir leur pertinence, leur fiabilité et leur contribution effective à la satisfaction client et à l'amélioration continue.

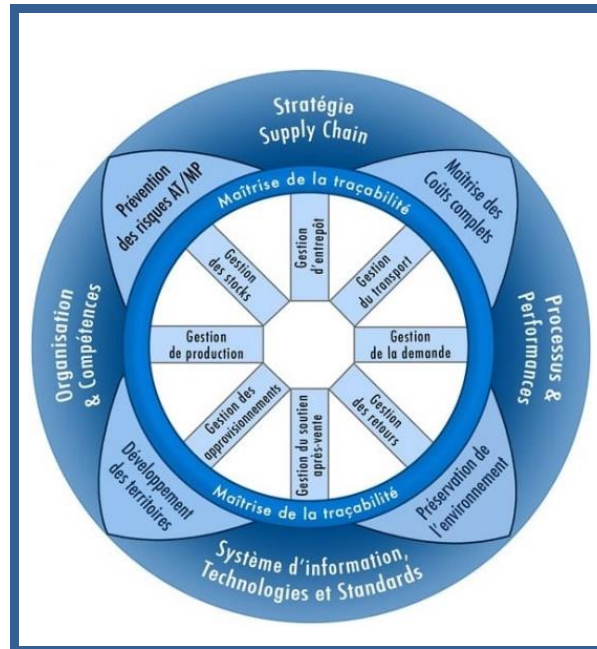
2.2.2. Supply Chain Masters :

Conçu en 2007 par le réseau Supply Chain Masters³, ce référentiel vise à évaluer la maturité de la chaîne logistique et à identifier ses forces et faiblesses sur les plans physique, fonctionnel, digital et collaboratif. Représenté par la « Roue de la Supply Chain », il comprend 17 modules structurés autour de la stratégie, de l'organisation, des processus, du système d'information, de la maîtrise

³ Supply Chain Masters est un réseau d'experts français, fondé en 2002, pour accompagner les entreprises, notamment les PME-PMI, à moderniser leurs chaînes logistiques et promouvoir la transformation numérique, le développement industriel et la performance durable.

des coûts, de la gestion des risques et des enjeux environnementaux, tel que montré dans la figure suivante :

Figure 7 : Structure du modèle SCM Masters



Source : (Supply Chain Masters, 2020)

L'évaluation repose sur cinq niveaux de maturité : de l'absence de structure logistique (0) à la Supply Chain collaborative avancée (4), en passant par les stades de logistique fragmentée (1), chaîne intégrée (2) et chaîne digitale (3).

En outre, le référentiel propose également un dispositif de pilotage appelé « Supply Chain Meter », regroupant un ensemble étendu de KPI financiers, opérationnels et commerciaux. Ces indicateurs sont structurés autour de trois attributs clés : la fiabilité, l'efficacité et la réactivité, afin de guider les axes de progrès et la construction d'un plan d'amélioration vers l'excellence logistique.

2.2.3. Modèle SCOR :

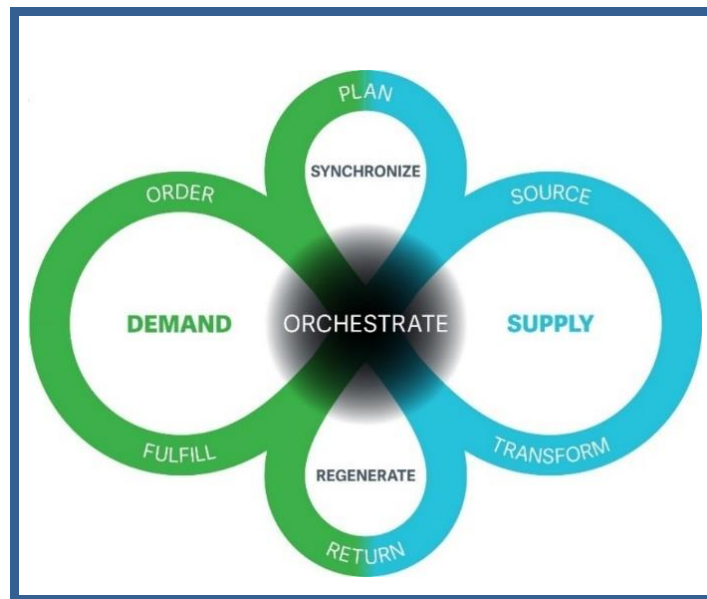
Le modèle SCOR (*Supply Chain Operations Reference* ou Référentiel des Opérations de la Chaîne Logistique) est développé par le SCC⁴ en 1996, afin de définir une méthodologie, des processus métier, des compétences requises, des meilleures pratiques et des indicateurs de mesures de performance qui permettent d'établir, de représenter, d'évaluer, d'analyser et d'améliorer

⁴ SCC : *Supply Chain Council* est une organisation mondiale créée en 1996 sous forme de consortium à but non lucratif et comptant actuellement plus de 1000 membres professionnels. Elle organise régulièrement des actions qui permettent aux entreprises de se réunir pour discuter les problèmes et les opportunités dans le domaine du supply chain management. Son développement progressif dans plusieurs pays s'est renforcé grâce à sa fusion avec l'*Association for Supply Chain Management -ASCM-* en 2014.

l'efficacité de la gestion de l'ensemble des opérations de la chaîne logistique, et de soutenir la communication entre ses partenaires (de Bary and Moreau, 2017).

Se centrant sur l'intégration de la chaîne, la nouvelle version du modèle publiée en 2022 s'articule autour de six processus majeurs, à savoir « Orchestrer », « Planifier », « Commander », « Se procurer », « Transformer », « Remplir » et « Retourner » tel que montré dans la figure suivante :

Figure 8 : Structure du modèle SCOR



Source : (ASCM, 2022)

Quant à la section « Performance » du modèle SCOR, elle se concentre sur une approche globale et durable pour l'évaluation de la maturité des processus et la mesure des résultats de leurs exécutions selon une décomposition métrique et une analyse de cause à effet. Ainsi, le modèle SCOR définit huit attributs de performance utilisés pour prioriser et aligner les performances de la chaîne logistique avec la stratégie de l'entreprise et vingt métriques (KPI) qui mesurent la capacité de la chaîne à atteindre ces attributs portant sur la résilience, la fiabilité, la réactivité, l'agilité, les coûts et les profits (bénéfices), les actifs ainsi que les volets de la durabilité environnementale et sociale.

2.2.4. MMOG/LE :

Le MMOG/LE (*Materials Management Operations Guideline / Logistics Evaluation*) est une norme internationale regroupant exigences et meilleures pratiques en SCM. Conçu comme un outil d'auto-évaluation, il vise l'amélioration continue de la gestion des flux physiques et informationnels, tout en réduisant les coûts liés aux erreurs et aux gaspillages. Développé par

Figure 9 : Structure du référentiel MMOG/LE



⁵ ODETTE est une plateforme européenne fondée en 1980 et active dans les activités de normalisation, de services et de mise en réseau pour l'ensemble de la chaîne logistique automobile.

Conclusion et perspectives

Cet article a été consacré à la notion de la performance, ses modalités de mesure et ses applications pour le supply chain management

A travers la revue de littérature, nous avons examiné la genèse et l'évolution historique du concept et son passage du volet financier purement concentré sur la création de la valeur pécuniaire, l'amélioration des profits et la satisfaction des actionnaires, à un volet plus vaste qui couvre l'atteinte des objectifs organisationnels nécessaires pour la réussite de la mise en œuvre des stratégies des entreprises, avant d'arriver à un stade plus global où les soucis de la durabilité des affaires ont commencé à prendre place dans les politiques des Etats et les stratégies des entreprises et les influencer. En effet, les démarches et les instruments de mesure de la performance ont suivi le même rythme de développement des réflexions sur la thématique. A ce niveau, nous avons évoqué les méthodes comptables utiles pour la mesure de la performance financière, puis la pyramide de la performance (Smart PMS) et le fameux Balance Scorecard (BSC) qui permettent d'établir des mesures plus équilibrées, et finalement le prisme de la performance et la nouvelle version du BSC élaborée selon l'architecture Triple Bottom Line qui tiennent compte des enjeux relatifs au développement durable et des attentes des différentes parties prenantes.

Ainsi, nous avons pu en déduire que la question de la définition, de la connaissance, de l'évaluation et de l'interprétation du concept de la performance des entreprises est un processus complexe et difficile à réaliser, à la fois théoriquement en raison des différents points de vue exprimés dans la littérature scientifique, et en pratique en raison des aspects spécifiques et particuliers du fonctionnement des entreprises et de leurs priorités.

Par la suite, nous avons cerné les approches de mesure de la performance dans le contexte du SCM, qu'elles soient tirées des travaux académiques, ou proposées par des normes ou des référentiels du SCM. Dans la première catégorie, nous avons remarqué la prédominance du BSC en tant que modèle de mesure modulable et évolutif. Quant aux référentiels ASLOG, le SCM Masters, le modèle SCOR et le MMOG/LE, ils proposent des outils d'évaluation ou d'auto-évaluation de la performance articulés notamment autour des aspects économiques, opérationnels et plus récemment sociaux et environnementaux.

Au bout de cette revue, nous constatons le besoin grandissant d'utiliser des systèmes d'évaluation adaptées qui répondent aux défis et pressions contemporains amplifiés et accrues. Ainsi, il nous semble que les approches globales et multidimensionnelles sont les plus adéquates pour le contexte holistique actuel du SCM, où on est tenu de prendre en compte toutes les activités qui se déroulent au niveau des différentes entités, les préférences des différents partenaires impliqués, les nouvelles

règles imposées par les exigences du développement durable ainsi que les valeurs, les intérêts et les attentes de la société dans son ensemble.

Bibliographie

AIAG, ODETTE, 2023a. Global MMOG/LE Version 6.0 - Introduction and Instructions [WWW Document]. www.odette.org. URL https://www.odette.org/mmognp/mmog_introduction.pdf (accessed 8.28.25).

AIAG, ODETTE, 2023b. Global MMOG/LE v6 Assessment Criteria.

Amaazoul, H., 2018. Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Rev. Consol. Comptab. Manag. Perform.*

ASCM, 2022. SCOR Digital Standard.

Bartoli, A., Blatrix, C., 2015. *Management dans les organisations publiques - 4e édition: Défis et logiques d'action*. Dunod.

Bessire, D., 1999. Définir la performance. *Comptab. Contrô Audit* 5, 127–150. <https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>

Bouquin, H., 2010. *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. Presses universitaires de France.

Bourguignon, A., 1995. Peut-on définir la performance ? *Rev. Fr. Comptab.* 61–66.

Brewer, P.C., Speh, T.W., 2000. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *J. Bus. Logist.* 21, 75–93.

Combs, J.G., Russell, C.T., Shook, C.L., 2005. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research, in: J. Ketchen, D., D. Bergh, D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*, Research Methodology in Strategy and Management. Emerald Group Publishing Limited, pp. 259–286. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)

de Bary, M., Moreau, T., 2017. *La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques*. Vuibert.

Deshpande, A.R., 2012. Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework. *Int. J. Bus. Manag.* 7, p2. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n8p2>

Elena-Iuliana, I., Maria, C., 2016. Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks To Find Itself. *Ann. - Econ. Ser.* 4, 179–183.

Elkington, J., 2013. Enter the Triple Bottom Line, in: *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Earthscan, p. 207.

- Fabbe-Costes, N., Livolsi, L., Sépari, S., 2018. Supply chain management : Décloisonner pour créer de la valeur. *Rev. Fr. Gest.* 44, 13–24. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00310>
- Fatihudin, D., 2018. How measuring financial performance. *Int. J. Civ. Eng. Technol. IJCIET* 9, 553–557. https://doi.org/10.25281/2529Jur.Internasional_sqopus_Q2_IJCIET.pdf
- France Supply Chain by Aslog, 2021. Référentiel ASLOG E6/2021.
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., 2007. *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Springer Science & Business Media.
- Friedman, M., 2007. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 173–178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gouiza, F., 2016. *Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte : le cas du corridor de la Vallée de Seine (phdthesis)*. Université du Havre.
- Grandguillot, F., Grandguillot, B., 2018. *L’essentiel du contrôle de gestion*, 10th ed. Gualino.
- Issor, Z., 2017. La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Proj. Proyética Proj.* 17, 93–103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jacquet, S., 2011. *Management de la performance : des concepts aux outils*. Cent. Ressour. En Econ. Gest. CREG.
- Kalika, M., 1988. *Structures d’entreprises: réalités, déterminants, performances*. Economica.
- Kaplan, R.S., 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, R.S., McMillan, D., 2020. Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Harv. Bus. Sch. Work. Pap.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.3682788>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy Leadersh.* 24, 18–24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harv. Bus. Rev.* 79.
- Khan, K., Shah, A., 2011. Understanding Performance Measurement Through the Literature. *Afr. J. Bus. Manag.* 5. <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.020>
- Kumar, V., Chibuzo, E.N., Garza-Reyes, J.A., Kumari, A., Rocha-Lona, L., Lopez-Torres, G.C., 2017. The Impact of Supply Chain Integration on Performance: Evidence from the UK Food Sector. *Procedia Manuf.* 11, 814–821. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.183>

- Lebas, M., Euske, K., 2006. A conceptual and operational delineation of performance, in: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press, pp. 65–79. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Lynch, R.L., Cross, K.F., 1991. *Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement*. Blackwell Pub, Cambridge, Mass.
- Maurel, C., Tensaout, M., 2014. Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptab. Contrô Audit* 20, 73–99. <https://doi.org/10.3917/cca.203.0073>
- Najmi, M., Etebari, M., Emami, S., 2012. A framework to review Performance Prism. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 32, 1124–1146. <https://doi.org/10.1108/01443571211274486>
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P., 2001. The performance prism in practice. *Meas. Bus. Excell.* 5. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Ou, C.S., Liu, F.C., Hung, Y.C., Yen, D.C., 2010. A structural model of supply chain management on firm performance. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 30, 526–545. <https://doi.org/10.1108/01443571011039614>
- Pandiyan Kaliani Sundram, V., Razak Ibrahim, A., Chandran Govindaraju, V.G.R., 2011. Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequences for supply chain performance. *Benchmarking Int. J.* 18, 834–855. <https://doi.org/10.1108/14635771111180725>
- Pintea, M.-O., Achim, M.-V., 2010. Performance - An Evolving Concept. *Ann. Univ. Craiova - Econ. Sci. Ser. 2*, 1–12.
- Reynaud, E., Depoers, F., Gauthier, C., 2011. *Le développement durable au coeur de l'entreprise*. Dunod.
- Selmer, C., 2015. *Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et modèles visuels* Ed. 4. Dunod.
- Shi, M., Yu, W., 2013. Supply chain management and financial performance: literature review and future directions. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 33, 1283–1317. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2012-0112>
- Sorooshian, S., 2014. Study on unbalancenness of the balanced scorecard. *Appl. Math. Sci.* 8, 4163–4169. <https://doi.org/10.12988/ams.2014.45337>
- Sousa, P.H., Reyes Junior, E., Cordova Bicudo da Costa, C., Reis, A.L., 2021. A Model of innovation process in light of the Theory of The Growth of the Firm, by Edith Penrose, and of Resource-Based View. *Rev. Ibero-Am. Estratégia* 20, 1–35.

- Striteska, M., Spickova, M., 2012. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *J. Organ. Manag. Stud.* 1–13. <https://doi.org/10.5171/2012.114900>
- Supply Chain Masters, 2020. Référentiel Supply Chain Masters Version 4.4.
- Tangen, S., 2004. Performance measurement: from philosophy to practice. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 53, 726–737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Taouab, O., Issor, Z., 2019. Firm Performance: Definition and Measurement Models. *Eur. Sci. J. ESJ* 15. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Tarasewicz, R., 2016. Integrated Approach to Supply Chain Performance Measurement – Results of the Study on Polish Market. *Transp. Res. Procedia, Transport Research Arena TRA2016* 14, 1433–1442. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.05.216>
- Taticchi, P., Balachandran, K.R., 2008. Forward performance measurement and management integrated frameworks. *Int. J. Account. Inf. Manag.* 16, 140–154. <https://doi.org/10.1108/18347640810913807>
- Tudose, M.B., Rusu, V.D., Avasilcai, S., 2022. Financial performance – determinants and interdependencies between measurement indicators. *Bus. Manag. Econ. Eng.* 20, 119–138. <https://doi.org/10.3846/bmee.2022.16732>
- Van Looy, A., Shafagatova, A., 2016. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus* 5, 1797. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>
- Walters, D., 2003. 10 Supply chain financial performance measurement, in: *Gower Handbook of Supply Chain Management*. Routledge.
- Watts, T., McNair-Connolly, C.J., 2012. New performance measurement and management control systems. *J. Appl. Account. Res.* 13, 226–241. <https://doi.org/10.1108/09675421211281308>