

## **LA PERFORMANCE LOGISTIQUE DU MAROC, DE LA FRANCE ET DE L'ESPAGNE : APPROCHE COMPARATIVE ET ANALYTIQUE**

## **THE LOGISTICS PERFORMANCE OF MOROCCO, FRANCE AND SPAIN: A COMPARATIVE AND ANALYTICAL APPROACH**

**Dr. Tarek Lakhroufi**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock  
Université Hassan II, Casablanca, Maroc  
Mail : lakhroufi\_tarek@hotmail.fr

**Dr. Jamal Sekali**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Salé  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc  
Mail : jamal\_sekali@um5.ac.ma

### **Résumé**

La performance logistique a été, et continue d'être, un sujet de recherche et d'investigation épineuse. Elle a suscité l'intérêt des décideurs politiques, des économistes, des industriels et des chercheurs tant au niveau des stratégies pour l'atteindre qu'au niveau des outils de son évaluation pour rectifier le cap. L'objectif de cet article est d'évaluer la performance logistique de la France, de l'Espagne et du Maroc à travers l'indice de la performance logistique élaborée par la banque mondiale. Les résultats de notre étude font ressortir que les pays de la France et de l'Espagne ont atteint un score de performance très élevé par rapport au Maroc qui devrait déployer encore des efforts supplémentaires pour améliorer sa performance logistique.

**Mots-clés :** Performance logistique – Indice de performance logistique - Score – Coût – Qualité-Délai

## Abstract

Logistics performance has been, and continues to be, a thorny subject of research and investigation. It has attracted the interest of policy makers, economists, industrialists, and researchers both in terms of strategies to achieve it and in terms of tools for its evaluation to correct the course. The objective of this paper is to evaluate the logistics performance of France, Spain and Morocco through the logistics performance index developed by the World Bank. The results of our study show that France and Spain have achieved a very high-performance score compared to Morocco, which should make additional efforts to improve its logistics performance.

**Keywords:** Logistics performance - Logistics performance index - Score - cost - quality - lead time

## 1- Introduction

Dans le contexte économique actuel, marqué par la montée en puissance des nouvelles technologies avancées, la reconfiguration des modèles organisationnels des entreprises et le resserrement impitoyable de la concurrence, les économies du monde entier tentent de se doter d'un avantage compétitif qui leur permet de confirmer leurs présences sur la scène économique internationale.

Dans cette sphère, la logistique est un élément essentiel de l'avantage comparatif ; les pays entreprennent des efforts colossaux pour améliorer ce secteur, et ce à travers un train de réformes et de stratégies volontaristes afin qu'il soit un moyen de développement et non pas un obstacle à la bonne marche de l'économie.

Dans ce sens, la recherche de la performance logistique devient une condition sine qua non à l'intégration des marchés internationaux de différents produits. L'atteinte de ladite performance ne dépend plus de la seule action de la mise en œuvre des stratégies de développement logistique, mais de la capacité de s'accommoder avec les règles du jeu concurrentiel, et de s'acclimater avec les différents changements possibles.

L'évaluation de la performance logistique a pris plusieurs angles et orientations dans le monde académique ; il y des chercheurs qui ont focalisé leurs productions scientifiques sur l'entreprise (niveau micro) Trevor D et al (1994), R. Gélinas et Y. Bigras (2002) et il y en a

d'autres qui ont axé leurs efforts sur la performance logistique des pays (niveau macro) Alnıpak, S (2021), Mareï, N et al (2021) et Göçer, A et al (2021).

Dans ce présent article, nous nous intéressons à l'évaluation de la performance logistique des pays, tout en faisant recours à l'indice de la performance logistique élaborée par la banque mondiale. En effet, cet indice reflète par ses différents composants la situation globale et approfondie du niveau de la performance logistique d'une économie donnée.

L'échantillon de la présente étude s'est focalisé sur la France, l'Espagne et le Maroc puisque ces pays opèrent dans un marché commun et ils disposent d'une série d'accords favorisant le libre échange commercial et la coopération économique. En revanche, notre analyse sera axée davantage sur le dernier pays puisqu'il est en phase de développement dans le secteur de la logistique et il essaie d'être au même rang des pays qui disposent d'une logistique performante comme la France et l'Espagne.

Autrement dit, l'objectif poursuivi par cet article est d'évaluer la performance logistique des pays de l'étude en utilisant une approche à la fois comparative et analytique. Cela va nous permettre, dans un premier lieu, d'établir une revue de la littérature de la notion de la performance. Dans un second lieu, nous mettrons en évidence l'outil d'appréciation et de comparaison. Enfin, nous allons présenter les résultats de l'analyse.

## **2- Aperçu théorique sur la performance logistique**

La logistique a pris une place prépondérante durant ces deux dernières décennies dans les différentes politiques publiques adoptées par les économies du monde entier. Sa contribution stratégique dans la réalisation d'une série d'objectifs économique, sociale, politique et sanitaire et dans la consécration de leurs pays comme destination de choix pour les investissements créatifs de valeur ajoutée.

La littérature économique s'est intéressée à l'étude des rouages de la logistique sous plusieurs dimensions selon l'intérêt du chercheur, mais les questions liées à la performance logistique ont suscité l'intérêt de plusieurs académiciens, praticiens, mais aussi des institutions de renommée internationale. Cela peut être expliqué par la pression concurrentielle accrue dans l'environnement international tiré par l'offre diversifiée et innovante.

La performance logistique est un concept composé de deux notions complexes : la performance et la logistique. Chaque notion dispose d'un cumul historique et elle repose sur un ensemble de théories scientifiques. En effet, ces deux notions sont complémentaires dans la

mesure où la bonne logistique est mesurée par le niveau de la performance. Ceci dit, c'est par le biais des indicateurs de performance que la logistique est évaluée.

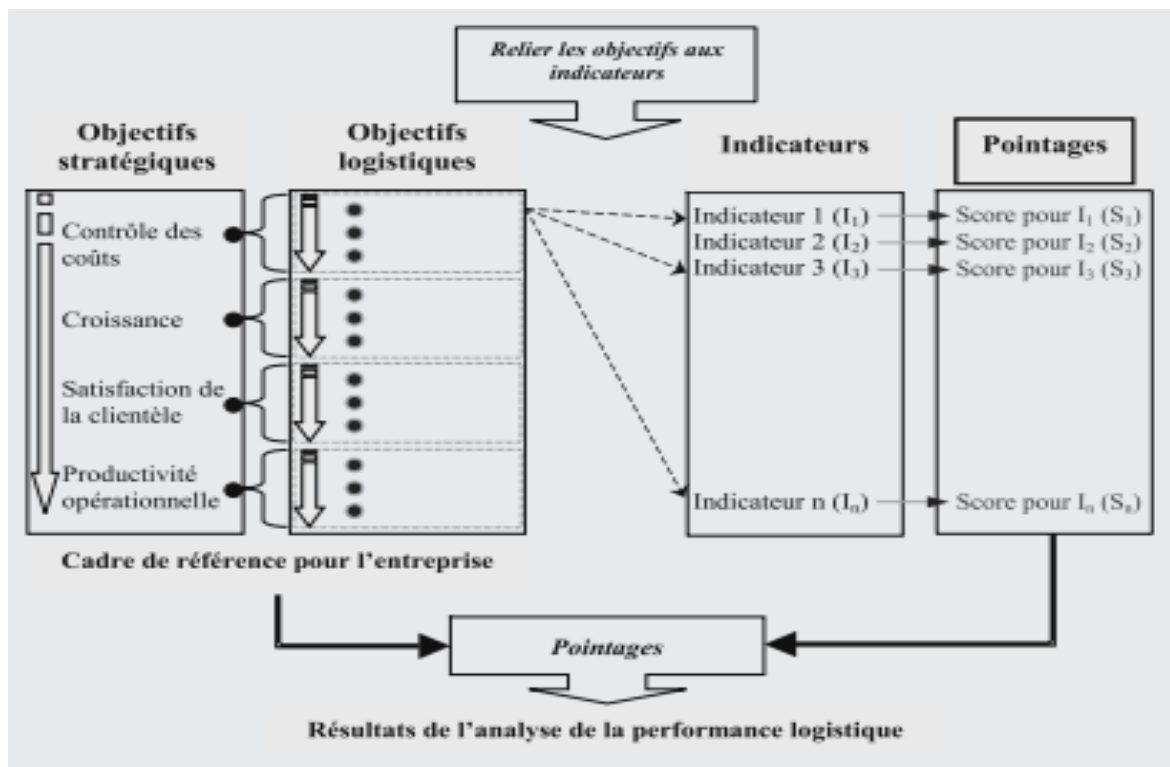
Trevor D et al (1994) avancent que la performance logistique comme étant une composante de la performance globale de l'organisation, tout en prenant en considération dans sa mesure des objectifs relatifs à la rentabilité, la tenue des promesses, les faibles pertes et dommages, la responsabilité sociale, les délais de livraison respectés la flexibilité, la disponibilité des produits, la satisfaction du client, la croissance des ventes, la sécurité d'emploi et les conditions de travail.

Pour OUBAOUZINE, L (2019)<sup>12</sup> la performance logistique consiste à évaluer le rapport entre le service fourni au client et les moyens utilisés, en se basant sur les variables de la fiabilité, l'efficacité, la réactivité, l'agilité, l'intelligence de l'exploitation de toutes les fonctions logistiques. Shepherd et Gunter (2010) ont souligné que le coût, le temps, la qualité, la flexibilité et l'innovation constituent les principales variables du processus de l'évaluation de la performance logistique.

D'une manière globale et transverse, la performance logistique tient en compte le fameux triptyque logistique coût - qualité – délai par la maîtrise de toutes les fonctions des maillons de la chaîne logistique afin de fournir aux décideurs les informations nécessaires au bon fonctionnement de leurs entreprises. Pour JALAL C. et NMILI M. (2020) la performance logistique se base sur des critères relatifs à la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement.

D'une façon sommaire, la performance logistique dans le monde de l'entreprise consiste d'atteindre un niveau de performance interne accru, c'est-à-dire d'optimiser les différentes fonctions logistiques internes pour être capable d'affecter la performance logistique externe liée aux fournisseurs et aux clients. Quant au R. Gélinas et Y. Bigras (2002), ils ont développé un cadre de travail de la performance logistique basée sur plusieurs variables :

Figure 1 : L'évaluation de la performance logistique



Source : R. Gélinas et Y. Bigras (2002)

La performance logistique tient en compte des objectifs stratégiques notamment le contrôle des coûts, la croissance, la satisfaction des clients, la productivité opérationnelle et la valorisation des actifs. De ces objectifs découlent des objectifs logistiques tels que la minimisation des coûts, logistiques, le développement des réseaux logistiques (distribution, production et approvisionnement), la maximisation de la qualité de service et l'optimisation des ressources utilisées (R. Gélinas et Y. Bigras, 2002).

### 3- Évaluation de la performance logistique des pays : Indice de la performance logistique (IPL)

L'analyse de la performance logistique des pays constitue un sujet très important dans les différents débats politique et économique. La nécessité de maîtriser cette notion dans son cadre macro devient une question de grande importance. Pour mieux cerner cette notion dans ledit cadre, nous faisons recours à l'indice de performance logistique (IPL) élaborée par la banque mondiale puisqu'il permet d'analyser la performance logistique des économies du monde tout en utilisant des indicateurs spécifiques. Malgré plusieurs tentatives d'amélioration de cet indice par les chercheurs (Beysenbaev, R., & Dus, Y. 2020), Ekici, Ş (2019), il reste jusqu'à présent un indice fiable de l'évaluation de la performance logistique des pays.

En effet, plusieurs chercheurs ont utilisé cet indice pour traiter les questions liées à la performance logistique des économies du Monde (macro performance logistique), notamment Solakivi et al., (2015), d'Aleo, V. (2015). Göçer, A et al (2021), Marei, N et al (2021), ÇELEBİ, Ü. (2021). Almpak, S (2021).

Le score dudit indice varie en fonction des politiques publiques mises en œuvre par les pays en vue d'améliorer d'une manière directe leurs secteurs logistiques ou d'une manière indirecte les secteurs qui font recours à la logistique.

Cet indicateur reflète la situation globale d'une économie donnée, plus le score est élevé plus la situation de l'économie se porte bien. En effet plusieurs études ont corroboré le lien positif et significatif entre ledit indice et d'autres variables stratégiques telles que le commerce (Marti et al. 2014), la croissance économique (Civelek et al. 2015), la compétitivité globale (Erkan, 2014) et la performance environnementale (Kim et Min, 2011).

En fait, une lecture globale du classement de l'indice de performance logistique montre que les pays développés occupent les premières places, ce qui justifie l'importance du développement économique dans l'amélioration de la performance logistique des pays.

L'indice de la performance logistique repose sur une enquête élaborée par des experts de la logistique internationale qui n'appartiennent pas aux pays enquêtés (Santiteerakul, s.,et al., 2018), afin de saisir la réalité quotidienne à laquelle est confronté le secteur privé de façon plus fine de ne se contente pas aux chiffres officiels de pays et de mettre, en fin de compte, le pays sur une échelle qui va de 1 à 5 et le score le plus élevé représente la meilleure performance. Ledit indice est fondé sur six composants différents :

- Les douanes,
- Les infrastructures,
- La facilité à organiser des expéditions,
- La qualité des services logistiques,
- La ponctualité,
- La traçabilité

Lorsqu'il s'agit d'un manque d'information sur l'une de ses composantes, l'enquêteur essaie de calculer la réponse moyenne du pays pour chaque question, ajustée par l'écart moyen du répondant par rapport au niveau moyen du pays dans les réponses aux questions.

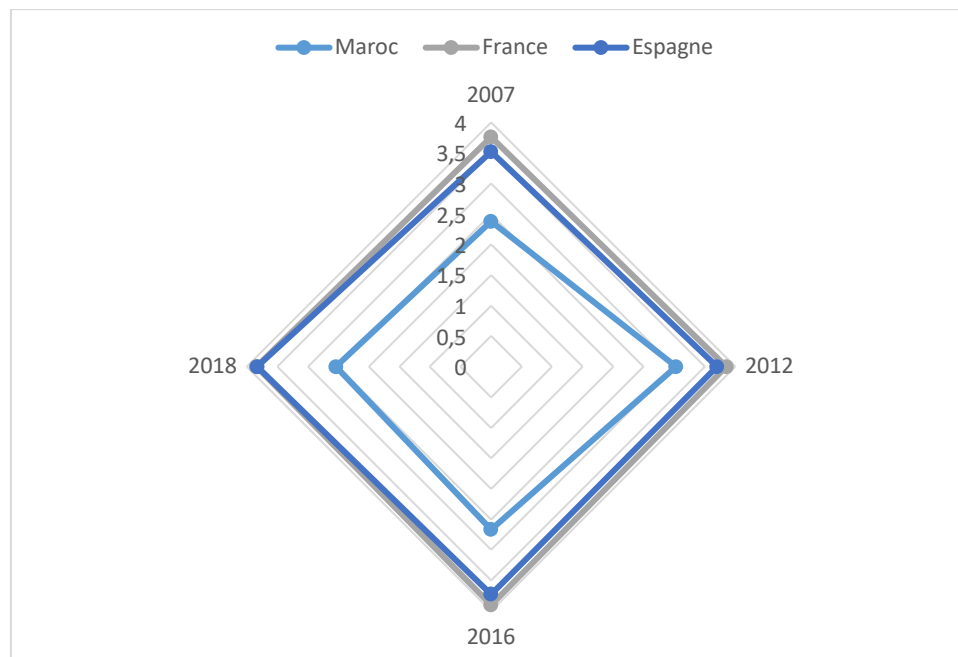
Ces composantes définissent les différents domaines de l'indice de performance logistique. Il est à la fois global et approfondi puisqu'il se base sur des variables de la logistique interne et externe et il reflète la situation réelle de la performance logistique, car les autres indicateurs se focalisent davantage sur les variables des coûts et de la distance (Korinek et Sourdin, 2011) et ils négligent d'autres variables importantes susceptibles de métamorphoser la donne. En effet, il contribue à l'identification des dysfonctionnements touchant la performance logistique.

#### 4- La performance logistique du Maroc, de la France et de l'Espagne : analyse et discussion

L'indice de la performance logistique (IPL) permet d'avoir une idée globale et approfondie sur le niveau de la performance logistique. Il est le résultat d'un effort consistant qui reflète la perception des principales parties prenantes du transport international en ce qui concerne la performance des services logistiques disponibles dans le pays considéré et non la performance intrinsèque des chaînes logistiques elles-mêmes.

En faisant recours à la base des données de la banque mondiale, nous avons pu élaborer les graphiques ci-dessus, à travers lesquels nous allons analyser et comparer le niveau de la performance logistique. Le graphique ci-dessus montre la performance globale :

**Graphique 1 : La performance globale**



Source : Elaboré par nos soins, Données la banque mondiale

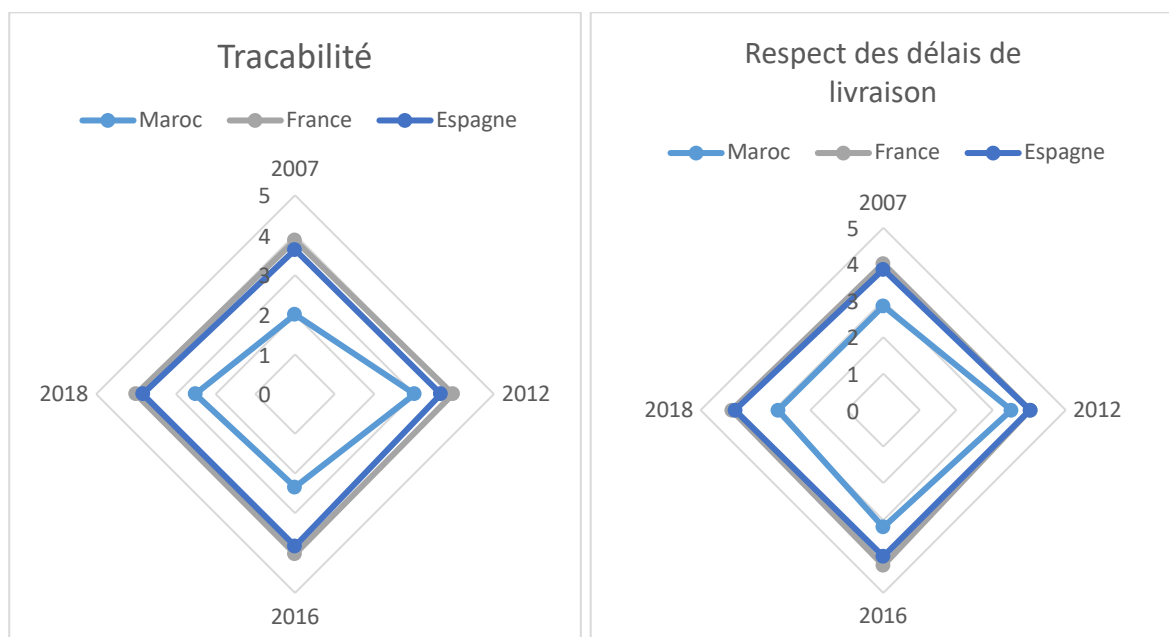
Les données de l'indice de la performance logistique montrent la supériorité de la France par rapport à l'Espagne et au Maroc, ce dernier s'est avéré plus moins loin de la performance logistique des pays développés malgré les efforts continus pour développer le secteur de la logistique.

De plus, une dégradation considérable s'est apparue durant la phase 2016-2018 au niveau de la performance de tous les pays de l'étude, ce qui montre la difficulté de suivre les nouvelles tendances internationales en matière de la logistique puisque l'environnement est en perpétuel changement et il devient de plus en plus exigeant avec l'émergence des nouveaux systèmes d'information logistique qui rend les services logistiques plus optimisés (Sahay, B. S., & Gupta, A. K. 2003)

Globalement, la performance logistique des pays de l'étude est dans un niveau bien avancé à l'exception du Maroc qui devait déployer des efforts supplémentaires pour améliorer son niveau de performance logistique et être au même pied d'égalité des pays de l'étude.

Quant aux composants de l'indice de la performance logistique (IPL) les graphiques ci-dessus montrent l'évolution du niveau des variables de la traçabilité et de la ponctualité dans le secteur de la logistique dans les pays du Maroc, de l'Espagne et de la France durant les années 2007-2012-2016-2018 :

**Graphiques 2 : Les composants de la traçabilité et de la ponctualité dans l'indice de la performance logistique (IPL) 2007-2018**



Source : Elaboré par nos soins, Données la banque mondiale



La traçabilité joue un rôle fondamental dans la performance logistique, elle consiste à suivre la provenance, le parcours et l'emplacement exact de chaque envoi Fabbe-Costes, N., et Lemaire, C. (2010). En d'autres termes, elle permet de connaître à chaque instant l'emplacement d'un produit de son arrivée dans la chaîne jusqu'à sa sortie, et par conséquent, la traçabilité est le résultat de l'activité du secteur dans son ensemble.

D'après le graphique en haut, la France occupe la première place avec un score élevé par rapport au Maroc et à l'Espagne. Cela est attribuable aux systèmes de traçabilité très avancés utilisés par les opérateurs logistiques français.

Ces systèmes conduisent généralement à l'optimisation du coût et du délai et plus particulièrement au bon contrôle des chargements, au suivi au plus près les commandes et les stocks à la bonne gestion des réceptions des marchandises et à la diminution du risque des erreurs humaines.

En effet, l'implantation des systèmes d'information avancée devient une exigence logique dans un contexte marqué par la montée en puissance de la philosophie logistique avancée, mais cette action nécessite un investissement consistant, ce qui oblige les opérateurs à choisir des systèmes peu performants et qui ne contiennent pas les modules nécessaires au bon fonctionnement de leurs organisations.

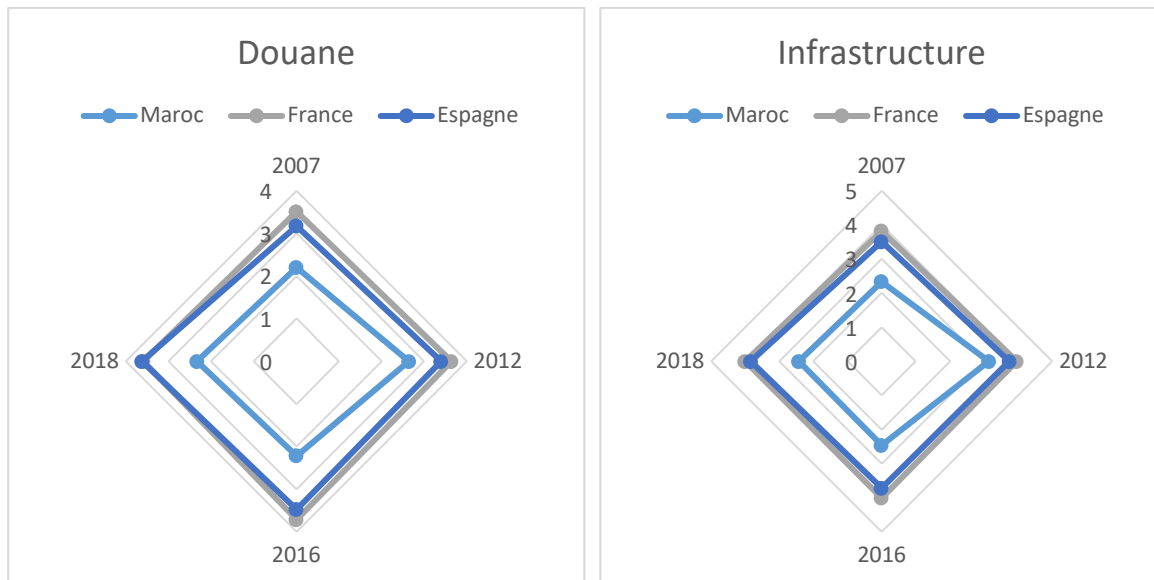
Le marché des systèmes d'information a connu une évolution considérable, notamment avec le développement de la digitalisation. Les entreprises spécialisées dans ce domaine proposent des offres orientées logistiques, et ce, en faisant recours aux logicielles avancées telles que le WMS (Warehouse Management System), TMS (Transport Management System), MES (Manufacturing Execution System) et OMS (Order Management System) Shahbazuddin, M., et Chambers, T. L. (2021). Ces outils informatiques sont capables de donner aux entreprises un niveau de traçabilité très élevé, ce qui contribue à améliorer la performance logistique des organisations.

Pour le deuxième graphique, il montre l'état de la variable du délai qui occupe une place primordiale dans la performance logistique. Le Maroc a pu réaliser des performances élevées surtout en 2012, mais il n'a pas pu assurer les mêmes performances dans les prochaines années. Pour la France et l'Espagne, ils affichent de bons résultats.

Tous les opérateurs tentent d'optimiser le lead time qui correspond au temps qui s'écoule entre le passage d'une commande fournisseur et la livraison de la marchandise au client afin de

gérer efficacement par la suite le dernier kilomètre (l'étape finale du processus de livraison des marchandises vers le lieu de destination indiqué par le client) puisque cette étape rencontre plusieurs difficultés liées entre autres au transport ou au type du produit à livrer.

**Graphiques 3 : Les composants de la Douane et de l'infrastructure dans l'indice de la performance logistique (IPL) 2007-2018**



Source : Elaboré par nos soins, Données la banque mondiale

La variable de la douane occupe une place capitale dans les différentes négociations d'implantation des entreprises dans les territoires nationaux, c'est pour cela les pays tentent de moderniser leurs systèmes de la douane et les rendre un outil de facilitation du commerce et non pas un obstacle au commerce.

En vérité, elle constitue un maillon stratégique de la chaîne logistique ; les pays qui arrivent à rendre flexible du processus de dédouanement de la marchandise, ils peuvent bénéficier d'une série des effets économique et logistique positives. À la lumière du graphique ci-dessus, la France confirme sa première place, suivie par l'Espagne et le Maroc.

En effet, il faut signaler que le Maroc a entrepris des efforts colossaux pour accroître la performance de son processus de dédouanement, et ce, par le développement d'un système de dédouanement en ligne baptisé BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseau) qui prend en charge la totalité des procédures douanières tout en intégrant des concepts nouveaux tels l'anticipation et l'interactivité avec l'opérateur.

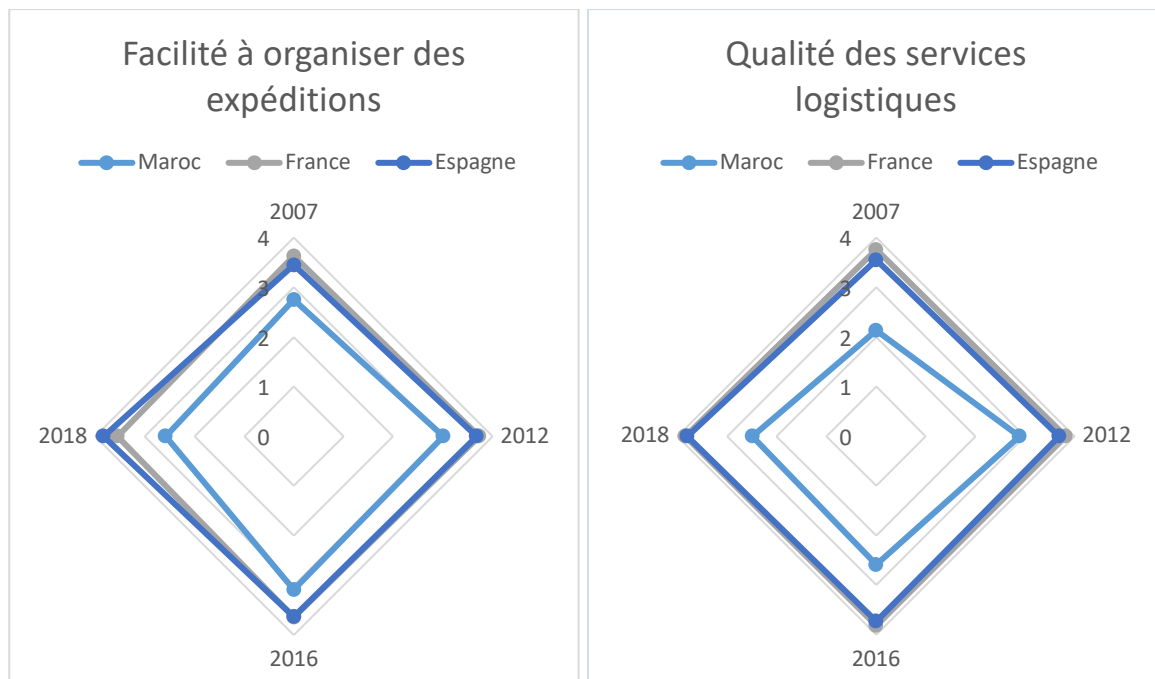
Cette initiative a influencé positivement les différents indicateurs liés à la logistique d'export et d'import d'une manière générale, et les indicateurs relatifs au dédouanement tels que le délai de dédouanement et la qualité du service de dédouanement d'une manière particulière.

Au sujet de la composante de l'infrastructure, la France et l'Espagne arrivent en premières places suivi du Maroc. En effet, pour les deux premiers pays, leurs efforts de modernisation de leurs infrastructures ont commencé depuis longtemps, ce qui leur permet de toucher les différents effets à long terme.

Quant au Maroc, ses efforts de modernisation de son capital physique ont commencé au début des 2000 avec un ensemble de stratégies, notamment la politique des grands chantiers, la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique Alami, Y., et Hdidou, W. (2017) et la stratégie portuaire.

À l'heure actuelle, le royaume dispose d'une infrastructure de bonne qualité, en particulier au niveau des ports maritimes (Lakhloufi, T. et Moussamir, A. 2021) qui deviennent capables de traiter une quantité de trafic portuaire assez consistante et d'attirer un ensemble de sociétés internationales à s'implanter dans leur arrière-pays.

**Graphiques 4 : Les composants de l'organisation des expéditions de la qualité des services logistiques dans l'indice de la performance logistique (IPL) 2007-2018**



Source : Elaboré par nos soins, Données la banque mondiale

En termes de l'organisation des expéditions, le Maroc a affiché de bonnes performances par rapport aux autres composants de l'indice de la performance logistique. En réalité, la composante de l'expédition ne se limite pas seulement à l'emballage des produits pour les positionner ensuite sur les palettes, mais elle assure plusieurs fonctions principales dans l'entrepôt, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail de conditionnement et d'expédition, la gestion du déplacement des produits sortant, l'optimisation des flux de stockage et l'évaluation de la performance des indicateurs d'entreposage et de stockage. Elle est fondamentale, car il s'agit du transfert de la propriété entre le fournisseur et le client.

Quant à la France et l'Espagne, ils ont atteint un score élevé, faisant preuve de différentes actions entreprises pour doter les opérateurs logistiques (français et espagnols) de tous les moyens nécessaires à la bonne gestion et organisation des expéditions.

Au sujet du deuxième graphique qui traite la qualité de service logistique, le Maroc affiche un score faible par rapport aux scores de la France et l'Espagne puisque le service logistique marocain souffre d'un manque de diversité, d'organisation et de couverture de tous les maillons de la chaîne logistique. En effet, elle couvre les maillons traditionnels qui n'exigent pas un capital technologique sophistiqué et un capital humain pointu. Les clients sont devant une offre relativement similaire, donc, des critères bien précis qui font la différence entre les opérateurs logistiques n'existent pas.

La préoccupation majeure des demandeurs sur le marché est fortement liée au rapport quantité/ prix, puisque le stade actuel du marché logistique marocain est focalisé davantage sur la quantité. Ce sont les grands groupes industriels marocains qui exigent le critère de la fiabilité puisque leurs activités dépendent d'une chaîne de production longue et elle ne doit en aucun cas être interrompue. Ce facteur est discuté au niveau des grandes sociétés et des grands opérateurs logistiques et il est marginalisé dans le cas des petits opérateurs.

Le marché logistique se caractérise par une forte hétérogénéité et des niveaux de qualité très différents dans les processus logistiques, ce qui conduit vers un service logistique déficient engendrant des litiges, des coûts préjudiciables et des pratiques déloyales. Cette hétérogénéité détériore la réputation perçue par le client et réduit le degré de la confiance dans les prestataires logistiques nationaux.

## 5- Conclusion

Il était question pour nous, dans cette production scientifique, d'évaluer la performance logistique de la France, de l'Espagne et du Maroc. Pour parvenir à cette préoccupation, une analyse comparative et analytique a été menée par le recours à l'indice de la performance logistique (IPL) élaborée par la banque mondiale.

Les résultats de notre étude font ressortir que les pays de la France et de l'Espagne sont dans un stade de performance logistique très élevé ; ils ont pu atteindre des scores très élevés dans divers composants de l'indice de performance logistique. Cela peut être expliqué par les séries d'actions stratégiques entreprises pour les autorités compétentes d'une part, et par l'investissement massif dans la recherche et développement liée à ce secteur qui leur permet des pas en avant d'autre part.

Quant au Maroc, il s'est engagé dans plusieurs stratégies pour agir sur les différentes paralysantes qui impactent la performance logistique. Il s'agissait principalement de restructurer ledit secteur puisqu'il constitue le nerf de son économie et la majorité des secteurs sont attachés à la logistique.

Cependant, les scores réalisés par le royaume ne reflètent pas, jusqu'au présent, les efforts importants déployés. En effet, il devrait réorienter ses différentes stratégies vers des objectifs bien fixés dans l'espace et le temps, et revoir sa politique du développement du capital humain en introduisant des aspects liés à l'innovation et soutenir le secteur privé par l'instauration des règles du jeu capable d'influencer la performance logistique du Maroc.

## 6- Bibliographie

- Alami, Y., & Hdidou, W. (2017). La prestation logistique au Maroc: caractéristiques, enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (2).
- Alnıpak, S., Isikli, E., & Apak, S. (2021). The propellants of the Logistics Performance Index: an empirical panel investigation of the European region. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-23.
- Arvis, J. F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., & Raj, A. (2016). Trade logistics in the global economy: the logistics performance index and its indicators.
- Beysenbaev, R., & Dus, Y. (2020). Proposals for improving the logistics performance index. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(1), 34-42.
- Çelebi, Ü. (2021). The Impact of Logistics Performance Index Upon Gross Domestic Product: Mediating Roles of Foreign Direct Investment and Patents. *Journal of Global Strategic Management*.
- Civelek, M. E., Uca, N., & Cemberci, M. (2015). The Mediator Effect Of Logistics Performance Index On The Relation Between Global Competitiveness Index And Gross Domestic Product. *European Scientific Journal*, 11(13).
- d'Aleo, V. (2015). The mediator role of logistic performance index: a comparative study. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 1(1), 1-7.
- Ekici, Ş. Ö., Kabak, Ö., & Ülengin, F. (2019). Improving logistics performance by reforming the pillars of Global Competitiveness Index. *Transport Policy*, 81, 197-207.
- Erkan, B. (2014). The importance and determinants of logistics performance of selected countries. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*, 3(6), 1237-1254.
- Fabbe-Costes, N., & Lemaire, C. (2010). L'évolution d'un système de traçabilité totale dans une chaîne logistique: Analyse des facteurs d'influence à partir d'une étude longitudinale dans le secteur du fromage pré-emballé. *Economies et Sociétés. Série AG Systèmes agroalimentaires*, (9-10 SEPT-OCT 2010), pp-1535.
- Garland Chow Trevor D. Heaver Lennart E. Henriksson, (1994), Logistics Performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 Iss 1, 17 - 28
- Göçer, A., Özpeynirci, Ö., & Semiz, M. (2021). Logistics performance index-driven policy development: An application to Turkey. *Transport Policy*.

- Jalal C. & Nmili M. (2020). La supply chain et la performance logistique, Revue Internationale du Chercheur, Volume 1 : Numéro 2» pp : 860 - 876
- Kim, I., & Min, H. (2011). Measuring supply chain efficiency from a green perspective. Management Research Review.
- Korinek, J., & Sourdin, P. (2011). To what extent are high-quality logistics services trade facilitating?.
- Lahcen Oubaouzine (2019), la contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise, REMAC, 180-194
- Lakhoulfi T. et Moussamir A. (2021). La performance portuaire marocaine : Analyse par les indicateurs globaux et opérationnels, Ouvrage collectif :« Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ? » ISBN : 978-3-8416-3019-3
- Mareï, N., & Savy, M. (2021). Global South countries: The dark side of city logistics. Dualisation vs Bipolarisation. Transport Policy, 100, 150-160.
- Martí, L., Puertas, R., & García, L. (2014). The importance of the Logistics Performance Index in international trade. Applied economics, 46(24), 2982-2992.
- René Gélinas & Yvon Bigras (2002). Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, Logistique & Management, 10:2, 63-72
- Sahay, B. S., & Gupta, A. K. (2003). Development of software selection criteria for supply chain solutions. Industrial Management & Data Systems.
- Santiteerakul, s., tippayawong, k. Y., dallasega, p., nimanand, k., & ramingwong, s. (2018). Logistics Performance Review: European Union and ASEAN Community. Journal of Applied Economic Sciences, 13(5).
- Shahbazuddin, M., & Chambers, T. L. (2021, November). Supply Chain Management Simulation Model. In 2003 GSW.
- Shepherd, C., et Günter, H. (2010). Measuring supply chain performance: current research and future directions. In Behavioral Operations in Planning and Scheduling (pp. 105-121). Springer, Berlin, Heidelberg
- Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Toyli, J., Malmsten, J., Viherlehto, N. (2015). Finland state of logistics 2014, Turun Kauppakorkeakoulun Julkaisuja Sarja E-1: 2015