

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en
sciences commerciales

Option : Commerce international

THEME :

L'IMPACT DES DYSFONCTIONNEMENTS
OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE
DES DELAIS EN LOGISTIQUE
INTERNATIONALE
ETUDE DE CAS : DHL ALGERIE

Elaboré par :

M^{elle} SASSANE Nada

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

13^{ème} promotion

Juin 2026

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en
Sciences commerciales

Option : Commerce international

THEME :

**L'IMPACT DES DYSFONCTIONNEMENTS
OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE
DES DELAIS EN LOGISTIQUE
INTERNATIONALE
ETUDE DE CAS : DHL ALGERIE**

Elaboré par :

M^{elle} SASSANE Nada

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

13^{ème} promotion

Juin 2026

Dédicaces

Je dédie ce travail, qui représente bien plus que simples pages écrites, à toutes les personnes qui ont laissé une empreinte indélébile dans mon cœur et qui ont été, chacune à leur manière, une lumière sur mon chemin.

À ma chère maman Linda LAIDI

Toi qui as fait de mon bonheur ta priorité, qui as transformé chacun de mes rêves en ton propre combat. Merci pour ton amour inconditionnel, pour tes sacrifices silencieux, pour tes prières qui m'ont accompagnée à chaque étape de ma vie. Derrière chacune de mes réussites se cache une partie de toi, de ta force et de ton courage. Que Dieu te préserve et te récompense pour tout ce que tu as fait pour moi.

À mon cher papa Ahmed SASSANE

L'homme de peu de mots mais de grands gestes. Tes sacrifices n'ont jamais eu besoin de discours, ils parlaient d'eux-mêmes. Tu m'as appris la dignité dans l'effort, et la fierté dans le silence. Merci d'avoir cru en moi sans le dire, mais en le prouvant.

À ma sœur Serine et À mes frères Oussama et Abd el rahim

Mes petits trésors, mes plus belles joies et une partie de mon cœur, Vous êtes ma fierté. Que ce travail vous inspire à croire en vos rêves et à poursuivre vos objectifs avec courage et détermination. Je vous souhaite un avenir rempli de réussite, de bonheur et de belles réalisations.

À la famille LAIDI

Chaque nom porte une place précieuse dans mon cœur, et chacun mérite ces quelques mots de gratitude et d'amour. À **Djeddou, Mima, Nesrine** et à tous les membres de **la famille LAIDI**, merci pour votre présence, votre soutien et l'affection que vous m'avez toujours donnée.

À la famille SASSANE

Je vous remercie de tout cœur, cette réussite est la votre aussi. Je vous adresse toute ma gratitude et mon profond respect pour votre présence.

À mes cousines

Feriel, Hayam, Riham, Asma, Hala, Douaa, Aya et Wafa merci pour votre amour, votre soutien et tous les beaux moments partagés.

À mes amis

Wissal, Walaa, Aya, Groupe opportunité, Mossalla Aisha merci pour les souvenirs et les beaux moments. Cette réussite est la votre aussi, avec toute mon affection.

SASSANE Nada

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à **Dieu**, Le Tout-Puissant, pour m'avoir offert la force, la patience et la clarté d'esprit nécessaires pour mener à bien ce travail de fin d'études.

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de manière directe ou indirecte à la réalisation de ce travail.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Madame **Pr. RAHAL Farah**, mon encadrante, pour son accompagnement précieux, ses orientations pertinentes ainsi que sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses conseils, sa rigueur scientifique et son soutien permanent ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je suis également reconnaissante à l'ensemble du personnel de l'entreprise DHL Algérie pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et les précieuses informations partagées durant mon stage. Un merci particulier à **M. ZEKKARA Hocine** pour sa confiance et son soutien tout au long de ma mission.

Mes remerciements vont aussi à tous les enseignants et membres du personnel administratif de **l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC)**, pour leur dévouement et leur accompagnement tout au long de mon parcours académique.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à **ma famille**, à **mes amis** ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien moral et leurs encouragements tout au long de cette période. Leur présence et leur appui ont constitué une véritable source de motivation dans la réalisation de ce travail.

Résumé

Les opérations logistiques internationales représentent aujourd'hui un élément essentiel dans le secteur du transport express, où la rapidité, la fiabilité et le respect des délais constituent des facteurs déterminants de la satisfaction client et de la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, les dysfonctionnements opérationnels peuvent avoir un impact direct sur la performance logistique et la qualité du service fourni.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre mémoire, qui vise à analyser l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie, à travers une étude réalisée au sein de cette entreprise spécialisée dans le transport express international. Cette étude nous a permis de comprendre l'organisation des opérations logistiques internationales, d'identifier les principaux dysfonctionnements rencontrés et d'évaluer leurs effets sur les délais de livraison.

Notre analyse montre que malgré l'existence d'une organisation logistique structurée et de plusieurs outils technologiques de suivi et de contrôle, certains dysfonctionnements liés principalement aux informations clients, à la livraison finale ainsi qu'aux contraintes externes continuent d'influencer la performance des délais. Toutefois, l'entreprise met en place différentes solutions et actions correctives afin d'améliorer la qualité du service logistique, de réduire les retards et de renforcer la satisfaction des clients.

Mots clés : Logistique internationale, dysfonctionnements opérationnels, performance des délais.

Abstract

International logistics operations represent today an essential element in the express transport sector, where speed, reliability, and respect of delivery deadlines are key factors for customer satisfaction and company competitiveness. In this context, operational dysfunctions can directly affect logistics performance and the quality of service provided.

This dissertation aims to analyze the impact of operational dysfunctions on delivery time performance within DHL Algeria through a field study conducted within the company specialized in international express transport. This study enabled us to understand the organization of international logistics operations, identify the main operational dysfunctions encountered, and evaluate their effects on delivery deadlines.

Our analysis shows that despite the existence of a structured logistics organization and several technological tracking and control tools, certain dysfunctions mainly related to customer information, final delivery, and external constraints still affect delivery performance. However, the company implements several corrective actions and solutions in order to improve logistics service quality, reduce delays, and enhance customer satisfaction.

Keywords: International logistics, operational dysfunctions, delivery performance.

ملخص

تمثل العمليات اللوجستية الدولية اليوم عنصرا أساسيا في قطاع النقل السريع، حيث تعتبر السرعة و الموثوقية و احترام آجال التسليم من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الزبائن و تنافسية المؤسسات. و في هذا الإطار، يمكن أن تؤثر الاختلالات التشغيلية بشكل مباشر على الأداء اللوجستي و جودة الخدمات المقدمة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الاختلالات التشغيلية على أداء آجال التسليم داخل دي آش ال الجزائر، من خلال دراسة ميدانية أجريت داخل هذه المؤسسة المتخصصة في النقل السريع الدولي. و قد سمحت لنا هذه الدراسة بفهم تنظيم العمليات اللوجستية الدولية. و تحديد أهم الاختلالات التشغيلية التي تواجه المؤسسة. بالإضافة إلى تقييم تأثيرها على آجال التسليم .

أظهرت نتائج الدراسة أنه رغم وجود تنظيم لوجستي محكم و اعتماد المؤسسة على أدوات تكنولوجية للتبع و المراقبة، إلا أن بعض الاختلالات المرتبطة أساسا بمعلومات العملاء ،و مرحلة التسليم النهائي ، و بعض العوامل الخارجية ، لا تزال تؤثر على أداء آجال التسليم . و مع ذلك، تعتمد المؤسسة على مجموعة من الحلول و الإجراءات التصحيحية بهدف تحسين جودة الخدمة اللوجستية، تقليل التأخيرات، و تعزيز رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: اللوجستيك الدولي ، الاختلالات التشغيلية ، أداء آجال التسليم.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre 01 :		
Chapitre 02 :		
1	Différents types de la performance	42
Chapitre 03 :		
1	Evaluation de DHL international	68
2	Profil des interviewés	81
3	Répartition des principaux dysfonctionnements opérationnels et leurs impacts sur les délais de livraison	98
4	Délai moyen de résolution des incidents selon le statut du client	102

Liste des figures

N°	Titre	Page
Chapitre 01 :		
1	Le cycle commande-livraison	27
2	Le délai d'obtention d'une commande	29
Chapitre 02 :		
1	Triangle de la performance (Gibert 1980)	40
2	Triptyque Qualité-Coût-Délai	51
3	Le triangle de la qualité totale logistique	52
Chapitre 03 :		
1	L'organigramme de DHL Algérie	70
2	Position de DHL Algérie par rapport à la maison mère	72

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
KPI	Key Performance Indicator
NCPDM	Council of Physical Distribution Management
ASLOG	l'association française pour la Logistique
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
OF	Ordre de Fabrication
CA	Chiffre d'affaires
AFNOR	Association française de normalisation
HT	Hors Taxes
QCD	Qualité, Coût, Délai
SCM	Supply Chain Management
MENA	Middle East and North Africa
SPC	Strategic Part Center
OPS	Operations
CS	Customer Service
SQ	Service Quality
BA	Bad Address
ND	Not Delivered
CA	Closed on Arrival
NH	Not Home
CM	Company Moved
RD	Refused Delivery
PU	Pick Up
HU	Handling Unit

SI	Security Inspection
SA	Shipment Acceptance
DF	Depart Facility
AR	Arrival
RW	ReWait
WC	With Courier
LV	Load Vehicle
PL	Process at location
AF	Arrival Facility
CSV	Cyber Service
WMS	Warehouse Management System
TT	Transit Time
AQCC	Advanced Quality Control Center
MCT	Multi Channel Tool

Sommaire :

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre 1</u> : Approche théorique sur la logistique internationale.....	5
Section 01 : Fondements de la logistique.....	7
Section 02 : La logistique internationale.....	18
Section 03 : Les délais de livraison dans la logistique internationale.....	24
<u>Chapitre 2</u> : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale.....	33
Section 01 : Notions sur la Performance	35
Section 02 : Les concepts fondamentaux de la performance logistique.....	46
Section 03 : Fondamentaux des indicateurs clés de performance (KPI)	54
<u>Chapitre 3</u> : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie	62
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil – DHL Algérie	64
Section 2 : Effets des dysfonctionnements opérationnels chez DHL Algérie.....	75
Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations.....	106
Conclusion générale.....	113

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte marqué par l'accélération des échanges internationaux et le développement du commerce mondial, la logistique internationale occupe aujourd'hui une place stratégique dans le fonctionnement des entreprises. La mondialisation, l'augmentation des flux de marchandises ainsi que l'évolution des exigences des clients ont profondément transformé le secteur du transport et de la logistique, où la rapidité, la fiabilité et le respect des délais de livraison sont devenus des éléments essentiels de compétitivité.

Face à cette évolution, les entreprises spécialisées dans le transport express international doivent assurer une gestion efficace de leurs opérations logistiques afin de garantir la fluidité des expéditions et la satisfaction des clients. Toutefois, malgré les progrès technologiques et organisationnels réalisés dans ce domaine, plusieurs dysfonctionnements opérationnels peuvent apparaître tout au long de la chaîne logistique, tels que les erreurs liées aux informations clients, les incidents de livraison, les perturbations du transport, les problèmes douaniers ou encore certains facteurs externes incontrôlables. Ces dysfonctionnements peuvent avoir un impact direct sur la performance des délais et sur la qualité du service logistique fourni.

Dans ce contexte, la performance des délais représente aujourd'hui un indicateur stratégique majeur pour les entreprises opérant dans le secteur du transport express. Le respect des délais de livraison constitue non seulement un facteur de satisfaction et de fidélisation des clients, mais également un élément essentiel pour préserver l'image et la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.

Parmi les principaux acteurs mondiaux du transport express international, **DHL Algérie** occupe une place importante grâce à son réseau logistique mondial, ses infrastructures, ses outils technologiques avancés et ses systèmes de suivi des expéditions. En Algérie, l'entreprise assure quotidiennement des opérations d'importation et d'exportation impliquant plusieurs services et processus logistiques interconnectés. Cependant, comme toute entreprise opérant dans un environnement complexe et dynamique, DHL Algérie peut être confrontée à différents dysfonctionnements susceptibles d'influencer la performance des délais de livraison.

Introduction générale

Le choix de ce thème de recherche découle de l'importance croissante accordée à la performance logistique dans les échanges internationaux ainsi que de l'intérêt porté à la gestion des délais dans le secteur du transport express. Notre présence au sein de DHL Algérie durant le stage pratique nous a permis d'observer le déroulement des opérations logistiques, de comprendre les différentes étapes du traitement des expéditions internationales et d'identifier certains dysfonctionnements opérationnels pouvant influencer les délais de livraison.

À travers cette recherche, nous cherchons à analyser l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie, tout en mettant en évidence les principaux problèmes rencontrés, leurs causes ainsi que les outils et solutions mis en place par l'entreprise afin d'améliorer la qualité du service logistique.

Ainsi, notre travail de recherche tente d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Comment les dysfonctionnements opérationnels influencent-ils la performance des délais dans les expéditions internationales de l'entreprise ?

De cette problématique découlent plusieurs questions secondaires :

1. Quels sont les principaux dysfonctionnements opérationnels observés chez DHL Algérie ?
2. Quels dysfonctionnements ont le plus d'impact sur les délais de livraison ?
3. Comment ces dysfonctionnements opérationnels affectent-ils la performance des délais ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. **H1** : Les dysfonctionnements opérationnels ont un impact négatif sur la performance des délais des expéditions internationales.
2. **H2** : La mise à jour des informations clients réduit l'effet des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais.

3. **H3** : L'utilisation d'outils de suivi et de contrôle améliore la performance des délais.

Pour mener cette étude, nous avons adopté une démarche méthodologique **qualitative** basée sur une étude de terrain réalisée au sein de DHL Algérie. Cette recherche s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs menés avec plusieurs employés et responsables appartenant à différents services de l'entreprise, notamment les opérations, le service client et le département SPC, ainsi que sur l'observation effectuée durant le stage pratique.

Enfin, afin de structurer notre travail de recherche, ce mémoire a été réparti en trois chapitres :

1. **Le premier chapitre** est consacré au cadre théorique de la logistique internationale et des opérations logistiques, en présentant les principaux concepts liés au transport express international et à la chaîne logistique.
2. **Le deuxième chapitre** traite de la performance logistique, des indicateurs clés de performance (KPI), ainsi que des dysfonctionnements opérationnels et de leurs impacts sur les délais de livraison.
3. **Le troisième chapitre** est dédié à l'étude de cas réalisée au sein de DHL Algérie. Il présente l'organisme d'accueil, l'analyse des entretiens réalisés, les principaux résultats obtenus ainsi qu'une synthèse accompagnée de recommandations visant à améliorer la performance des délais et la qualité du service logistique.

Chapitre 1 :
Approche théorique sur la
logistique internationale

Introduction du chapitre :

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et l'intensification de la concurrence entre les entreprises, la logistique occupe aujourd'hui une place stratégique dans le fonctionnement des organisations. Elle ne se limite plus seulement aux opérations de transport ou de stockage, mais englobe désormais l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers, depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison finale au client.

À l'échelle internationale, la logistique devient encore plus complexe en raison de la multiplicité des intervenants, des contraintes réglementaires, des distances géographiques et des exigences croissantes des clients en matière de délais et de qualité de service. Dans ce cadre, la maîtrise des délais de livraison constitue un enjeu majeur pour les entreprises souhaitant améliorer leur performance et renforcer leur compétitivité sur les marchés internationaux.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques de la logistique internationale. Il s'articule autour de trois sections principales : la première est consacrée aux bases de la logistique, la deuxième traite de la logistique internationale et de ses spécificités, tandis que la troisième met l'accent sur les délais de livraison, en analysant leurs composantes, leurs facteurs d'influence et leur importance dans la performance logistique.

Section 01 : Fondements de la logistique

Avant d'aborder la dimension internationale de la logistique, il est essentiel de comprendre ses fondements théoriques. Cette section vise à présenter les origines, les définitions ainsi que les différents types de la logistique, tout en mettant en évidence son rôle, ses objectifs et ses principaux composants au sein de l'entreprise.

1. Généralités sur la logistique

Avant de présenter les différentes définitions de la logistique, il est préférable de connaître d'où vient ce concept.

1.1 Origines de la logistique :

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...).

Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon I^{er} met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain »¹. Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XX^e siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au

¹ JOMINI, (A.H) : *Précis de l'Art de la Guerre*, Paris, Édition Ivrea, 1837.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.¹

1.2 Définition de la logistique :

De manière générale, la logistique a pour objectif de répondre aux demandes ou aux commandes en assurant la gestion des flux physiques (transport, stockage, entreposage, etc.) ainsi que des flux d'informations qui leur sont associés. Elle consiste à organiser et coordonner les moyens nécessaires afin d'atteindre ces objectifs, en mobilisant les ressources matérielles, humaines et informationnelles disponibles. La fonction logistique est fréquemment présentée, dans la littérature, en référence à ses origines militaires.

Il existe une multitude de définitions de la logistique qui diffèrent selon l'époque et les perceptions des différents auteurs. Nous avons réunis quelques-unes qui nous serviront à nous rapprocher le mieux du sens.

La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de l'American Marketing Association : « La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation ». On peut dire qu'à cette période, et comme la définition l'affirme, la logistique ne concerne que les activités physique de la phase de distribution».

En 1972, le NCPDM² a proposé une autre définition pour le concept de logistique : «Terme décrivant l'intégration de deux (ou plusieurs) activités dans le but de planifier, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficient de matières premières, de produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matières, le traitement des commandes, le service après-vente et les pièces détachées, le choix des emplacements des usines et d'entrepôts, les achats, emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la

¹BARBARA, (L) et PASCAL, (S) : *la logistique*, édition DUNOD, Paris, 2015, P.12.

² Council of Logistics Management National. Il a été créé en 1962 à Chicago, sous le nom de NCPDM : Council of Physical Distribution Management

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

ferraille, l'organisation du transport et le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage ».

L'ASLOG¹ définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons. » Cette définition ressemble à la définition du NCPDM (1972), mais elle ne couvre pas le service après-vente et le recyclage des produits

Certains auteurs ont décrit la logistique par « le processus de gestion stratégique de l'approvisionnement, du déplacement et du stockage des matières, des composants et des stocks de produits finis (ainsi que des flux d'informations associés) à travers l'organisation et ses canaux de distribution, de telle manière que la rentabilité actuelle et future soit maximisée grâce à l'exécution rentable des commandes »².

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »³

Daniel.T, Hervé.M et Jacques.C ont défini la logistique comme suit : « La logistique comme étant le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'à externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du

¹ ASLOG (l'association française pour la Logistique) est une organisation professionnelle française qui fédère les acteurs de la supply chain.

² MARTIN, (Christopher): *Logistics and Supply Chain Management*, 4^{ème} édition Prentice Hall, Londres, 2011, p.02.

³ PIMOR, (Yves) et FENDER, (Michel) : *logistique, production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2008, P.03.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leurs objectifs propres »¹

D'après ces définitions on comprend bien que la logistique est un art de livrer car c'est la fonction qui assure la livraison de la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire et dans le bon conditionnement. Elle inclut différentes activités telles que : le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, la distribution, la gestion des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, l'organisation des transports, ainsi que l'entreposage et le stockage.

1.3 Les différents types de la logistique :

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leurs objets et leurs méthodes.

1.3.1 La logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

1.3.2 La logistique d'approvisionnement général : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou à des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

1.3.3 La logistique de production :

production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

¹ Daniel, (T), Hervé, (M) et Jacques, (C) : *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif '*, édition DUNOD, Paris, 1998, p.32

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

1.3.4 La logistique de distribution : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final ; La logistique militaire : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

1.3.5 La logistique de soutien :

née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

1.3.6 Une activité dite service après-vente :

assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits « Third Party Maintenance ».

1.3.7 Des reverse logistics :

parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de Supply chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine. ¹

1.4 Les flux logistiques :

Une entreprise est le lieu de rencontre d'un certain nombre de flux de produits, D'information ou financiers :

- **Les premiers correspondent aux flux physiques :** ils peuvent être déclinés en flux principaux (les matières premières, les composants, les produits semi-finis et les produits finis), en flux annexes (les emballages et les contenants réutilisables, palettes, bacs plastiques.) ainsi qu'en flux de retour liés au recyclage ou au service après-vente ;

¹ PIMOR , (Yves) et FENDER, (Michel) : Op.cit, P.04.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

- **Les deuxièmes flux sont des flux d'information** : ils peuvent être déclinés en flux principaux (prévisions et commandes fermes) et en flux annexes liés à la situation logistique des flux physiques, aux capacités et aux événements concernant les flux physiques ;
- **Les derniers flux correspondent aux flux financiers** : décomposables en flux principaux (acomptes et paiements par les « clients » des produits venant des « fournisseurs ») et en flux additionnels (pénalités en cas de retards de livraison ou de retards de paiement)¹.

2. Rôle et objectifs de la logistique :

Comme pour toutes les fonctions de soutien (comptabilité, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines...), l'impact de la logistique se ressent à tous les niveaux de l'entreprise, sans exception. Elle concerne au premier plan le fonctionnement interne, en permettant d'optimiser la circulation des données et des ressources entre les services et/ou les entités de la structure. Mais la logistique se préoccupe également de la coordination des flux entrants et sortants et, par le fait, assume un rôle d'interface entre, d'une part, l'entreprise et ses fournisseurs et, d'autre part, l'entreprise et ses clients.²

«La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur-client qui la concerne»³.

Elle a pour but :

La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses et ce grâce à une information constante sur l'état du marché.

La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposée.

la réponse adaptée à une demande très volatile.

¹ Thierry, (Roques) : *optimiser votre chaine logistique*, Afnor Édition, 2015,p.03.

² LE GOFF(J) et BENSEBAA,(F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Editions d'organisations, Paris, 2009, P50

³ GRATACAP, (Anne), MEDAN, (Pierre) : *logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale* , Dunod, 2006, p.19.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

« L'objectif traditionnel d'un système logistique, plusieurs fois rappelé dans les définitions précédentes (notamment celle d'HESKETTE en 1997, est d'atteindre un niveau de service donnée pour un coût minimum. Il ne doit donc pas masquer les autres objectifs opérationnels de la logistique. Sans classement hiérarchique, ces derniers sont présentés ci-dessous. Ensemble, déterminant la performance logistique : La réponse optimale au client : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. La variabilité minimale : les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt... peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits. Les coopérations logistiques et les TIC permettent de réduire la variabilité. Le stock minimum : il est nécessaire de faire des efforts pour réduire les stocks, afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour sacrifier le niveau de service client. La consolidation des transports : ce poste représente un des coûts logistiques le plus fort. Or on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Comme il est difficile de jouer sur le produit et sur la distance, il faudra être attentif au volume transporté. Ce dernier doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible.

Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et le recyclage de plus en plus fréquent sur des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie du produit. Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement, de sa naissance à sa mort, c'est-à-dire de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation»¹.

3. Les composants de la logistique :

On peut décomposer la logistique d'une opération extérieure en plusieurs segments successifs, depuis le fournisseur d'un bien jusqu'à son utilisation sur le terrain, en distinguant la logistique amont de la logistique aval de la logistique de retour :

¹ GRATACAP, (Anne), MEDAN, (Pierre), Op-cit, p.15.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

3.1 La logistique amont :

3.1.1 Définition de la logistique amont :

La logistique amont englobe la co-manufacturing (assemblage de produits semi-finis en produits finis prêts à être distribués), gestion des approvisionnements, logistique en implant (prise en charge de la supply chain dans les infrastructures du client, en s'intégrant à ses propres procès...)¹.

3.1.2 Les activités de la logistique amont :

Les activités amont comprennent :

L'approvisionnement qui induit la notion de « commande » (ouverte ou fermée), de bons de commandes (à l'extérieur) ou de « demandes, bons ou ordres de fabrication, de livraison... » (à l'intérieur) et de fournisseurs.

Le développement (modification de l'existant) et la recherche de sources d'approvisionnement, dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :

- Des fabricants aussi dénommés producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants.
- Des prestataires de services, aussi dénommés sous-traitants ou encore commissionnaires de transport ou transporteurs.
- Des achats qui impliquent la notion de « contrat » et de « vendeur ».
- Le transport amont et les opérations de douane, pour acheminer les marchandises (produits finis ou matériaux, minerais, composants...) vers un point de stockage ou une plateforme de préparation de commande

3.2 La logistique aval :

3.2.1 Définition de la logistique aval :

C'est l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par le client et/ou le consommateur final des références, quantités voulues de produits finis dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution

¹ GRATACAP, (Anne), MEDAN, (Pierre) : *Management de la production*, 3^{ème} édition, DUNOD, 2009, p.264.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

(méthode de gestion de stocks et produits finis, délais de livraison, gestion de transport en aval, sous-traitance à des prestataires de services logistiques...).¹

3.2.2 Les activités la logistique aval :

Les activités aval comprennent :

- Le stockage et l'entreposage,
- le conditionnement des marchandises,
- la préparation des commandes,
- le transport aval,
- la distribution.

3.3 La logistique de retour

3.3.1 Définition de la logistique de retour :

On entend par logistique retour ou *Reverse Logistics*, la gestion de l'acheminement de marchandises, généralement hors d'usage, du point de fabrication (en l'occurrence, le consommateur final) jusqu'au point de réparation, de recyclage ou de destruction définitive et totale.

La gestion des flux retours est potentiellement un marché prometteur, parce qu'elle devrait, d'une part, permettre à terme, de recycler des matières premières de plus en plus rares (donc chères) et d'autre part parce qu'elle est source d'emplois.

Un processus qui a pour objet d'assurer les retours de marchandises :

- Demandées par les consommateurs pour une cause d'erreurs ou de problème, techniques impliquant réparation.
- Mis en place par l'entreprise pour assurer le recyclage, l'élimination ou la valorisation (sur un marché de l'occasion, par exemple pour certains produits manufacturés) des produits en fin de vie.²

3.3.2 Caractéristiques de la logistique de retour :

La démarche de soutien logistique, qu'il soit intégré ou non, génère inévitablement des contre- flux : la remontée des déchets, des emballages usagés, des produits défectueux ou en fin de vie, etc. La logistique inversée (reverse logistics) prend alors

¹ A22, Expert en logistique, vocabulaire logistique, 2010.

² Op.cit, p.33.

tout son sens, même si elle peut apparaître de façon forcée ou non dans le cadre formalisé et structuré d'une stratégie de soutien. Les logisticiens doivent de plus en plus être à même de piloter des contre-flux, c'est-à-dire des flux partant du lieu d'utilisation des produits et non du site de fabrication, à l'instar des renvois de produits défectueux vers le service après-vente ou de produits comportant des malfaçons ou des défauts vers les constructeurs ou leurs réseaux.

4. Les modes de gestions des flux logistiques

4.1 Flux tiré :

La méthode de flux tirés à l'inverse correspond à un déclenchement de fabrication ou d'approvisionnement en fonction d'un signal issu du poste aval. La fabrication en flux tirés ne doit pas être confondue avec le Juste-à-temps même si elle en est un aboutissement logique

Elle ne peut être mise en place que lorsque toutes les phases préalables ont été validées, phases d'organisation de l'atelier (simplification des flux, SMED, mise en lignes de production...) et des relations fournisseurs (commandes ouvertes...). Elle n'est pas utilisable dans un environnement de flux complexes, une implantation en sections d'atelier, de temps de transit élevés.

L'appel par l'aval peut être mis en place entre deux postes de travail entre un client et un fournisseur, entre un transporteur et un atelier, etc. Il existe plusieurs méthodes de gestion en flux tirés : le kanban générique, le kanban spécifique, le renouvellement de consommation, le lancement synchrone. Une conséquence de l'appel par l'aval est un report du stock chez celui qui le crée, c'est-à-dire le fournisseur. Le client le rend ainsi responsable de sa flexibilité par rapport aux besoins de ce client¹.

Le système du flux tiré consiste donc à ne fournir que des articles qui se vendent. Comme il n'est pas toujours possible de ne produire que sur commandes, la commande sera en fait définie comme le remplacement du produit vendu.

4.2. Flux poussé

Les flux poussés correspondent aux méthodes traditionnelles de fabrication. Le lancement détermine la date de début de fabrication, les approvisionnements

¹ BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle- Aide-mémoire*, 2ème édition, DUNOD, p 190

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

nécessaires, puis à la fin de chaque opération l'OF¹ est envoyé au poste suivant. Ce système suppose que le poste suivant est prêt pour accueillir cet OF et commencer la fabrication².

4.3. Flux tendu

Cette expression est synonyme de Juste-à-temps. On mesure la tension du flux par le temps passé entre la demande de production et la mise à disposition du produit. Une politique de flux tendus signifie une plus grande réactivité. Plusieurs indicateurs pourront être définis exprimant la tension des flux. Pour permettre un écoulement plus rapide dans l'atelier, un certain nombre de mesures seront mises en œuvre³.

- Changement de l'implantation de l'atelier pour réduire les manutentions. Chaque fois que c'est possible une implantation en lignes de production ou en cellules remplacera une implantation en sections homogènes;
- réduction des temps de changement de série par diminution des temps de réglage, ce qui permet des lancements en lots plus petits (la quantité de lancement étant idéalement d'une unité);
- synchronisation de la fabrication pour que les composants, les sous-ensembles soient disponibles au moment où ils sont nécessaires.

4.4. Flux synchrone

Ce type de flux très particulier. Dans cette configuration, les différents éléments nécessaires au client ou à l'entreprise pour son activité sont livrés exactement au moment où ceux-ci doivent être utilisés. Nous économisons donc en termes de temps, d'argent et d'effort. Le seul point fragile de ce système réside dans la fragilité d'un tel montage logistique où la moindre erreur peut faire vaciller l'ensemble. Cela demande une rigueur sans faille ainsi que des contrôles permanents pour garantir la bonne marche de cette configuration productive.

¹ OF : ordre de fabrication.

² BLONDEL, (F): Op.cit, p.190.

³ Ibid. p.189.

Section 02 : La logistique internationale

La logistique de commerce international fait référence à l'ensemble des activités logistiques liées à l'importation et à l'exportation de marchandises entre différents pays, elle est souvent complexe en raison des différentes réglementations douanières, des distances à parcourir, des délais de transit et des différences culturelles et linguistiques entre les pays.

Dans cette section nous allons présenter logistique international, la logistique dans commerce international, les incoterms et d'autres points pour mieux comprendre le rôle de la logistique dans le commerce international.

1. Définition de la logistique internationale :

Selon GERARD LEPAN DE LIGNY :

« L'ensemble des techniques relatives à l'élaboration des unités de charges, elles s'inscrivent dans le cadre de la logistique (coordination logistique des moyens intervenant dans la distribution logistique) elle a pour objet de gérer l'ensemble des opérations de conditionnement, d'emballage, de transport, de manutention et de stockage constituant l'écoulement du flux de matière depuis les sources d'approvisionnement en matière première jusqu'au consommateur final. »¹

Définition de CHANTAL Bussenaut et MARTINE Pretet ²:

Ils définissent la logistique internationale comme : " une mise à disposition aux moindres coûts d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. En effet, on considère généralement que l'ensemble des coûts de la chaîne logistique (emballage, manutention, stockage, distribution physique) représentent entre 10% et 15% de CA de l'entreprise." Le but principal des différents métiers de la logistique internationale, est de faire parvenir les marchandises vendues par une entreprise située dans un pays à un client situé dans un autre pays, dans les meilleures conditions économiques, afin de rendre l'entreprise plus compétitive sur les marchés extérieurs. Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation de flux d'informations permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises. Tout en respectant les lois et arrêtés qui traitent le commerce international de chaque pays,

¹ Mme LAOUADJ Ouardia, cours logistique et distribution internationale , p.05.

² CHANTAL (B) et MARTINE (P) : *économie de gestion de l'entreprise*, 2006, P.228.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

ainsi que dans l'observation des obligations définies dans toutes les conventions des transports internationaux.

Et aussi :

« La logistique internationale correspond à l'ensemble des opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaités sur les lieux de production, distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui dépasse les problématiques de transport »¹

2. Les professionnels de la logistique internationale:

Les professionnels de la logistique internationale sont des experts en logistique, en gestion de la chaîne d'approvisionnement et en optimisation des flux de produits et d'informations. Leur rôle est essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise à l'international. Ces professionnels comme suit :

2.1 Transitaire :

Le terme de transitaire est couramment utilisé pour désigner les professionnels de la logistique. Ces derniers sont en mesure d'intervenir à tous les niveaux de la chaîne logistique :

- Prise en charge de la marchandise à l'usine.
- Pré acheminement.
- Passage portuaire ou aéroportuaire.
- Opérations de dédouanement.
- Transport principal.
- Post-acheminement jusqu'au destinataire.
- Opérations annexes (assurance, légalisation,).

2.2 Les commissionnaires de transport :

Il est courant que les entreprises expéditrices ou destinataires, aussi bien pour des opérations nationales qu'internationales, délèguent à un professionnel tout ou partie des opérations de transport, d'emballage, d'assurance, de stockage, d'établissement des

¹ HUBERT, (Martini) : *technique de commerce international*, édition DUNOD, 2017, P.56.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

documents de transport, ainsi que les démarches douanières et les déplacements. Ce professionnel est appelé un commissionnaire un auxiliaire de transport qui agit en tant qu'intermédiaire entre le chargeur et le ou les transporteurs. Pouvoir recourir à un commissionnaire de transport présente divers avantages :

- Décharger de toutes les tâches organisationnelles en faisant appel à un commissionnaire.
- Le commissionnaire devient l'unique interlocuteur de l'entreprise.
- L'entreprise peut profiter des conseils d'un professionnel avisé.
- L'entreprise peut réaliser des économies grâce à la connaissance du marché par le commissionnaire.

2.3 Commissionnaires en douane :

Est le chargé de dédouanement, consiste à effectuer une déclaration complète au nom et pour le compte d'autrui, ainsi qu'à réaliser toutes les formalités douanières nécessaires.

2.4 Groupeurs de transport (maritime, aérien ou terrestre) :

Leur objectif est de rassembler des expéditions de petite taille afin de constituer des conteneurs, palettes ou camions complets.

2.5 Les affréteurs :

Sont des professionnels spécialisés dans la location de moyens de transport pour le compte d'une entreprise ou d'un particulier. Ils sont chargés de trouver les meilleurs moyens de transport (bateau, avion, camion, etc.) pour acheminer les marchandises d'un point A à un point B, en tenant compte des contraintes de temps, de coût et de sécurité. ¹

3. Les enjeux de la logistique internationale:

La logistique internationale est un élément clé pour les entreprises qui cherchent à se développer à l'échelle mondiale. Les enjeux liés à cette activité sont nombreux et complexes, notamment en termes de gestion des flux de marchandises, de réglementation et d'autre enjeux comme suit :

¹ Philippe Duong, cours LTR111 logistique de distribution : Logistique internationale et mondialisation, CNAM PARIS, P30-31.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

3.1. La qualité :

Il est crucial que les marchandises parviennent à leur destination finale dans les mêmes conditions de qualité que lors de leur expédition, même si elles doivent traverser plusieurs pays et parcourir de longues distances. Cet enjeu est primordial pour assurer la satisfaction du client et maintenir la réputation de l'entreprise en matière de qualité de service.

3.2. La multiplicité des intervenants :

Elle est un grand enjeu de la logistique à l'international. Elle implique une organisation et une communication parfaite entre les différents acteurs afin de garantir aux clients finaux un suivi de toutes les étapes que traverseront les marchandises. De leur départ de l'entrepôt, jusqu'à ce qu'elles soient reçues dans les mains du client, leur qualité doit rester irréprochable.

3.3. Le transport logistique :

Il est également une partie qui représente un fort enjeu. L'organisation est le maître mot, car selon la typologie, le contenu, les caractéristiques physiques, le type d'emballage, les modalités de transport ne seront pas les mêmes. (Exemple : des produits frais ne seront pas transportés de la même manière que des hydrocarbures).

3.4. Les textes réglementaires :

Des conflits peuvent exister entre les réglementations nationales et internationales. Il convient de savoir quelle législation ou convention s'applique à chaque étape de l'acheminement international.

3.5. Maîtrise de temps logistiques :

Il faut optimiser les temps de traitement des flux (moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, Inter modalité et accélération des 1 temps de transbordement...) ;

3.6. Maîtrise des coûts logistiques :

Optimiser les coûts liés aux flux internationaux (coûts des prestataires, meilleure combinaison de moyens, déploiement des stratégies logistiques collaboratives, choix des régimes douaniers les mieux adaptés à chaque situation).

3.7. Dommages aux marchandises :

Il est important de surveiller les risques liés au mouvement des marchandises, car ils existent et peuvent causer des dommages. Pour protéger les marchandises, il est essentiel d'utiliser du matériel approprié, de mobiliser des ressources humaines compétentes, de manipuler les produits avec précaution, de souscrire des assurances et de respecter les conditions de transport requises.¹

4. Les contraintes de la logistique internationale :

4.1. Contraintes liées aux marchandises :

Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures adéquates afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).

4.2. Contraintes réglementaires :

Obligations documentaires liées à la nature des produits importés (licences, certificats d'origine, certificats de circulation, contingents) ; obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; obligation de déclaration en douane (connaissance obligatoire de la nomenclature douanière des produits, du tarif des douanes et des régimes douaniers) ; horaires de travail dans les pays d'escale ; réglementation applicable en cas de litiges.

4.3. Contraintes géographiques :

Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.

¹ <https://blog.xplog.fr/logistique-internationale> (publié le 05/05/2022 consulté le 05/03/2026 à 3 :30)

4.4. Contraintes techniques :

Absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final, planning des transports internationaux qui peut être influencé par de nombreux facteurs.¹

¹ <https://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-internationale.html> (consulté le 10/03/2026 à 11:30).

Section 03 : Les délais de livraison dans la logistique internationale

Dans un contexte de forte concurrence, les délais de livraison occupent une place essentielle dans la performance logistique des entreprises. Cette section vise à mieux comprendre cette notion dans le cadre de la logistique internationale.

Nous commencerons par définir les délais de livraison et présenter leurs différentes composantes, puis nous analyserons les principaux facteurs qui les influencent. Enfin, nous mettrons en évidence leur rôle dans la satisfaction des clients ainsi que dans la compétitivité des entreprises.

1. Définition de délai :

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les Clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais aussi ils attendent un délai raisonnable de mise à disposition. Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle. Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il est nécessaire de prendre en considération ces temps.

La plupart des entreprises sont confrontées à un problème fondamental : le temps nécessaire à l'approvisionnement, puis à la fabrication et la livraison du produit fini est plus longue que le délai d'attente que le client est prêt à accepter ; car du point de vue du client il n'existe qu'un délai ; le temps écoulé entre la commande et la livraison. Le délai constitue une variable essentielle de la concurrence, car sur des marchés concurrentiels, la concurrence est axée sur les délais.

Il est important de savoir que chacune des étapes de la chaîne logistique consomme du temps. En raison des goulets d'étranglement, de processus inefficaces et de fluctuation dans le volume des commandes traitées, nous constatons souvent une différence considérable du temps nécessaire dans l'accomplissement de ces diverses activités.¹

¹ MENAOUI (Amine), l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client, mémoire de master en management des pme pmi, université de Maine, 2015, p15.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

1.1 Le *Lead Time* :

Le délai logistique, souvent appelé *lead time*, correspond au temps total qui s'écoule entre la réception d'une commande et la livraison finale du produit au client. La maîtrise de ce délai constitue un élément essentiel de la performance logistique, car elle permet d'améliorer le niveau de service offert aux clients et d'optimiser la gestion des flux au sein de la chaîne d'approvisionnement.¹

Selon Chopra et Meindl, le délai logistique correspond au temps qui s'écoule entre le lancement d'un processus et son achèvement. Dans la chaîne d'approvisionnement, ce délai inclut l'ensemble des activités nécessaires à la préparation, au transport et à la livraison des produits au client final.²

2. Les composantes du délai global

Le délai global ou total regroupe quatre principaux délais :

- Délais de gestion commerciale et de planification : ils englobent le délai de réception de la commande, délai de traitement et le délai de planification;
- Délais de matières : les délais de matière regroupent le délai de planification des besoins de matières et d'achat, délai du fournisseur, délai de transport et délai de réception et d'inspection;
- Délais de production : incluant le délai de déclenchement de la production et de la préparation de la commande, le temps d'attente, le temps de traitement ;
- Délais de distribution : constitués du temps de préparation de l'expédition (document, emballages) et le temps de transport vers le site du client.

3. Le cycle commande-livraison :

Le cycle commande-livraison comprend généralement plusieurs étapes, notamment : la passation de la commande par le client, l'enregistrement de la commande, le traitement de celle-ci, la préparation des produits, le transport et enfin la réception de la commande par le client. Chacune de ces étapes nécessite un certain temps et peut être affectée par des inefficacités opérationnelles ou des contraintes logistiques, ce qui peut entraîner des variations dans les délais de livraison.

¹ RUSHTON, (A), CROUCHER, (P) et BAKER, (P): *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, 2014, p.260.

² CHOPRA, (S) et MEINDL, (Peter) : *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, Pearson, 2016, p. 64-66.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

D'un point de vue marketing, le cycle commande - fournisseur est considéré comme le temps écoulé entre la réception de la commande d'un client et sa livraison (par fois appelé cycle de commande) est critique; dans notre environnement juste à temps des délais courts constituent une source majeure d'avantage concurrentiel. Cependant la fiabilité des délais est très importante du fait que l'impact d'un retard de livraison est plus grave que d'émettre une nouvelle commande. Selon Christopher, le délai entre la réception de la commande et la livraison constitue un facteur critique de performance logistique. Des délais courts et fiables représentent un avantage concurrentiel important dans les chaînes logistiques modernes.¹

Figure N°1.1 : Le cycle commande-livraison

Le client passe la commande	Saisie de la commande	Traitement de la commande	Préparation de la commande	Transport	Commande reçue
--	----------------------------------	--	---	------------------	---------------------------

Source : MARTIN, (Christopher)): *Logistics and Supply Chain Management*,
4^{ème} édition Prentice Hall, Londres, 2011, p.125.

La figure ci-dessus illustre le cycle commande–livraison, qui débute par la passation de la commande par le client et se termine par sa réception. Entre ces deux étapes, plusieurs phases intermédiaires interviennent, notamment la saisie, le traitement et la préparation de la commande, suivies du transport. Ce processus met en évidence l'importance de la coordination entre les différentes activités logistiques afin d'assurer le respect des délais de livraison et la satisfaction du client.

Le respect du délai, s'il procure au client de la satisfaction, permet également de limiter les coûts pour le fournisseur lorsque les délais ne sont pas respectés nous constatons que :

➤ Il y a un impact sur les achats :

Un retard de livraison peut être occasionné par un retard de fabrication du généralement à deux problèmes distincts :

- Un délai de production plus long que prévu.
- Un manque d'organisation dans l'enchaînement des tâches.

¹ MARTIN, (Christopher) : Op.cit. , p.125.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

- Il y a un impact sur la production :

A l'intérieur de cette phase on distingue :

- La Désorganisation des plans de production : ex traitement d'urgence d'une nouvelle commande peut provoquer un sérieux retard pour la commande qui était en cours.
- La Conséquences de tâches supplémentaires occasionnées : une main d'œuvre supplémentaire va être nécessaire par rapport au fonctionnement normal de la production.
- La gestion de l'exception dans l'atelier entraîne également un surcoût administratif.

- Impact sur la distribution :

Pour ne pas aggraver les conditions de livraison d'un produit en retard, on a intérêt à sous-traiter son transport à un transporteur rapide et fiable, on peut même changer de mode de transport à celui qui a été initialement prévu, pour ce faire nous devons prendre contact avec un commissionnaire de transport qui a l'habilité à organiser un transport multimodal.

4. Les types de délais de livraison selon BAGLIN(G) :

Lorsqu'on considère les flux dans une Supply Chain, l'aspect temporel est important pour deux raisons principales :

- Tout d'abord, en termes de qualité de service aux clients, le délai entre la passation de commande et la réception du produit est un critère de différenciation important.
- Typiquement, plus ce délais est court et plus les clients seront satisfaits : il suffit de voir les sites internet de nombreuses entreprises qui promettent des délais de livraison toujours moindres. De surcroit, on remarque que plus le temps de séjour d'un produit dans l'entreprise est élevé, plus les charges financières associées sont lourdes.

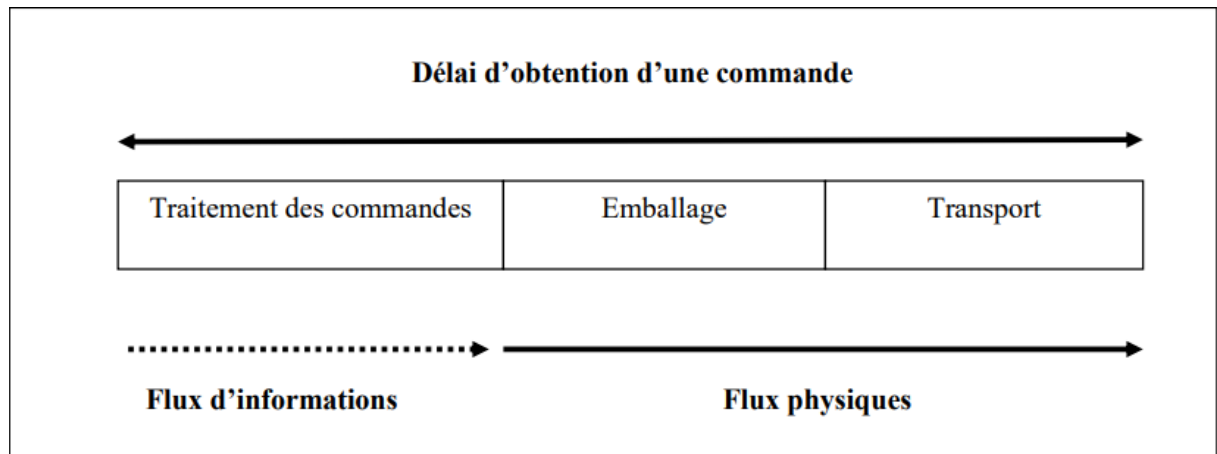
Trois types de délais peuvent être analysés : le délai d'obtention d'une commande ou d'un ordre, le délai de circulation du flux physique et le délai d'attentes.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

4.1. Le délai d'obtention d'une commande ou d'un ordre :

Le temps qui s'écoule entre l'émission d'un ordre (ou d'une commande) et la réception physique du produit demandé s'appelle le délai d'obtention.

Figure N°1.2 : Le délai d'obtention d'une commande



Source : BAGLIN, (G) et autres : *Management Industriel et logistique*, édition ECONOMICA, 5^{ème} édition, paris, 2007, p.53.

Comme le démontre la figure ci-dessus, donc on peut deviser le délai d'obtention d'une commande en :

- Un délai sur les flux d'informations.
- Un délai sur les flux physiques.

4.2. Le délai de circulation du flux physique ou d'écoulement :

Le temps que met le flux pour s'écouler entre deux points du système logistique s'appelle le délai d'écoulement entre ces points.

4.3. Le délai d'attente :

Le temps de séjour totale d'un produit à un poste lorsqu'une opération est réalisée est souvent supérieure au temps gamme de l'opération, ou un aléa a pu perturber le processus. En effet, un temps d'attente peut avoir été nécessaire avant que la ressource ne soit disponible pour réaliser l'opération, ou un aléa a pu perturber le processus.

Chapitre 1 : Approche théorique sur la logistique internationale

Globalement, le temps additionnel au temps opératoire théorique s'appelle le délai d'attente ou temps d'attente. Dans de nombreux cas, ces temps d'attentes peuvent être important et même supérieure aux temps opératoires.¹

5. Les facteurs influençant les délais de livraison :

5.1. La distance géographique :

La distance entre le point d'expédition et la destination finale constitue un facteur déterminant dans la durée du transport des marchandises. En effet, plus la distance à parcourir est importante, plus le temps nécessaire pour acheminer les produits augmente. Dans la logistique internationale, les longues distances impliquent souvent plusieurs étapes de transport et différentes opérations logistiques, ce qui peut prolonger les délais de livraison.

Selon Ronald H. la distance entre les points d'origine et de destination influence directement la durée des opérations de transport et représente un facteur essentiel dans la planification logistique.²

5.2 Le mode de transport :

Le mode de transport utilisé pour l'acheminement des marchandises influence également les délais de livraison. Les entreprises peuvent choisir entre plusieurs modes de transport, notamment le transport aérien, maritime, routier ou ferroviaire. Chaque mode présente des caractéristiques différentes en termes de rapidité, de capacité et de coût. Par exemple, le transport aérien est généralement plus rapide mais plus coûteux que le transport maritime.

Selon Martin Christopher, le choix du mode de transport constitue un élément stratégique dans la gestion de la chaîne logistique, car il influence directement la rapidité et la fiabilité des livraisons.³

¹ BAGLIN, (G) et autres : *Management Industriel et logistique*, édition ECONOMICA, 5^{ème} édition, paris, 2007, p. 51.

² BALLOU, (R. H): *Business Logistics/Supply Chain Management*, 5^{ème} édition, Pearson, 2004, p.194–198.

³ MARTIN, (Christopher): Op.cit, p.101–105.

5.3 Les procédures douanières :

Dans le cadre de la logistique internationale, les procédures douanières peuvent représenter un facteur important influençant les délais de livraison. Les formalités administratives, les contrôles douaniers et les exigences réglementaires peuvent entraîner des retards dans l'acheminement des marchandises, notamment lorsque les documents nécessaires ne sont pas complets ou conformes.

Selon World Bank, l'efficacité des procédures douanières joue un rôle déterminant dans la fluidité des échanges internationaux et dans la réduction des délais de livraison.¹

5.4 La gestion des stocks :

La gestion des stocks constitue également un facteur important influençant les délais de livraison. Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner une rupture de stock ou un manque de disponibilité des produits, ce qui retarde la préparation et l'expédition des commandes. À l'inverse, une gestion efficace des stocks permet d'assurer la disponibilité des produits et d'améliorer la rapidité des livraisons.

Selon Sunil Chopra et Peter Meindl, la gestion des stocks joue un rôle essentiel dans la réactivité et la performance de la chaîne d'approvisionnement.²

5.5 La coordination logistique

La coordination entre les différents acteurs de la chaîne logistique, tels que les fournisseurs, les transporteurs et les distributeurs, constitue un élément essentiel pour assurer le respect des délais de livraison. Une coordination efficace permet d'améliorer la circulation de l'information, d'optimiser les opérations logistiques et de réduire les retards.

La coordination des activités logistiques contribue à améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement et à réduire les délais de livraison.

¹ World Bank. (2018). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy – Logistics Performance Index Report.

² CHOPRA, (S) et MEINDL, (Peter): Op.cit, p. 67–70.

6. L'importance des délais de livraison dans la logistique internationale

Les délais de livraison constituent un élément essentiel dans la gestion de la chaîne logistique internationale. En effet, la capacité d'une entreprise à livrer les marchandises dans les délais prévus représente un facteur déterminant pour assurer l'efficacité des opérations logistiques et renforcer la performance globale de l'entreprise. Le respect des délais de livraison contribue également à améliorer la qualité du service offert aux clients et à renforcer la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux.

6.1 L'importance sur la satisfaction des clients :

Le respect des délais de livraison joue un rôle fondamental dans la satisfaction des clients. Lorsque les produits sont livrés dans les délais convenus, les clients développent une relation de confiance avec l'entreprise et sont plus susceptibles de renouveler leurs achats. En revanche, les retards de livraison peuvent entraîner l'insatisfaction des clients et nuire à la relation commerciale.

La fiabilité des délais de livraison constitue un élément clé de la qualité du service logistique et un facteur déterminant de la satisfaction des clients.¹

6.2 L'importance sur la compétitivité des entreprises

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence internationale intense, la capacité à livrer rapidement les produits constitue un avantage concurrentiel important pour les entreprises. Les entreprises qui parviennent à réduire leurs délais de livraison peuvent améliorer leur position sur le marché et répondre plus efficacement aux attentes des clients.

Selon Sunil Chopra et Peter Meindl, la réduction des délais de livraison permet d'améliorer la réactivité de la chaîne logistique et de renforcer la compétitivité des entreprises².

Selon Ronald H. Ballou, la qualité du service logistique, notamment la fiabilité des délais de livraison, constitue un élément important de la perception de l'entreprise par ses clients.¹

¹ MARTIN, (Christopher) : Op.cit, p. 32–35.

² CHOPRA, (S) et MEINDL, (Peter): Op.cit, p. 25–27.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, la logistique apparaît comme une fonction essentielle au sein de l'entreprise, assurant la coordination des flux et contribuant directement à la satisfaction des clients. Son évolution, notamment vers une dimension internationale, a renforcé son rôle stratégique, en la plaçant au cœur des échanges commerciaux entre les pays.

L'analyse des différents concepts présentés dans ce chapitre a permis de mieux comprendre les spécificités de la logistique internationale, ainsi que les nombreux enjeux et contraintes qui la caractérisent. Elle a également mis en évidence l'importance des délais de livraison, qui constituent un facteur déterminant de la performance logistique, de la compétitivité des entreprises et de la qualité du service offert aux clients.

Ainsi, la maîtrise des délais de livraison ne dépend pas uniquement des opérations de transport, mais résulte d'une gestion efficace et coordonnée de l'ensemble de la chaîne logistique. Cette dimension sera particulièrement importante dans le chapitre 3, où nous analyserons l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais de livraison dans un contexte réel. Ainsi, le chapitre suivant sera consacré au cadre conceptuel de la performance en logistique internati

¹ BALLOU, (R. H): Op.cit, p. 92–95.

Chapitre 2 :
**Cadre conceptuel de la
performance en logistique
internationale**

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Introduction du chapitre :

Ce chapitre est consacré à l'élaboration du cadre conceptuel de la performance en logistique internationale, lequel constitue le socle théorique indispensable à toute démarche d'évaluation et d'amélioration des activités logistiques. Dans un environnement économique marqué par la mondialisation des échanges, la complexification des chaînes d'approvisionnement et l'exigence croissante des clients, la performance logistique ne saurait être appréhendée de manière intuitive ou fragmentée. Il importe au contraire de la définir rigoureusement, de situer ses composantes dans un cadre structuré et de disposer d'outils de mesure adaptés.

Ainsi, la première section de ce chapitre sera consacrée à la notion de performance, envisagée dans sa généralité puis dans ses déclinaisons spécifiques à la logistique. La deuxième section proposera un cadre conceptuel intégrateur de la performance logistique, en mettant en évidence ses dimensions et ses déterminants. Enfin, la troisième section présentera les indicateurs clés de performance, en abordant leur définition, leurs typologies ainsi que les qualités requises pour qu'ils constituent de véritables leviers de pilotage.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Section 01 : Notions sur la Performance

Le concept de performance a fait l'objet de plusieurs recherches dans le domaine des sciences de gestion. La finalité de ces recherches est d'améliorer la performance des entreprises et des organisations, toutes ces recherches n'ont pas abouti à une définition universelle et unanime du concept.

Cette section est consacrée à l'étude du concept de performance, qui constitue un élément fondamental dans l'analyse des organisations. Elle vise, dans un premier temps, à définir la performance afin d'en préciser le sens. Ensuite, elle présentera les notions voisines qui lui sont associées, avant d'exposer ses principales caractéristiques. Par la suite, les différents types de performance seront abordés, puis les objectifs qu'elle permet d'atteindre au sein de l'entreprise.

1. La performance un concept aux divers sens :

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Elle puise ses origines dans le Latin *performare* et a été emprunté à l'anglais au XV^e siècle signifiant accomplissement, réalisation et résultats réels. Selon Luthans & Stewart (1977), la performance varie considérablement d'une entreprise à une autre et d'un contexte à un autre et dépend des objectifs fixés. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*), ceci a fait apparaître trois mesures de la performance : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Morin & al. (1994), et Reynaud (2003) se sont basés sur ces raisonnements pour indiquer qu'il n'y a pas une seule performance mais des composantes de la performance, et ils insistent sur une vision globale de la performance. Selon Godet & Durance (2011), *est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût*. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux. Il faut traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques concrets et d'en concevoir les évolutions futures.¹

¹ Belarbi, A., & Alibelhadj, A. Y. (2015). *La contribution du Balanced Scorecard sur la performance globale de l'entreprise*. Revue Al-Takamul Al-Iqtisadi, 3(2), 244–259.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

2. Définitions de la performance :

Plusieurs définitions de la performance sont présentées par différents auteurs, ici nous avons choisi les plus pertinentes :

Selon l'AFNOR, « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de performance.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment). La performance liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme »¹

Selon Olivier MEIER : «La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)»².

De ces définitions on peut déduire que la performance est une valeur ajoutée à un état initial (une évolution continue tout en répondant aux exigences du marché) ce qui désigne la satisfaction des attentes de la clientèle et la réalisation des profits recherchés. Elle peut être exprimée d'une manière quantitative sous forme d'indicateurs qui sont déterminés par rapport à des normes, ou sous forme qualitative par des jugements de valeur.

¹ Dictionnaire de management de projet, éditions AFNOR, 2010, P.191

² MEIER(O): Dico du manager, édition DUNOD, Paris, 2009, P155

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3. Notions voisines de la performance :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

3.1 L'efficacité :

C'est le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés, l'efficacité est le meilleur critère possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante : ¹

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

3.2 L'efficience :

C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, est l'utilisation réelle de ces moyens que l'entreprise va essayer d'en tirer sous forme de valeur d'usage d'autre part, donc on peut dire que c'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût. Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

3.3 L'effectivité :

C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût tout en améliorant la satisfaction et la motivation des membres de l'organisation, le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

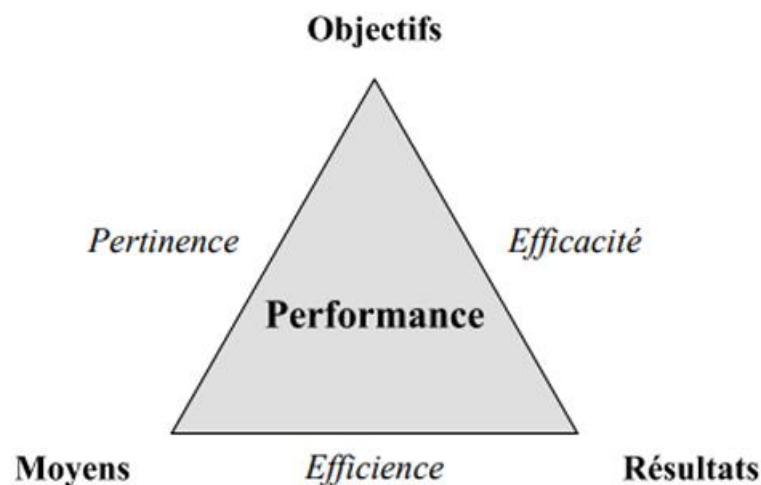
¹ BENHATTA,(Asma) et KERROUD,(Hamza) : *Mesure des performances de la chaîne logistique de l'entreprise saterex (IRIS)*, thèse d'ingénieur en management Industriel et logistique, école supérieure en sciences appliquées de Tlemcen, 2020, P.28.

3.4 La pertinence :

Qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.¹

Et en somme, nous avons choisi la figure suivante :

Figure n°2.1 : Triangle de la performance (Gibert 1980)



Source : MARANZANA,(Nicolas) : Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat en mécanique, Université de Strasbourg,2009, P57.

La figure ci-dessus montre que Gilbert a positionné la performance au cœur du triangle 'Objectifs, Résultats, Moyens' en liant entre eux avec les 3 termes qui composent la performance 'Pertinence, Efficacité, Efficience.

- l'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

¹KICHOU,(Djedjiga): *l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise*, mémoire de magister, université mouloud Mammeri , Tizi ousou ,2015, p.101.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

- l'axe résultats-moyens : définit l'efficacité comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- l'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

4. Les caractéristiques de la performance :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. »

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).¹

5. Types de la performance :

Afin de mieux cerner la notion de performance, il convient de distinguer ses différentes facettes. Le tableau n°2.1 synthétise les principaux types de performance.

¹ DORIATH,(Brigitte) et GOUGET,(Christian) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011, P.174.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Tableau n°2.1 : Différents types de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficience comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure.
Financière	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes.
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et part de marché.
Sociale	De conditions de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme.
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution.

Source : BENMEDDAH,(M) : L'impact du turn-over sur la performance organisationnelle CAS : EURL MEDISEC, Mémoire de master professionnelle en management des organisations et des ressources humaines, Institut des Sciences et Techniques Appliquées, 2024, P19.

5.1. Performance organisationnelle :

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie).

Pour Michel kalika, La performance organisationnelle est définie comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique».

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Ainsi, il y'a quatre facteurs qui conditionne la performance selon kalika :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : c'est la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution de son environnement. ¹

5.2. Performance sociale

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

L'efficacité des actions mises en place afin d'améliorer les aspirations des collaborateurs est évaluée grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, qui portent sur les différents domaines de la ressource humaine (les effectifs, la formation, le recrutement...). Ils permettent des comparaisons dans le temps et entre les organisations. En interne, ils servent de base à la discussion et à la négociation Avec les collaborateurs ; en externe, ils sont utiles pour communiquer sur le climat social de l'organisation. Il existe de très nombreux indicateurs, parmi lesquels on peut citer :

- le nombre de recrutements par an
- le nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise

¹ http://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performanceorganisationnelle-validation-empiriqu9.html consulté le 18/04/2026 à 19 :24

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

- le turnover des collaborateurs
- le taux de démission annuel
- le taux d'absentéisme
- le budget consacré à la formation
- la rémunération moyenne du personnel.

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de sources variées. Les données peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale, via un audit.

5.3. La performance financière :

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Il existe plusieurs indicateurs : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires.

La rentabilité : est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Taux de rentabilité = (résultat de l'exercice/capitaux propres) $\times$ 100.

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes, donc de son CA. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

Taux de profitabilité = (résultat de l'exercice/chiffre d'affaires HT) $\times$ 100.

5.4. La performance commerciale

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaires et les parts de marché.

La fidélité de la clientèle ou de l'utilisateur

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

La fidélisation correspond à la création d'une relation durable entre le consommateur et un produit, une marque, ou une organisation. Les organisations poursuivent des actions de fidélisation pour créer et faire durer ce lien et ainsi améliorer leurs performances.

La fidélité est le comportement du consommateur lorsqu'il achète régulièrement un produit ou une marque ou qu'il fréquente régulièrement une organisation. C'est son attachement à la marque, au produit, à l'organisation. La fidélité du client résulte de la réponse à ses attentes. Si celles-ci sont satisfaites, alors le client sera fidèle. La fidélisation est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Toutefois, les associations et les autres organisations publiques peuvent évaluer la satisfaction de leurs membres ou usagers afin d'améliorer leurs prestations.

La fidélité du client se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement. Pour mesurer la fidélisation, on observe par exemple :

- l'augmentation du panier moyen ;
- la fréquence des achats (temps moyen écoulé entre deux achats d'un même produit ou marque, ou pour la fréquentation d'un même point de vente) ;
- la recommandation de l'entreprise par ses clients

5.5. La performance environnementale :

La performance environnementale permet de mesurer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement. Concrètement, l'entreprise va veiller à ce que son activité nuise le moins possible à la nature :

- par le recyclage des déchets de la production à la fin de vie du produit fabriqué ;
- par la réduction de la pollution de l'air, de l'eau, de la terre en maîtrisant les rejets chimiques de son activité ;
- par des économies d'énergie ou l'utilisation d'énergies nouvelles en remplacement d'énergies devenues trop polluantes ou plus rares.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

La performance environnementale est, elle aussi, stratégique car elle renvoie une image d'entreprise responsable et citoyenne.¹

5.6. La performance concurrentielle :

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.²

6. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :³

- Développer les produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations

¹ https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-de-gestion-et-numerique/reviser-le-cours/1stmng_sdg_09 consulté le 18/04/2026 à 19 :40

² Bertrand (s-b) : « perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique » ,in revue des sciences de gestion ,n°241, janvier, 2010,p.119.

³ CALLAT,(Allain) : *management des entreprises* , édition Hachette livre, France 2008, P.38.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences
- clés-Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.

Section 02 : Les concepts fondamentaux de la performance logistique

Cette section est consacrée à l'analyse de la performance logistique, qui constitue un élément déterminant dans la compétitivité des entreprises, notamment dans un contexte marqué par la mondialisation et l'intensification des échanges. Elle vise à mettre en évidence l'importance de la performance dans les activités logistiques, en tant que levier d'optimisation des flux et d'amélioration du service rendu au client.

Dans un premier temps, la section présentera la définition de la performance logistique. Elle abordera ensuite les critères permettant de mesurer cette performance. Par la suite, la triptyque QCD (qualité , coût , délai).

1. Définition de la performance logistique :

Selon BITEAU : « la performance logistique est généralement représenté par le taux de service client : nombre de fois où on livre le bon produit, dans la quantité souhaitée, dans le délai demandé, au moment prévu, à l'endroit prévu, dans le conditionnement demandé, en bon état et avec les bons document, précédé, accompagné et suivi des bonnes informations, tout cela, dans les meilleurs conditions économiques ». ¹

Chow, Heaven et Henriksson définissent la performance logistique à travers « l'adjonction d'élément de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizon capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sien d'un SCM ». ²

La performance logistique consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon

¹ BEDJAOUI,(Tarek) et HASROUF,(Moncef) : *L'impact de l'intégration d'un système ERP sur la performance de la logistique de distribution, étude de cas ; NESTLE WATERS ALGERIA*, mémoire de master en sciences commerciales (option ; Distribution & Supply chain Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2024 ,P.40.

² CHOW (G), HEAVEN (L), et HENRIKSSON (E) : logistics performance : definition and measurement, journal international de distribution physique et management de la chaîne logistique, USA, 1994, PP. (17-18)

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

Dans cette perspective, il est crucial de souligner certaines qualités fondamentales d'une gestion logistique efficace tout au long de la chaîne logistique, afin de prévenir toute défaillance potentielle d'un maillon spécifique :

1. Dans le domaine de l'approvisionnement, une logistique performante se distingue par :

- La sécurité des approvisionnements.
- La fiabilité des approvisionnements.
- Une gestion efficace des matières premières et/ou des composants.

2. Concernant la production, une logistique performante se caractérise par :

- La réduction des délais de production pour optimiser l'expérience de l'utilisateur.
- Un flux de production continu et sans interruption.
- Une gestion optimale des stocks en maintenant un niveau adéquat de stock de sécurité.

3. Pour ce qui est de la distribution, une logistique performante se manifeste par :

- La livraison des produits aux clients dans les délais convenus.
- Des livraisons réalisées sans aucun litige.
- Une optimisation des stocks de produits finis. ¹

2. Les critères de mesures de la performance logistique :

La mesure de performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur certains éléments de gestion. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

¹ OUBAOUZINE (Lahcen) : la contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université Hassan II, Ain Chock, 2019, P.186.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

« La mesure de la performance logistique est un moyen indispensable à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Les mesures de la performance logistique reflètent la complexité de la chaîne logistique et englobe les opérations de tous les acteurs, depuis les premiers fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Sur cet aspect, les mesures de performance logistique peuvent être synthétisées en deux axes clés : le service au client et le traditionnel triptyque Qualité-Coût-Délai » ¹

2.1. Service client :

Satisfaire les demandes des clients est un pilier central de la stratégie d'une entreprise. Pour y parvenir, elle doit identifier les éléments clés qui lui permettront de fidéliser sa clientèle et de gagner de nouvelles parts de marché. Les clients attendent constamment une gamme variée de services, notamment :

- Le renouvellement des offres produits.
- La rapidité des flux.
- Le respect des délais de livraison.
- La traçabilité des produits.

Par ailleurs, les modalités d'achat ont considérablement évolué ces dernières années, avec l'émergence de nouveaux modes de consommation et une exigence accrue en termes de disponibilité des produits. Cette évolution a conduit à une transition du multi-canal vers l'omni-canal. Dans la Supply Chain, l'objectif principal est de répondre à la demande des clients afin d'améliorer leur satisfaction. Il est essentiel de comprendre les services attendus par les clients et de s'assurer que tous les maillons de la chaîne logistique les intègrent et s'efforcent de les atteindre.

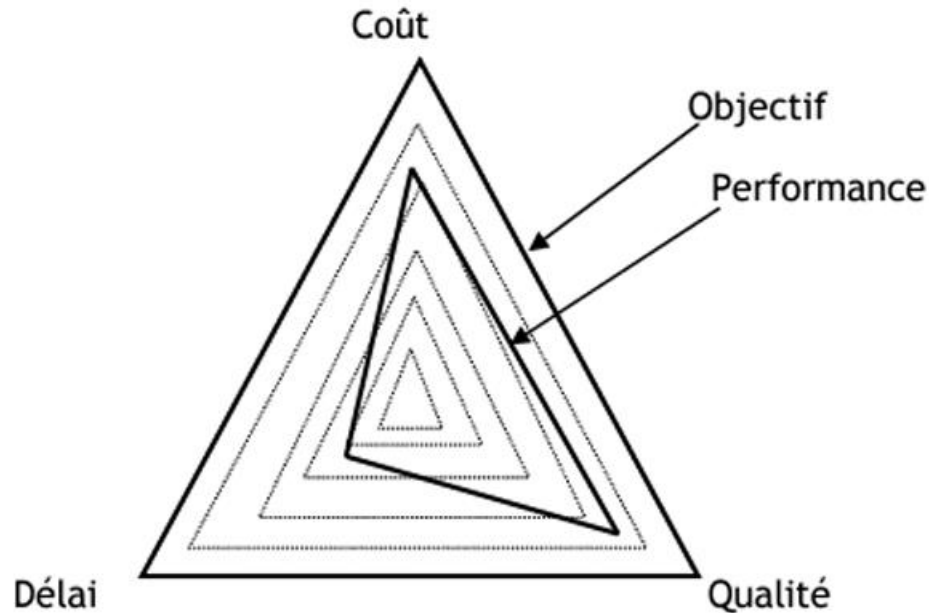
2.2. Qualité-Coût-Délai :

Ce trio résume les objectifs d'un service et démontre la volonté de trouver le meilleur équilibre possible entre ces trois aspects.

¹ LYONNET,(Barbara) , SENKEL,(Marie-Pascale) et CLAMENTS (Sylvie) : Supply chain management, Dunod, Paris, 2019, P.195.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Figure n°2.2 : Triptyque Qualité-Coût-Délai



Source : LYONNET,(B) , SENKEL,(M) et CLAMENS,(S) , Ibid. P.198

Ce triptyque est très couramment utilisé pour synthétiser les objectifs d'un service. L'emploi de cet acronyme QCD (Qualité-Coût-Délai) est révélateur de la volonté de trouver le meilleur compromis possible entre ces trois objectifs. Bien évidemment, l'entreprise peut décider d'en privilégier un aux dépens des deux autres. Toutefois, c'est bien dans l'atteinte simultanée des trois enjeux que réside la grande difficulté du pilotage.

- **Qualité** : qui représente le niveau d'excellence que l'entreprise choisit d'atteindre afin

de satisfaire sa clientèle en leur offrant des produits et/ ou services répondant à leurs attentes.

- **Coûts** : est le budget qui pourrait couvrir les coûts de matériels, de personnels, d'investissement...etc. permettant d'atteindre l'objectif.

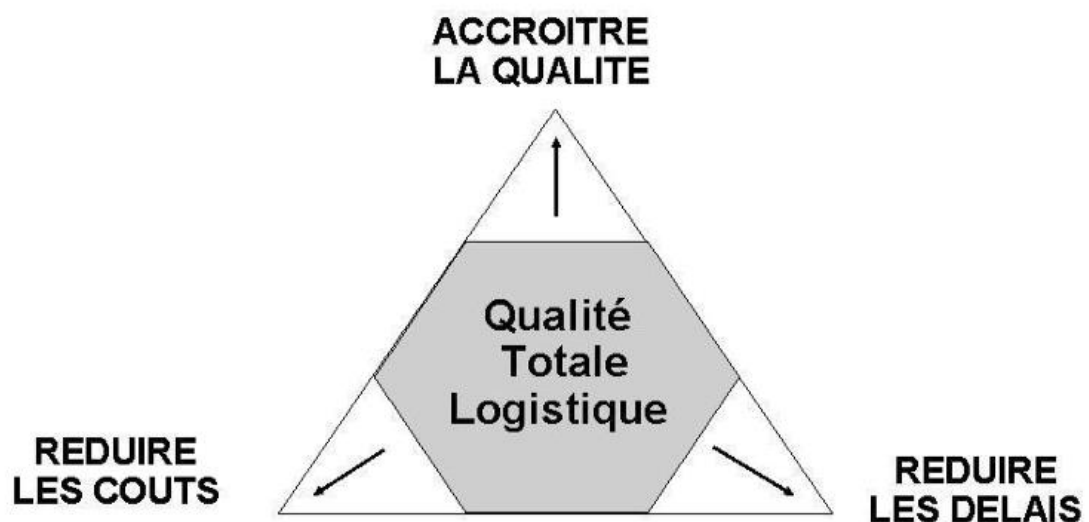
- **Délai** : sont les dates limites pour lesquelles nous pourrions estimer des résultats.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3. La qualité totale logistique :

Dans les activités logistiques, la qualité joue un rôle très important dans la satisfaction des clients et l'amélioration des performances de l'entreprise. Les entreprises cherchent non seulement à offrir un service de qualité, mais aussi à réduire les coûts et les délais de livraison. La figure suivante présente le triangle de la qualité totale logistique et les principaux objectifs de la logistique.

Figure n°2.3 : Le triangle de la qualité totale logistique



Source : http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique. (Consulté le 27/04/2026 à 20 :06).

Cette figure met en évidence les trois dimensions fondamentales de la qualité totale logistique : l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts et la diminution des délais. Ces trois objectifs sont interdépendants et constituent les piliers de la performance logistique.

D'une part, l'amélioration de la qualité permet d'assurer un meilleur niveau de service, de satisfaire les clients et de réduire les erreurs dans les opérations logistiques. D'autre part, la réduction des coûts vise à optimiser l'utilisation des ressources et à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Enfin, la réduction des délais contribue à accroître la rapidité et la fiabilité des livraisons, ce qui représente un avantage concurrentiel important.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Ainsi, la qualité totale logistique repose sur un équilibre entre ces trois objectifs afin d'assurer une gestion logistique performante et efficace.

3.1. La qualité logistique :

Comme dans toute activité, la mise en œuvre d'une démarche qualité est indispensable. Dans les activités logistiques. On ne peut se satisfaire d'un à peu près et la perfection doit être recherchée de façon permanente.¹

La qualité totale doit être le créneau de la direction Logistique. La qualité du service logistique fait partie de l'image de l'entreprise que ce soit pour la livraison d'une automobile, d'un produit électroménager, d'un article textile, d'une rondelle ou d'un joint d'étanchéité ...etc., Les directeurs logistiques doivent être capables de percevoir les besoins et attentes des clients puis de suivre les performances de l'entreprise pour y répondre.

Manager la logistique dans un esprit de progrès continu et visible permet de dégager des avantages concurrentiels par une différenciation des offres et de la qualité de services offertes.

La logistique contribue alors à accroître la compétitivité de l'entreprise.

3.2. Les coûts logistiques :

La logistique génère des différents couts. Ensemble des couts qui affèrent à la gestion des flux (transport, stocks, informatiques, prestations, frais de personnel, surfaces, équipement, ...) dans la chaine logistique, son objectif majeur est d'atteindre l'optimisation ils représentent :

3.2.1. Les coûts de transport :

Il existe deux catégories de couts de transports : couts de transport primaire et coûts de transport secondaire (finaux).

3.2.1.1 Coûts de transport primaire :

Il représente toute les charges liées au transfert des marchandises depuis la centrale de production jusqu'à l'entrepôt de distribution.

¹ http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.htm. (Consulté le 26/04/2026 à 20:12).

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3.2.1.2 Coûts de transport secondaire :

Ces couts représentent toutes les charges générées de la livraison des marchandises depuis l'entrepôt de distribution jusqu'aux consommateurs final. Ces couts de transport dépendent essentiellement de la distance à parcourir pour la livraison.

3.2.2. Les coûts de stockage :

Les coûts intrinsèques des stocks comprennent quatre catégories principales qui sont :

3.2.2.1. Le coût d'investissement : Il représente le cout du stock physique. C'est une charge financière qui est soit le cout actuel du capital d'une entreprise ou bien le coût d'opportunité d'immobilisation de capitaux qui pourraient autrement être la production d'un retour si investi ailleurs.

3.2.2.2. Les coûts des services : Ils représentent les couts de la gestion et de l'assurance des stocks.

3.2.2.3. Les coûts de risques : C'est toutes les charges liées aux risques qui se produisent travers le chapardage et la détérioration des stocks, des dommages et l'obsolescence des stocks.

3.2.2.4. Les coûts liés au type de stockage : Ces couts sont relatifs à la stratégie déstockages de l'entreprise dans son choix d'entrepôt : entrepôt privés, entrepôts public, entrepôt loué.

3.2.3. Les coûts d'entreposage :

Les couts d'entreposages représentent le plus grand part de couts, ils sont liés à la taille des sites d'entreposage, la quantité de la marchandise, aux outils de manutentions utilisés mais aussi aux flux physiques circulant à l'intérieur de l'entrepôt.

3.2.4. Les coûts du système d'information :

Les coûts du système d'information peuvent représenter une variété d'exigences d'informations ou de communications allant du traitement des commandes au chargement des listes de montage, Ils dépendent du niveau de technologie introduite par l'entreprise.

3.3. Les délais logistiques :

Une façon simple d'aborder les problèmes logistiques dans une entreprise est l'approche délais : Le temps et les cycles d'opérations physiques et administratives étant une dimension essentielle de la logistique et la maîtrise dans un premier temps des délais, puis leur contrôle et leur réduction permet pour chaque opération, chaque

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

maille de la chaîne logistique de rendre l'entreprise plus réactive et plus flexible Sur chacune de ces mailles les questions à se poser sont les suivantes :

- Quel est le délai de cette opération ?
- Quel a été le délai moyen sur la dernière période ?
- Quels sont les moyens de diminuer la dispersion de ce délai afin de mieux maîtriser cette opération ?
- Quelles sont les actions à mener pour maîtriser le délai ? Ce délai doit-il être réduit ?
- Quelles sont les actions possibles permettant de réduire ce délai de 10%, de 20% de l'éliminer ?
- Quels sont sur ce type d'opérations les délais du marché ? De nos concurrents ?
- Le délai de cette opération impact-il d'autres opérations en aval ?
- Quels sont les opérations amont qui jouent sur le délai de cette opération ?

Mesurer les temps d'exécution des processus pour les différentes opérations est essentielle. Mesurer pour connaître et ensuite pour réguler et maîtriser puis après dans un second temps pour réduire les délais.¹

¹MAZARI,(Riadh) : *L'impact de l'optimisation des délais de livraison sur la fidélisation de la clientèle en B to B2 étude de cas: SPA NUMILOG BOUIRA*, mémoire de master (option ; Management de distribution), Ecole SUPERIEUR DE COMMERCE, 2019,P.6-9.

Section 03 : Fondamentaux des indicateurs clés de performance (KPI)

Cette section est consacrée à l'analyse des indicateurs clés de performance, qui constituent des outils indispensables pour mesurer, piloter et réguler la performance en logistique internationale. Dans un environnement marqué par la complexification des chaînes d'approvisionnement et l'exigence croissante des clients, ces indicateurs permettent aux entreprises de transformer des objectifs stratégiques en mesures opérationnelles concrètes.

Dans un premier temps, la section présentera la définition d'un indicateur clé de performance. Elle abordera ensuite les différents types d'indicateurs utilisés en logistique internationale. Par la suite, elle exposera les critères et les qualités requis pour qu'un indicateur soit réellement pertinent et efficace dans le pilotage de la performance logistique.

1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative utilisée pour évaluer ou représenter un aspect spécifique d'un phénomène, d'un processus ou d'une performance. Les indicateurs sont souvent utilisés dans divers domaines tels que les affaires, la gestion, l'économie, la santé, l'éducation, etc., pour suivre les progrès, identifier les tendances, prendre des décisions éclairées et évaluer les performances.

Les indicateurs peuvent être simples ou complexes, et ils peuvent être exprimés sous différentes formes, notamment des chiffres, des ratios, des pourcentages, des scores, des évaluations qualitatives, des graphiques, des tableaux de bord, etc. L'objectif principal des indicateurs est de fournir une mesure fiable et significative d'un aspect particulier afin d'aider à la prise de décision et à l'amélioration continue.

2. Définition d'un indicateur de performance :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. »¹

D'après l'AFNOR (Association Française de Normalisation) un indicateur de performance est une : « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». ²

Les KPIs logistiques permettent de mesurer les performances d'un large éventail de processus : réception des marchandises, stockage, préparation des commandes, gestion des stocks, expédition, livraisons, transport et gestion des retours, entre autres. L'objectif attendu de l'utilisation des KPIs logistiques est d'améliorer la productivité et d'optimiser les coûts, par la mise en place des tableaux de bord et le suivi, tout en maintenant ou en augmentant la qualité du service.

Les indicateurs clés de performance, plus généralement appelés KPI (*de l'anglais Key Performance Indicators*), sont des indicateurs de mesure de la qualité de la performance d'une entreprise. Leur mise en place et leur suivi dans le cadre de tableaux de bord de performance ou de gestion sont des outils essentiels d'aide à la décision, pour piloter le succès présent et futur des entreprises. ³

3. Les types des KPIs logistique :

Les indicateurs de performance dans le domaine de la logistique, sont définis en fonction des différentes parties qui composent la chaîne logistique, on a choisi de citer quelques exemples : ⁴

3.1. KPIs d'approvisionnement ou d'achats :

Les KPIs liées à l'approvisionnement mesurent le niveau de fiabilité des fournisseurs à satisfaire le besoin du client et la capacité de respecter les exigences liées à chaque ordre d'achat on a choisi de citer quelques exemples :

¹PIERRE,(Voyer) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* , 2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2009, p.61.

² LAURAS (M) : *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114.

³ LAURENT,(Florès) : *Mesurer l'efficacité du marketing digitale* , 3^e édition , DUNOD, 2021, P.89.

⁴ <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/> consulté le 19/04/2026 à 16:32

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3.1.1. Lead time de la commande d'achat :

Il permet de connaître le temps qui a écoulé entre le moment de la passation de la commande et sa réception.

$$\text{Lead time (Commande d'achat)} = \text{date de réception de la commande} - \text{date d'émission}$$

3.1.2. Planification des approvisionnements :

Il exprime l'efficacité du plan d'approvisionnement.

$$\text{Fiabilité du planning} = \frac{\text{plan d'approvisionnement réalisé}}{\text{approvisionnement réels}} \text{ sur la période considérée.}$$

3.1.3. Conformité commandes fournisseurs :

Il permet d'avoir le taux d'échec de commandes causé par le non-respect de l'accord établi par le fournisseur en matière de service ou de qualité.

$$\text{Conformité commandes fournisseurs} = \frac{\text{commandes refusées}}{\text{total de bons d'achat recus.}}$$

3.2. KPIs de transport logistique :

Les indicateurs de performance du transport permettent d'évaluer l'incidence logistique des flux de marchandises sur chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ceux-ci, le suivi de la livraison finale ou du dernier kilomètre revêt une importance particulière en raison de sa complexité et de son coût plus élevé. Certains exemples couramment cités incluent :

3.2.1. Taux du transport sur les ventes :

Ce KPI exprime le pourcentage du coût de transport par rapport aux ventes obtenues.

$$\text{Coût du transport sur les ventes} = \frac{\text{Coût total du transport}}{\text{Ventes}}$$

3.2.2. Taux de service expéditions :

Il permet d'évaluer l'efficacité du service d'expédition, et la fiabilité de ce service au dernier kilomètre.

$$\text{Taux de service d'expéditions} = \frac{\text{Nombre de commandes livrées à temps}}{\text{Nombre de commandes programmées.}}$$

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3.2.3. Taux des réclamations liées à des défauts de qualité de chargement :

Ce KPI permet d'avoir le niveau d'insatisfaction des clients par rapport à la qualité de chargement, et aussi une vue globale de ce service.

Taux des réclamations liées à des défauts de qualité de chargement = Coût des réclamations/Chiffre d'affaires.

3.3. KPIs de stocks :

3.3.1. Coefficient de rotation des stocks :

Il mesure la fréquence à laquelle le stock d'un magasin est renouvelé au cours d'une période spécifique. Dans le contexte des ventes, il représente le nombre de cycles complets de renouvellement du stock nécessaires pour réaliser un chiffre d'affaires donné sur une période donnée.

Taux de rotation = Achat ou consommation (en quantité ou en valeur) / Stock moyen (en quantité ou en valeur)

3.3.2. Ruptures de stock :

Il permet d'avoir le taux de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande des clients en raison d'une rupture de stock

Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales x 100

3.3.3. Contraction de stocks :

Il désigne la relation entre le stock qui existe théoriquement dans l'entrepôt et le stock physique réel.

Contraction de stock = (Stock qu'il devrait y avoir - Stock qu'il y a réellement) / Stock qu'il devrait y avoir.

3.4. KPIs des retours :

3.4.1. Coût :

Coût de la logistique inverse.

Coût en % du flux = Coût / flux de la logistique inverse.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

3.4.2. Flux :

Evolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse / coût des ventes du flux (en% du flux total) Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.

3.4.3. Stock :

Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.¹

4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité : sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.²

4.1. La pertinence :

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

4.2. La qualité de l'indicateur :

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres

¹ BENHATTA,(A) et KERROUD,(H) : Mesure des performances de la chaîne logistique de l'entreprise saterex (IRIS), thèse d'ingéniorat en management Industriel et logistique, école supérieure en sciences appliquées de Tlemcen, 2020, P.38.

² PIERRE,(Voyer) : Op.cit, p.68.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps.

- **L'adaptabilité** : Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.
- **La spécificité et la focalisation** : Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.
- **La valeur méthodologique** : La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires, en particulier dans le cas d'indicateurs liés à des champs de pratiques professionnels où des liens causaux doivent être utilisés.
- **La robustesse** : L'indicateur doit être suffisamment « robuste » pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure.

4.3. La faisabilité de l'indicateur :

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

4.4. La convivialité :

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

- L'accessibilité : l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.
- L'intelligibilité : l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.
- L'évocation : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

Conclusion du chapitre :

En guise de synthèse, ce chapitre a permis de poser les fondements conceptuels nécessaires à l'étude de la performance en logistique internationale. Il en ressort que la performance ne saurait être réduite à une dimension unique, qu'elle soit économique, opérationnelle ou commerciale. Elle revêt au contraire un caractère multidimensionnel, intégrant aussi bien l'efficacité, l'efficacé que la pertinence, dans une logique d'équilibre entre coûts, qualité et délais – le célèbre triptyque QCD. Par ailleurs, l'adoption d'un cadre conceptuel structuré permet de dépasser une vision éclatée de la performance logistique pour l'inscrire dans une approche systémique, où chaque maillon de la chaîne logistique contribue à la performance globale. Enfin, les indicateurs clés de performance apparaissent comme les instruments indispensables de mise en œuvre concrète de ce cadre, à condition qu'ils soient rigoureusement définis, pertinents, fiables et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale

Ce cadre conceptuel ainsi établi constituera le référentiel théorique mobilisé dans le chapitre suivant pour analyser les pratiques et proposer des axes d'amélioration de la performance logistique en contexte international.

**Chapitre 03 : Effets des
dysfonctionnements opérationnels
sur la performance des délais au
sein de DHL Algérie**

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Introduction du chapitre :

Dans un environnement marqué par l'accélération des échanges internationaux et l'augmentation des exigences des clients en matière de rapidité, de fiabilité et de qualité de service, la performance logistique représente aujourd'hui un élément essentiel pour les entreprises de transport express international. Dans ce contexte, le respect des délais de livraison constitue un indicateur stratégique majeur, directement lié à la satisfaction des clients et à la compétitivité des entreprises opérant dans ce secteur.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'orienter notre recherche vers DHL Algérie afin d'analyser l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais de livraison. Notre présence au sein de l'entreprise nous a permis d'observer le déroulement des opérations logistiques, de comprendre les différentes étapes du traitement des expéditions internationales et d'échanger avec plusieurs employés et responsables appartenant à différents services tels que les opérations, le service client et le département SPC.

Ce chapitre a ainsi pour objectif de présenter une étude empirique fondée sur des entretiens qualitatifs et sur l'observation réalisée durant le stage, afin de mettre en évidence les principaux dysfonctionnements rencontrés, leurs impacts sur les délais de livraison ainsi que les outils et solutions mis en place pour assurer le suivi des expéditions et améliorer la performance logistique.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil – DHL Algérie

Cette section contient la description de l'entreprise dans laquelle notre étude s'est déroulée qui est DHL Express Algérie, cette partie porte sur DHL au niveau national et international, en débutant par sa fondation, son activité et son évolution ainsi que le département d'accueil SPC, pour enfin définir les variables de notre étude.

1. Présentation générale de DHL

1.1 Fondation de DHL

DHL est une entreprise internationale spécialisée dans les services d'expédition express, de messagerie et de solutions d'emballage. Fondée en 1969 aux États-Unis par Adrian Dalsey, Larry Hillblom et Robert Lynn, l'appellation « DHL » provient des initiales des noms de ses trois fondateurs. L'entreprise dispose d'un vaste réseau de transport de marchandises, comprenant des moyens aériens, ferroviaires et maritimes, lui permettant d'assurer des livraisons à l'échelle mondiale.

DHL figure parmi les dix plus grands employeurs au monde, avec environ 480 000 collaborateurs répartis dans plus de 220 pays et territoires, et gère près d'un million de contrats clients par heure. En 2002, le groupe **Deutsche Post World Net** est devenu l'actionnaire majoritaire de DHL. Le siège social de DHL Deutsche est situé à Bonn, en Allemagne, et l'entreprise est dirigée par John Pearson, président-directeur général depuis le 1er janvier 2019.

1.2 Chiffres clés

Le groupe Deutsche Post DHL se distingue par l'ampleur de ses activités et de ses performances opérationnelles. Parmi les principaux indicateurs, on peut citer :

- Un chiffre d'affaires atteignant **84,2 milliards d'euros** généré en 2024.
- Une capacité de charge utile totale estimée à **5 millions de kilogrammes**.
- Environ **2,6 millions de clients actifs** dans le monde.
- Près de **2 450 vols opérés quotidiennement**.
- Environ **66 millions d'appels téléphoniques reçus chaque année**.
- Plus de **24 millions de réservations** enregistrées annuellement.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

- Près de **150 millions d'expéditions facturées par an.**
- Environ **12 millions de points de contrôle (check points) traités par jour.**
- Plus de **900 professionnels dédiés aux ressources humaines.**
- Plus de **200 applications utilisées à l'échelle mondiale.**

Ces chiffres témoignent de la position dominante de DHL dans le secteur de la logistique internationale.

1.3 Histoire et évolution :

Au début de ses activités, DHL se concentrait sur le transport express de documents entre **San Francisco et Honolulu**, dans le but d'éviter aux expéditeurs les pénalités de retard imposées lors de l'attente des marchandises sur les quais portuaires. En **1971**, l'entreprise a élargi son réseau de services vers les régions de l'**Extrême-Orient** et de l'**océan Pacifique**, suivies par le **Royaume-Uni en 1974**, puis les **pays du Golfe en 1977**. Entre **1976 et 1978**, DHL a étendu ses activités au **Moyen-Orient**, à l'**Afrique** et à l'**Amérique latine**.

En **1998**, **Deutsche Post** (la poste allemande) a entamé le processus d'acquisition des actions de DHL. Elle a pris le contrôle majoritaire en **2001**, avant de racheter la totalité des parts restantes en **décembre 2002**, devenant ainsi l'unique propriétaire du groupe.

Par la suite, Deutsche Post a élargi l'utilisation de la marque **DHL** à l'ensemble de ses divisions logistiques, renforçant ainsi l'identité commerciale du groupe à l'échelle mondiale.

Tableau N°3.1 : Évolution de DHL international

1969 : Fondation de DHL	1998 : Deutsche Post AG devient actionnaires de DHL
1971 : DHL se développe en Extrême-Orient.	2002 : Le groupe Deutsche post fait l'acquisition de DHL.
1972 : DHL traite plus de 500000 expéditions.	2008 : Leipzig en Allemagne devient le hub aérien de DHL.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

1977 : DHL s'éloigne de la livraison de documents pure.	2016 : Meilleur trimestre de DHL.
1985 : Nouveau hub international à Bruxelles, Belgique.	2017 : Deutsche Post DHL Group s'engage pour une logistique zéro émission d'ici 2050.
1986 : Première société de transport Express à opérer en chine.	2019 : Stratégie 2025 (Stratégie Focus).

Source : <https://www.dhl.com/dz-fr/home/nous-connaître/notre-vision.html>, consulté le 02/02/2026 à 14 :00 ??

1.4 Présentation des Business Unit :

1.4.1. DHL Express :

La division **DHL Express** représente le principal produit du groupe. Elle est spécialisée dans le transport express international à délai déterminé de documents et de marchandises. Ce service assure une livraison rapide et efficace de porte à porte, en intégrant les opérations de dédouanement, ce qui garantit une continuité du flux logistique et une grande fiabilité des expéditions.

1.4.2. DHL Global Forwarding & Freight :

La division **DHL Global Forwarding & Freight** offre des services de transport international couvrant le fret aérien, maritime et routier. Elle propose également des solutions multimodales adaptées aux besoins spécifiques des clients, ainsi que des solutions logistiques dédiées à certains secteurs d'activité. À cela s'ajoutent des services liés aux opérations douanières, permettant de faciliter le passage des marchandises à travers les frontières.

1.4.3. DHL Supply Chain :

La division **DHL Supply Chain** est spécialisée dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle fournit des services à forte valeur ajoutée destinés à l'ensemble des secteurs industriels, incluant le stockage, le transport et des solutions logistiques stratégiques.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

1.4.4. DHL E-Commerce Solutions :

La division **DHL E-Commerce Solutions** propose des solutions logistiques spécialement dédiées aux entreprises de commerce électronique. Elle accompagne les e-commerçants dans la livraison de leurs produits aux clients finaux, en leur offrant des services intégrés adaptés au commerce de détail en ligne.

1.4.5. Deutsche Post – Post & Parcel Germany

La division **Deutsche Post – Post & Parcel Germany** est responsable des activités de transport, de tri et de distribution du courrier et des colis en Allemagne. Elle dessert aussi bien les particuliers que les entreprises, assurant la livraison des lettres, des colis et des marchandises sur l'ensemble du territoire allemand.

Cette division propose également des services additionnels tels que le courrier recommandé, la redirection du courrier, les services hybrides (papier et numérique), ainsi que des solutions de stockage.

2. DHL Express Algérie :

DHL International Algérie a été fondée par DHL en 1994 et était initialement associée à DHL aux États-Unis, avant que la Deutsche Post en Allemagne a repris toutes les actions.

Pendant la période de gestion américaine 1994-2002, DHL en Algérie était dirigé par le siège social en Belgique, ce qui signifie une gestion francophone. Jusqu'en 2008 où elle est passée sous la direction de la région MENA à Bahreïn. Une direction Anglophone.

Depuis 01/03/2016 DHL Algérie est sous la responsabilité d'un Directeur Générale Algérien Mr Abd Illah MELAIKA, la filiale DHL Express Algérie est devenu 100% Algérienne, Dirigeants et collaborateurs.

DHL International Algérie est en train de devenir l'un des principaux centres d'intérêt qui a des revenus élevés dans la région MENA par rapport à ses débuts.

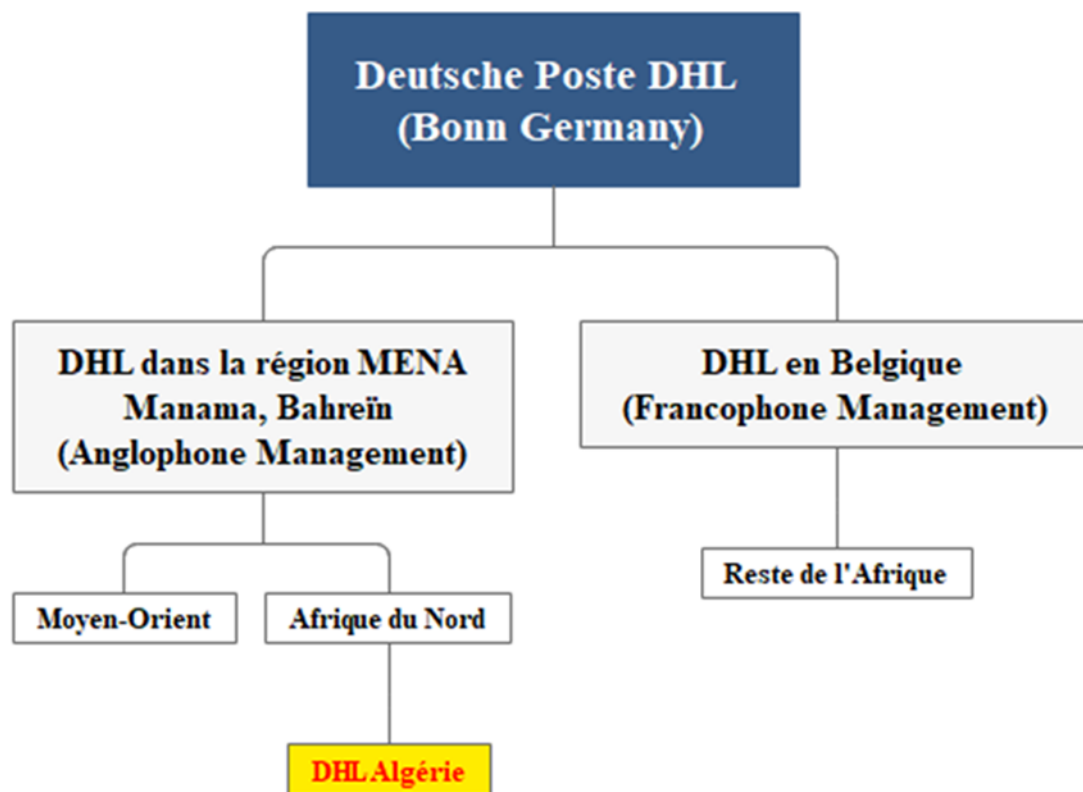
Le graphique suivant (figure N°3.1) montre que DHL Algérie fait partie de la région Afrique du Nord et Moyen-Orient à Bahreïn, est également sous la

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

responsabilité de la gestion du siège social et du pays propriétaire de l'entreprise, qui est l'Allemagne.

- Une **part de marché supérieure à 70 %** dans le secteur de la logistique en Algérie.
- Un effectif de **plus de 220 employés** répartis sur l'ensemble du territoire national.
- Un portefeuille de **plus de 1 000 clients**, tant au niveau national qu'international.
- Un volume moyen de traitement d'environ **1 000 expéditions par jour**.

Figure N°3.1 : Position de DHL Algérie par rapport à la maison mère



Source : Document interne du département SP/RH DHL Algérie.

2.1 Divisions et organigramme de DHL International Algeria :

En 2025, DHL International Algérie comptait environ 220 employés, répartis au sein de cinq départements distincts, organisés sous une division principale, à savoir DHL Express.

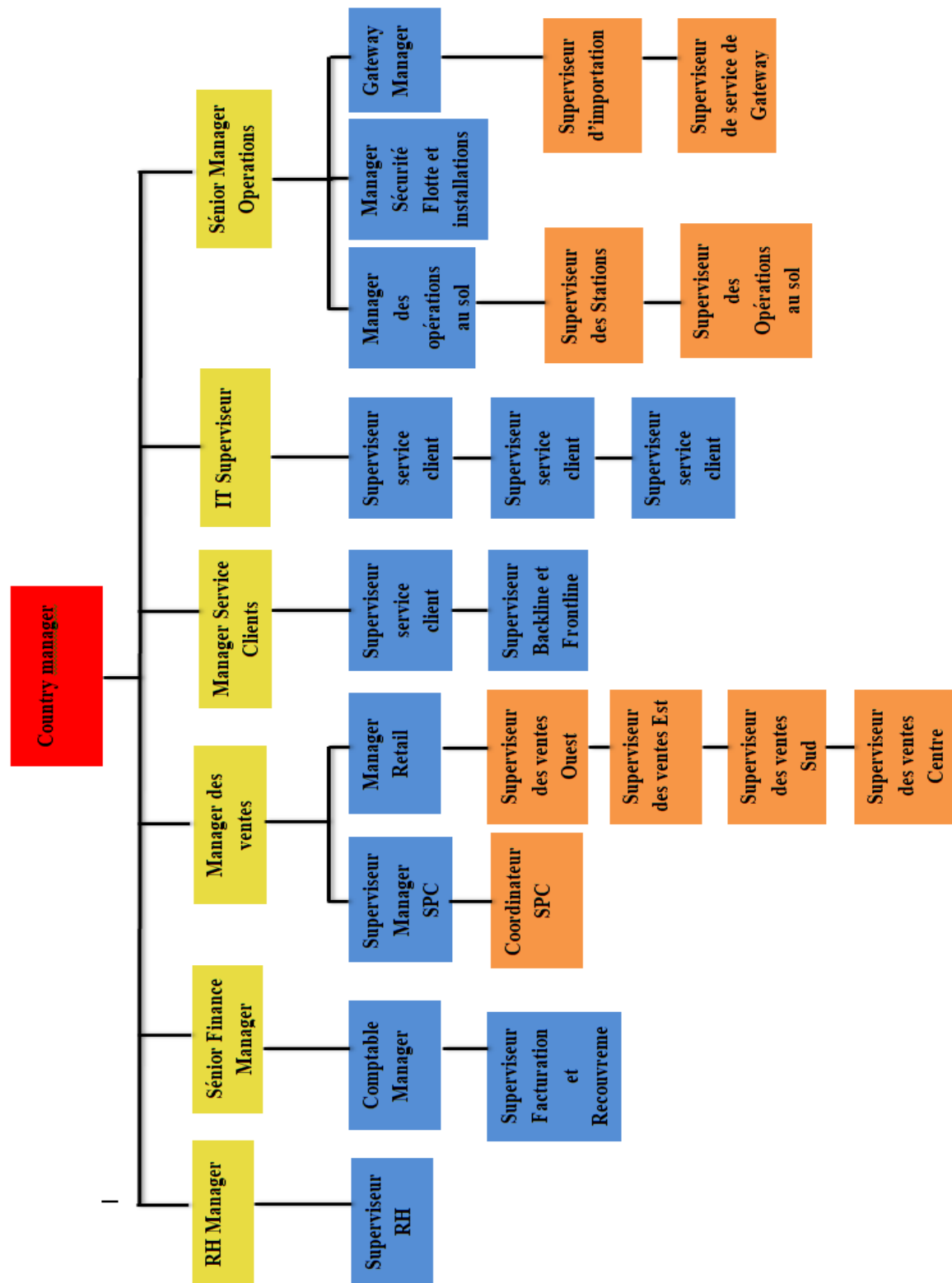
Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

L'organigramme de DHL Algérie, présenté dans la figure N°3.2 met en évidence l'existence de ces six départements ainsi que trois catégories socioprofessionnelles principales : les managers, les superviseurs et les agents. Il convient toutefois de préciser que la cartographie de l'organigramme établie par le superviseur du département des ressources humaines ne fait pas apparaître explicitement les postes occupés par les agents.

Chez DHL Algérie, certains employés travaillent avec des contacts externes liés à certains organismes, tels que la sécurité et le personnel responsable de la sécurité.

Figure N°3.2 : Organigramme de DHL Algérie

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie



Source : Document interne du département SPC/RH DHL Algérie.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

2.2 Présentation des Business Unit :

Les trois divisions du DHL Algérie propose un portefeuille inégalé de produits et solutions logistiques allant des livraisons de colis nationales et internationales au fret express, routier, aérien et maritime, en passant par la gestion de la chaîne logistique.

2.2.1. DHL Express: Services de livraison express nationale et internationale de colis et de documents destinés aux clients professionnels.

2.2.2. DHL E-Commerce : Services de livraison standard nationale et internationale de colis destinés aux clients professionnels et aux particuliers, et services de logistique et de facilitation du commerce électronique.

2.2.3. DHL Global Forwarding : Les experts mondiaux du transit de fret aérien, maritime et terrestre.

Pour assurer les services au-dessus DHL Algérie prends une structure fonctionnelle, cella garantie un rendement plus important et un meilleur niveau d'exécution dans les tâches les plus complexes.

Afin de pouvoir comprendre le fonctionnement de l'institution, nous présenterons quelques départements que nous avons visités.

3. Les Départements de l'Entreprise :

3.1. Département Supply Chain (Chaîne Logistique)(SPC)

Cette division a été intégrée au sein de **DHL Algérie** en 2009, dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique visant à élargir les domaines d'activité de l'entreprise et à suivre les évolutions technologiques du marché. Les débuts opérationnels de ce département se sont faits avec la signature d'un contrat avec **CISCO** comme premier client, qui est d'ailleurs toujours fidèle à l'entreprise aujourd'hui.

Le premier centre logistique, situé dans la région de Telemly au centre d'Alger, se caractérisait par un entrepôt d'une superficie d'environ **500 mètres carrés**. Face à la croissance du volume des activités, le centre a été transféré en **2016** vers la zone de **Bab Ezzouar**, ce qui a permis de se rapprocher de l'aéroport de la ville d'une part, et d'augmenter l'efficacité de l'entrepôt d'autre part, pour atteindre une superficie d'environ **1500 mètres carrés**. Cette expansion a permis au département d'accueillir des clients supplémentaires comme **SHOSA** et **EMC²**.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

La nature des équipements stockés concerne du matériel spécifique à la maintenance d'appareils incluant des plaques de contrôle automatisées (automatiques) utilisées dans les usines et les hôpitaux. Ces systèmes permettent le contrôle à distance et la programmation des appareils utilisés dans divers domaines médicaux et industriels. Ces équipements sont renouvelés approximativement tous les dix ans. Le stock est constitué en majeure partie de composants dédiés à la maintenance de ces plaques, qui sont consommés de manière cyclique, ce qui nécessite une gestion précise des stocks selon des normes de logistique avancées.

3.2. Département des Opérations (OPS) :

Le département des opérations au sol de DHL Algérie est l'un des éléments opérationnels les plus importants. Il est souvent appelé "le poumon de l'entreprise" en raison de son rôle central dans la réception et le traitement des colis destinés à l'exportation et à l'importation. Ce département est divisé en trois unités principales : les Opérations au sol (Ground Operations), les Services de la Plateforme et des Douanes (Gateway & Customs Services), et la Sécurité de la Flotte et des Installations.

L'unité des Opérations au sol est responsable de la réception des colis et de leur tri selon leur destination finale, grâce à des équipes comprenant plus de 40 employés répartis en groupes, chacun couvrant une zone géographique spécifique. Cette unité supervise également la réception des avions chargés de colis en provenance de centres internationaux comme l'aéroport de Marseille, en coordination avec les différentes autres parties concernées par le domaine aérien, maritime et douanier.

Quant au service des douanes, il s'occupe du traitement des données d'importation et d'exportation via la déclaration en douane, conformément aux classifications standards, à la nature de la cargaison et à sa destination.

3.3. Département de l'Informatique (IT) :

Il se compose de deux unités principales : l'unité de Maintenance et l'unité de Développement et de Mise en œuvre. L'unité de Maintenance est responsable d'assurer la continuité des systèmes et équipements des technologies de l'information

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

et de la communication utilisés dans les opérations des différents départements de l'entreprise, à travers la maintenance périodique et la réparation des pannes techniques. Quant à l'unité de Développement et de Mise en œuvre, elle est responsable du développement de logiciels et de la modification des systèmes technologiques pour les mettre en conformité avec les lois et réglementations locales.

L'unité joue également un rôle central dans le traitement des problèmes que les clients pourraient rencontrer concernant leurs comptes sur les plateformes numériques de l'entreprise, ainsi que dans la fourniture de solutions numériques innovantes (Interface d'Application) pour soutenir la gestion des affaires de manière efficace et efficiente. Ces solutions incluent l'intégration de technologies modernes dans les processus opérationnels des entreprises clientes, contribuant ainsi à améliorer leurs performances et à atteindre les plus hauts niveaux de numérisation et de flexibilité opérationnelle.

3.4. Département Finance et Facturation :

Ce département est divisé en deux unités principales : le service Comptabilité et le service Facturation. Le service Facturation est chargé du suivi des paiements dus par les clients, en veillant à recouvrer les créances dans le délai stipulé dans les contrats, qui est fixé à quinze (15) jours à compter de la date de réception de la facture. Cela est assuré grâce à une communication régulière avec les clients par le biais d'appels téléphoniques, de notifications et de courriels.

Chaque employé se voit attribuer un portefeuille client spécifique, à travers lequel il suit les retards de paiement et veille au respect des délais de paiement convenus par les utilisateurs. L'entreprise offre également aux clients la liberté de choisir le mode de paiement qui leur convient le mieux, que ce soit en espèces, par chèques bancaires ou via des virements bancaires directs entre comptes.

3.5. Service Client (CS - Customer Service) :

Ce département est connu comme le « front office » ou la « première ligne » de l'entreprise, étant le premier point de contact entre le client et l'organisation dans le cadre de la fourniture de services logistiques. Ses responsabilités principales incluent

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

le conseil et l'orientation des clients, ainsi que la présentation des divers services disponibles, y compris la préparation de devis en fonction de la nature de la demande et la proposition de services supplémentaires tels que l'assurance des colis ou les notifications d'arrivée automatiques.

De plus, ce département est responsable du suivi des demandes de renseignements des clients concernant l'état des colis expédiés et du traitement des cas de retard. Il joue également un rôle essentiel dans le maintien de la qualité des relations clients grâce à une communication continue pour mesurer leur satisfaction concernant les services fournis, ainsi que pour comprendre et analyser les causes de toute expérience négative qu'ils pourraient avoir, dans le but d'améliorer la performance et la qualité du service.

3.6. Département commercial

Le département commercial est une pierre angulaire de la stratégie de DHL Algérie. Sa mission principale consiste à gérer les relations clients et à attirer de nouveaux clients en proposant des offres marketing attractives et des remises ciblées.

L'équipe responsable de cet aspect s'appuie sur un ensemble de stratégies de marketing interactives, qui se concrétisent principalement par une communication directe avec les clients via des appels téléphoniques ou des visites sur site dans leurs bureaux, dans le but de leur fournir des mises à jour. Ce département est également chargé de fixer les prix des services en adéquation avec les données du marché et la concurrence, ce qui garantit la compétitivité et renforce l'attractivité de l'entreprise sur les marchés locaux et internationaux.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Section 2 : Effets des dysfonctionnements opérationnels chez DHL Algérie

Avant de choisir la méthodologie la plus adaptée à notre étude, il était nécessaire de définir clairement l'objectif de notre recherche. Dans cette section, nous présenterons ainsi l'objectif de l'étude, la méthodologie adoptée ainsi que les différents outils de collecte des données utilisés. Nous aborderons également les acteurs concernés par cette recherche et les conditions dans lesquelles l'étude a été réalisée au sein de l'organisme d'accueil. Enfin, nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus afin d'évaluer la performance des délais de livraison dans la logistique internationale.

1. Cadre méthodologique de l'étude empirique :

1.1. But de la recherche :

Le but de notre recherche est d'analyser la performance des délais dans la logistique internationale, en mettant l'accent sur les contraintes rencontrées par les entreprises ainsi que sur les facteurs influençant l'efficacité des opérations logistiques. Cette étude vise à comprendre les éléments qui permettent d'assurer une meilleure maîtrise des délais de livraison dans un environnement international marqué par la complexité des échanges et la concurrence.

Notre étude de cas réalisée au sein de DHL Express vise à examiner de manière concrète les pratiques logistiques mises en œuvre, les difficultés rencontrées dans la gestion des flux internationaux ainsi que les indicateurs utilisés pour évaluer la performance logistique. À travers l'identification de ces différents éléments, nous pourrions proposer des recommandations pratiques permettant d'améliorer la performance des délais de livraison et d'optimiser les opérations de logistique internationale.

1.2. Le choix de la méthodologie et des outils de recherche :

Afin de mieux étudier la problématique de la performance des délais de livraison dans la logistique internationale, nous avons adopté une méthodologie qualitative. Cette démarche s'appuie sur l'observation, la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les responsables concernés, ainsi que sur l'analyse et l'interprétation des données

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

collectées afin d'identifier les facteurs influençant la performance logistique et les délais de livraison.

1.2.1. Définition de la recherche qualitative :

« Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. »

L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets.

Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché.

1.2.2. L'entretien :

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. »

1.2.2.1. L'entretien semi-directif :

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. »

Pour obtenir ces données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont par le chercheur et les données recueillies devront être interprétées, afin que vous puissiez rédiger une conclusion argumentée.

1.2.2.2. L'entretien directif :

L'entretien directif (ou "entretien normalisé") est une méthode de collecte de données à mi-chemin entre l'étude qualitative et l'étude quantitative. Le chercheur dirige les individus interrogés tout au long de l'échange et pose des questions à réponses courtes ou fermées. Elles prennent souvent la forme d'un questionnaire.

1.2.2.2. L'entretien non directif :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

“L’entretien non directif constitue un modèle générique d’interactions grâce à sa structure flexible qui permet à l’interviewé de s’approprier l’entretien.”

L’entretien non directif (ou “entretien libre”) est une méthode de recherche d’étude qualitative qui permet de collecter des données. Il est utilisé pour obtenir des informations détaillées sur un sujet général et permet de réaliser une investigation.¹

1.2.3. L’observation:

L’observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non verbales.

Cette technique propose à l’enquêteur de se focaliser sur le comportement d’une personne, plutôt que sur ses déclarations. Vous observez simplement ce que les gens font et ce qu’ils disent, sans intervenir.

La technique de l’observation permet d’expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l’observation doit être fidèle à la situation réelle et il est important de faire des rapports systématiques.

1.3. Présentation du guide d’entretien :

Pour notre recherche, nous avons élaboré un guide d’entretien semi-directif. Ce type d’entretien est particulièrement adapté à notre étude car il nous permet de recueillir efficacement un maximum de données tout en suivant un cheminement logique représenté par les axes d’un guide structuré. Ce guide est articulé en quatre axes distincts :

Axe 01 : Compréhension des opérations logistiques chez DHL Algérie.

Axe 02 : Identification des dysfonctionnements opérationnels.

Axe 03 : Impact des dysfonctionnements sur la performance des délais.

Axe 04 : Outils de suivi et solutions adoptées.

1.4 Le choix des personnes interviewées :

Afin d’obtenir des informations pertinentes pour notre étude, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec quatre responsables de l’entreprise concernés par les

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-directif/> (Consulté le 19/05/2026 à 12:48)

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

opérations logistiques, Le tableau ci-dessous présente leurs profils. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre les pratiques adoptées par l'entreprise, les difficultés rencontrées dans la gestion des flux internationaux ainsi que les facteurs influençant la performance des délais de livraison.

Tableau N° 3.2 : Profil des interviewés

NOM et Prénom	Poste	Date et lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
M. ZEKKARA Hocine	Strategic Part Center Supervisor Manager	17 Février 2026 à 09h00 Au niveau de département SPC	1h45min
M. KOUT Abderrahmane	Ground Operations Manager	23 Avril 2026 à 13h00 Au niveau de la salle des réunions du département	2h30min
Mme. BACHIR Nacera	Superviseur du service client (Frontline)	23 Avril 2026 à 10h15 Au niveau de département service client	1h
Mme. BILEKTAR Lilia	Superviseur du service client (Backline)	23 Avril 2026 à 9h00 Au niveau du département service client	45 min

Source : Elaboré par nos soins

1.4. Traitement et analyse des résultats de l'étude qualitative :

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des opérations logistiques au sein de DHL, les résultats des entretiens ont été regroupés autour de plusieurs thématiques principales : le suivi des expéditions, le traitement des réclamations, la gestion des opérations logistiques et les indicateurs de performance.

1.4.1. AXE 01 : Compréhension des opérations logistiques chez DHL Algérie

Comprendre l'organisation des opérations logistiques et le processus d'expédition internationale.

1. Quel est le rôle de DHL Algérie ?

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Réponse 01 :

Ground Operations Manager : « Assurer les livraisons dans les délais est notre mission principale (*insuring delivery on time*). Nous vendons du service et du temps».

Analyse 01 :

Le rôle de DHL en Algérie est d'assurer des livraisons rapides et ponctuelles dans le cadre des expéditions nationales et internationales. L'entreprise met l'accent sur le respect des délais de livraison et la qualité du service, puisque son activité repose principalement sur la gestion du temps et la satisfaction des clients.

2. Comment se déroule le processus de traitement des colis dans le cadre des expéditions internationales à l'export au sein de l'entreprise ?

Réponses 02 :

Ground Operations Manager : «Le processus d'expédition chez DHL commence par la phase de **collecte et de réception** des colis dans une agence DHL appelée **PU (Pick Up)**. Chaque colis subit un premier contrôle visuel puis reçoit une étiquette appelée **Waybill**, qui contient toutes les informations liées à l'envoi. Ensuite vient la phase de tri et de regroupement. Les colis sont envoyés vers le centre logistique principal où ils sont triés selon leur destination.

Pour gagner du temps et faciliter le traitement d'un grand nombre de colis, DHL utilise un système appelé **HU (Handling Unit)**. Les colis sont regroupés dans de grands sacs identifiés par un code-barres unique. Cela permet d'accélérer les opérations de scan, de suivi et d'enregistrement. Après le tri, les colis sont transportés vers la Gateway, c'est-à-dire la plateforme ou l'aéroport de transit. Ils sont chargés dans des véhicules DHL puis expédiés par avion vers le pays de destination.»

Superviseur Backline : «- Collecte et réception des colis dans le service point de DHL (Pick Up).

- Contrôle visuel
- Tri des colis selon leur destination.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

- *Transport des colis vers le Gateway puis expédition par avion vers le pays de destination.*

Intervention du service client pour le suivi des expéditions et le traitement des réclamations en cas de problème ».

Superviseur Frontline : *«DHL suit un itinéraire précis pour le traitement des expéditions. Tout d'abord, le client contacte le service client pour effectuer une réservation appelée "booking". Les informations du client et de l'expédition sont ensuite enregistrées sur la plateforme CSV (Cyber Service). Après la collecte des colis (Pick-Up), ceux-ci passent par un contrôle visuel puis un tri selon leur destination avant d'être transportés vers le Gateway et expédiés par avion. »*

Analyse 02 :

Le processus de traitement des colis chez DHL suit plusieurs étapes bien organisées afin d'assurer le bon déroulement des expéditions internationales à l'export.

- La collecte et la réception des colis :
Le processus débute par la collecte des colis auprès des clients (PU) et la réception dans les agences DHL (SA). À cette étape, les informations liées à l'expédition sont enregistrées et un contrôle visuel (SI) est effectué afin de vérifier l'état des colis (RW) et la conformité des données.
- Le tri des colis :
Après la réception, les colis sont triés selon leur destination. Cette étape permet d'organiser les expéditions et de faciliter le traitement d'un grand nombre de colis dans un délai réduit.
- Le transport des colis vers la Gateway :
Une fois triés, les colis sont regroupés (PL) puis transportés vers la Gateway(DF), qui représente la plateforme logistique ou l'aéroport de transit. Cette étape assure la préparation des expéditions internationales.
- L'expédition vers le pays de destination :
Enfin, les colis sont chargés dans des avions afin d'être expédiés vers le pays de destination (AR). Cette étape permet d'assurer l'acheminement rapide des expéditions internationales.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

3. Comment se déroule le processus d'expédition internationale à l'import ?

Réponses 03 :

Ground Operations Manager : « *Quand l'avion arrive, on reçoit la marchandise 7/ 5 jours au niveau du gateway. Elle est déchargée, puis elle passe au scanner, devant les autorités, la douane... etc. Nous avons deux types de produits : les documents (docs) et les colis. On reçoit la marchandise ici entre midi et 13h. On fait le dispatch. Nous avons 35 secteurs sur Alger. Chaque coursier prend son secteur, il fait le tri, il scanne les colis après il commence la livraison. »*

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Le processus commence par la réception des marchandises, ensuite le contrôle et le stockage, puis la préparation des commandes et enfin la livraison au client. »*

Analyse 03 :

- La réception des marchandises :
Le processus d'expédition internationale à l'import commence par la réception des marchandises après l'arrivée de l'avion au niveau du Gateway. Les colis et les documents sont déchargés puis pris en charge par les équipes opérationnelles.
- Le contrôle des marchandises :
Les expéditions passent ensuite par plusieurs contrôles, notamment le scan et les vérifications douanières, afin d'assurer la conformité des marchandises avant leur distribution.
- Le tri et le dispatch des colis :
Après les contrôles, les colis sont triés et répartis selon les différentes zones de livraison. Chaque coursier reçoit les expéditions correspondant à son secteur afin d'organiser efficacement les tournées de distribution.
- La livraison au client :
Enfin, les colis sont scannés puis livrés aux clients. Cette étape permet d'assurer un suivi des expéditions et une distribution rapide des marchandises importées.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

4. Quels sont les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions ?

Réponses 04 :

Ground Operations Manager : « *C'est le département des opérations (les Opérations au sol (Ground Operations), les Services de la Plateforme et des Douanes (Gateway & Customs Services), et la Sécurité de la Flotte et des Installations). Il est souvent appelé "le poumon de l'entreprise" en raison de son rôle central dans la réception et le traitement des colis destinés à l'exportation et à l'importation* ».

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions sont le département des opérations et notre département. La réception et le tri des colis sont assurés par le département des opérations, tandis que le stockage et le traitement des commandes clients sont réalisés dans notre département. Cependant, toutes les livraisons sont effectuées par le département des opérations.* »

Superviseur Frontline : « *Le traitement physique des colis est principalement assuré par le département des opérations (OPS), qui prend en charge la réception, le contrôle, le tri et l'acheminement des expéditions. Mais Tous les départements collaborent afin de garantir le bon déroulement et la rapidité des livraisons.* »

Superviseur Backline : « *Tous les départements travaillent ensemble pour assurer une livraison rapide, mais le principal département qui traite les colis est le département des opérations.* »

Analyse 04 :

Le traitement des expéditions chez DHL repose principalement sur le département des opérations (OPS), considéré comme le service central de l'entreprise. Ce département assure la réception, le contrôle, le tri, l'acheminement et la livraison des colis. D'autres services interviennent également dans le processus, notamment les services liés aux douanes, au stockage et au service client. La collaboration entre les différents

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

départements permet d'assurer une meilleure organisation des opérations ainsi qu'une livraison rapide et efficace des expéditions.

5. Pouvez-vous présenter le département *Strategic Parts Logistics (SPC)* chez DHL ?

Réponse 05 :

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Le département SPC est spécialisé dans la gestion logistique des pièces stratégiques et des pièces de rechange critiques. Notre rôle principal est d'assurer la disponibilité rapide des pièces pour les clients.* »

Analyse 05 :

Le département Strategic Parts Logistics (SPC) chez DHL est spécialisé dans la gestion logistique des pièces stratégiques et des pièces de rechange critiques. Son rôle principal consiste à assurer la disponibilité rapide des pièces pour les clients afin de répondre aux besoins urgents et de garantir la continuité des activités.

6. Comment sont gérées les opérations de stockage et d'inventaire ?

Réponse 06 :

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Les stocks sont gérés à travers un système informatique WMS qui permet de suivre les entrées, sorties et niveaux de stock en temps réel.* »

Analyse 06 :

Les opérations de stockage et d'inventaire chez DHL sont gérées à l'aide d'un système informatique WMS (Warehouse Management System). Ce système permet de suivre en temps réel les entrées, les sorties ainsi que les niveaux de stock, ce qui facilite le contrôle des marchandises et améliore l'organisation des opérations logistiques.

7. Quelles mesures les coursiers prennent-ils pour assurer une livraison ponctuelle ?

Réponse 07 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Ground Operations Manager : « *Le coursier imprime d'abord le SDR (une feuille contenant toutes les informations : nom du client, numéro de téléphone, adresse, numéro d'airwaybill et numéro de suivi du colis). Avant de partir, il organise ses colis en fonction de l'itinéraire. Il dispose d'un itinéraire bien défini et maîtrise parfaitement son secteur. Ainsi, il peut commencer son circuit du point A vers le point B, ou l'inverse, du point B vers le point A* » .

Analyse 07 :

Les coursiers chez DHL prennent plusieurs mesures pour assurer une livraison à temps. Avant de commencer la tournée, ils impriment le SDR qui contient toutes les informations du client et des colis. Ensuite, ils organisent les colis selon l'ordre de livraison et suivent un itinéraire précis qu'ils connaissent bien. Cela leur permet de gagner du temps et d'assurer une livraison rapide et efficace.

8. Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des délais ?

Réponses 08 :

Ground Operations Manager : « *Nous avons plusieurs KPI, mais le plus important est le TT (Transit Time). Son taux cible est de 96 %. Imaginez : 96 % des livraisons sont effectuées dans les délais* ».

Superviseur Backline : « *L'indicateur principal qu'on utilise pour mesurer la performance des délais, c'est le Transit Time. Après, si vous voulez plus de détails concernant les indicateurs et leur suivi, il faut voir directement avec l'équipe SQ.* »

Superviseur Frontline : « *Notre principal KPI est le TT (Transit time) pour mesurer le respect des délais de livraison.* »

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Les KPI les plus utilisés sont le transit time, on time delivery performance sameday, on time delivery performance nextday.* »

Analyse 08 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Les indicateurs utilisés chez DHL pour mesurer la performance des délais sont principalement les KPI liés au respect du temps de livraison. L'indicateur le plus important est le Transit Time (TT), qui permet de mesurer si les colis sont livrés dans les délais prévus. L'entreprise utilise également d'autres indicateurs comme le On Time Delivery Performance Same Day et le On Time Delivery Performance Next Day afin d'évaluer l'efficacité et la rapidité des livraisons.

9. Quels sont les services impliqués dans la surveillance de la performance ?

Réponse 09 :

Ground Operations Manager : *« Nous avons une SQ team (équipe de qualité de service). C'est une équipe qui surveille notre tableau de bord. Ils ont accès aux applications, ils suivent les performances, ils analysent l'impact et ils rédigent des rapports. »*

Analyse 09 :

Chez DHL, la surveillance de la performance est principalement assurée par l'équipe SQ (Service Quality). Cette équipe suit les indicateurs de performance à l'aide de tableaux de bord et d'applications spécialisées. Elle analyse les résultats des opérations et rédige des rapports afin de contrôler la qualité du service et le respect des objectifs de performance.

AXE 02 : Identification des dysfonctionnements opérationnels

Identifier les principaux problèmes rencontrés dans les opérations logistiques.

1. Quels sont les principaux dysfonctionnements opérationnels que vous observez dans les expéditions internationales ?

Réponses 01 :

Ground Operations Manager : *« Il existe plusieurs types de problèmes :*
1- Les problèmes liés à la livraison, qui représentent les incidents les plus fréquents.
2- Les problèmes liés à la douane (manque ou surplus de pièces, pièces endommagées, fausse déclaration, etc.). Cependant, ces incidents restent

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

relativement rares grâce à l'existence d'une étape d'inspection des colis avant leur expédition.

3- Les facteurs incontrôlables, principalement liés aux conditions météorologiques (neige, intempéries, etc.) »

Superviseur Backline : *«Je vais vous donner quelques exemples :*

Une panne technique : lorsqu'un avion tombe en panne, toutes les opérations sont arrêtées, ce qui entraîne le non-respect des délais.

Les cas de force majeure, tels que les intempéries, la neige, etc. tous ces dysfonctionnements sont incontrôlables ».

Superviseur Frontline : *« On reçoit des réclamations concernant des retards de livraison dus à plusieurs raisons, notamment l'annulation des vols dans les pays d'origine ou des problèmes liés à la livraison finale, comme l'absence du client, une mauvaise adresse, un changement d'adresse de l'entreprise. »*

Strategic Part Center Supervisor Manager : *« Les principales difficultés rencontrées dans les opérations logistiques sont les fausses déclarations concernant l'origine ou la quantité des marchandises, les pièces endommagées (Damaged), ainsi que la similitude des références qui peut provoquer des erreurs dans le traitement et l'identification des colis. Pour le département des opérations, il rencontre des problèmes avec les clients, par exemple l'absence du client ou un manque des informations, etc. »*

Analyse 01 :

- Les facteurs incontrôlables :

Les conditions météorologiques, telles que la neige ou les intempéries, peuvent perturber le transport aérien et entraîner des retards dans les expéditions.

- Les problèmes liés aux informations clients

- Les problèmes douaniers :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Certains incidents sont liés aux procédures douanières, comme les fausses déclarations, le manque ou le surplus de pièces et les marchandises endommagées. Ces problèmes peuvent ralentir le traitement des expéditions.

- Les erreurs dans le traitement des colis :

La similitude entre certaines références de produits peut provoquer des erreurs d'identification ou de traitement des colis au sein des opérations logistiques.

2. Quels sont les dysfonctionnements opérationnels les plus fréquents dans les expéditions internationales ?

Réponse 02 :

Ground Operations Manager : *«Les problèmes liés au transport, la douane et aux systèmes informatiques sont vraiment rares. En revanche, les problèmes liés aux informations clients sont souvent rencontrés».*

Analyse 02 :

- Les problèmes liés aux informations clients :
Ce sont les dysfonctionnements les plus fréquents dans les expéditions internationales. Ils concernent principalement les erreurs ou le manque d'informations, comme une adresse incomplète ou un numéro de téléphone incorrect, ce qui peut retarder les livraisons.
- Les problèmes liés au transport et à la douane :
Ces incidents existent mais restent rares grâce à l'organisation et aux contrôles mis en place durant les opérations logistiques.
- Les problèmes liés aux systèmes informatiques :
Les pannes ou dysfonctionnements informatiques sont peu fréquents, mais ils peuvent parfois ralentir le traitement et le suivi des expéditions.

3. À quelles étapes du processus ces dysfonctionnements apparaissent-ils le plus souvent ?

Réponses 03 :

Ground Operations Manager : *« Ces dysfonctionnements apparaissent le plus souvent lors de l'étape de livraison finale »*

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Strategic Part Center Supervisor Manager : *« Ces dysfonctionnements apparaissent le plus souvent lors des étapes de réception (transit) et la livraison finale. »*

Superviseur Frontline : *« Les dysfonctionnements apparaissent le plus souvent au niveau de la livraison finale ainsi que la douane, où l'on rencontre fréquemment des retards ou des blocages dans le traitement des colis. »*

Superviseur Backline : *« Généralement, les dysfonctionnements apparaissent lors de la livraison finale ou au niveau du Gateway (douane) ».*

Analyse 03 :

La livraison finale :

Les dysfonctionnements apparaissent le plus souvent lors de la dernière étape de livraison. Cette phase peut rencontrer plusieurs problèmes, comme l'absence du client, une mauvaise adresse ou des difficultés de contact, ce qui entraîne des retards dans la remise des colis.

Le Gateway et la douane :

Certains problèmes apparaissent également au niveau du Gateway et des procédures douanières. Les colis peuvent subir des retards ou des blocages lors des contrôles et des formalités administratives.

4. Quelles sont, selon vous, les principales causes de ces dysfonctionnements ?

Réponse 04 :

Ground Operations Manager : *« BA(Bad Adress) , RD (Refused Delivery), CM (Company Moved), CA (Closed on Arrival), NH (Not Home), ND (Not Delivered) ».*

Analyse 04 :

Bad Address (BA) :

Une mauvaise adresse ou une adresse incomplète empêche le coursier de localiser correctement le client, ce qui provoque des retards de livraison.

Refused Delivery (RD) :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Certains clients refusent de recevoir le colis au moment de la livraison, ce qui entraîne le retour ou le report de l'expédition.

Company Moved (CM) :

Le changement d'adresse de l'entreprise ou du client sans mise à jour des informations peut compliquer la livraison des colis.

Closed on Arrival (CA) :

Le client ou l'entreprise peut être fermé au moment de la livraison, obligeant le coursier à reprogrammer une nouvelle tentative.

Not Home (NH) :

L'absence du client lors du passage du coursier représente une des causes fréquentes des retards de livraison.

Not Delivered (ND) :

Certains colis ne peuvent pas être livrés pour différentes raisons opérationnelles ou liées aux informations du client.

5. Existe-t-il des périodes où les dysfonctionnements augmentent davantage ?

Réponses 05 :

Ground Operations Manager : « Oui, il existe des périodes où les dysfonctionnements sont plus fréquents. Cela dépend principalement des saisons : l'été n'est pas comparable à l'hiver »

Par exemple en hiver, les perturbations augmentent en raison des mauvaises conditions météorologiques, comme les intempéries, les vents violents et la neige. Dans ces situations, il peut y avoir des annulations ou des retards de vols, ainsi qu'un manque de visibilité.

Superviseur Backline : « Oui, les dysfonctionnements varient selon les périodes, notamment en fonction des saisons, avec une augmentation en hiver due aux conditions météorologiques difficiles. »

Superviseur Frontline : « Oui, il existe des périodes où les dysfonctionnements augmentent, en cas de mauvaises conditions météorologiques, généralement dans les pays d'origine. Même si ces

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

perturbations ne se produisent pas en Algérie, elles impactent nos délais de livraison. »

Analyse 05 :

Les dysfonctionnements dans les expéditions internationales augmentent principalement selon les saisons, notamment en hiver où les conditions météorologiques difficiles comme la neige, les intempéries et le manque de visibilité perturbent fortement le transport aérien. Ces situations peuvent entraîner des retards ou des annulations de vols, ce qui impacte directement les délais de livraison, même si les perturbations se produisent dans les pays d'origine et non localement.

6. Rencontrez-vous des problèmes liés aux informations clients ?

Réponses 06 :

Superviseur Backline : *«Oui, nous recevons des réclamations pour retard de livraison. Lors du traitement, nous constatons parfois que le coursier est sorti puis est revenu avec le colis en raison d'une adresse erronée ou d'un numéro de téléphone incomplet.»*

Superviseur Frontline : *«Oui, on reçoit des réclamations pour retard de livraison. Lors du traitement des problèmes, on constate souvent que la cause principale est un manque d'informations ou des informations incorrectes. »*

Strategic Part Center Supervisor Manager : *«Pour notre département, non. Nous avons des clients précis avec des informations déjà connues et bien enregistrées dans le système. De plus, les livraisons se font généralement dans quelques heures, ce qui réduit les risques de problèmes liés aux informations clients. »*

Analyse 06 :

Les problèmes liés aux informations clients représentent une des principales causes des retards de livraison chez DHL. Les erreurs concernent souvent des adresses incorrectes, des numéros de téléphone incomplets ou un manque d'informations nécessaires à la livraison. Ces situations compliquent le travail des coursiers et entraînent parfois le retour des colis. Cependant, le département SPC rencontre

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

rarement ce type de problème grâce à une base de clients connue et des informations déjà enregistrées dans le système.

- 7. En cas de problème de livraison (client absent, adresse erronée, etc.), quelle est la procédure à suivre par le coursier ?**

Réponse 07 :

Ground Operations Manager : *«En cas de problème de livraison, le coursier retourne au dépôt avec les colis non livrés. Il procède ensuite à un débriefing avec le chef de groupe. Ce dernier transmet les colis à l'équipe UNDEL, qui est une équipe dédiée au traitement des expéditions non abouties».*

Analyse 07 :

Chez DHL, des procédures spécifiques sont mises en place en cas de problème de livraison, comme l'absence du client ou une adresse erronée. Dans ce cas, le coursier retourne au dépôt avec les colis non livrés puis effectue un débriefing avec le chef de groupe afin d'expliquer les causes de l'échec de la livraison. Par la suite, les expéditions sont prises en charge par l'équipe UNDEL, spécialisée dans le traitement et le suivi des colis non distribués.

- 8. Certains dysfonctionnements sont-ils plus difficiles à gérer que d'autres ? Pourquoi ?**

Réponse 01 :

Ground Operations Manager : *« Difficiles ? Nous pouvons dire qu'ils sont incontrôlables. »*

Analyse 01 :

Certains dysfonctionnements sont plus complexes à gérer puisqu'ils dépendent de facteurs externes et incontrôlables. Parmi ces facteurs figurent les conditions météorologiques, les retards ou annulations de vols ainsi que certaines perturbations du transport international, qui peuvent affecter le respect des délais de livraison.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

AXE 03 : Impact des dysfonctionnements sur la performance des délais

Analyser l'influence des dysfonctionnements sur les délais de livraison.

1. Les dysfonctionnements opérationnels influencent-ils les délais de livraison ?

Réponses 01 :

Ground Operations Manager : *«Oui bien sûr, chaque dysfonctionnement opérationnel a un impact direct sur nos délais de livraison. Dès qu'il y a un incident, le délai augmente. Au lieu de livrer le jour même, on livre plus tard ».*

Superviseur Backline : *«Au lieu de respecter le délai de 24h ou 48 h prévu pour le client, le colis peut arriver après 3 ou 4 jours. »*

Superviseur Frontline : *«Oui, bien sûr, notre mission principale est d'assurer la livraison rapide des colis, et lorsqu'il y a un dysfonctionnement, le colis ne peut pas être livré à temps. »*

Analyse 01 :

Les dysfonctionnements opérationnels influencent directement les délais de livraison, car chaque problème rencontré durant le processus logistique entraîne un ralentissement des opérations. Lorsqu'un incident survient, comme un problème de transport, une erreur d'adresse ou une perturbation liée aux vols, les colis ne peuvent pas être livrés dans les délais prévus. Ainsi, une expédition qui devait être livrée en 24 h ou 48 h peut parfois arriver après plusieurs jours. Ces retards impactent donc la rapidité des livraisons et compliquent le respect des engagements pris envers les clients.

2. Tous les incidents se valent-ils ?

Réponse 02 :

Ground Operations Manager : *« Non, pas du tout. Certains ne retardent que d'un jour ou deux. D'autres peuvent bloquer une livraison pendant très longtemps. Tout dépend du type d'incident ».*

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Analyse 02 :

Tous les incidents n'ont pas le même niveau d'impact sur les opérations logistiques. Certains problèmes provoquent uniquement de légers retards de livraison d'un ou deux jours, tandis que d'autres peuvent bloquer les expéditions pendant une période plus longue. L'impact sur les délais dépend principalement de la nature et de la gravité du dysfonctionnement rencontré.

3. Pouvez-vous estimer un retard moyen généré par ces dysfonctionnements (heures, jours) ?

Réponses 03 :

Ground Operations Manager : *« En moyenne, les retards observés varient entre un et cinq jours selon le type d'incident et la complexité du problème rencontré. »*

Superviseur Backline : *« En cas de dysfonctionnement incontrôlable, le client reçoit son colis dans un délai de 3 à 5 jours. En cas de retard de la livraison finale, le problème est généralement réglé le jour même ou le lendemain. »*

Superviseur Frontline : *« Le délai de traitement dépend de la complexité du problème rencontré. »*

Analyse 03 :

Les retards générés par les dysfonctionnements opérationnels varient selon le type et la complexité du problème rencontré. En moyenne, les délais supplémentaires observés peuvent aller d'un à cinq jours, notamment en cas de perturbations incontrôlables liées au transport ou aux conditions externes. Cependant, certains problèmes liés à la livraison finale peuvent être résolus plus rapidement, généralement le jour même ou le lendemain. Ainsi, la durée du retard dépend principalement de la nature du dysfonctionnement et de la rapidité de son traitement.

4. Parmi ces dysfonctionnements, quels sont ceux qui retardent le plus les livraisons ?

Réponses 04 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Ground Operations Manager : *«Les dysfonctionnements qui retardent le plus les livraisons sont principalement liés à des erreurs venant des clients. Adresse incorrecte ou incomplète (BA), le livreur ne trouve pas, le colis tourne et Refus de livraison (RD). »*

Nombre totale d'expéditions (03 mois) : novembre, décembre, janvier			109358
Expéditions avec problème			6240
Code	Nombre de cas	Retard moyen	Délai de livraison MOYEN
BA	599	2 à 5 jours	Le jour même ... jours
ND	126	1 à 2 jours	
NH	942	1 à 2 jours	
CA	4295	1 à 2 jours	
CM	193	1 à 2 jours	
RD	85	2...Retour au terminal	

Source : M. BENHOCINE Mohamed - OPS Performance & Programs Coordinator

Superviseur Backline : *« Par exemple les problèmes de fausse destination ou de refus de livraison (RD) ont un traitement un peu plus long par rapport aux cas simples, comme l'absence du client(NH) ou la fermeture(CA) à l'arrivée. »*

Analyse 04 :

- Les dysfonctionnements qui retardent le plus les livraisons sont principalement liés aux informations fournies par les clients, notamment les mauvaises adresses ou les adresses incomplètes (BA). Dans ce cas, le coursier ne parvient pas à localiser le destinataire, ce qui entraîne des retards pouvant aller jusqu'à plusieurs jours.
- Les refus de livraison (RD) représentent également des incidents importants, car le traitement du colis prend plus de temps et peut nécessiter un retour ou une nouvelle organisation de la livraison.
- D'autres dysfonctionnements, comme l'absence du client (NH) ou la fermeture de l'entreprise à l'arrivée (CA), provoquent généralement des retards plus courts, souvent d'un à deux jours.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Les données montrent que sur un total de 109 358 expéditions réalisées durant les mois de novembre, décembre et janvier, 6 240 expéditions ont rencontré des dysfonctionnements opérationnels. Cela représente une part importante des livraisons et confirme l'impact des incidents sur la performance logistique et le respect des délais.

5. Avez-vous un délai défini pour répondre aux réclamations ?

Réponses 05 :

Superviseur Frontline : *«Oui, nous avons un délai de 4 heures pour répondre aux e-mails reçus sur notre adresse mail sinon il va être transféré aux responsables. »*

Superviseur Backline : *«Oui, nous avons un délai de 4 heures pour répondre aux e-mails reçus sur notre adresse dz.customercare@dhl.com. Si nous ne répondons pas dans ce délai, la demande est escaladée au responsable hiérarchique. Nous disposons également d'une autre adresse e-mail, dz.stt@dhl.com, dont les messages sont envoyés directement au directeur général. Dans ce cas, le délai de réponse est de 2 heures ».*

Analyse 05 :

Un délai précis est mis en place pour le traitement des réclamations afin d'assurer une réponse rapide aux clients. Les équipes disposent généralement d'un délai de 4 heures pour répondre aux e-mails reçus sur les adresses du service client. En cas de dépassement de ce délai, la demande est automatiquement transférée au responsable hiérarchique. De plus, certaines réclamations considérées comme plus sensibles sont envoyées directement à une adresse liée à la direction générale, avec un délai de réponse réduit à 2 heures. Ces procédures montrent l'importance accordée à la rapidité de traitement et à la satisfaction des clients.

6. Comment gérez-vous les livraisons urgentes ou critiques ?

Réponse 06 :

Strategic Part Center Supervisor Manager : *« Nous proposons des services express comme la livraison en 2h, 4h ou le jour même selon les besoins du client. »*

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Analyse 06 :

DHL adapte ses services logistiques en fonction du degré d'urgence des expéditions. L'entreprise met en place des solutions express, telles que la livraison en 2 heures, 4 heures ou le jour même, afin de répondre rapidement aux besoins spécifiques des clients. Cette flexibilité opérationnelle permet d'assurer une meilleure réactivité, d'améliorer la satisfaction client et de garantir la continuité des opérations critiques.

7. Les retards ont-ils un impact sur la performance globale de l'entreprise ?

Réponse 07 :

Ground Operations Manager : *«Par exemple, lorsque le Transit Time de l'Algérie est impacté durant un mois donné, nous analysons l'origine du problème afin de déterminer s'il provient de la destination, de l'origine, du transit ou d'un facteur incontrôlable. L'objectif est d'identifier la responsabilité.*

Prenons l'exemple d'un colis qui arrive à temps en Algérie mais qui n'est pas livré au client final : cela va impacter notre Transit Time au niveau de la destination. Pour l'origine, c'est l'inverse ».

Analyse 07 :

Les retards influencent négativement la performance globale de l'entreprise puisqu'ils impactent directement le respect des délais de livraison et les indicateurs de performance, notamment le Transit Time (TT). Lorsqu'un retard est constaté, une analyse est effectuée afin d'identifier la source du problème, qu'elle provienne de l'origine, de la destination, du transit ou de facteurs externes. Cette démarche permet de mieux comprendre les causes des dysfonctionnements et de mettre en place des actions correctives pour améliorer la performance logistique.

8. Comment les clients réagissent-ils face aux retards de livraison ?

Réponses 08 :

Ground Operations Manager : *« Généralement, lorsqu'il y a un retard. Nous recevons souvent des réclamations, des demandes de suivi ou des appels concernant le statut de leurs expéditions. »*

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Superviseur Backline : « En cas de retard de livraison, le client dispose une réclamation par e-mail, par appel téléphonique ou via une lettre officielle. »

Superviseur Frontline : « En cas de retard de livraison, le client dispose une réclamation par e-mail, par appel téléphonique ou via une lettre officielle. »

Analyse 08 :

Les retards de livraison provoquent généralement des réactions de la part des clients, notamment sous forme de réclamations et de demandes de suivi concernant leurs expéditions. Les clients contactent l'entreprise par différents moyens, tels que les e-mails, les appels téléphoniques ou les lettres officielles, afin d'obtenir des informations sur le statut de leurs colis. Ces réactions montrent l'importance du respect des délais de livraison dans la satisfaction des clients.

9. Comment gérez-vous les livraisons urgentes ou critiques ?

Réponse 09 :

Strategic Part Center Supervisor Manager : « Nous proposons des services express comme la livraison en 2h, 4h ou le jour même selon les besoins du client. »

Analyse 09 :

Les livraisons urgentes ou critiques sont gérées à travers des services express adaptés aux besoins des clients. L'entreprise propose différentes options de livraison rapide, telles que la livraison en 2 heures, en 4 heures ou encore le jour même. Ce dispositif permet de traiter les demandes prioritaires en réduisant les délais et en assurant une prise en charge rapide des expéditions sensibles.

10. Quel est le délai moyen de résolution quand le client est joignable et injoignable ?

Ground Operations Manager :

Statut client	Délai moyen de résolution
Joignable	Le jour même/ 1 jour
Injoignable	3 jours pour l'ouverture d'un dossier de traitement ou retour à l'origine

Source : Elaboré par nous-mêmes avec UNDEL team

Analyse 10 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Le délai moyen de résolution des problèmes de livraison varie selon la disponibilité du client. Lorsque le client est joignable, la situation est généralement résolue le jour même (Sameday) ou au maximum sous 1 jour, grâce à la possibilité de le contacter rapidement et de reprogrammer la livraison. En revanche, lorsque le client est injoignable, le traitement est plus long et peut atteindre environ 3 jours, avec l'ouverture d'un ticket NSN ou le retour du colis à l'origine, ce qui prolonge le délai de résolution.

11. Comment s'effectue l'évaluation du Transit Time au sein de l'entreprise ?

Réponse 11 :

Ground Operations Manager : *« Chaque jour, on reçoit des rapports sous forme de tableaux contenant le nombre d'erreurs à destination, à l'origine, du transit ainsi que celles liées à des facteurs incontrôlables. Pourquoi cette précision ? Parce que si le problème provient de votre destination, vous allez supporter les conséquences.*

À chaque fin de mois, ils effectuent une recalculation. Ensuite, notre équipe SQ envoie des rapports détaillés avec les impacts qui ne relèvent pas de notre responsabilité afin de refléter le résultat net.»

AXE 04 : Outils de suivi et solutions adoptées

Identifier les méthodes mises en place pour réduire les dysfonctionnements et améliorer les délais.

1. L'entreprise réalise-t-elle un suivi des expéditions à l'international ?

Réponse 01 :

Ground Operations Manager : *« Quand le client dort, le colis voyage. Le tracking et le suivi des colis ne s'arrêtent pas. Le colis est scanné à chaque étape. Par exemple je vous donne le nombre de check points à mon niveau : (PU, SI, RW, PL, DF, AR, LV, WC, OK) » .*

Analyse 01 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

L'entreprise assure un suivi continu des expéditions internationales grâce à un système de tracking actif à toutes les étapes du transport. Chaque colis est scanné plusieurs fois au cours de son acheminement afin de garantir sa traçabilité en temps réel, depuis la collecte jusqu'à la livraison finale. Ce suivi repose sur différents points de contrôle (*check points*) qui permettent de localiser le colis et de suivre son évolution dans le processus logistique. Ainsi, la traçabilité des expéditions est maintenue de manière permanente afin d'assurer la fiabilité du service et la transparence pour le client.

2. Quels outils utilisez-vous pour suivre les expéditions ?

Réponse 02 :

Ground Operations Manager : « *Nous utilisons le système AQCC (Advanced Quality Control Center), alimenté par l'intelligence artificielle, pour suivre les expéditions en temps réel. Cet outil permet de surveiller les mouvements des colis, détecter rapidement les anomalies et assurer un meilleur contrôle des opérations logistiques* ».

Analyse 02 :

Le suivi des expéditions repose sur l'utilisation du système AQCC (*Advanced Quality Control Center*), un outil technologique basé sur l'intelligence artificielle. Ce système permet de suivre les colis en temps réel tout au long de leur parcours logistique, depuis leur prise en charge jusqu'à leur livraison finale. Il offre une visibilité complète sur les mouvements des expéditions et permet d'identifier rapidement toute anomalie ou retard. Grâce à cet outil, les équipes peuvent mieux contrôler les opérations, réagir rapidement en cas de problème et améliorer la qualité globale du service logistique.

3. Quelles actions sont mises en place lorsqu'un retard est détecté ?

Réponse 03 :

Ground Operations Manager : « *Lorsqu'un retard est détecté sur une expédition, des actions de résolution sont mises en place conformément aux politiques et standards du réseau (Global SOP – gestion des exceptions opérationnelles).* »

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Dans ce cas, l'équipe doit ouvrir un ticket (une demande) ou un dossier de traçabilité (Trace Request/Case)».

Analyse 03 :

Lorsqu'un retard est constaté sur une expédition, des mesures de traitement sont appliquées selon les procédures internes (Global SOP) afin d'assurer une gestion rapide de l'incident. Le processus consiste à analyser la situation, identifier la cause du retard et suivre l'évolution du colis jusqu'à sa résolution. Pour cela, un ticket ou un dossier de traçabilité (Trace Request/Case) est ouvert, permettant de centraliser les informations et d'organiser le suivi jusqu'au rétablissement de la livraison.

4. Quel système ou logiciel est utilisé pour la prise en charge des réclamations clients ?

Réponses 04 :

Superviseur Frontline : *« Nous avons le MCT (Multi Channel Tool) pour les e-mails, les appels téléphonique et les lettres officielles des entreprises. »*

Superviseur Backline : *« Nous utilisons le MCT (Multi Channel Tool) pour la réception des e-mails. Notre adresse dédiée aux réclamations est : dz.customercare@dhl.com. Les e-mails sont quantifiables, c'est-à-dire qu'à la fin de chaque mois, nous disposons d'un rapport des e-mails traités. »*

Analyse 04 :

La prise en charge des réclamations clients repose sur l'utilisation du système MCT (Multi Channel Tool). Cet outil permet de centraliser et de gérer les demandes provenant de différents canaux, notamment les e-mails, les appels téléphoniques ainsi que les lettres officielles des entreprises. Il assure également le suivi des réclamations reçues via une adresse dédiée, avec la possibilité de les quantifier et d'établir des rapports mensuels sur les demandes traitées. Ainsi, le MCT facilite l'organisation, le suivi et le traitement efficace des réclamations clients.

5. Quelle procédure adoptez-vous en cas de réclamation d'un client ?

Réponses 05 :

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Superviseur Backline : « On prend en charge la réclamation du client, on lui répond et on lui explique le problème, soit par appel téléphonique, par e-mail ou par lettre officielle avec le cachet de l'entreprise, selon le moyen avec lequel il a effectué sa réclamation. On cherche l'origine du problème afin de le résoudre, puis nous rappelons le client pour l'informer de tous les détails. »

Superviseur Frontline : « Généralement, on prend en charge les réservations (booking), on reçoit les appels des clients et on répond à leurs réclamations, tandis que le backline s'occupe du traitement de ces réclamations. »

Analyse 05 :

La gestion des réclamations clients est assurée de manière structurée entre les différents départements concernés. Lorsqu'une réclamation est reçue, elle est d'abord prise en charge et enregistrée, puis le problème est analysé afin d'identifier sa cause. Une réponse est ensuite apportée au client, soit par appel téléphonique, par e-mail ou par courrier officiel selon le canal utilisé. Le traitement opérationnel du problème est assuré par l'équipe backline, tandis que le front office s'occupe principalement de la réception des appels, des réservations (booking) et de la relation directe avec les clients. Une fois la situation résolue, le client est recontacté pour l'informer des détails et de la solution apportée.

6. Quels outils de suivi et de contrôle utilisez-vous pour traiter les retards ?

Réponses 06 :

Ground Operations Manager : « L'application SPARK. L'équipe UNDEL envoie un message de traçabilité au service client du pays d'origine avant la fin de la journée ouvrable.

Ce message a pour objectif de demander des instructions de traitement pour l'expédition ou de fournir de nouvelles informations sur le destinataire (NCI), afin de permettre une résolution rapide et appropriée du retard.»

Superviseur Frontline : « Nous utilisons l'application SPARK pour le suivi et traitement des réclamations.»

Superviseur Backline : «SPARK est une application de suivi et traitement des réclamations.»

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

Analyse 06 :

Le traitement des retards repose principalement sur l'utilisation de l'application SPARK, qui constitue l'outil central de suivi et de contrôle des expéditions. Le département opérationnel, notamment l'équipe UNDEL, l'utilise pour assurer la traçabilité des colis retardés et communiquer avec le service client du pays d'origine à travers des messages de suivi. Ces échanges permettent de demander des instructions de traitement ou de transmettre de nouvelles informations sur le destinataire afin de faciliter la résolution du retard. Par ailleurs, le front office et le backline utilisent également SPARK pour le suivi et le traitement des réclamations, ce qui garantit une coordination efficace entre les différents services.

7. Quelles actions sont mises en place lorsqu'un retard est détecté ?

Réponses 07 :

Superviseur Backline : *« Nous avons un service des grands comptes (Major Accounts) : Air Algérie, Cevital, Sonatrach, etc. Il gère les comptes des grandes entreprises qui bénéficient d'un traitement spécial. Avant même que le client ne fasse une réclamation, ils ont déjà identifié et résolu le problème. Parfois, le client n'est même pas au courant qu'il y a eu un problème, sauf si celui-ci nécessite une intervention. C'est la gestion en proactif »*

Superviseur Frontline : *« Nous avons le service des grands comptes, qui assure un contrôle régulier des rapports ainsi que le suivi des comptes des grandes entreprises afin de réduire les retards. »*

Analyse 07 :

Lorsqu'un retard est détecté ou anticipé, des actions sont mises en place afin d'en limiter l'impact et d'assurer une meilleure continuité du service. Un service dédié aux grands comptes (Major Accounts) assure un suivi particulier des clients stratégiques à travers un contrôle régulier des opérations et des rapports. Cette équipe adopte une approche proactive, ce qui lui permet d'identifier et de résoudre les problèmes avant même que le client ne formule une réclamation. Ainsi, les incidents sont traités en amont, ce qui contribue à réduire les retards et à améliorer la qualité du service logistique.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

8. Comment les informations clients sont-elles mises à jour et vérifiées ?

Réponse 08 :

Ground Operations Manager : « *Les informations clients sont mises à jour et vérifiées après chaque incident de livraison. Lorsqu'un colis est retourné non livré, l'équipe UNDEL enregistre les nouvelles informations corrigées (adresse, contact, etc.) dans sa base de données. Ces données sont ensuite conservées pour garantir une livraison plus fluide et sans retard lors des tentatives suivantes.* »

Analyse 08 :

Les informations clients sont mises à jour et vérifiées principalement après chaque incident de livraison. Lorsqu'un colis n'a pas pu être livré, l'équipe UNDEL procède à la correction et à l'enregistrement des nouvelles données (adresse, contact, etc.) dans la base de données. Ces informations actualisées sont ensuite conservées et utilisées lors des prochaines tentatives de livraison afin d'assurer un acheminement plus fluide, de réduire les erreurs et de limiter les retards.

9. Pensez-vous que la mise à jour des informations clients (adresse, contact, documents) réduit les retards liés aux dysfonctionnements ? Si oui, comment ?

Réponse 09 :

Ground Operations Manager : « *Oui, l'équipe UNDEL possède une base de données d'informations clients actualisées. La mise à jour des informations clients permet d'éviter l'ouverture d'un ticket et de relivrer le colis directement. Ainsi, on supprime les étapes administratives chronophages, on réduit les allers-retours du coursier et on minimise le temps entre l'échec de livraison et la nouvelle tentative de livraison effective.*

Les informations claires des clients jouent un rôle très important dans la livraison ».

Analyse 09 :

La mise à jour des informations clients (adresse, contact, documents) joue un rôle essentiel dans la réduction des retards liés aux dysfonctionnements logistiques. En effet, l'existence d'une base de données client actualisée permet d'éviter certaines procédures administratives, comme l'ouverture de tickets, et facilite la relivraison

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

directe des colis. Cela contribue à réduire les allers-retours inutiles des coursiers et à diminuer le temps entre une tentative de livraison échouée et une nouvelle tentative. Ainsi, la fiabilité et la précision des informations clients constituent un facteur déterminant pour améliorer la fluidité des opérations et limiter les retards.

10. Quelles actions mettez-vous en place pour améliorer la qualité de service logistique ?

Réponse 10 :

Strategic Part Center Supervisor Manager : « *Nous organisons des formations, un suivi des KPI et des contrôles réguliers des opérations. Nous réalisons également des rapports réguliers concernant l'entreposage afin de suivre les stocks, identifier les anomalies et améliorer la qualité du service logistique.* »

Analyse 10 :

Les actions mises en place pour améliorer la qualité du service logistique reposent sur plusieurs axes complémentaires. Le département concerné organise régulièrement des formations afin de renforcer les compétences du personnel et d'améliorer la maîtrise des opérations. Il assure également un suivi continu des KPI pour évaluer la performance et identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés. En parallèle, des contrôles réguliers des opérations sont effectués pour garantir la conformité des procédures. Enfin, des rapports périodiques sur l'entreposage sont réalisés afin de suivre les niveaux de stock, détecter les anomalies et apporter les corrections nécessaires pour améliorer la qualité globale du service logistique.

Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations

Cette section présente une synthèse globale des résultats obtenus à travers les entretiens réalisés et l'observation effectuée durant le stage. Elle met en évidence les principales informations relatives à l'organisation des opérations logistiques, aux dysfonctionnements opérationnels ainsi qu'à leur impact sur la performance des délais au sein de DHL.

Cette analyse permet d'avoir une vision claire des pratiques logistiques adoptées, des difficultés rencontrées et des outils utilisés pour assurer le suivi des

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

expéditions et la qualité du service. Sur cette base, plusieurs recommandations seront proposées afin de contribuer à l'amélioration continue de la performance logistique et à la réduction des retards de livraison.

1. Synthèse des principaux résultats de l'étude

AXE 1 : Compréhension des opérations logistiques chez DHL Algérie

- La mission fondamentale de l'entreprise repose sur le respect strict des délais de livraison.

Le processus logistique commence par la collecte des colis au niveau des agences. Chaque envoi est réceptionné et enregistré afin d'assurer sa traçabilité dès le début de la chaîne logistique.

Après la réception, les colis sont contrôlés et identifiés grâce à une étiquette contenant toutes les informations nécessaires au suivi, ce qui permet d'assurer leur bonne gestion.

Les colis sont ensuite triés selon leur destination. Cette étape est essentielle pour organiser les flux et faciliter l'orientation vers les différents pays.

Une fois triés, les colis sont regroupés puis transportés vers la plateforme logistique (*gateway*), qui constitue un point central de transit.

Après leur arrivée à la *gateway*, les colis sont expédiés par avion vers le pays de destination où ils intègrent le réseau local de distribution.

Enfin, à l'import, les colis sont réceptionnés, contrôlés, triés puis distribués aux coursiers afin d'assurer la livraison finale au client.

- Le département des opérations constitue le véritable « poumon de l'entreprise » en raison de sa centralité dans la gestion physique des flux, tout en mettant en avant l'étroite collaboration avec le service client qui intervient dès la phase de réservation informatisée. De plus, ils ont mis en exergue l'importance de la préparation logistique des coursiers, qui s'appuient sur des feuilles de route détaillées (*SDR*) et une sectorisation maîtrisée pour rationaliser leurs circuits de livraison.
- Enfin, la performance temporelle est mesurée de manière permanente à travers l'indicateur clé du *Transit Time*, dont la cible managériale globale est fixée à 96 %. Selon eux, la surveillance quotidienne opérée par l'équipe d'assurance

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

qualité (*SQ Team*) permet de piloter efficacement les tableaux de bord et de garantir la régularité des flux.

AXE 2 : Identification des dysfonctionnements opérationnels

- Une pluralité de perturbations affectant la fluidité de la chaîne logistique internationale, les incidents liés au dernier kilomètre étant jugés comme les plus récurrents. Ils ont expliqué que les anomalies relatives aux informations clients — telles que les adresses incorrectes, les destinataires absents ou les fermetures à l'arrivée — représentent les défaillances opérationnelles les plus fréquemment observées sur le terrain. À l'inverse, ils ont reconnu que les dysfonctionnements d'ordre purement douanier ou informatique demeurent relativement limités grâce à l'efficacité des procédures de contrôle en amont.
- L'existence d'une forte saisonnalité des risques opérationnels, particulièrement marquée durant la période hivernale. Selon les responsables, les conditions météorologiques défavorables à cette période de l'année provoquent régulièrement des annulations ou des retards de vols internationaux, impactant l'amont logistique et réduisant la visibilité des opérations sur le territoire national, même lorsque le climat local est clément.
- Enfin, l'étape de la livraison finale demeure la zone la plus vulnérable du processus logistique. Pour y faire face, ils ont mis en avant la procédure standardisée de débriefing systématique entre les coursiers et les chefs de groupe en cas d'échec, formalisant ainsi le transfert des colis non aboutis vers une cellule spécialisée appelée équipe *UNDEL*.

AXE 3 : Impact des dysfonctionnements sur la performance des délais

- Les dysfonctionnements opérationnels influencent directement les délais de livraison, car chaque incident entraîne un ralentissement dans le traitement des colis.
- Selon la nature du problème, les retards peuvent varier entre un et cinq jours, ce qui montre une forte variabilité dans l'impact des incidents.
- Les cas simples comme NH ou CA entraînent généralement des retards courts, souvent compris entre un et deux jours.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

- En revanche, les cas plus complexes comme BA ou RD peuvent provoquer des retards plus importants, allant jusqu'à cinq jours.
- Une part importante des expéditions est concernée par ces dysfonctionnements, ce qui impacte la performance globale de l'entreprise.
- Ces retards influencent directement le Transit Time, qui est l'indicateur principal utilisé pour mesurer la performance des délais.

AXE 4 : Outils de suivi et solutions adoptées

- Le déploiement d'un écosystème technologique avancé visant à assurer la traçabilité continue des expéditions à travers une succession stricte de points de contrôle numérisés. Ils ont expliqué que l'entreprise s'appuie sur le système AQCC (Advanced Quality Control Center), adossé à l'intelligence artificielle, pour surveiller les flux en temps réel et intercepter de manière précoce la moindre anomalie opérationnelle. En parallèle, ils ont mentionné l'utilisation des applications *SPARK* et *MCT* par le service client pour centraliser et traiter l'ensemble des réclamations.
- L'adoption de standards de réactivité extrêmement rigoureux, dictés par les procédures mondiales du réseau (*Global SOP*). Ces protocoles imposent l'ouverture immédiate d'un dossier de traçabilité en cas d'écart constaté, ainsi que l'envoi d'une demande de nouvelles informations au pays d'origine avant la clôture de la journée ouvrable. De plus, ils ont rappelé que le service client s'impose un délai de traitement strict de quatre heures pour répondre aux réclamations courantes, ce délai étant restreint à deux heures lorsque les requêtes émanent directement de la direction générale.
- Enfin, l'importance stratégique d'une approche proactive et de la mise à jour des données. D'une part, ils ont valorisé l'action de la cellule « Grands Comptes » qui anticipe et résout les anomalies avant même que le client n'en perçoive l'impact. D'autre part, ils ont démontré que l'enrichissement continu de la base de données par l'équipe *UNDEL* constitue une solution clé : elle permet de contourner les étapes administratives chronophages, de réduire les circuits inutiles des coursiers et de relivrer directement les colis, minimisant ainsi de façon drastique le temps global de résolution.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

2. Recommandations :

- **Renforcer la vérification des informations clients avant l'expédition**
L'entreprise devrait mettre en place une étape obligatoire de vérification des informations clients avant la validation de l'envoi. Les employés doivent confirmer l'exactitude de l'adresse, du numéro de téléphone et des informations du destinataire afin d'éviter les erreurs de livraison et les retards liés aux mauvaises informations.
- **Renforcer la communication avec les clients**
Informers rapidement les clients en cas de retard ou de problème de livraison contribuerait à réduire les réclamations et à améliorer la satisfaction client.
- **Mettre en place des actions préventives pour les périodes sensibles**
Durant les périodes hivernales ou les périodes de forte activité, des mesures préventives pourraient être renforcées afin de limiter l'impact des perturbations externes sur les délais de livraison.
- **Renforcer la sensibilisation des clients**
L'entreprise pourrait sensibiliser les clients à l'importance de fournir des informations correctes et complètes lors de l'expédition afin de réduire les problèmes liés aux adresses ou aux contacts incorrects.
- **Prévoir des solutions alternatives en cas de perturbation**
En cas d'annulation de vols ou de mauvaises conditions météorologiques, l'entreprise devrait prévoir des solutions de transport alternatives afin de réduire l'impact des retards.
- **Développer des solutions digitales pour les clients**
La mise en place d'applications ou de plateformes numériques permettrait aux clients de modifier facilement leurs informations et de suivre leurs colis en temps réel
- **Former régulièrement les employés aux procédures logistiques**
Des formations périodiques permettraient aux employés de mieux gérer les situations imprévues, de réduire les erreurs opérationnelles et d'améliorer la qualité du service.

Chapitre 3 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie

▸ **Renforcer la capacité de stockage et d'organisation des entrepôts**

Une meilleure organisation des espaces de stockage contribuerait à accélérer le traitement des colis et à limiter les erreurs de manipulation.

Conclusion du chapitre :

L'analyse menée dans ce chapitre a permis de mettre en évidence l'organisation des opérations logistiques internationales ainsi que les principaux dysfonctionnements pouvant impacter la performance des délais au sein de DHL. Les résultats obtenus montrent que l'entreprise dispose d'un système logistique structuré, appuyé par des outils technologiques performants et une coordination efficace entre les différents services. De plus, les principaux retards sont généralement liés aux informations clients incorrectes, aux problèmes de livraison finale ainsi qu'à certains facteurs externes comme les conditions météorologiques ou les perturbations du transport aérien. L'importance du suivi des expéditions, de la réactivité des équipes et du contrôle des opérations dans l'amélioration de la qualité du service logistique.

Par ailleurs, la maîtrise des opérations logistiques repose sur la fiabilité des informations clients, l'efficacité du suivi des expéditions, la coordination entre les différents services ainsi que la capacité de l'entreprise à réduire l'impact des dysfonctionnements sur les délais de livraison.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un contexte marqué par le développement du commerce international et l'accélération des échanges mondiaux, la performance logistique est devenue un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises spécialisées dans le transport express international. La rapidité, la fiabilité et le respect des délais de livraison représentent aujourd'hui des exigences majeures pour satisfaire les clients et garantir la qualité du service logistique.

C'est dans cette perspective que notre mémoire a tenté d'analyser l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie, à travers une étude qualitative basée sur des entretiens réalisés avec plusieurs employés et responsables de différents services de l'entreprise, ainsi que sur l'observation effectuée durant le stage pratique.

L'analyse des résultats obtenus nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement des opérations logistiques internationales au sein de l'entreprise ainsi que les principaux dysfonctionnements pouvant influencer les délais de livraison. Les résultats montrent que malgré l'existence d'une organisation logistique structurée et l'utilisation d'outils technologiques performants, certains dysfonctionnements opérationnels continuent d'avoir un impact direct sur la performance des délais.

Notre étude nous permet ainsi de confirmer les hypothèses formulées au départ :

1. **H1 est confirmée** : les dysfonctionnements opérationnels ont un impact négatif sur la performance des délais des expéditions internationales. Les retards observés sont principalement liés aux problèmes de livraison finale, aux informations clients incorrectes ou incomplètes, ainsi qu'à certains facteurs externes tels que les perturbations météorologiques ou les retards de transport.
2. **H2 est également confirmée** : La mise à jour des informations clients permet de réduire l'effet des dysfonctionnements opérationnels sur les délais de livraison. Les résultats ont montré que la mise à jour des données clients et la

Conclusion générale

disponibilité d'informations précises facilitent la relivraison des colis, limitent les retours et réduisent les délais de traitement des incidents.

3. **H3 est confirmée** : l'utilisation d'outils de suivi et de contrôle contribue à l'amélioration de la performance des délais. Les systèmes utilisés par l'entreprise, tels que les outils de tracking, les applications de traitement des réclamations ainsi que les indicateurs de performance (KPI), permettent un meilleur suivi des expéditions, une détection rapide des anomalies et une gestion plus efficace des incidents.

Par ailleurs, cette étude met également en évidence l'importance de la coordination entre les différents services de l'entreprise, notamment les opérations, le service client, l'équipe qualité et le département SPC, dans le maintien de la fluidité des opérations logistiques et la réduction des retards. Elle montre également que la gestion proactive des incidents et le suivi continu des expéditions jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité du service logistique.

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations ont été proposées, notamment le renforcement de la vérification des informations clients avant l'expédition, le développement du suivi préventif des expéditions pour les périodes sensibles, l'amélioration continue des outils technologiques ainsi que la sensibilisation des clients.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. L'étude a été réalisée au sein d'une seule entreprise et repose principalement sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et l'observation. Ainsi, les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises du secteur logistique. Une étude future basée sur un échantillon plus large ou intégrant une approche quantitative pourrait permettre d'approfondir davantage l'analyse des dysfonctionnements opérationnels et de leurs impacts sur la performance logistique.

En somme, ce mémoire met en évidence que la maîtrise des opérations logistiques internationales ne dépend pas uniquement des moyens technologiques utilisés, mais également de la qualité de l'organisation interne, de la gestion des

Conclusion générale

informations, de la coordination entre les services et de la capacité de l'entreprise à anticiper et gérer efficacement les dysfonctionnements opérationnels.

Cette étude ouvre également des perspectives de recherche futures, notamment

- l'analyse de l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur les coûts logistiques.
- Le rôle des technologies de traçabilité dans la réduction des retards.
- La comparaison des dysfonctionnements opérationnels entre différents modes de transport international.

BIBLIOGRAPHIE

➤ **OUVRAGES**

1. BAGLIN, (G) et autres : Management Industriel et logistique, édition ECONOMICA, 5ème édition, Paris, 2007, p.51.
2. BALLOU, (R. H) : Business Logistics/Supply Chain Management, 5ème édition, Pearson, 2004, p.194–198.
3. BARBARA, (L) et PASCAL, (S) : La logistique, édition DUNOD, Paris, 2015, P.12.
4. BLONDEL, (F) : Gestion industrielle – Aide-mémoire, 2ème édition, DUNOD, p.190.
5. CALLAT,(Allain) : Management des entreprises, édition Hachette livre, France, 2008, P.38.
6. CHANTAL (B) et MARTINE (P) : Économie de gestion de l’entreprise, 2006, P.228.
7. CHOPRA, (S) et MEINDL, (Peter) : Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, Pearson, 2016, p.64-66.
8. Daniel, (T), Hervé, (M) et Jacques, (C) : La logistique d’entreprise : vers un management plus compétitif, édition DUNOD, Paris, 1998, p.32.
9. Dictionnaire de management de projet, éditions AFNOR, 2010, P.191.
10. DORIATH,(Brigitte) et GOUGET,(Christian) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, 2011, P.174.
11. GRATACAP, (Anne), MEDAN, (Pierre) : Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale, Dunod, 2006, p.19.
12. GRATACAP, (Anne), MEDAN, (Pierre) : Management de la production, 3ème édition, DUNOD, 2009, p.264.
13. HUBERT, (Martini) : Technique de commerce international, édition DUNOD, 2017, P.56.
14. JOMINI,(A.H) : Précis de l'Art de la Guerre, Paris, Édition Ivrea , 1837.
15. LAURENT,(Florès) : Mesurer l’efficacité du marketing digitale, 3e édition, DUNOD, 2021, P.89.
16. LE GOFF,(J) et BENSEBAA,(F) : Mesurer la performance de la fonction logistique, Editions d’organisations, Paris, 2009, P.50.

17. LYONNET,(Barbara), SENKEL,(Marie-Pascale) et CLAMENTS,(Sylvie) :
Supply chain management, Dunod, Paris, 2019, P.195.
18. MARTIN, (Christopher): Logistics and Supply Chain Management, 4ème
édition, Prentice Hall, Londres, 2011, p.02.
19. MEIER(O) : Dico du manager, édition DUNOD, Paris, 2009, P.155.
20. PIERRE,(Voyer) : Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance,
2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2009, p.61.
21. PIMOR, (Yves) et FENDER, (Michel) : Logistique, production, distribution,
soutien, 5ème édition, Dunod, Paris, 2008, P.03.
22. RUSHTON, (A), CROUCHER, (P) et BAKER, (P) : The Handbook of
Logistics and Distribution Management, Kogan Page, 2014, p.260.
23. Thierry, (Roques) : Optimiser votre chaine logistique, Afnor Édition, 2015,
p.03.

➤ **REVUES ET PERIODIQUES**

1. Bertrand (S-B) : « perception de la notion de performance par les dirigeants de
petites entreprises en Afrique », in revue des sciences de gestion, n°241,
janvier, 2010, p.119.
2. CHOW (G), HEAVER (L), et HENRIKSSON (E) : Logistics performance :
definition and measurement, journal international de distribution physique et
management de la chaîne logistique, USA, 1994, PP. (17-18).
3. World Bank. (2018). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global
Economy – Logistics Performance Index Report.

➤ **TRAVAUX UNIVERSITAIRES**

1. BEDJAOUI,(Tarek) et HASROUF,(Moncef) : L'impact de l'intégration d'un
système ERP sur la performance de la logistique de distribution, étude de cas ;
NESTLE WATERS ALGERIA, mémoire de master en sciences commerciales
(option ; Distribution & Supply chain Management), Ecole des Hautes Etudes
Commerciales d'Alger, 2024, P.40.
2. BENHATTA,(A) et KERROUD,(H) : Mesure des performances de la chaîne
logistique de l'entreprise Saterex (IRIS), thèse d'ingéniorat en management

- Industriel et logistique, école supérieure en sciences appliquées de Tlemcen, 2020, P.38.
3. BENHATTA,(Asma) et KERROUD,(Hamza) : Mesure des performances de la chaîne logistique de l'entreprise Saterex (IRIS), thèse d'ingéniorat en management Industriel et logistique, école supérieure en sciences appliquées de Tlemcen, 2020, P.28.
 4. BENMEDDAH,(M) : L'impact du turn-over sur la performance organisationnelle CAS : EURL MEDISEC, mémoire de master professionnelle en management des organisations et des ressources humaines, Institut des Sciences et Techniques Appliquées, 2024, P.19.
 5. KICHOU,(Djedjiga) : L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, mémoire de magister, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2015, p.101.
 6. LAURAS,(M) : Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114.
 7. MARANZANA,(Nicolas) : Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat en mécanique, Université de Strasbourg, 2009, P.57.
 8. MAZARI,(Riadh) : L'impact de l'optimisation des délais de livraison sur la fidélisation de la clientèle en B to B2 étude de cas : SPA NUMILOG BOUIRA, mémoire de master (option ; Management de distribution), Ecole Supérieure de Commerce, 2019, P.6-9.
 9. MENAOUI (Amine), L'impact de la supply chain management sur la satisfaction client, mémoire de master en management des PME PMI, université de Maine, 2015, p.15.
 10. Mme LAOUADJ Ouardia, Cours logistique et distribution internationale, p.05.
 11. OUBAOUZINE,(Lahcen) : La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université Hassan II, Ain Chock, 2019, P.186.
 12. Philippe Duong, Cours LTR111 logistique de distribution : Logistique internationale et mondialisation, CNAM PARIS, P30-31.

➤ **WEBOGRAPHIE**

1. <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/> consulté le 19/04/2026 à 16:32.

2. http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique consulté le 27/04/2026 à 20:06.
3. http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.htm consulté le 26/04/2026 à 20:12.
4. http://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performanceorganisationnelle-validation-empiriqu9.html consulté le 18/04/2026 à 19:24.
5. <https://blog.xplog.fr/logistique-internationale> (publié le 05/05/2022, consulté le 05/03/2026 à 03:30).
6. https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-de-gestion-et-numerique/reviser-le-cours/1stmg_sdg_09 consulté le 18/04/2026 à 19:40.
7. <https://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-internationale.html> (consulté le 10/03/2026 à 11:30).

ANNEXES

Liste des annexes

N°	Intitulé
3.1	Liste de colisage (Packing list) d'un envoi international
3.2	Lettre d'instructions de l'expéditeur (Shipper's Letter of instruction – SLI)
3.3	Déclaration douanière d'exportation (EXA)
3.4	Exemple de Certificat d'Origine de l'Union Européenne
3.5	Modèle de facture commerciale internationale
3.6	Guide d'entretien
3.7	Exemple d'étiquette d'expédition internationale (Waybill)
3.8	Interface du système d'information « SPARK »
3.9	Historique détaillé du suivi de traçabilité d'un colis
3.10	Interface de suivi logistique illustrant un défaut de respect des délais de livraison

ANNEXE n°3.1 : Liste de colisage (Packing list) d'un envoi international

Packing List

Page 1 of 1

Shipper NL7- Cisco Systems International BV Haarlerbergweg 13-19, 1101CH Amsterdam C/O DHL SUPPLY CHAIN TECHNOLOGY CAMPUS BERINGE & HOLTUM SCHOORGRAS 12, BERINGE 5986 PK NETHERLANDS		Order No. and Date: 164954919 30-Oct-2024				
		Carrier DHLE Mode of Transport PARCEL		Airwaybill 6301319555		
Ship To CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIF: 000616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD FLOOR Algiers, 16211 ALGERIA		Other References: Shipper Ref/ RMA No.:				
		Total gross weight: 4.22		Total net weight:		Total boxes: 3.00
Description	Product Number	Qty	COO	Serial No.	Pallet No	Gross Weight(KG)
1.8TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K)	UCS-HD18TB10K4KN =	1	PHILIPPINES	14S0A0K0FJSG		
2.4 TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K)	UCS-HD24TB10K4KN =	1	PHILIPPINES	Z3F0A020FJRF		
2500W Platinum AC Hot Plug PSUDV (Not EU/UK Lot 9 Compliant)	UCSB-PSU-2500ACD V=	1	THAILAND	DTM271705Z0		

These items are controlled by the U.S. Government, EU Regulation 2021/821, Retained UK Council Regulation (EC) 428/2009 and local laws, and authorized for export only to the country of ultimate destination for use by the ultimate consignee or end-user(s) herein identified. They may not be resold, transferred, or otherwise disposed of, to any other country or to any person other than the authorized ultimate consignee or end-user(s), either in their original form or after being incorporated into other items, without first obtaining approval from the U.S. Government, the EU, UK and local authorities or as otherwise authorized by U.S., EU, UK and local law and regulations. Parties receiving these goods agree not to use any export and/or re-export licenses or authorizations that Cisco or its affiliates holds for securing their own activities unless specifically authorized by Cisco's Global Trade Legal Compliance group and where legally compliant. By accepting delivery of any portion of this shipment, the recipient and/or their appointed agent agree to comply with U.S., art. 4.1(b) (civilian end-use only) and art. 11.9 of EU 2021/821, and local export, re-export, transfer, and transshipment regulations. In accordance with art. 11.9 of EU 2021/821, this export may require an export license when exported outside of the EU. Cisco product trade information for export or re-export may be found at: <http://tools.cisco.com/legal/export/pepd/Search.do>. Unless otherwise stated in writing by Cisco, Country of Origin information declared on this invoice is for non-preferential purposes only, and is not determined in accordance with Preferential Rules of Origin of any International Trade Agreement.

ANNEXE n°3.2 : Lettre d'instructions de l'expéditeur (Shipper's Letter of instruction – SLI)

SHIPPER'S LETTER OF INSTRUCTION				Page 1 of 2	
SHIPPER (Complete name and address) NL7- Cisco Systems International BV Haarlerbergweg 13-19,1101CH Amsterdam C/O DHL SUPPLY CHAIN TECHNOLOGY CAMPUS BERINGE & HOLTUM SCHOORGRAS 12, BERINGE				EXPORTING CARRIER (Air/Vessel) DHLE	
EIN (IBS) or ID NO.		PARTIES TO TRANSACTION ☒ Related ☐ Non-Related		SHIP DATE 30-Oct-2024	BILL OF LADING/AIR WAYBILL 6301319555
SHIP TO CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIF: 000616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD FLOOR Algiers, 16211 ALGERIA				SPECIAL INSTRUCTIONS:	
				INSURANCE ☐ YES ☐ NO AMOUNT \$	
				☒ PREPAID ☐ COLLECT COD AMOUNT \$	
PORT OF LOADING (Vessel and air only)	MODE OF TRANSPORT (Specify) PARCEL	SHIPPER'S REF NO 164954919		☐ CONSOLIDATE ☐ DIRECT	
PORT OF UNLOADING (Vessel and air only)	CONTAINERIZED (Vessel only) ☐ YES ☐ NO	COUNTRY OF ULTIMATE DESTINATION ALGERIA			
MARKS, NOS. AND KIND OF PACKAGES			QUANTITY	Country Of Origin:	VALUE (U.S. dollars)
NL 8471705000 NL 847170 Hard disk drives Product Num: UCS-HD18TB10K4KN= ECCN: NOCLASS-EU Lic. No. NLR			1	PHILIPPINES	744.97
NL 8471705000 NL 847170 Hard disk drives Product Num: UCS-HD24TB10K4KN= ECCN: NOCLASS-EU Lic. No. NLR			1	PHILIPPINES	802.07
NL 8504408390 NL 850440 example, rectifiers) and inductors: Static converters: Other: Rectifiers: Other Product Num: UCSB-PSU-2500ACDV= ECCN: NOCLASS-EU Lic. No. NLR			1	THAILAND	363.55
Signature:					
The exporter authorizes the forwarder named above to act as a forwarding agent for export control and customs purposes.					

Annexe n°3.3 : Déclaration douanière d'exportation (EXA)

EUROPEAN COMMUNITY		DECLARATION TYPE (1)		MRN	
EXPORT ACCOMPANYING DOCUMENT	Consignor/Exporter (2) CISCO SYSTEMS INTERNATIONAL BV HAARLERBERGWEG 13-19 1101 CH AMSTERDAM NL		EX	A	24NLE6VKGEDJUUEDA6
	Consignee (8) DZ1 - CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL 16211 Algiers DZ		Forms (3) 1 2	Sec. Decl. (500)	
	Declarant/Representative (14) DHL SUPPLY CHAIN (NETHERLANDS) B.V. Anderlechtstraat, 5628 WB EINDHOVEN, NL Representative [3]: DHL SUPPLY CHAIN (NETHERLANDS) B.V. Anderlechtstraat 15, 5628 WB EINDHOVEN, NL		Items (5) 3	Total packages (6) 3	Issuing date: 20241223 Customs office: NL000396
	Reference numbers (7) DPE00000000809527.001 164954919		Tgt. charges meth. n. payment c. (529) Z		
	Identity of means of transport at departure (18) TRUCK		C. disp. exp. Code (15) a NL		
	Mode of transport at the border (25) 4		Country design. Code (17) a DZ		
	Location of goods (30) NL		Country(ies) of routing codes (513)		
	Office of exit (20) BE212000		Representative of person lodging sum. decl. (14b) No		
	Seal Number (528) 0		Gross mass (kg) (25) 4.22		
	Packages and description of goods (31)		Marks and numbers - Container No(s) - Number and kind		
32 Item No.		Number and kind of packages, pieces, marks and numbers of packages (31/1)		Description of goods (31/2)	
Consignor/Exporter (2)		Consignee (8)		Commodity Code (33)	
Identity of means of transport at departure (18)		Unique consignment reference number (7)		Summary declaration/Previous document (40)	
Produced documents / certificates (44/1)		Container numbers (31/3)		Seal Number (528)	
Special mentions (44/2)		Procedure (37)		C. Exp. (15a)	
UNDG (44/4)		Tgt. charges method of payment code (529)		C. Dest. (17a)	
		Declaration type (1)		Statistical value (46)	
1		3 PK 164954919		UCS-HD18TB10K4KN= - 1.8TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K)	
NL805065246		DZ1 - CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL		CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL	
CISCO SYSTEMS INTERNATIONAL BV		CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL		16211 Algiers	
HAARLERBERGWEG 13-19		DZ			
1101 CH AMSTERDAM					
NL					
TRUCK		84717050			
164954919					
Y901					
		1000		NL DZ 4.22	
		655.07		0.393	

CONTROL BY OFFICE OF DISPATCH/EXPORT (E)	CONTROL BY OFFICE OF EXIT (K)
Result:	Date of arrival:
Seals affixed: Number:	Examination of seals:
Identity:	Remarks:
Time limit (date):	

EUROPEAN COMMUNITY		MRN	
EXPORT LIST OF ITEMS		 24NLE6VKGEDJUUEDA6	
Forms (3)		2 2	
32 Item No	Number and kind of packages, pieces, marks and numbers of packages (31/1)	Description of goods (31/2)	
Consignor/Exporter (2)		Consignee (6)	
Identity of means of transport at departure (18)		Commodity Code (33)	
Unique consignment reference number (7)		Summary declaration/Previous document (40)	
Produced documents / certificates (44/1)		Container numbers (31/3)	
Special mentions (44/2)	Procedure (37)	C. Exp. (15a)	C. Dest. (17a)
UNDG (44/4)	Tot. charges meth. o. payment c. (52/9)	Declaration type (1)	Statistical value (66)
2	0 PK 164954919	UCSB-PSU-2500ACDV= - 2500W Platinum AC Hot Plug PSUDV (Not EU/UK Lot 9 Compliant)	
NL805065246 CISCO SYSTEMS INTERNATIONAL BV HAARLERBERGWEG 13-19 1101 CH AMSTERDAM NL		DZ1 - CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL 16211 Algiers DZ	
TRUCK 164954919		85044083	
Y227		0	
Y901			
Y230			
		1000	NL
		DZ	0
		EX A	319.69
3	0 PK 164954919	UCS-HD24TB10K4KN= - 2.4 TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K)	
NL805065246 CISCO SYSTEMS INTERNATIONAL BV HAARLERBERGWEG 13-19 1101 CH AMSTERDAM NL		DZ1 - CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL 16211 Algiers DZ	
TRUCK 164954919		84717050	
Y901		0	
		1000	NL
		DZ	0
		EX A	705.28
		0.393	

1 Afzender / Consignor / Expéditeur / Remittente KIPCO SYSTEMS ALGERIA EURL CIPCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIP 00616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD 33AOR Algiers, 16211 ALGERIA	Nr. S203945357 bw2722t715	ORIGINEEL / ORIGINAL
2 Geadresseerde / Consignee / Destinataire / Destinatarie CIPCO SYSTEMS ALGERIA EURL CIPCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIP 00616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD 33AOR Algiers, 16211 ALGERIA	EUROPESE UNIE EUROPEAN UNION UNION EUROPÉENNE UNIÓN EUROPEA CERTIFICAAT VAN OORSPRONG CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICAT D'ORIGINE CERTIFICADO DE ORIGEN	
3 Land van oorsprong / Country of origin / Pays d'origine / País de origen PHILIPPINES; THAILAND		
4 Gegevens in verband met het vervoer (facultatief) / Transport details (optional) / Informations relatives au transport (eventuellement facultative) / Expedición AIR	5 Opmerkingen / Remarks / Remarques / Observaciones	
6 Volgnummer, merken, nummers, aantal en aard van de goederen / Description of goods / Description de marchandises Netto gewicht / Net weight Reference: 164954919 1 UCSB-MD67B10K4KN= 1 PC (FM) 2 UCSB-MD67B10K4KN= 1 PC (FM) 3 UCSB-PSU-2500ACDW= 1 PC (TH)	7 Hoeveelheid / Quantity / Quantité / Cantidad 1.22 KG GW	
8 ONDERGETEKENDE AUTORITEIT VERKLART DAT DE HIERBOVEN VERMELDE GOEDEREN VAN OORSPRONG ZIJN UIT HET IN VAK 3 GENOEMDE LAND THE UNDERSIGNED AUTHORITY CERTIFIES THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN THE COUNTRY SHOWN IN BOX 3 L'AUTORITÉ SOUSSIGNÉE CERTIFIE QUE LES MARCHANDISES DÉSIGNÉES CI-DESSUS SONT ORIGINAIRES DU PAYS FIGURANT DANS LA CASE No 3 LA AUTORIDAD INSCRITA CERTIFICA QUE LAS MERCANCÍAS DESIGNADAS SON ORIGINARIAS DEL PAÍS INDICADO EN LA CASILLA No 3		
		Netherlands Chamber of Commerce Kamer van Koophandel 23 DEC 2024 bw2722t715 UTRECHT Harenberg, H.G. Electronic Certifying Stamp

Annexe n°3.5 : Modèle de facture commerciale internationale



Shipper:

NL7- Cisco Systems International BV
Haarlerbergweg 13-19,1101CH Amsterdam
C/O DHL SUPPLY CHAIN
TECHNOLOGY CAMPUS BERINGE & HOLTUM
SCHOORGRAS 12, BERINGE 5986 PK
NETHERLANDS

Commercial Invoice

Page 1 of 2

Ship To: CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIF: 000616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD FLOOR Algiers, 16211 ALGERIA	Order No./Invoice No.: 164954919		Order Date: 30-Oct-2024
	Delivery ID: 164954919		Incoterm: CPT Aeroport Houari Boumadie
	Payment Terms:		Payment Method: Wire Transfer
	Carrier: DHLE	AWB No./ Bill of Lading No.: 6301319555	Gross Weight (Kg): 4.22
Consignee: CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIF: 000616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD FLOOR PINS MARITIMES EL MOHAMMADIA ALGIERS, 16211 ALGERIA	Chargeable Weight (Kg):	Box Count: 3	
	Notes:		
Final Ship To Address:		Notify Party:	

Items	Part Description	Country Of Origin	Quantity	Unit Value	Total Unit Value
Goods Description: Equipement De Réseau					
1	Description: 1.8TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K) S/N: 14S0A0K0FJSG Product Num: UCS-HD18TB10K4KN= ECCN: NOCLASS-EU Export License: NLR NL HTS Code: 8471705000	PHILIPPINES	1	744.97	744.97
2	Description: 2.4 TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K) S/N: Z3F0A020FJRF Product Num: UCS-HD24TB10K4KN= ECCN: NOCLASS-EU Export License: NLR NL HTS Code: 8471705000	PHILIPPINES	1	802.07	802.07

Annexe n°3.6 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, spécialité Commerce International, mon mémoire porte sur l'impact des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais en logistique internationale au sein de DHL Algérie, nous réalisons ces entretiens semi-directifs afin de recueillir des informations utiles à notre étude empirique. Les réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques. Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

I. Entretien semi-directif n°01 :

Nom : KOUT Abderrahmane

Fonction : Ground Operations Manager

Département : Ground Operations

Date : 23 Avril 2026

Lieu : Salle des réunions de département

Axe 01 : Compréhension des opérations logistiques chez DHL Algérie

Comprendre l'organisation des opérations logistiques et le processus d'expédition internationale.

10. Pouvez-vous vous présenter (poste, fonction) ?

Réponse : « Je suis KOUT Abderrahmane le manager des opérations au sol (Ground OPS manager) ».

11. Quel est le rôle de DHL Algérie ?

Réponse : « Assurer les livraisons dans les délais est notre mission principale (insuring delivery on time). Nous vendons du service et du temps ».

12. Comment se déroule le processus de traitement des colis dans le cadre des expéditions internationales à l'export au sein de l'entreprise ?

Réponse : « Le processus d'expédition chez DHL commence par la phase de **collecte et de réception** des colis dans une agence DHL appelée **PU (Pick Up)**. Chaque colis subit un premier contrôle visuel puis reçoit une étiquette appelée **Waybill**, qui contient toutes les informations liées à l'envoi. Ensuite

vient la phase de tri et de regroupement. Les colis sont envoyés vers le centre logistique principal où ils sont triés selon leur destination.

Pour gagner du temps et faciliter le traitement d'un grand nombre de colis, DHL utilise un système appelé HU (Handling Unit). Les colis sont regroupés dans de grands sacs identifiés par un code-barres unique. Cela permet d'accélérer les opérations de scan, de suivi et d'enregistrement. Après le tri, les colis sont transportés vers la Gateway, c'est-à-dire la plateforme ou l'aéroport de transit. Ils sont chargés dans des véhicules DHL puis expédiés par avion vers le pays de destination.»

13. Comment se déroule le processus d'expédition internationale à l'import?

Réponse : *« Quand l'avion arrive, on reçoit la marchandise 7/ 5 jours au niveau du gateway. Elle est déchargée, puis elle passe au scanner, devant les autorités, la douane... etc. Nous avons deux types de produits : les documents (docs) et les colis. On reçoit la marchandise ici entre midi et 13h. On fait le dispatch. Nous avons 35 secteurs sur Alger. Chaque coursier prend son secteur, il fait le tri, il scanne les colis après il commence la livraison ».*

14. Quels sont les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions ?

Réponse: *« C'est le département des opérations(les Opérations au sol (Ground Operations), les Services de la Plateforme et des Douanes (Gateway & Customs Services), et la Sécurité de la Flotte et des Installations). Il est souvent appelé "le poumon de l'entreprise" en raison de son rôle central dans la réception et le traitement des colis destinés à l'exportation et à l'importation».*

15. Quelles mesures les coursiers prennent-ils pour assurer une livraison ponctuelle ?

Réponse : *« Le coursier imprime d'abord le SDR (une feuille contenant toutes les informations : nom du client, numéro de téléphone, adresse, numéro d'airwaybill et numéro de suivi du colis). Avant de partir, il organise ses colis en fonction de l'itinéraire. Il dispose d'un itinéraire bien défini et maîtrise parfaitement son secteur. Ainsi, il peut commencer son circuit du point A vers le point B, ou l'inverse, du point B vers le point A» .*

16. Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des délais ?

Réponse : « Nous avons plusieurs KPI, mais le plus important est le TT (Transit Time). Son taux cible est de 96 %. Imaginez : 96 % des livraisons sont effectuées dans les délais ».

17. Quels sont les services impliqués dans la surveillance de la performance ?

Réponse : « Nous avons une SQ team (équipe de qualité de service). C'est une équipe qui surveille notre tableau de bord. Ils ont accès aux applications, ils suivent les performances, ils analysent l'impact et ils rédigent des rapports. »

Axe 02 : Identification des dysfonctionnements opérationnels

Identifier les principaux problèmes rencontrés dans les opérations logistiques.

9. Quels sont les principaux dysfonctionnements opérationnels que vous observez dans les expéditions internationales ?

Réponse : « Il existe plusieurs types de problèmes :

1- Les problèmes liés à la livraison, qui représentent les incidents les plus fréquents.

2- Les problèmes liés à la douane (manque ou surplus de pièces, pièces endommagées, fausse déclaration, etc.). Cependant, ces incidents restent relativement rares grâce à l'existence d'une étape d'inspection des colis avant leur expédition.

3- Les facteurs incontrôlables, principalement liés aux conditions météorologiques (neige, intempéries, etc.) »

10. Quels sont les dysfonctionnements opérationnels les plus fréquents dans les expéditions internationales ?

Réponse : « Les problèmes liés au transport, la douane et aux systèmes informatiques sont vraiment rares. En revanche, les problèmes liés aux informations clients sont souvent rencontrés ».

11. À quelles étapes du processus ces dysfonctionnements apparaissent-ils le plus souvent ?

Réponse : « Ces dysfonctionnements apparaissent le plus souvent lors de l'étape de livraison finale »

12. Quelles sont, selon vous, les principales causes de ces dysfonctionnements ?

Réponse : « BA(Bad Adress) , RD (Refused Delivery), CM (Company Moved), CA (Closed on Arrival), NH (Not Home), ND (Not Delivered) ».

13. Existe-t-il des périodes où les dysfonctionnements augmentent davantage ?

Réponse : « Oui, il existe des périodes où les dysfonctionnements sont plus fréquents. Cela dépend principalement des saisons : l'été n'est pas comparable à l'hiver

Par exemple en hiver, les perturbations augmentent en raison des mauvaises conditions météorologiques, comme les intempéries, les vents violents et la neige. Dans ces situations, il peut y avoir des annulations ou des retards de vols, ainsi qu'un manque de visibilité».

14. En cas de problème de livraison (client absent, adresse erronée, etc.), quelle est la procédure à suivre par le coursier ?

Réponse : «En cas de problème de livraison, le coursier retourne au dépôt avec les colis non livrés. Il procède ensuite à un débriefing avec le chef de groupe. Ce dernier transmet les colis à l'équipe UNDEL, qui est une équipe dédiée au traitement des expéditions non abouties».

15. Certains dysfonctionnements sont-ils plus difficiles à gérer que d'autres ? Pourquoi?

Réponse : « Difficiles ? Nous pouvons dire qu'ils sont incontrôlables ».

Axe 03 : Impact des dysfonctionnements sur la performance des délais

Analyser l'influence des dysfonctionnements sur les délais de livraison.

12. Les dysfonctionnements opérationnels influencent-ils les délais de livraison ?

Réponse : «Oui bien sûr, chaque dysfonctionnement opérationnel a un impact direct sur nos délais de livraison. Dès qu'il y a un incident, le délai augmente. Au lieu de livrer le jour même, on livre plus tard ».

13. Tous les incidents se valent-ils ?

Réponse : « Non, pas du tout. Certains ne retardent que d'un jour ou deux. D'autres peuvent bloquer une livraison pendant très longtemps. Tout dépend du type d'incident ».

14. Pouvez-vous estimer un retard moyen généré par ces dysfonctionnements (heures, jours) ?

Réponse : «En moyenne, les retards observés varient entre un et cinq jours selon le type d'incident et la complexité du problème rencontré. »

15. Parmi ces dysfonctionnements, quels sont ceux qui retardent le plus les livraisons ?

Réponse : «Les dysfonctionnements qui retardent le plus les livraisons sont principalement liés à des erreurs venant des clients. Adresse incorrecte ou incomplète (BA), le livreur ne trouve pas, le colis tourne et Refus de livraison (RD) »

Nombre totale d'expéditions (03 mois) : novembre, décembre, janvier			109358
Expéditions avec problème			6240
Code	Nombre de cas	Retard moyen	Délai de livraison MOYEN
BA	599	2...5 jrs	Sameday ... jours
ND	126	1...2 jrs	
NH	942	1...2 jrs	
CA	4295	1...2 jrs	

CM	193	1...2jrs
RD	85	2...RT jrs

Source : M. BENHOCINE Mohamed - OPS Performance & Programs Coordinator

16. Les retards ont-ils un impact sur la performance globale de l'entreprise ?

Réponse : *«Par exemple, lorsque le Transit Time de l'Algérie est impacté durant un mois donné, nous analysons l'origine du problème afin de déterminer s'il provient de la destination, de l'origine, du transit ou d'un facteur incontrôlable. L'objectif est d'identifier la responsabilité.*

Prenons l'exemple d'un colis qui arrive à temps en Algérie mais qui n'est pas livré au client final : cela va impacter notre Transit Time au niveau de la destination. Pour l'origine, c'est l'inverse ».

17. Comment les clients réagissent-ils face aux retards de livraison ?

Réponse : *« Généralement, lorsqu'il y a un retard. Nous recevons souvent des réclamations, des demandes de suivi ou des appels concernant le statut de leurs expéditions. »*

18. Quel est le délai moyen de résolution quand le client est joignable et injoignable ?

Statut client	Délai moyen de résolution
Joignable	Le jour même / 1jour
Injoignable	3jrs pour l'ouverture d'un dossier de traitement Ou retour à l'origine

Source : Elaboré par nous-mêmes avec UNDEL team

19. Comment s'effectue l'évaluation du Transit Time au sein de l'entreprise ?

Réponse : *« Chaque jour, on reçoit des rapports sous forme de tableaux contenant le nombre d'erreurs à destination, à l'origine, du transit ainsi que celles liées à des facteurs incontrôlables. Pourquoi cette précision ? Parce que si le problème provient de votre destination, vous allez supporter les conséquences.*

À chaque fin de mois, ils effectuent une recalculation. Ensuite, notre équipe SQ envoie des rapports détaillés avec les impacts qui ne relèvent pas de notre responsabilité afin de refléter le résultat net.»

Axe 04 : Outils de suivi et solutions adoptées

Identifier les méthodes mises en place pour réduire les dysfonctionnements et améliorer les délais.

4. L'entreprise réalise-t-elle un suivi des expéditions à l'international ?

Réponse : *« Quand le client dort, le colis voyage. Le tracking et le suivi des colis ne s'arrêtent pas. Le colis est scanné à chaque étape. Par exemple je vous donne le nombre de check points à mon niveau : (PU, SI, RW, PL, DF, AR, LV, WC, OK) » .*

5. Quels outils utilisez-vous pour suivre les expéditions ?

Réponse : *« Nous utilisons le système AQCC (Advanced Quality Control Center), alimenté par l'intelligence artificielle, pour suivre les expéditions en temps réel. Cet outil permet de surveiller les mouvements des colis, détecter rapidement les anomalies et assurer un meilleur contrôle des opérations logistiques ».*

6. Quelles actions sont mises en place lorsqu'un retard est détecté ?

Réponse : *« Lorsqu'un retard est détecté sur une expédition, des actions de résolution sont mises en place conformément aux politiques et standards du réseau (Global SOP – gestion des exceptions opérationnelles).*

Dans ce cas, l'équipe doit ouvrir un ticket (une demande) ou un dossier de traçabilité (Trace Request/Case)».

7. Quels outils de suivi et de contrôle utilisez-vous pour traiter les retards ?

Réponse : « L'application SPARK. L'équipe UNDEL envoie un message de traçabilité au service client du pays d'origine avant la fin de la journée ouvrable.

Ce message a pour objectif de demander des instructions de traitement pour l'expédition ou de fournir de nouvelles informations sur le destinataire (NCI), afin de permettre une résolution rapide et appropriée du retard.»

8. Comment les informations clients sont-elles mises à jour et vérifiées ?

Réponse: «Les informations clients sont mises à jour et vérifiées après chaque incident de livraison. Lorsqu'un colis est retourné non livré, l'équipe UNDEL enregistre les nouvelles informations corrigées (adresse, contact, etc.) dans sa base de données. Ces données sont ensuite conservées pour garantir une livraison plus fluide et sans retard lors des tentatives suivantes. »

9. Pensez-vous que la mise à jour des informations clients (adresse, contact, documents) réduit les retards liés aux dysfonctionnements ? Si oui, comment ?

Réponse : « Oui, l'équipe UNDEL possède une base de données d'informations clients actualisées. La mise à jour des informations clients permet d'éviter l'ouverture d'un ticket et de relivrer le colis directement. Ainsi, on supprime les étapes administratives chronophages, on réduit les allers-retours du coursier et on minimise le temps entre l'échec de livraison et la relivraison effective.

Les informations claires des clients jouent un rôle très important dans la livraison ».

II. Entretien semi-directif n°02 : Traitement des réclamations et suivi des clients

Fonction : Superviseur *Backline*

Département : Service Client

Date : 23 Avril 2026

Lieu : Au sein du département CS

2. Pouvez-vous vous présenter (poste, fonction) ?

Réponse : « *Je suis Madame BILEKTAR Lilia, et j'occupe le poste de superviseur backline au sein du département service client.* »

3. Comment se déroule le processus d'expédition internationale au sein de l'entreprise ?

Réponse : «- *Collecte et réception des colis dans le service point de DHL (Pick Up).*

- *Contrôle visuel*
- *Tri des colis selon leur destination.*
- *Transport des colis vers le Gateway puis expédition par avion vers le pays de destination.*
- *Intervention du service client pour le suivi des expéditions et le traitement des réclamations en cas de problème ».*

4. Quels sont les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions ?

Réponse : *«Tous les départements travaillent ensemble pour assurer une livraison rapide, mais le principal département qui traite les colis est le département des opérations. »*

5. **Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des délais ?**

Réponse : *«L'indicateur principal qu'on utilise pour mesurer la performance des délais, c'est le Transit Time. Après, si vous voulez plus de détails concernant les indicateurs et leur suivi, il faut voir directement avec l'équipe SQ. »*

6. **Quels sont les principaux dysfonctionnements opérationnels que vous observez dans les expéditions internationales ?**

Réponse : *«Je vais vous donner quelques exemples :*

Une panne technique : lorsqu'un avion tombe en panne, toutes les opérations sont arrêtées, ce qui entraîne le non-respect des délais.

Les cas de force majeure, tels que les intempéries, la neige, etc. tous ces dysfonctionnements sont incontrôlables ».

7. **Existe-t-il des périodes où les dysfonctionnements augmentent davantage ?**

Réponse : *« Oui, les dysfonctionnements varient selon les périodes, notamment en fonction des saisons, avec une augmentation en hiver due aux conditions météorologiques difficiles. »*

8. **À quelles étapes du processus ces dysfonctionnements apparaissent-ils le plus souvent ?**

Réponse : *« Généralement, les dysfonctionnements apparaissent lors de la livraison finale ou au niveau du Gateway (douane) ».*

9. **Rencontrez-vous des problèmes liés aux informations clients ?**

Réponse : *«Oui, nous recevons des réclamations pour retard de livraison. Lors du traitement, nous constatons parfois que le coursier est sorti puis est*

revenu avec le colis en raison d'une adresse erronée ou d'un numéro de téléphone incomplet»

10. Comment les dysfonctionnements opérationnels influencent-ils les délais de livraison ?

Réponse : *«Au lieu de respecter le délai de 24 h ou 48 h prévu pour le client, le colis peut arriver après 3 ou 4 jours. »*

11. Comment les clients réagissent-ils face aux retards de livraison ?

Réponse : *« En cas de retard de livraison, le client dispose une réclamation par e-mail, par appel téléphonique ou via une lettre officielle. »*

12. Pouvez-vous estimer un retard moyen généré par ces dysfonctionnements (heures, jours) ?

Réponse : *« En cas de dysfonctionnement incontrôlable, le client reçoit son colis dans un délai de 3 à 5 jours. En cas de retard de la livraison finale, le problème est généralement réglé le jour même ou le lendemain ».*

13. Quelle procédure adoptez-vous en cas de réclamation d'un client ?

Réponse : *« On prend en charge la réclamation du client, on lui répond et on lui explique le problème, soit par appel téléphonique, par e-mail ou par lettre officielle avec le cachet de l'entreprise, selon le moyen avec lequel il a effectué sa réclamation. On cherche l'origine du problème afin de le résoudre, puis nous rappelons le client pour l'informer de tous les détails. »*

14. Quel système ou logiciel est utilisé pour la prise en charge des réclamations clients ?

Réponse : *«Nous utilisons le MCT (Multi Channel Tool) pour la réception des e-mails. Notre adresse dédiée aux réclamations est : dz.customercare@dhl.com. Les e-mails sont quantifiables, c'est-à-dire qu'à la fin de chaque mois, nous disposons d'un rapport des e-mails traités.»*

15. Avez-vous un délai défini pour répondre aux réclamations ?

Réponse : *«Oui, nous avons un délai de 4 heures pour répondre aux e-mails reçus sur notre adresse dz.customercare@dhl.com. Si nous ne répondons pas dans ce délai, la demande est escaladée au responsable hiérarchique. Nous disposons également d'une autre adresse e-mail, dz.stt@dhl.com, dont les*

messages sont envoyés directement au directeur général. Dans ce cas, le délai de réponse est de 2 heures ».

16. Parmi ces dysfonctionnements, quels sont ceux qui retardent le plus les livraisons ?

Réponse : *« Par exemple les problèmes de fausse destination ou de refus de livraison (RD) ont un traitement un peu plus long par rapport aux cas simples, comme l'absence du client(NH) ou la fermeture(CA) à l'arrivée. »*

17. Quelles actions sont mises en place lorsqu'un retard est détecté ?

Réponse : «Nous avons un service des grands comptes (Major Accounts) : Air Algérie, Cevital, Sonatrach, etc. Il gère les comptes des grandes entreprises qui bénéficient d'un traitement spécial. Avant même que le client ne fasse une réclamation, ils ont déjà identifié et résolu le problème. Parfois, le client n'est même pas au courant qu'il y a eu un problème, sauf si celui-ci nécessite une intervention. C'est la gestion en proactif »

18. Quels outils ou systèmes utilisez-vous pour suivre les opérations logistiques ?

Réponse : *«SPARK est une application de suivi et traitement des réclamations.»*

III. Entretien semi-directif n°03 : Le rôle du frontline dans le suivi des opérations logistiques

Fonction : Superviseur Frontline

Département : Service Client

Date : 23 Avril 2026

Lieu : Au sein du département CS

1. Pouvez-vous vous présenter (poste, fonction) ?

Réponse : *«Madame BACHIR Nacera. Je travaille en tant que superviseure Frontline au sein du département CS. »*

2. Comment se déroule le processus d'expédition internationale au sein de l'entreprise ?

Réponse : *«DHL suit un itinéraire précis pour le traitement des expéditions. Tout d'abord, le client contacte le service client pour effectuer une réservation appelée "booking". Les informations du client et de l'expédition sont ensuite enregistrées sur la plateforme CSV (Cyber Service). Après la collecte des colis (Pick-Up), ceux-ci passent par un contrôle visuel puis un tri selon leur destination avant d'être transportés vers le Gateway et expédiés par avion. »*

3. Quels sont les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions ?

Réponse : *« Le traitement physique des colis est principalement assuré par le département des opérations (OPS), qui prend en charge la réception, le contrôle, le tri et l'acheminement des expéditions. Mais Tous les départements collaborent afin de garantir le bon déroulement et la rapidité des livraisons. »*

4. Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des délais ?

Réponse : *«Notre principal KPI est le TT (Transit time) pour mesurer le respect des délais de livraison. »*

5. **Quels sont les principaux dysfonctionnements opérationnels que vous observez dans les expéditions internationales ?**

Réponse : *« On reçoit des réclamations concernant des retards de livraison dus à plusieurs raisons, notamment l'annulation des vols dans les pays d'origine ou des problèmes liés à la livraison finale, comme l'absence du client, une mauvaise adresse, un changement d'adresse de l'entreprise. »*

6. **Existe-t-il des périodes où les dysfonctionnements augmentent davantage ?**

Réponse : *« Oui, il existe des périodes où les dysfonctionnements augmentent, en cas de mauvaises conditions météorologiques, généralement dans les pays d'origine. Même si ces perturbations ne se produisent pas en Algérie, elles impactent nos délais de livraison. »*

7. **À quelles étapes du processus ces dysfonctionnements apparaissent-ils le plus souvent ?**

Réponse : *«Les dysfonctionnements apparaissent le plus souvent au niveau de la livraison finale ainsi que la douane, où l'on rencontre fréquemment des retards ou des blocages dans le traitement des colis. »*

8. **Rencontrez-vous des problèmes liés aux informations clients ?**

Réponse : *«Oui, on reçoit des réclamations pour retard de livraison. Lors du traitement des problèmes, on constate souvent que la cause principale est un manque d'informations ou des informations incorrectes. »*

9. **Comment les dysfonctionnements opérationnels influencent-ils les délais de livraison ?**

Réponse : *«Oui, bien sûr, notre mission principale est d'assurer la livraison rapide des colis, et lorsqu'il y a un dysfonctionnement, le colis ne peut pas être livré à temps. »*

10. **Comment les clients réagissent-ils face aux retards de livraison ?**

Réponse : « En cas de retard de livraison, le client dispose une réclamation par e-mail, par appel téléphonique ou via une lettre officielle. »

11. Pouvez-vous estimer un retard moyen généré par ces dysfonctionnements (heures, jours) ?

Réponse : « Le délai de traitement dépend de la complexité du problème rencontré. »

12. Quelle procédure adoptez-vous en cas de réclamation d'un client ?

Réponse : « Généralement, on prend en charge les réservations (booking), on reçoit les appels des clients et on répond à leurs réclamations, tandis que le backline s'occupe du traitement de ces réclamations. »

13. Quel système ou logiciel est utilisé pour la prise en charge des réclamations clients ?

Réponse : « Nous avons le MCT (Multi Channel Tool) pour les e-mails, les appels téléphonique et les lettres officielles des entreprises. »

14. Avez-vous un délai défini pour répondre aux réclamations ?

Réponse : «Oui, nous avons un délai de 4 heures pour répondre aux e-mails reçus sur notre adresse mail sinon il va être transféré aux responsables. »

15. Quelles actions sont mises en place pour réduire les retards ?

Réponse : «Nous avons le service des grands comptes, qui assure un contrôle régulier des rapports ainsi que le suivi des comptes des grandes entreprises afin de réduire les retards. »

16. Quels outils ou systèmes utilisez-vous pour suivre les opérations logistiques ?

Réponse : «on utilise l'application SPARK pour le suivi et traitement des réclamations.»

IV. Entretien semi-directif n°04 : Compréhension des opérations du Supply Chain

Fonction : Strategic Part Center Supervisor Manager

Département : Supply Chain

Date : 17 Février 2026

Lieu : Au niveau du département

1. Pouvez-vous vous présenter (poste, fonction)?

Réponse : « *M. ZEKKARA Hocine, j'occupe le poste de Strategic Part Center Supervisor Manager au sein de l'entreprise. »*

2. Pouvez-vous présenter le département Strategic Parts Logistics (SPC) chez DHL ?

Réponse : « *Le département SPC est spécialisé dans la gestion logistique des pièces stratégiques et des pièces de rechange critiques. Notre rôle principal est d'assurer la disponibilité rapide des pièces pour les clients. »*

3. Quelles sont les principales missions de ce département ?

Réponse : « *Nos missions principales sont le stockage, la gestion des stocks, la préparation des commandes, le transport urgent et le suivi des livraisons. »*

4. Quels types de produits ou de marchandises gérez-vous principalement ?

Réponse : « *Nous gérons surtout des pièces de rechange techniques, du matériel informatique, des équipements électroniques et des produits à forte valeur. »*

5. Quels sont les principaux clients du département SPC ?

Réponse : « *Nous travaillons principalement avec des entreprises multinationales dans les secteurs technologique, industriel et télécom. Nos clients sont : CISCO, SHOSA , EMC ».*

6. Quelle est l'importance du département SPC dans la chaîne logistique de DHL ?

Réponse : « *Le département SPC permet d'assurer des livraisons rapides et fiables afin de réduire les arrêts d'activité chez les clients. »*

7. Comment se déroule le processus d'expédition internationale à l'import au sein de l'entreprise ?

Réponse : « Le processus commence par la réception des marchandises, ensuite le contrôle et le stockage, puis la préparation des commandes et enfin la livraison au client. »

8. Quels sont les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions ?

Réponse : « Les principaux services impliqués dans le traitement des expéditions sont le département des opérations et notre département. La réception et le tri des colis sont assurés par le département des opérations, tandis que le stockage et le traitement des commandes clients sont réalisés dans notre département. Cependant, toutes les livraisons sont effectuées par le département des opérations. »

9. Comment sont gérées les opérations de stockage et d'inventaire ?

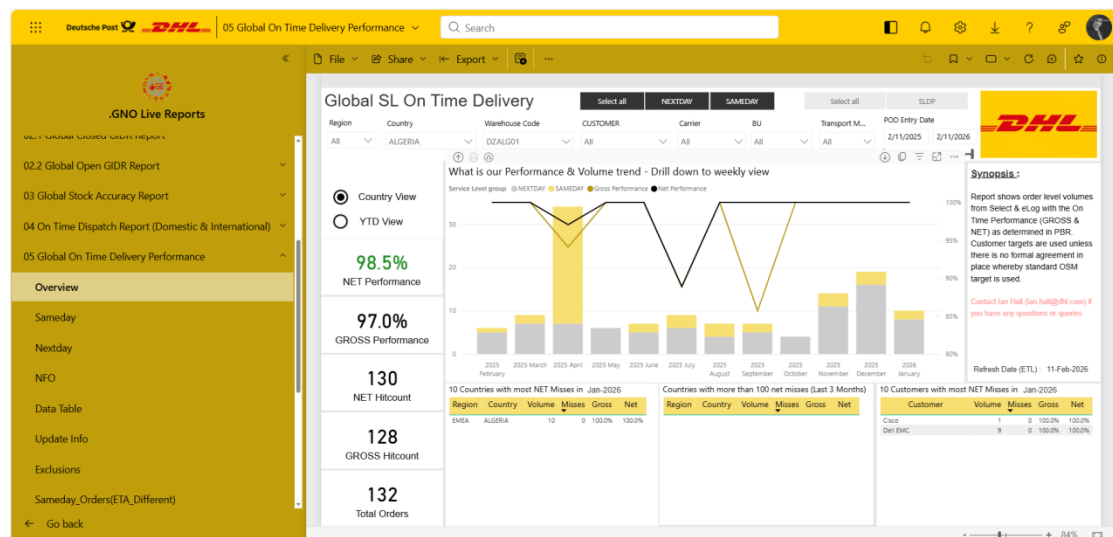
Réponse : « Les stocks sont gérés à travers un système informatique WMS qui permet de suivre les entrées, sorties et niveaux de stock en temps réel. »

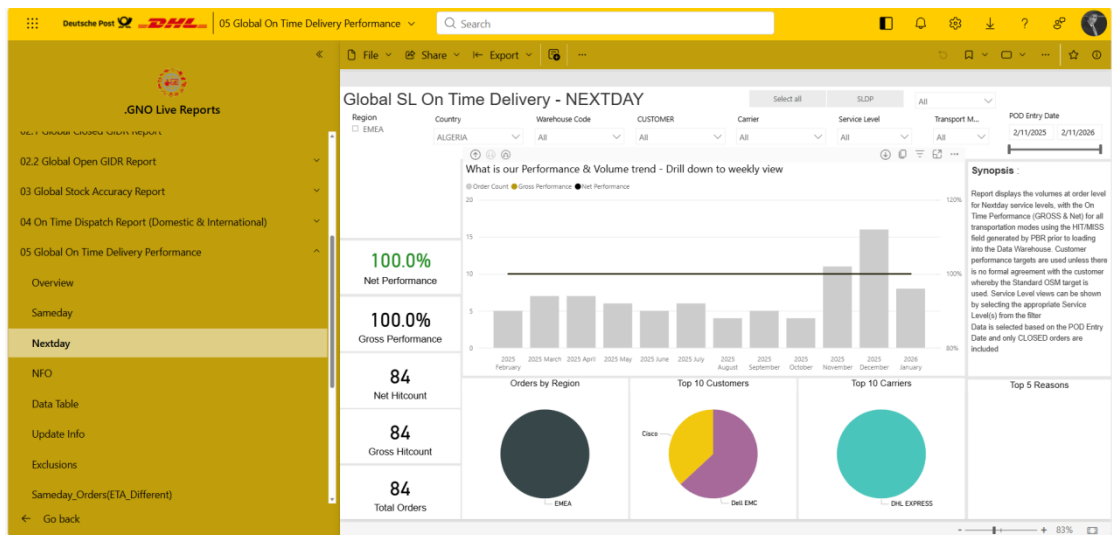
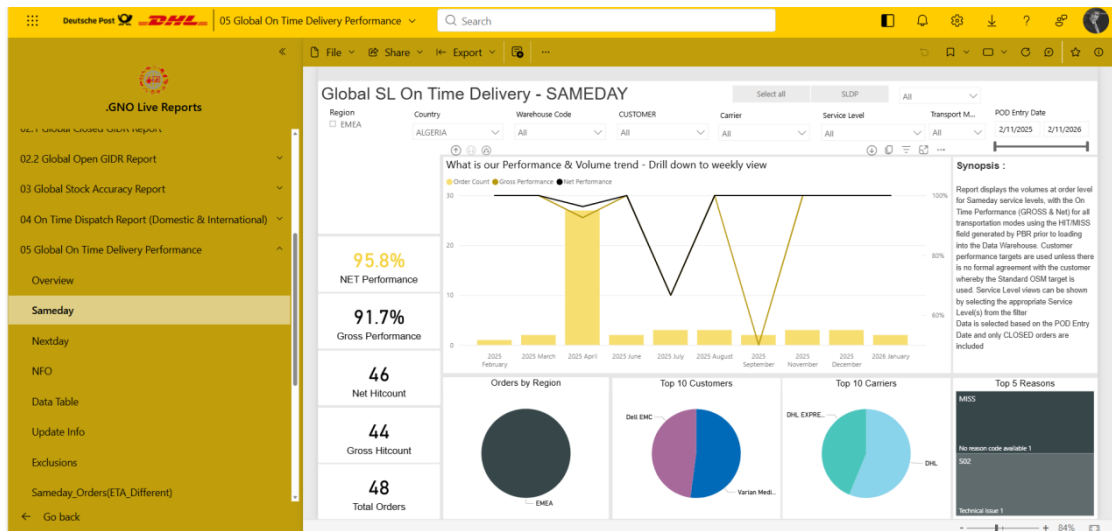
10. Comment gérez-vous les livraisons urgentes ou critiques ?

Réponse : « Nous proposons des services express comme la livraison en 2h, 4h ou le jour même selon les besoins du client. »

11. Quels sont les indicateurs de performance (KPI) les plus importants dans votre activité ?

Réponse : « Les KPI les plus utilisés sont le transit time, on time delivery performance sameday, on time delivery performance nextday. »





12. Quels sont les dysfonctionnements opérationnels les plus fréquents dans les expéditions internationales ?

Réponse : « Les principales difficultés rencontrées dans les opérations logistiques sont les fausses déclarations concernant l'origine ou la quantité des marchandises, les pièces endommagées (Damaged), ainsi que la similitude des références qui peut provoquer des erreurs dans le traitement et l'identification des colis. Pour le département des opérations, il rencontre des problèmes avec les clients, par exemple l'absence du client ou un manque des informations, etc. »

13. À quelles étapes du processus ces dysfonctionnements apparaissent-ils le plus souvent ?

Réponse : « Ces dysfonctionnements apparaissent le plus souvent lors des étapes de réception (transit) et la livraison finale. »

14. Rencontrez-vous des problèmes liés aux informations clients ?

Réponse : *« Pour notre département, non. Nous avons des clients précis avec des informations déjà connues et bien enregistrées dans le système. De plus, les livraisons se font généralement dans quelques heures, ce qui réduit les risques de problèmes liés aux informations clients. »*

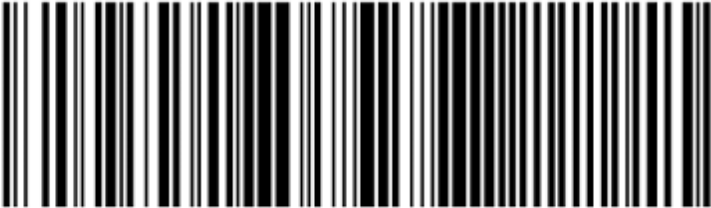
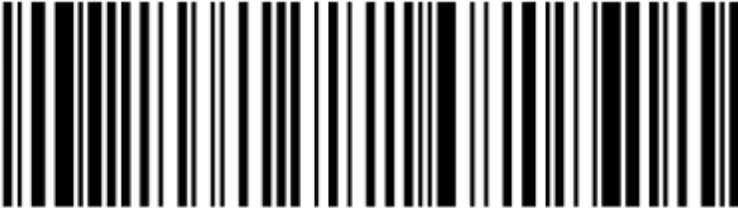
15. Comment gérez-vous les retards ou les problèmes liés aux livraisons ?

Réponse : *« Nous suivons les expéditions en temps réel et nous informons rapidement les clients en cas de problème. »*

16. Quelles actions mettez-vous en place pour améliorer la qualité du service logistique ?

Réponse : *« Nous organisons des formations, un suivi des KPI et des contrôles réguliers des opérations. Nous réalisons également des rapports réguliers concernant l'entreposage afin de suivre les stocks, identifier les anomalies et améliorer la qualité du service logistique. »*

Annexe n°3.7 : Exemple d'étiquette d'expédition internationale (Waybill)

EXPRESS WORLDWIDE		WPX		DHL	
Centiro Systems v1.1 / 14 – 1405					
FROM: Cisco Systems Int BV c/o DHL Supply Schoorgras 12 5986 PK Beringe NETHERLANDS			Contact: DHL Customer Service Phone: + 31 77 – 3262195		Origin: EIN
TO: DZ1 – CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL CISCO SYSTEMS ALGERIA EURL NIF: 000616097173373 ALGERIA BUSINESS CENTRE 3RD FLOOR,P 16211 Algiers ALGERIA			Contact: Customer Service Dep		
DZ – ALG – ALG					
C		Day		Time	
Ref code: 164954919		Pickup date: 2024 – 10 – 25		Package / Shipment Weight: 0,4 / 4,2 kg	
Shipment ID: SID1687162				Piece: 1/3	
Parcel ID: INB001749363					
				Content: 2.4 TB 12G SAS 10K RPM SFF HDD (4K)	
WAYBILL: 63 0131 9555					
					
(2L)DZ16211 + 48000001					
					
(00)37333006 029204259 4					

Annexe n°3.8 : Interface du système d'information « SPARK »

Details

CS43497582

x

CS43497582

Special Handling Required. Please see Special Account Alerts for more details

Delivery Options

Shipment ID

Current Origin Time

Current Destination Time

Checkpoint

Checkpoint Date & Time

Last Checkpoint Remarks

Estimated Delivery Date

2583400665

KUL | 26-Dec 10:41

ALG | 26-Dec 03:41

TT Trace Terminated

28-Dec-25 10:56

req.type.addressPr...

21-Dec-25 23:59

Details

Shipment Details

Shipment Cases (1)

Tasks (1)

Emails

Inquirer's Interactions (1)

Account Cases (200)

Inquirer's Cases (14828)

Task Skills (1)

SLA (1)

Related To Tasks (1)

More

Case Details

Activity

Request ID

893588056

New Checkpoint

Clearing New Checkpoint field

State

Open

Case Category

Trace Case

Assignment group

MY - CS - Key Account 2

Case Type

Trace - Proactive

Assigned to

Azlina Mohd Shariff

Open Reason/Standard Notes

HART Proactive - Configured checkpoint s

Inquirer

Jainam.Shah

Case Priority

Normal

Preferred Means of Contact

Phone Call

Create Case on Pieces

Inquirer Phone

Azlina Mohd Shariff

Work notes • 26-Dec-25 03:41:47

Email received from customer (copy content): farisha.mk@maybank.com

On: Fri 12/26/25 10:32AM

To: MY_CS_Maybank@dhl.com,nazzahbth@maybank.com,julia.a@maybank.com,jal

Reply All

Forward

Print

Download Email

Redact

RE: << Ref:352444733 >> awb 2583400665 YE NI SOE

Dear DHL Team,

Kindly assist asap.

Room No.14, 7th Floor

CS43780979

Create Trace

Shipment ID

Current Origin Time

Current Destination Time

Checkpoint

Checkpoint Date & Time

Last Checkpoint Remarks

Estimated Delivery Date

2583400665

KUL | 28-Dec 17:56

ALG | 28-Dec 10:56

TT Trace Terminated

28-Dec-25 10:56

req.type.addressPr...

21-Dec-25 23:59

Details

Shipment Details

Shipment Cases (1)

Tasks (1)

Emails

Account Cases (200)

Inquirer's Cases (247)

SLA (1)

Related To Tasks (1)

Special Account Alerts (1)

Case Details

Activity

Needs attention

New Checkpoint

Request ID

893939476

State

Closed

Next Contact Due

Assignment group

DZ - OPS BL Undel Team

Case Category

Trace Case

Assigned to

Habib Guermah

Case Type

Trace - Address problem

Inquirer

Habib Guermah

Open Reason/Standard Notes

Incorrect address

Incorrect phone number

Preferred Means of Contact

Phone Call

Case Priority

Inquirer Phone

213 560 754 987

Redact

RE: << Ref:352444733 >> awb 2583400665 YE NI SOE

Dear DHL Team,

Kindly assist asap.

Room No.14, 7th Floor

RESIDENCE COLORIS

Chem. Sidi Yahia

Bir Mourad Rais, Algiers

Algeria

Mob Pht: +213 560 754 987

Show less

Azlina Mohd Shariff

Annexe n°3.9 : Historique détaillé du suivi de traçabilité d’un colis

Facility	Location	Scan	Event	Local Time ↓	User Time	Remark	Event Information
ALG-ALG P	ALGOHO	SHP	TI	Sun, 28 Dec 2025 10:56:05 GMT+1	Sun, 28 Dec 2025 10:56:05	req.type.addressProblemUndeliverable	
	ALGALB	P 1 (0139)	HN ALWR-A	Sun, 28 Dec 2025 10:54:04 GMT+1	Sun, 28 Dec 2025 10:54:04	TRANSFERRED TO FACILITY OPS	
	ALGALB	P 1 (0139)	HO	Sun, 28 Dec 2025 10:52:32 GMT+1	Sun, 28 Dec 2025 10:52:32	NON-BOND F-A-5	
	ALGALB	P 1 (0139)	OH	Sun, 28 Dec 2025 09:20:55 GMT+1	Sun, 28 Dec 2025 09:20:55	F-A-5	
	ALGALB	P 1 (0139)	OH	Thu, 25 Dec 2025 10:42:35 GMT+1	Thu, 25 Dec 2025 10:42:35	F-A-5	
	ALGALB	P 1 (0139)	OH	Wed, 24 Dec 2025 09:30:01 GMT+1	Wed, 24 Dec 2025 09:30:01	F-A-5	
	ALGALB	P 1 (0139)	OH	Tue, 23 Dec 2025 15:00:16 GMT+1	Tue, 23 Dec 2025 15:00:16	F-A-5	
	ALGALB	P 1 (0139)	HI	Tue, 23 Dec 2025 14:59:54 GMT+1	Tue, 23 Dec 2025 14:59:54	NON-BOND F-A-5	
	ALGOHO	SHP	TI	Tue, 23 Dec 2025 14:57:11 GMT+1	Tue, 23 Dec 2025 14:57:11	req.type.addressProblemUndeliverable	
	ALGALB	P 1 (0139)	HN AL02-A	Mon, 22 Dec 2025 10:12:35 GMT+1	Mon, 22 Dec 2025 10:12:35	2 DELIVERY ATTEMPT	
	ALGALB	P 1 (0139)	HO AL02-A	Mon, 22 Dec 2025 10:05:23 GMT+1	Mon, 22 Dec 2025 10:05:23		
	ALGALB	P 1 (0139)	UV AL02-A	Mon, 22 Dec 2025 09:08:17 GMT+1	Mon, 22 Dec 2025 09:08:17		
	XXX	SHP	TI	Sun, 21 Dec 2025 23:01:24 GMT	Mon, 22 Dec 2025 00:01:24	req.type.ProactiveTracking	
	ALGALB	P 1 (0139)	CO ALWR	Sun, 21 Dec 2025 15:57:14 GMT+1	Sun, 21 Dec 2025 15:57:14	CONSIGNEE UNCONTACTABLE	
	ALGALB	P 1 (0139)	HN AL02-B	Sun, 21 Dec 2025 13:18:13 GMT+1	Sun, 21 Dec 2025 13:18:13	NEW CONSIGNEE INFORMATION REQUIRED	

Annexe n°10 : Interface de suivi logistique illustrant un défaut de respect des délais de livraison

Shipment, Piece or Label-Free ID *

2583400665

Q

Origin	Destination	Product	Content	Pick Up
KUL-EKL	ALG-ALG	DOX(D)	Documents, general business	17 Dec 2025 15:36
Origin Country	Destination Country	Piece Count	Booking Reference	Expected Delivery
Malaysia (MY)	Algeria (DZ)	1	075864	21 Dec 2025 23:59
Shipper Name	Receiver Name	Weight / Vol Weight (Kg)	Shipper Reference	Committed Delivery
MAYBANK BERHAD	YE NI SOE	0.1 (Dec: 0.3) / 0.15	2583400665MY20251217064234007	21 Dec 2025 23:59
Shipper Phone	Receiver Phone	Heaviest (Kg) / Longest Piece (cm)	Service Code	Elapsed Time
60320708833	60126940583	0.1 / 24.0 (W) x 1.0 (H) x 32.0 (L)	PJ	11 days 2 hours
Payer Account	Shipper Account	Customs Value	Paperwork	EDO Status
558934703	558934703	N.A.		Failed

Shipment States

Facility

Piece Info

Checkpoint

Movement

ESS Info

SD History

OPMS Failure

Tables des matières

Dédicaces	4
Remerciements	5
Résumé.....	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures	10
Liste des abréviations	11
Sommaire :.....	13
Introduction générale	Error! Bookmark not defined.
chapitre 01: Approche théorique sur la logistique internationale	
.....	6
Section 01 : Fondements de la logistique.....	7
1. Généralités sur la logistique	7
1.1 Origines de la logistique :.....	7
1.2 Définition de la logistique :	8
1.3 Les différents types de la logistique :.....	10
1.3.1 La logistique d’approvisionnement :	10
1.3.2 La logistique d’approvisionnement général :	10
1.3.3 La logistique de production :	10
1.3.4 La logistique de distribution :.....	11
1.3.5 La logistique de soutien :	11
1.3.7 Des reverse logistics :	11
1.4 Les flux logistiques :	11
2. Rôle et objectifs de la logistique :	12
3. Les composants de la logistique :.....	13
3.1 La logistique amont :.....	14
3.1.1 Définition de la logistique amont :.....	14
3.1.2 Les activités de la logistique amont :.....	14
3.2 La logistique aval :.....	14
3.2.1 Définition de la logistique aval :	14
3.2.2 Les activités la logistique aval :	15
3.3 La logistique de retour	15
3.3.1 Définition de la logistique de retour :	15
3.3.2 Caractéristiques de la logistique de retour :	15

4.1 Flux tiré :	16
4.2. Flux poussé.....	16
4.3. Flux tendu	17
4.4. Flux synchrone.....	17
Section 02 : La logistique internationale	18
1. Définition de la logistique internationale :	18
2. Les professionnels de la logistique internationale:	19
2.1 Transitaire :	19
2.3 Commissionnaires en douane :	20
2.4 Groupeurs de transport (maritime, aérien ou terrestre) :	20
2.5 Les affréteurs :	20
3. Les enjeux de la logistique internationale:	20
3.1. La qualité :	21
3.2. La multiplicité des intervenants :	21
3.3. Le transport logistique :	21
3.4. Les textes réglementaires :	21
3.5. Maîtrise de temps logistiques :	21
3.6. Maîtrise des coûts logistiques :	21
3.7. Dommages aux marchandises :	22
4. Les contraintes de la logistique internationale :	22
4.1. Contraintes liées aux marchandises :	22
4.2. Contraintes réglementaires :	22
4.3. Contraintes géographiques :	22
4.4. Contraintes techniques :	23
Section 03 : Les délais de livraison dans la logistique internationale.....	24
1. Définition de délai :	24
1.1 Le <i>Lead Time</i> :	25
2. Les composantes du délai global.....	25
3. Le cycle commande-livraison :	25
4. Les types de délais de livraison selon BAGLIN(G) :	27
4.1. Le délai d'obtention d'une commande ou d'un ordre :	28
4.2. Le délai de circulation du flux physique ou d'écoulement :	28
4.3. Le délai d'attente :	28

5. Les facteurs influençant les délais de livraison :	29
5.1. <i>La distance géographique</i> :	29
5.2 Le mode de transport :	29
5.3 Les procédures douanières :	30
5.4 La gestion des stocks :	30
5.5 La coordination logistique.....	30
6. L'importance des délais de livraison dans la logistique internationale.....	31
6.1 L'importance sur la satisfaction des clients :	31
6.2 L'importance sur la compétitivité des entreprises	31
Chapitre 02: Cadre conceptuel de la performance en logistique internationale	34
Section 01 : Notions sur la Performance	35
1. La performance un concept aux divers sens :	35
2. Définitions de la performance :	36
3. Notions voisines de la performance :	37
3.1 L'efficacité :	37
3.2 L'efficience :	37
3.3 L'effectivité :	37
3.4 La pertinence :	38
4. Les caractéristiques de la performance :	39
5. Types de la performance :	39
5.1. Performance organisationnelle :	40
5.2. Performance sociale.....	41
5.3. La performance financière :	42
5.4. La performance commerciale	42
5.5. La performance environnementale :	43
Section 02 : Les concepts fondamentaux de la performance logistique	46
1. Définition de la performance logistique :	46
2. Les critères de mesures de la performance logistique :	47
2.1. Service client :	48
2.2. Qualité-Coût-Délai :	48
3. La qualité totale logistique :	50
3.1. La qualité logistique :	51
3.2. Les coûts logistiques :	51

3.2.1. Les coûts de transport :.....	51
3.2.1.1 Coûts de transport primaire :	51
3.2.1.2 Coûts de transport secondaire :	52
3.2.2. Les coûts de stockage :	52
3.2.2.1. Le coût d'investissement :.....	52
3.2.2.2. Les coûts des services :.....	52
3.2.2.3. Les coûts de risques :	52
3.2.2.4. Les coûts liés au type de stockage :	52
3.2.3. Les coûts d'entrepôt :	52
3.2.4. Les coûts du système d'information :	52
3.3. Les délais logistiques :	52
Section 03 : Fondamentaux des indicateurs clés de performance (KPI)	54
1. Définition d'un indicateur	54
2. Définition d'un indicateur de performance :	54
3. Les types des KPIs logistique :	55
3.1. KPIs d'approvisionnement ou d'achats :	55
3.1.1. Lead time de la commande d'achat :.....	56
3.1.2. Planification des approvisionnements :	56
3.1.3. Conformité commandes fournisseurs :.....	56
3.2. KPIs de transport logistique :	56
3.2.1. Taux du transport sur les ventes :	56
3.2.2. Taux de service expéditions :	56
3.2.3. Taux des réclamations liées à des défauts de qualité de chargement :	57
3.3. KPIs de stocks :.....	57
3.3.1. Coefficient de rotation des stocks :	57
3.3.2. Ruptures de stock :.....	57
3.3.3. Contraction de stocks :.....	57
3.4. KPIs des retours :	57
3.4.1. Coût :	57
3.4.2. Flux :.....	58
3.4.3. Stock :	58
4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	58
4.1. La pertinence :.....	58

4.2. La qualité de l'indicateur :.....	58
4.3. La faisabilité de l'indicateur :	59
4.4. La convivialité :	60
Chapitre03 : Effets des dysfonctionnements opérationnels sur la performance des délais au sein de DHL Algérie.....	Error! Bookmark not defined.
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil – DHL Algérie	Error! Bookmark not defined.
1. Présentation générale de DHL.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Fondation de DHL:.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Chiffres clés:	Error! Bookmark not defined.
1.3 Histoire et évolution :	65
1.4 Présentation des Business Unit :	66
1.4.1. DHL Express :	66
1.4.2. DHL Global Forwarding & Freight :.....	66
1.4.3. DHL Supply Chain :	66
1.4.4. DHL E-Commerce Solutions :	67
1.4.5. Deutsche Post – Post & Parcel Germany	Error! Bookmark not defined.
2. DHL Express Algérie :.....	67
2.1 Divisions et organigramme de DHL International Algeria :	68
2.2 Présentation des Business Unit :.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1. DHL Express:	71
2.2.2. DHL E-Commerce :	71
2.2.3. DHL Global Forwarding :	71
3. Les Départements de l'Entreprise :.....	71
3.1. Département Supply Chain (Chaîne Logistique)(SPC) ...	Error! Bookmark not defined.
3.2. Département des Opérations (OPS) :	72
3.3. Département de l'Informatique (IT) :.....	72
3.4. Département Finance et Facturation:.....	73
3.5. Service Client (CS - Customer Service):.....	73
3.6. Département Commercial	74
Section 2 : Effets des dysfonctionnements opérationnels chez DHL Algérie ..	75
1. Cadre méthodologique de l'étude empirique:.....	75
1.1. But de la recherche:.....	75

1.2. Le choix de la méthodologie et des outils de recherche:	75
1.2.1. Définition de la recherche qualitative:	76
1.2.2. L'entretien:.....	76
1.2.2.1. L'entretien semi-directif :.....	76
1.2.2.2. L'entretien directif :	76
1.2.3. L'observation:	77
1.3. Présentation du guide d'entretien :.....	77
1.4 Le choix des personnes interviewées :.....	77
1.5. Traitement et analyse des résultats de l'étude qualitative :	78
Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations	107
1. Synthèse des principaux résultats de l'étude :	107
2. Suggestions pour DHL Algérie :	111
Conclusion générale :	111
Bibliographie.....	117
Annexes.....	123
Table des matières.....	153