

# Vers un référentiel de mesure de la performance globale des chaînes logistiques

EMILIE CHARDINE-BAUMANN, VALERIE BOTTA-GENOULAZ  
Université de Lyon, INSA-Lyon, LIESP, F-69621, Villeurbanne, France  
[emilie.baumann@insa-lyon.fr](mailto:emilie.baumann@insa-lyon.fr), [valerie.botta@insa-lyon.fr](mailto:valerie.botta@insa-lyon.fr)

## Résumé —

L'idée fondatrice du développement durable consiste en la création possible de valeur simultanée pour l'entreprise, les personnes et la planète.

Nous nous intéressons aux impacts des pratiques de gestion des chaînes logistiques sur l'économie, l'environnement et la société. Nous présentons dans cet article les principes de base d'un référentiel de modélisation et de mesure de la performance globale des chaînes logistiques, s'appuyant sur la prise en compte des contraintes et caractéristiques du développement durable.

**Mots clés** — chaîne logistique, mesure de la performance, indicateurs, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, performance globale.

## I. INTRODUCTION

Les concepts et thèmes du développement durable prennent une part croissante dans le panorama politique et social, ainsi que dans le domaine industriel et marchand et notamment dans les chaînes logistiques.

Jusqu'alors le principal objectif des chaînes logistiques était d'améliorer la compétitivité industrielle en minimisant les coûts, en assurant le niveau de service requis par le client, en allouant efficacement les activités sur les acteurs de production, distribution, transport. Aujourd'hui, elles doivent intégrer deux nouvelles dimensions dans leur performance : leurs impacts sur la société et sur l'environnement.

Les pistes d'amélioration dans le domaine de la gestion des chaînes logistiques et du développement durable sont encore mal connues et pas toujours bien maîtrisées par les entreprises.

Il existe de nombreuses contributions concernant les référentiels d'évaluation de la performance des entreprises, quelques unes concernent les chaînes logistiques et quelques autres, beaucoup plus rares, se concentrent sur la performance du développement durable. Nous proposons dans cet article un référentiel de mesure de la performance des chaînes logistiques prenant en compte les trois dimensions du développement durable.

Nous commencerons par définir les concepts et thèmes du développement durable ainsi que ceux des chaînes logistiques (partie II), nous continuerons par la présentation du référentiel de mesure de la performance globale des chaînes logistiques que nous proposons (partie III), nous finirons cette contribution en présentant un extrait de celui-ci (partie IV).

## II. LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES CHAINES LOGISTIQUES

L'intégration du concept de développement durable au sein des entreprises est une préoccupation qui devient incontournable aujourd'hui. Sa mise en place au sein d'une entreprise est

transverse dans la mesure où elle touche à peu près toutes les fonctions de l'entreprise (production, transports, etc.), ainsi que ses relations avec ses partenaires, les chaînes logistiques sont donc concernées.

Nous définirons dans un premier temps le concept du développement durable, puis celui de la chaîne logistique ainsi que sa gestion, enfin nous présenterons les principaux référentiels de modélisation de la chaîne logistique.

### A. Le Développement Durable et son application dans les entreprises

Le Développement Durable (DD) est selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland [1] : « un développement qui satisfait nos besoins sans compromettre, pour les générations futures, la satisfaction de leurs propres besoins ». L'intégration du développement durable au sein des entreprises est appelée la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La Commission Européenne [2] définit le concept de la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

La RSE est associée à la Performance Globale des Entreprises (PGE) [3] qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois dimensions :

- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes.
- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, communautés locales, ...).
- Économique : performance financière « classique », mais aussi la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise, ...

Nous trouvons dans la littérature scientifique de plus en plus de travaux concernant la mesure du DD. Singh [4] reprend la plupart des méthodes de création d'indices de mesure du DD, que ce soit pour des institutions, collectivités ou des entreprises.

La plupart des auteurs se concentrent sur les problématiques environnementales, c'est le cas de Khan et al. [5] et de Hermann et al [6] qui créent des indices prenant en compte les impacts environnementaux dans le cycle de vie du produit. De la même manière, Barbiroli et Raggi [7] se concentrent sur les impacts environnementaux dans le cycle de production d'un produit.

Abordant le DD dans la chaîne logistique, Zhu et al [8] proposent d'évaluer la mise en place de pratiques « vertes » dans la chaîne logistique.

Mais la plupart des contributions sont de nature techniques et s'attaquent rarement à la dimension sociale. Ceux qui le font se concentrent sur la santé [9].

De façon plus globale, Krajnc et Glavic [10] développent un ensemble d'indicateurs couvrant les trois dimensions du DD afin de mesurer la durabilité dans les entreprises. Mais même si de nombreux efforts ont été réalisés dans le domaine de la mesure du DD, seulement très peu de travaux ont une approche globale prenant en compte simultanément les trois dimensions du DD.

Notre référentiel tentera de mesurer la performance des pratiques de gestion dans les chaînes logistiques sur les trois dimensions du DD, performance que nous appelons la Performance Globale des Chaînes Logistiques (PGCL).

### B. La chaîne logistique

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais Supply Chain qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ». De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter ce terme, mais toutes n'abordent pas cette notion sous le même angle d'approche [11].

Une chaîne logistique est ainsi vue comme les échanges de matières et d'informations dans le processus logistique allant de l'acquisition des matières premières à la livraison des produits finis aux clients finaux, liant ainsi plusieurs entreprises [12].

Pour notre part, nous considérons que :

- Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini/service ou à une famille de produits finis/services donnés.
- Elle fait intervenir plusieurs entreprises.
- Ces entreprises sont liées entre elles par trois flux : les flux d'information, les flux physique et les flux financier.
- Enfin, une entreprise est potentiellement impliquée dans plusieurs chaînes logistiques.

Une chaîne logistique paraît très étendue, d'abord parce qu'il existe presque toujours un fournisseur du fournisseur et parce qu'il est difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit lorsque par exemple on introduit la notion de recyclage.

Ainsi, comme le précise Lauras [13], cette prise de conscience des chaînes logistiques a fait émerger des nouveaux besoins en matière d'intégration d'entreprises et de coordination des flux.

Afin de satisfaire ces besoins, des méthodologies et outils ont du être mis en place : d'où la naissance de la gestion de la chaîne logistique.

La gestion de la chaîne logistique est le concept fondamental permettant de gérer, intégrer et synchroniser les différentes entités de la supply chain via la coordination des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre partenaires de la chaîne logistique [14].

Nous considérons la gestion de la chaîne logistique comme la gestion des flux physiques (produits/services), d'information et financiers visant à optimiser les processus de la chaîne logistique.

La définition de la gestion des chaînes logistiques nous mène invariablement vers la notion de processus puisqu'elle implique une organisation par processus.

Il existe plusieurs définitions d'un processus. Nous choisissons la définition qui fait référence, il s'agit de celle de l'AFNOR [15] selon laquelle un processus est un système d'activités corrélées ou interactives qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.

La norme ISO 9001 [15] présente quatre types de processus :

- Les processus de réalisation qui contribuent directement à la réalisation du produit/service, de la détection du besoin du client à sa satisfaction.
- Les processus de support qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.
- Les processus de direction qui déterminent la politique et le déploiement des objectifs dans l'organisme.
- Les processus de mesure qui permettent de mesurer et d'évaluer les processus de réalisation.

### C. Les principaux référentiels de modélisation des chaînes logistiques

Nous présentons dans cette section les cinq principaux référentiels de modélisation de la chaîne logistique sur lesquels nous avons basé notre travail.

Porter [16] présente la chaîne de valeur selon :

- Cinq activités principales : la logistique d'approvisionnement, la fabrication, la logistique de commercialisation, le marketing et la vente et les services.
- Et quatre activités de soutien : l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement, et les achats.

Lambert et al. [17] proposent de décrire la chaîne logistique selon huit processus : la relation client, les services au client, la demande, la réalisation des ventes, les flux de production, la relation fournisseur, le développement et la commercialisation du produit et les retours.

Les processus sont analysés par leur création de valeur par rapport aux activités d'une entreprise.

Le Référentiel de la performance logistique de l'ASLOG [18] est un catalogue de mesures et d'actions de progrès.

Ce référentiel permet de caractériser la chaîne logistique (as is) à travers 200 questions selon onze axes : la conception produit, les achats, l'approvisionnement, la production, la livraison, le stockage, les ventes, la maintenance et les retours, le management, la stratégie, et la planification, les progrès permanents et les indicateurs de pilotage.

A partir de ces éléments de caractérisation, les auditeurs de l'ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de sa chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandations permettant une amélioration à venir (to be).

Le référentiel EVALOG [19] axe son analyse sur six thématiques :

- Quatre sont de type processus : la capacité et le planning de production, l'interface avec les clients, la maîtrise des produits/processus et l'interface avec les fournisseurs.
- Les deux autres axes d'étude concernent : la stratégie et l'amélioration et l'organisation du travail.

Le modèle SCOR [20] (Supply-Chain Operations Reference-model), développé et diffusé par le SCC (Supply Chain

Council), définit une démarche, des modèles et des indicateurs pour représenter, diagnostiquer et évaluer la chaîne logistique. Il a pour finalité l'optimisation des processus logistiques de l'entreprise. Il présume que toute chaîne logistique peut être subdivisée en :

- Cinq processus : planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et retourner.

- Associés à dix processus support : établissement et gestion des procédures, évaluation des performances, gestion des données, gestion des stocks, gestion des ressources financières, gestion du transport, gestion de la configuration de la chaîne logistique, gestion de la réglementation, gestion des besoins d'import/export, gestion des risques.

Ces cinq référentiels sont les plus couramment présentés pour modéliser la chaîne logistique. En les analysant, nous constatons qu'ils sont plus ou moins matures vis-à-vis des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises.

Nous constatons que Porter [16] ne fait aucune allusion aux problématiques du développement durable.

Les référentiels de Lambert [17], ASLOG [18], Evalog [19] et SCOR [20] introduisent dans leur chaîne logistique le processus des flux retours, pratique du DD, la plus couramment mise en place dans les entreprises.

Le modèle de SCOR illustre parfaitement l'importance qu'a prise la dimension de la gestion des retours au cours de ces dix dernières années. Le modèle a été créé en 1996, et c'est seulement en 2000 [21], qu'apparaît un nouveau processus, celui de la logistique des retours. Il décrit les activités associées au flux retour des produits, quels qu'ils soient. Au fur et à mesure des versions suivantes ce processus est étoffé. L'avant-dernière version du modèle, SCOR 8.0 [20] propose un processus complet distinguant trois catégories de produits et se décomposant en trois sous-processus. De plus, la dernière version [22] présente le GREENSCOR. Ce référentiel additionnel met en avant un certain nombre d'indicateurs et de bonnes pratiques (mettre en place un Environnemental Management System (EMS), développer des partenariats avec les fournisseurs, identifier les matériaux recyclables, maximiser les chargements, sélectionner des fournisseurs avec EMS, ...) liés au DD qu'il associe aux cinq processus du modèle SCOR ainsi qu'à leurs processus supports.

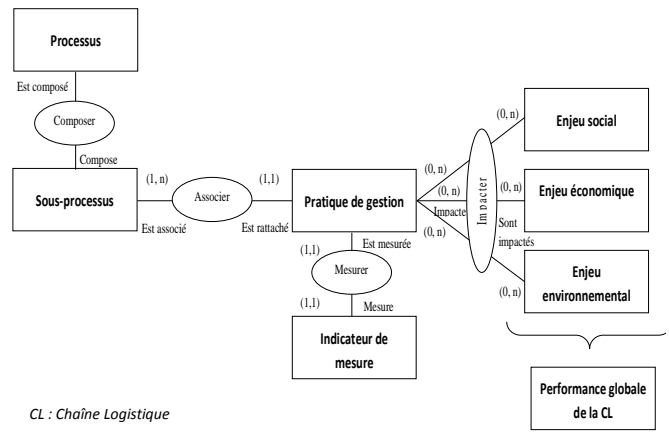
Malgré ces avancées en matière de prise en compte des problématiques du DD dans les chaînes logistiques, nous n'avons pas trouvé à ce jour dans la littérature de référentiel permettant d'évaluer la PGCL.

### III. VERS UN REFERENTIEL DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES CHAINES LOGISTIQUES.

Nous proposons de mettre en exergue dans les modèles des chaînes logistiques, les éléments permettant de traiter les problèmes du DD, ainsi qu'un système de mesure de la performance globale des chaînes logistiques.

#### A. Méthodologie

La chaîne logistique est modélisée en processus et sous-processus. Nous proposons de mesurer les impacts sur les enjeux environnementaux, sociaux et économiques de certaines pratiques de gestion (Voir Figure1). Le système de mesure des impacts est présenté dans la section C et les pratiques de gestion et la mesure de la réalité de leur mise en place sont décrites en section D.



CL : Chaîne Logistique

Figure 1 : Liens entre processus et performance globale

#### B. Modélisation de la chaîne logistique

Nous proposons de modéliser la chaîne logistique sous forme de processus et de sous-processus suivant la typologie des processus de l'AFNOR [15] et en prenant en considération les problématiques du DD.

##### 1. Les processus de réalisation

- Concevoir et développer les produits
- Acheter
- Approvisionner
- Produire
- Distribuer
- Vendre
- Retourner

##### 2. Les processus de direction

- Planifier
- Définir la stratégie de l'entreprise
- Gérer les risques
- Collaborer avec les partenaires
- Gérer la Qualité

##### 3. Les processus de support

- Gérer les ressources humaines et l'organisation
- Gérer les ressources financières
- Gérer les stocks
- Gérer les immobilisations
- Gérer la maintenance
- Gérer l'aspect juridique
- Gérer les systèmes d'information et les données

##### 4. Les processus de mesure

La mesure de la performance des processus et sous-processus sera étudiée à travers l'impact des pratiques de gestion des chaînes logistiques sur les différentes dimensions de la performance (voir ci-après).

#### C. Système de mesure

La mesure de la performance de la chaîne logistique se fait traditionnellement via des enjeux économiques. Or la prise en considération des problématiques du DD dans les chaînes logistiques modifie la mesure de cette performance. C'est pourquoi nous proposons un système de mesure composé d'enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

### 1. Les enjeux de la performance économique

En nous basant sur les travaux de SCOR [22] et de Gruat La Forme [23], nous présentons une classification des indicateurs adoptée par de nombreux modèles de référence, et distinguant les enjeux suivantes :

- La réactivité
- La fiabilité
- La flexibilité
- La qualité
- Les coûts

### 2. Les enjeux de la performance environnementale

En nous appuyant sur le rapport de la GRI [24], ainsi que sur les travaux de Barbiroli et al. [19], de Rao et al. [25] et de Tam et al. [26], nous avons sélectionné cinq enjeux :

- La gestion environnementale
- La consommation d'énergie
- La consommation de matière
- Les émissions et effluents émis et rejetés
- La production de déchets

### 3. Les enjeux de la performance sociale

Très peu de modèles intègrent la dimension humaine dans la mesure de la performance d'une entreprise, le Balanced Scorecard [27] et le navigateur Skandia [28] constituent aujourd'hui les formes les plus abouties en matière d'outils de pilotage s'appuyant sur le capital humain d'une entreprise [29]. Nous proposons une classification des indicateurs sociaux suivant cinq enjeux :

- Les conditions de travail
- Le respect des Droits de l'Homme
- Les relations avec les collectivités
- La responsabilité envers les consommateurs
- Les échanges d'informations

#### D. Les pratiques de gestion

Nous souhaitons mesurer les impacts des pratiques de gestion déjà mises en place dans les chaînes logistiques. Nous avons pour cela sélectionné une trentaine de pratiques, réparties sur l'ensemble des processus et sous-processus. Ces pratiques sont issues principalement du référentiel SCOR et du GreenSCOR.

Il s'agit par exemple de la mise en place de la différenciation retardée des produits ou de l'utilisation le plus en amont possible de l'emballage final.

Afin de mesurer le niveau de la mise en place des pratiques, nous proposons un indicateur de mesure il s'agit d'une échelle allant de 0 à 5, 0 correspondant à une non-mise en place et 5 à une mise en place de 100% de la pratique (voir Tableau 1).

Si on prend l'exemple de la différenciation retardée, une entreprise qui a mis en place cette pratique pour environ 35% de ses produits, pourra considérer sa mise en place à un niveau 2.

Niveaux	Tranches de mise en place des pratiques
0	0%
1	1% à 20%
2	21% à 40%
3	41% à 60%
4	61% à 80%
5	81% à 100%

Tableau 1 : Echelle de niveaux de mise en place des pratiques de gestion

#### IV. EXTRAIT DU REFERENTIEL DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES CHAINES LOGISTIQUES

Pour pouvoir piloter de manière durable sa chaîne logistique, un manager doit connaître les impacts (positifs, négatifs ou neutres) de ses principales pratiques de gestion sur les trois dimensions du DD.

Nous proposons un extrait du référentiel, concernant uniquement l'aspect environnemental, complété par un manager d'une entreprise  $\alpha$  (voir Tableau 2).

Le manager estime que la P1, mise en place entre 61% et 80% (niveau 4) :

- n'impacte pas la gestion environnementale,
- impacte légèrement les enjeux énergétiques,
- impacte fortement et positivement les enjeux liés à la pollution,
- et impacte moyennement et positivement les enjeux liés aux matières et aux déchets.

#### V. CONCLUSION

L'introduction du concept de développement durable dans les chaînes logistiques pose la question de l'existence d'instruments de pilotage et de mesure de la performance des chaînes logistiques vis-à-vis de l'économie, de l'environnement et de la société. Cette performance reste un concept multidimensionnel difficile à mesurer quantitativement. En effet, les dispositifs de mesure actuellement utilisés pour mesurer les progrès réalisés grâce aux démarches de responsabilité sociale des entreprises n'apportent pas de réponses satisfaisantes.

Cette première version du référentiel de modélisation et de mesure de la performance globale des chaînes logistiques sera complétée et approfondie au cours de travaux futurs. Ce référentiel finalisé permettra à une entreprise :

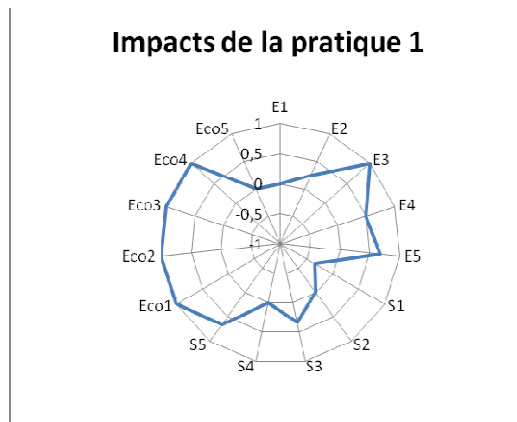
- de positionner les pratiques de gestion déjà en place dans sa chaîne logistique afin d'analyser si celles-ci sont réparties sur l'ensemble de sa chaîne ou si elles sont concentrées sur un ou plusieurs processus spécifiques.
- dans le cadre d'une politique de DD, il permet également à l'entreprise de mesurer ses pratiques et de les piloter à un niveau stratégique ou tactique.
- pour finalement permettre la mesure et le pilotage de sa PGCL en analysant les liens entre les pratiques et la performance cible de sa politique du DD (voir Radar 1 : La mise en œuvre de la pratique P1 à un niveau 4 permet à l'entreprise d'améliorer sa performance sur les enjeux économiques et sur quelques enjeux environnementaux (E3 et E5) et Radar 2 : Pour améliorer l'enjeu lié aux déchets, il est préférable de mettre en place les pratiques P2 et P3.).

Plusieurs points pourront être approfondis :

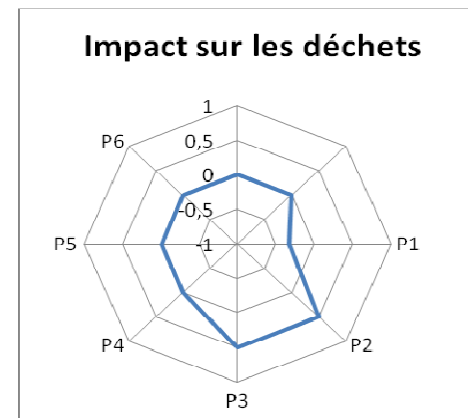
- Nous pouvons élargir ce référentiel à d'autres pratiques, notamment aux nouvelles pratiques « vertes ».
- Une analyse entre les pratiques de gestion « traditionnelles » et celles dites « vertes » pour connaître leur complémentarité ou leur opposition pourra être envisagée.
- Enfin, nous pouvons aussi nous interroger sur la réalité de la PGCL sur le terrain : est-elle prise en considération dans les entreprises ? Comment est-elle mesurée ?

		Environnement																				
		Indicateur de mesure (entre 0et 5) ?	Management				Energie				Pollution/Rejets			Matières			Déchets					
			Le budget environnemental	La certification environnementale	La conformité environnementale	L'implication des salariés/La formation vis-à-vis de l'environnement	La consommation totale d'énergie	La part d'énergie renouvelable/non-renouvelable	La consommation totale d'eau	La part d'eau recyclée/eau non-recyclée	La pollution de l'air liée au cycle de production	La pollution de l'air liée au transport	La pollution de l'eau	La pollution du sol	La quantité de matières	La part des matières recyclables/non-recyclables	La quantité des matières issues du recyclage	La quantité des matières dangereuses	La quantité de déchets	La part des déchets recyclables/non-recyclables	La quantité des déchets dangereux	
P1	Mettez-vous en place une différenciation retardée des produits	4	0	0	0	0	+	0	0	0	+	+	+	+	+	0	0	+	+	0	+	
P2	Partagez-vous avec vos partenaires amont et/ou aval des connaissances, ou des idées autour de la conception d'un nouveau produit pour mutualiser vos compétences ?	2	-	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
P3	Achetez-vous des matières plus durables, solides et performantes ?	3	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+
	...																					

Tableau 2 : Extrait du référentiel de PGCL de l'entreprise  $\alpha$



Radar 1 : La première pratique impacte quels enjeux ?



Radar 2 : Quelles pratiques impactent le plus les déchets ?

## VI. REFERENCES

- [1] G. Brundtland, 1987, « Our Common Future: The World Commission on Environment and Development», *Oxford University Press*.
- [2] Commission Européenne, 2001, le Livre Vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- [3] C. Germain, S. Trébutcq, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy* – 18 octobre 2004 – n° 1186.
- [4] R. K. Singh, H.R. Murty, S.K. Gupta, A.K. Dikshit, « An overview of sustainability assessment methodologies», *Ecological indicators*, 2009, 9, pp. 189- 212.
- [5] F.I. Khan, R. Sadiq, B. Veitch, «Life cycle iNdeX (LInX): a new indexing procedure for process and product design and decision-making », *Journal of Cleaner Production*, 2004, 12, pp. 59–76.
- [6] B.G. Hermann, C. Kroeze, W. Jawjit, « Assessing environmental performance by combining life cycle assessment, multi-criteria analysis and environmental performance indicators », *Journal of Cleaner Production*, 2007, 15, pp. 1787-1796.
- [7] G. Barbiroli, A. Raggi, « A method for evaluating the overall technical and economic performance of environmental innovations in production cycles», *Journal of Cleaner Production*, 2003, 11, pp.365–374
- [8] Q. Zhu, J. Sarkis, K-H Lai, « Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation», *International Journal Production Economics*, 2008, 111, pp. 261–273
- [9] S.E. Daniel, D.C. Diakoulaki, C.P. Pappis, « Operations research and environmental planning», *European Journal of Operational Research*, 1997, 102, pp. 248–263.
- [10] D. Krajnc, P. Glavic, « A model for integrated assessment of sustainable development », *Resources, Conservation and Recycling*, 2005, 43, pp.189-208.
- [11] Consortium Copilotes, (2004), Caractérisation des chaînes logistiques, Rapport de projet Copilotes, Collaboration et Partage d'Information dans les chaînes LOGISTIQUES, Région Rhône- Alpes.
- [12] M. Cooper, D. Lambert, J. Pagh., «Supply chain management: more than a new name for logistics», *International Journal of Logistics Management*, 1997, 8(1), pp. 1-14
- [13] M. Luras, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques: application à la coopération maison-mère - filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique », *Thèse de doctorat en systèmes industriels*, Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse, 2004.
- [14] J.T. Mentzer, W. De Witt, J.S. Keebler, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, Z.G. Zacharia, «Defining Supply chain Management», *Journal of Business Logistics*, 2001, 22, pp. 1-25
- [15] AFNOR, « Pilotage des processus », ISO 9001 : 2000, Afnor 2002.
- [16] M. Porter, «The Competitive Advantage of Nations», New York, Free press, 1990.
- [17] D.M. Lambert, M.C. Cooper, «Issues in Supply chain Management», *Industrial Marketing Management*, 2000, 29, pp. 65-83.
- [18] Aslog, 2007. Available online <http://www.aslog.org>
- [19] EVALOG - GLOBAL EVALOG, GALIA, 2006.
- [20] Supply Chain Council, 2006, Supply Chain Operations Reference Model: Overview of SCOR Version 8.0.
- [21] Supply Chain Council, 2000, Supply Chain Operations Reference Model: Overview of SCOR Version 4.0.
- [22] Supply Chain Council, 2008, Supply Chain Operations Reference Model: Overview of SCOR Version 9.0.
- [23] F-A. Gruat La Forme-Chrétien, « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique », *Thèse de doctorat en Génie Informatique*, INSA de Lyon, décembre 2007.
- [24] Global Reporting Initiative, 2000, « Global Reporting Guidelines on Economics, Environmental, and Social Performance ».
- [25] P. Rao, O. la O' Castillo, P. Intal Jr, A. Sajid, « Environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines: An empirical research», *Journal of Cleaner Production* , 2006, 14, pp. 505-515.
- [26] C.M. Tam, V. W.Y. Tam, W.S. Tsui, «Green construction assessment for environmental management in the construction industry of Hong Kong», *International Journal of Project Management* , 2004, 22, pp. 563–571.
- [27] R.S. Kaplan, D.P. Norton, « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, 1992, vol. January-February, pp. 71-79.
- [28] L. Edvinsson, M.S. Malone, « Le capital immatériel de l'entreprise», Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, 1999.