

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE MASTER
En vue de l'obtention d'un Master en
« Management de la chaine logistique »

Role des indicateurs clés de performance (KPI) dans l'amélioration de la
performance opérationnelle en logistique maritime : Cas de DHL

Elaboré par :

OUFFA Nada Nor Elhouda

Encadré par :

Pr. MEDDAHI Atmane

Année universitaire

2025/2026

Résumé

Dans un secteur où la performance opérationnelle conditionne directement la satisfaction client et la compétitivité des prestataires logistiques, les indicateurs clés de performance constituent un outil de pilotage essentiel pour les entreprises de freight forwarding maritime. Cette étude examine dans quelle mesure ces indicateurs contribuent à l'optimisation de la performance opérationnelle, en s'appuyant sur une démarche qualitative combinant une observation directe conduite lors d'un stage au sein d'un département de fret maritime et des entretiens semi directifs menés auprès de quatre acteurs clés du département. La recherche identifie les KPI effectivement utilisés dans les cycles export et import, analyse leur rôle dans la mesure de la fiabilité et de la réactivité du service, et examine comment ils sont communiqués en interne et rendus visibles aux clients à travers les outils de reporting digitaux. Les résultats confirment que les KPI jouent un rôle central et structurant dans la performance opérationnelle du département, en servant à la fois d'outils de détection des anomalies et de leviers d'amélioration continue.

Mots clés : Indicateurs clés de performance, performance opérationnelle, freight forwarding maritime, milestones, fiabilité, réactivité.

Abstract

In a sector where operational performance directly determines client satisfaction and the competitiveness of logistics service providers, Key Performance Indicators represent an essential management tool for maritime freight forwarding companies. This study examines the extent to which these indicators contribute to optimizing operational performance, based on a qualitative approach combining direct observation conducted during an internship within a maritime freight department and semi structured interviews with four key actors of the department. The research identifies the KPIs effectively used in both export and import cycles, analyzes their role in measuring the reliability and reactivity of the service, and examines how they are communicated internally and made visible to clients through digital reporting tools. The results confirm that KPIs play a central and structuring role in the operational performance of the department, serving both as anomaly detection tools and continuous improvement levers.

Keywords : Key Performance Indicators, operational performance, maritime freight forwarding, milestones, reliability, reactivity.

ملخص

في قطاع تُحدّد فيه الكفاءة التشغيلية بشكل مباشر رضا العملاء وتنافسية مزودي الخدمات اللوجستية، تُمثّل مؤشرات الأداء الرئيسية أداةً محوريةً لإدارة شركات الشحن البحري. تبحث هذه الدراسة في مدى مساهمة هذه المؤشرات في تحسين الأداء التشغيلي، مستندةً إلى منهج نوعي يجمع بين الملاحظة المباشرة التي أُجريت خلال فترة تدريب ميداني في قسم الشحن البحري، والمقابلات الشبه موجهة مع أربعة فاعلين رئيسيين في القسم. تُحدّد الدراسة مؤشرات الأداء المعتمدة فعلياً في دورتي التصدير والاستيراد، وتحلل دورها في قياس موثوقية الخدمة وسرعة استجابتها، وتدرس كيفية توصيلها داخلياً وإتاحتها للعملاء عبر أدوات التقارير الرقمية. وقد أكدت النتائج أن مؤشرات الأداء الرئيسية تؤدي دوراً محورياً وهيكلية في الأداء التشغيلي للقسم، إذ تعمل في آنٍ واحد كأدوات للكشف عن الانحرافات وكروافع للتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية : مؤشرات الأداء الرئيسية، الأداء التشغيلي، الشحن البحري، المعالم الرئيسية، الموثوقية، الاستجابة

REMERCIEMENTS

Je remercie avant tout Allah pour m'avoir accordé la santé et la force pour mener ce travail à son terme, c'est par Sa grâce que j'ai pu franchir cette étape. Mes remerciements vont ensuite à mon encadrant, Pr MEDDAHI Atmane, pour sa disponibilité, ses orientations précieuses tout au long de ce travail. À mes parents, je dédie ces pages avec toute la reconnaissance que je leur porte, vous avez tout donné sans jamais rien demander, et ce diplôme est autant le vôtre que le mien. Je remercie également l'équipe du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie pour leur accueil chaleureux et leur collaboration généreuse, qui ont rendu cette étude possible. À ma famille et mes amies, merci d'avoir été présents dans les moments difficiles comme dans les moments heureux, votre soutien a rendu ce chemin bien plus léger. Et à mon grand père, pour avoir été un exemple de droiture et d'intégrité tout au long de ma vie, et ma grand mère, pour les valeurs qu'elle m'a transmises et le soutien qu'elle m'a toujours offert, vous n'êtes plus là pour voir ce jour, mais ce travail vous appartient autant qu'à moi.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	4
Remerciements	5
Table des matières.....	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures.....	10
Liste des abréviations	11
Introduction générale	12
Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	17
Section 1 : Revue de la littérature.....	18
1.1 Le transport maritime et le freight forwarding	18
1.2 Les indicateurs clés de performance dans le transport maritime	20
1.3 Performance opérationnelle et relation avec les KPI	21
1.4 Les incoterms	22
1.4.1 Pertinence pour le pilotage par les KPI	24
1.5 Limites de la littérature et positionnement de la recherche	24
Section 2 : Cadre conceptuel	25
2.1 Le système du transport maritime	26
2.1.1. Définitions et évolutions	26
2.1.2. Définition et Rôle du reifght forwarder	26
2.2. L'unité de charge et la gestion des coûts techniques	28
2.2.1. La conteneurisation : définition et types	28
2.2.2. la gestion des coûts techniques	29
2.3. Les processus opérationnels : du départ à l'arrivée	29
2.3.2. Le cycle Import	29
2.3.2. Le cycle Import	31
2.4. La performance et les KPI	32

2.4.1. Concept de performance opérationnelle	33
Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnel	38
Section 1 : Cadre méthodologique de la recherche	39
1.1. Positionnement épistémologique	39
1.2. Approche méthodologique retenue : la démarche qualitative	42
1.3. Méthodes de collecte de données	43
1.3.1. Les entretiens	43
1.3.2. L'observation directe	45
1.3.3. La triangulation des données	46
Section 2 : Contexte organisationnel	47
2.1. Présentation du groupe DHL	47
2.2. DHL Global Forwarding	48
2.3. Département Ocean Freight (OFR)	49
Chapitre III : Résultats, analyse et discussion	52
Section 1 : Résultats et analyses.....	53
1.1. Phase d'observation directe.....	53
1.1.1. L'observation directe des cycles import et export.....	54
1.1.2. L'observation directe des pratiques de pilotage par les milestones et les KPI	57
1.2. Présentation et interprétation des entretiens	59
1.2.1. Présentation des résultats des entretiens.....	59
1.2.2. Identification et analyse des KPI opérationnels	59
1.2.3. La plateforme MyDHLi : outil de visibilité et de suivi des KPI pour le client	61
Section 2 : Discussion et interprétation des résultats.....	63
2.1. Analyse et interprétation des résultats des entretiens.....	64
2.2. Implications pratiques et théoriques.....	65
2.3. Vérification des hypothèses	66
2.4. Recommandations et axes d'amélioration.....	66

Conclusion générale	68
Références bibliographiques	72
ANNEXE A : Guide d'entretien.....	75
ANNEXE B : Présentation des résultats des entretiens.....	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Incoterms applicables uniquement au transport maritime et fluvial

Tableau 02 : Les différentes définitions de l'épistémologie

Tableau 03 : Liste des contributeurs aux entretiens

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Les divisions du groupe DHL

Figure 02 : Organigramme de DHL Global Forwarding

Figure 03 : L'évolution du DHL

Figure 04 : Interface MyDHLi : Suivi en temps réel des expéditions et statut des milestones

Figure 05 : Interface MyDHLi : Tableau de bord global et détection des expéditions en retard

LISTE DES ABRÉVIATIONS

KPI : Key Performance Indicators

ATA : Actual Time of Arrival

ETA : Estimated Time of Arrival

BL : Bill of Lading

HBL : House Bill of Lading

MBL : Master Bill of Lading

MAD : Mise à disposition

BIMCO : Baltic and International Maritime Council

POD : Proof of Delivery

NVOCC : Non Vessel Operating Common Carrier

SI : Shipping Instructions

VGM : Verified Gross Mass

BPO : Business Process Organisation

CY : Container Yard

DGF : DHL Global Forwarding

EIR : Equipment Interchange Receipt

FCL : Full Container Load

CFR : Cost and Freight

FOB : Free on Board

ISM : International Safety Management Code

ISO : International Organization for Standardization

OFR : Ocean Freight

PSL : Prestataire de services logistiques

SEC : Service Effectiveness for Consignees

SES : Service Effectiveness for Shippers

SOLAS : Safety of Life at Sea

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

Le pilotage de la performance opérationnelle est devenu un enjeu central pour les entreprises de freight forwarding maritime, dans un secteur où la moindre défaillance peut engendrer des coûts et dégrader la relation client. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire qui examine le rôle des indicateurs clés de performance au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding à travers une étude empirique conduite lors d'un stage au sein de ce département.

Contexte et intérêt du thème

Dans un environnement logistique en constante évolution, la maîtrise de la performance opérationnelle est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises de freight forwarding. Le transport maritime, qui représente plus de 80 % du volume des échanges internationaux de marchandises, repose sur une succession de processus précis et interdépendants où le moindre écart peut générer des coûts significatifs et dégrader la relation client.

Dans ce contexte, DHL Global Forwarding, acteur de premier plan du fret maritime international en Algérie, gère quotidiennement des expéditions FCL à l'export et à l'import à travers son département Ocean Freight (OFR). Pour piloter ces opérations, l'entreprise s'appuie sur des indicateurs clés de performance qui jalonnent chaque étape du cycle de transport, de la réservation de l'espace à la livraison finale au destinataire.

Le pilotage par les KPI n'est pas sans complexité : il suppose une définition rigoureuse des jalons, une mise à jour régulière des milestones, une communication fluide avec le client et une capacité à détecter les anomalies avant qu'elles ne se transforment en incidents coûteux. C'est précisément cette réalité opérationnelle qui motive la présente étude, en cherchant à comprendre dans quelle mesure les KPI contribuent effectivement à l'optimisation de la performance opérationnelle du département OFR.

Problématique

Suivant ce qui a été dit, nous faisons face à la problématique suivante :

« Les indicateurs clés de performance (KPI) contribuent-ils à l'optimisation de la performance opérationnelle au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie » ?

À la lumière de cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

H0 (hypothèse nulle) : Les KPI ne jouent pas de rôle déterminant dans l'optimisation de la performance opérationnelle du département OFR, leur suivi n'a pas d'impact mesurable sur la qualité du service ni sur les pratiques opérationnelles des équipes.

H1 (hypothèse alternative) : Les KPI jouent un rôle significatif dans l'optimisation de la performance opérationnelle du département OFR, ils permettent de mesurer la fiabilité et la réactivité du service, de détecter les anomalies opérationnelles et d'améliorer en continu les processus export et import.

Deux variables structurent cette investigation :

- **La variable indépendante :** est constituée par les indicateurs clés de performance (KPI) opérationnels
- **La variable dépendante :** est la performance opérationnelle du département OFR, appréhendée à travers ses deux dimensions principales : la fiabilité et la réactivité.

Objectif de la recherche

L'objectif de cette étude est d'analyser et de comprendre le rôle des indicateurs clés de performance dans l'optimisation de la performance opérationnelle au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding. Il convient de souligner que, si DHL dispose de systèmes de suivi structurés, le lien entre le pilotage par les KPI et la performance opérationnelle effective en termes de fiabilité et de réactivité reste peu formalisé sur le plan académique.

Ainsi, nous cherchons à :

- Identifier les KPI utilisés pour le cycle export et le cycle import au sein du département OFR de DHL Global Forwarding Algérie.
- Analyser le rôle de chaque KPI dans la mesure de la fiabilité et de la réactivité du service de freight forwarding maritime.
- Comprendre comment les clients suivent la performance opérationnelle de leurs expéditions à travers les outils de reporting de DHL.
- Proposer des recommandations pour optimiser le système de mesure des KPI.

Démarche Méthodologique

La méthode de recherche adoptée dans cette étude est qualitative et repose sur une triangulation des sources : des entretiens semi directifs et une observation directe. Les entretiens ont été conduits auprès des acteurs clés du département OFR de DHL Global Forwarding Algérie, afin de saisir comment les KPI sont perçus, utilisés et intégrés dans les pratiques opérationnelles quotidiennes.

Ces entretiens ont été enrichis par une observation directe des opérations, menée dans le cadre d'un stage au sein du département OFR, offrant un ancrage concret dans la réalité du terrain.

L'ensemble des données ainsi collectées a été traité par une analyse de contenu thématique, avec un codage fermé organisé autour des variables de recherche définies dans le cadre conceptuel.

Terrain de recherche

Cette étude est réalisée au sein de DHL Global Forwarding Algérie, et plus précisément de son département Ocean Freight (OFR). DHL Global Forwarding est la division fret international du groupe Deutsche Post DHL, l'un des leaders mondiaux de la logistique, présent dans plus de 220 pays et territoires. En Algérie, cette entité opère sur les principaux corridors maritimes reliant le pays aux marchés européens, asiatiques et américains, en proposant des services de fret maritime à l'export comme à l'import.

En raison de son positionnement de premier plan dans le secteur du freight forwarding maritime en Algérie et de l'importance stratégique du pilotage par les KPI dans la performance opérationnelle des organisations logistiques modernes, DHL Global Forwarding a été choisie comme terrain de recherche. L'accès privilégié à ce terrain, facilité par un stage effectué au sein du département OFR, a rendu possible une observation directe des opérations et une collecte de données d'une richesse difficilement accessible autrement.

Cette étude vise à fournir des connaissances pratiques et spécifiques sur le rôle des KPI dans la performance opérationnelle d'un freight forwarder maritime, et à formuler des recommandations à d'autres entreprises confrontées à des défis similaires en matière de pilotage de la performance logistique.

Annonce du plan

Cette étude est organisée comme suit :

Le premier chapitre constitue le cadre théorique et conceptuel. Il se compose de deux parties principales. La première partie est une revue de littérature qui examine les travaux existants sur le transport maritime, le rôle du freight forwarding, les KPI en logistique maritime et la performance opérationnelle. La deuxième partie présente le cadre conceptuel, qui modélise les processus opérationnels export et import, les indicateurs de performance associés et leur rôle dans le pilotage de la performance du freight forwarder.

Le deuxième chapitre traite du cadre organisationnel et méthodologique de la recherche. La première section expose le positionnement épistémologique, l'approche qualitative retenue, le dispositif de collecte des données et la méthode d'analyse. La deuxième section présente en détail le terrain d'étude, à savoir DHL Global Forwarding Algérie et son département OFR, ainsi que la problématique, les hypothèses et les variables qui structurent l'investigation empirique.

Le troisième chapitre, constitue le cœur empirique de cette étude et s'articule autour de trois sections complémentaires : la première présente les processus import et export au sein du département OFR, en décrivant les milestones et les KPI effectivement utilisés ainsi que leur importance dans le pilotage quotidien des opérations, à partir des entretiens menés avec les acteurs clés et des observations directes réalisées sur le terrain; la deuxième est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus, en examinant dans quelle mesure les KPI remplissent leur rôle de levier de performance opérationnelle ; la troisième clôt ce chapitre par une discussion approfondie permettant de vérifier les hypothèses de recherche H0 et H1, et de les confronter aux enseignements du cadre théorique.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE & CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction :

Le transport maritime et la logistique internationale constituent aujourd'hui l'épine dorsale du commerce mondial, assurant l'acheminement de la totalité des marchandises échangées à l'échelle planétaire. Dans ce contexte, les entreprises de freight forwarding occupent une position stratégique au cœur de ces flux, en assumant la coordination de l'ensemble des opérations logistiques entre les expéditeurs et les destinataires. Face à la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement, à la volatilité des marchés maritimes et aux exigences toujours plus élevées des clients, la maîtrise de la performance opérationnelle est devenue un impératif incontournable pour ces acteurs. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent chapitre, à travers une revue des travaux académiques existants et une structuration des concepts fondamentaux.

Section 1: Revue de littérature

La présente section est consacrée à la revue des travaux académiques constituant le socle théorique de cette étude. Elle examine les recherches existantes relatives au transport maritime et au freight forwarding, aux indicateurs clés de performance et à leur lien avec la performance opérationnelle, avant d'identifier les lacunes qui justifient le positionnement de cette recherche. Cette démarche s'appuie sur des travaux issus de la logistique, du management de la performance et du transport maritime, dans un secteur marqué par la mondialisation des échanges et la digitalisation croissante des processus opérationnels, où la maîtrise de la performance est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises de freight forwarding.

1.1. Le transport maritime et le freight forwarding

Le transport maritime constitue le pilier fondamental du commerce mondial contemporain. (Kishore, Yogesh P, Bidyut , & Sheeba, 2024) soulignent que le commerce maritime représente plus de 80 % du volume des échanges internationaux de marchandises, en s'appuyant sur les données de la CNUCED, tout en assurant la connexion entre les économies en développement et les marchés avancés au sein des réseaux logistiques mondiaux. Cette prédominance s'explique par la capacité unique du transport maritime à acheminer des volumes massifs à un coût unitaire faible, ce qui en fait un levier essentiel de la compétitivité internationale.

Les ports maritimes jouent un rôle déterminant dans cette dynamique.

(Kishore, Yogesh P, Bidyut , & Sheeba, 2024) montrent que la performance portuaire a un impact positif sur le développement économique des pays, et que des ports sous performants entraînent une réduction des volumes d'échanges, notamment dans les pays en développement. Cette relation entre performance portuaire et croissance économique a suscité un intérêt académique croissant, comme en témoigne la hausse exponentielle des publications sur le sujet depuis 2007, avec un taux de croissance annuel de 10,62 %. Les auteurs concluent que les ports sont des maillons stratégiques de la chaîne de valeur mondiale, dont l'efficacité conditionne directement la compétitivité des nations dans le commerce international.

Les opérations maritimes se distinguent par un niveau élevé de complexité, résultant de L'interaction de multiples acteurs et de l'interdépendance des processus logistiques.

(Notteboom & Rodrigue, 2005) montrent que l'intégration logistique et l'orientation réseau dans l'industrie maritime ont profondément redéfini le rôle fonctionnel des ports au sein des chaînes de valeur, engendrant de nouveaux schémas de distribution des flux et de nouvelles approches de la hiérarchie portuaire. Cette complexité est notamment liée à la dimension multimodale du transport maritime.

(Notteboom & Rodrigue, 2005) démontrent que la distribution terrestre est devenue une composante essentielle du paradigme de la mondialisation et que l'accessibilité vers l'hinterland constitue désormais un facteur clé de la compétitivité portuaire. Les ports s'inscrivent dans des réseaux logistiques régionaux intégrant des terminaux intérieurs, des corridors de fret et des centres de distribution, nécessitant une synchronisation rigoureuse entre les différents acteurs : compagnies maritimes, opérateurs de terminaux, transitaires et autorités réglementaires.

Le freight forwarding occupe une position centrale dans la chaîne logistique maritime moderne. (Dowling & Haddud, 2025) précisent que les freight forwarders assurent la liaison entre les clients et les transporteurs maritimes, en prenant en charge la gestion

documentaire, le dédouanement et le suivi physique des marchandises. Les auteurs confirment, en s'appuyant sur les travaux de (Skiba & Karaś, 2022) que le transitaire est désormais impliqué dans l'organisation globale du transport à travers une supply chain en constante évolution.

(Subhashini & Preetha, 2018, p. 285) identifient, à travers une analyse empirique sur les services de fret maritime en Inde, sept facteurs de qualité de service : la fiabilité, la réactivité, la tangibilité, la valeur, l'assurance, l'empathie et la sécurité. Leurs résultats montrent que la fiabilité, notamment le respect des délais, la précision documentaire et la cohérence des temps de transit constitue le facteur ayant le plus fort impact sur la satisfaction des clients. (Dowling & Haddud, 2025, p. 249) confirment par ailleurs que 88 % des employés de freight forwarding reconnaissent que les principaux bénéfices de la digitalisation résident dans la visibilité en temps réel, l'automatisation des processus et la rapidité de communication, faisant du freight forwarding un maillon stratégique dont la compétitivité repose de plus en plus sur le pilotage par les KPI.

1.2. Les indicateurs clés de performance (KPI) dans le transport maritime

Les indicateurs clés de performance constituent des outils de mesure quantifiables permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations. (Konsta & Plomaritou, 2012) les définissent comme des compilations d'informations utilisées pour mesurer et évaluer la performance, servant à la fois d'outils de communication interne et de bases pour le benchmarking concurrentiel. Dans le secteur maritime, (Darousos & et al, 2023) soulignent que leur utilisation constitue un sous produit naturel des processus d'amélioration continue, qu'ils soient obligatoires, comme le code ISM (International Safety Management Code): Le Code ISM est une norme internationale obligatoire (via la convention SOLAS) qui impose aux compagnies maritimes de mettre en place un système de gestion de la sécurité, ou volontaires, tels que les normes ISO 9001 et ISO 14001. Le système KPI de BIMCO (Baltic and International Maritime Council), devenu la référence sectorielle, articule trois niveaux d'indicateurs couvrant huit dimensions allant de la performance environnementale à la performance opérationnelle.

Appliqués au freight forwarding maritime, les KPI opérationnels couvrent l'ensemble du parcours de la marchandise. (Subhashini & Preetha, 2018) identifient des critères mesurables directement convertibles en KPI : taux de livraison à temps (On Time Delivery), taux d'exactitude documentaire, délai de notification au destinataire et preuve de livraison (POD). Ces indicateurs constituent le socle de l'évaluation opérationnelle des transitaires par leurs clients.

Le rôle des KPI dans le pilotage des opérations maritimes a évolué vers un outil de gestion dynamique et prospectif. (Konsta & Plomaritou, 2012) affirment que les KPI servent trois finalités : mesurer la performance, initier le benchmarking, et servir de moyen de communication entre les parties prenantes. Les auteurs précisent que les systèmes de mesure efficaces doivent combiner des mesures financières et non financières, s'adapter aux évolutions stratégiques et fournir un retour d'information rapide aux opérateurs et aux managers.

(Darousos & et al, 2023) dans leur analyse empirique portant sur 57 622 navires de 26 pays via le système BIMCO, confirment que les KPI servent trois fonctions essentielles : la surveillance des indicateurs critiques, l'interprétation des résultats et le déclenchement d'actions correctives. (Dowling & Haddud, 2025) complètent cette perspective en montrant que la digitalisation est le principal vecteur permettant de transformer les KPI en outils de pilotage en temps réel, réduisant le délai entre la détection d'une anomalie et la mise en œuvre d'une action corrective, conditionnant ainsi directement la performance opérationnelle des freight forwarders.

1.3. Performance opérationnelle et relation avec les KPI

La performance opérationnelle dans le secteur du freight forwarding est devenue un indicateur de la santé globale de la supply chain. (Konsta & Plomaritou, 2012, p. 143) rappellent que « on ne peut gérer que ce que l'on mesure » et que l'évaluation de la performance est une réponse logique aux exigences d'un environnement maritime volatile. (Kishore, Yogesh P, Bidyut , & Sheeba, 2024) montrent que des infrastructures portuaires sous performantes freinent l'ensemble de la chaîne logistique et que pour le freight forwarder, tout retard au niveau portuaire se répercute immédiatement sur ses propres indicateurs.

(Subhashini & Preetha, 2018) confirment que la performance opérationnelle d'un transitaire est évaluée par ses clients à travers des critères mesurables tels que la fiabilité des délais, la précision documentaire et la qualité des communications.

La performance opérationnelle en freight forwarding est une construction multidimensionnelle. (Subhashini & Preetha, 2018) identifient quatre dimensions principales structurant l'évaluation de la performance : la fiabilité (délais), la réactivité (qualité de service), la valeur (coût) et la tangibilité (infrastructures et outils). La fiabilité des délais de transit est le facteur ayant le coefficient de régression le plus élevé sur la satisfaction

client, ce qui en fait la dimension la plus critique. (Darousos & et al, 2023) enrichissent cette analyse en montrant, à travers le système BIMCO, que la performance opérationnelle est fortement corrélée aux autres dimensions, illustrant l'effet systémique des KPI dans le pilotage global d'une organisation maritime.

Le lien entre KPI et performance opérationnelle est organique et bidirectionnel. (Konsta & Plomaritou, 2012) démontrent que les entreprises utilisant des KPI de manière systématique détectent plus rapidement les écarts, les corrigent avant qu'ils ne deviennent structurels et benchmarkent leurs performances par rapport aux standards sectoriels.

(Darousos & et al, 2023) confirment empiriquement que l'hétérogénéité des performances entre pays et entreprises valide le rôle des KPI comme outil de diagnostic prioritaire.

(Dowling & Haddud, 2025) montrent que les freight forwarders ayant investi dans la digitalisation de leurs processus de suivi présentent des niveaux supérieurs de satisfaction client et d'efficacité opérationnelle, confirmant le rôle transformateur des KPI sur la performance.

1.4. Les Incoterms

Les Incoterms, abréviation de International Commercial Terms, sont un ensemble de règles commerciales internationales publiées par la Chambre de Commerce Internationale (CCI). Créés en 1936 et régulièrement mis à jour pour s'adapter aux évolutions des pratiques commerciales mondiales, ils constituent un langage commun entre acheteurs et vendeurs, utilisé dans les contrats de commerce national et international pour définir avec précision les obligations de chaque partie.

Leur rôle est fondamental dans le transport maritime : ils déterminent qui supporte les coûts et les risques à chaque étape du transport, qui est responsable du dédouanement à l'export et à l'import, et à quel moment la responsabilité passe du vendeur à l'acheteur. Pour un freight forwarder, l'Incoterm convenu avec le client détermine directement le périmètre des opérations à gérer et, par conséquent, les milestones et les KPI applicables à chaque expédition. (Arzumanyan, Aymard, & Blesbois, 2020)

Tableau 01: Incoterms applicables uniquement au transport maritime et fluvial

Incoterms maritime FCL	Description
FAS (Free Alongside Ship)	le vendeur livre la marchandise le long du navire au port d'embarquement convenu. À partir de ce moment, l'acheteur supporte tous les risques et coûts.
FOB (Free on Board)	le vendeur livre la marchandise à bord du navire désigné par l'acheteur au port d'embarquement. Les risques passent à l'acheteur dès le chargement à bord.
CFR (Cost and Freight)	le vendeur paie le fret maritime jusqu'au port de destination convenu, mais les risques sont transférés à l'acheteur dès le chargement à bord au port d'origine.
CIF (Cost, Insurance and Freight)	identique au CFR, avec l'obligation supplémentaire pour le vendeur de souscrire une assurance maritime couvrant les risques pendant le transport.

Source : (Laurent, 2020) Incoterms® 2020 : la prophylaxie juridique au service de la vente internationale.

1.4.1. Pertinence pour le pilotage par les KPI

Dans le contexte du freight forwarding maritime, le choix de l'Incoterm n'est pas une simple formalité contractuelle : il conditionne directement le nombre et la nature des milestones actifs pour chaque dossier. Sous un Incoterm EXW, le transitaire doit gérer l'ensemble de la chaîne depuis l'enlèvement chez le chargeur jusqu'à la livraison finale, activant ainsi la totalité des jalons export et import. Sous un Incoterm FOB en revanche, la marchandise étant remise au port par le vendeur, le jalon d'enlèvement n'entre pas dans le périmètre de responsabilité du transitaire. Cette logique s'applique symétriquement à l'import : un Incoterm DAP ou DDP implique la gestion du dédouanement et de la livraison finale, tandis qu'un CFR ou CIF clôture la responsabilité du vendeur à l'arrivée au port de destination.

C'est précisément pour cette raison que la maîtrise des Incoterms est une compétence fondamentale pour tout opérateur du département Ocean Freight elle détermine quels KPI doivent être suivis, mesurés et reportés pour chaque expédition.

1.5. Limites de la littérature et positionnement de la recherche

La revue de la littérature révèle plusieurs lacunes importantes. Premièrement, la majorité des études sur les KPI maritimes se concentrent sur les compagnies de transport maritime, armateurs et opérateurs de navires, plutôt que sur les freight forwarders. (Konsta & Plomaritou, 2012) eux mêmes reconnaissent que leur étude porte exclusivement sur des compagnies de tankers grecs. De même, (Darousos & et al, 2023), malgré une base de données couvrant 57 622 navires, se focalisent sur la performance des navires sans aborder spécifiquement le rôle des transitaires. Deuxièmement, les études sur la qualité de service comme celle de (Subhashini & Preetha, 2018) adoptent une perspective centrée sur la satisfaction client sans établir de lien explicite entre ces dimensions et les KPI opérationnels mesurés en interne.

Troisièmement, la littérature reste silencieuse sur la distinction entre KPI export et KPI import dans le pilotage quotidien d'un freight forwarder, alors que ces deux cycles obéissent à des logiques de performance fondamentalement différentes.

Trois manques principaux peuvent être identifiés. Premièrement, il n'existe pas de recherches empiriques centrées sur le lien entre KPI opérationnels, distingués par cycle export et import, et performance globale dans les entreprises de freight forwarding maritime.

Deuxièmement, la littérature manque d'études de cas approfondies portant sur des acteurs majeurs du secteur dont les pratiques de pilotage restent sous documentées. Troisièmement, il n'existe pas de cadre conceptuel intégrateur articulant de manière cohérente les KPI export, les KPI import et les dimensions de la performance dans le contexte spécifique du freight forwarding maritime.

Face à ces lacunes, la présente étude se positionne comme une contribution empirique centrée sur le cas de DHL, l'un des leaders mondiaux du freight forwarding maritime, opérant simultanément dans les flux export et import sur de multiples routes mondiales. Ce choix se justifie par l'engagement reconnu de DHL dans la digitalisation de ses processus et dans l'utilisation de systèmes de KPI sophistiqués pour piloter sa performance opérationnelle. Cette étude vise à analyser empiriquement comment les KPI spécifiques à chaque cycle: export et import, influencent la performance opérationnelle globale de DHL et dans quelle mesure leur suivi intégré contribue à optimiser la compétitivité et la résilience de l'entreprise dans un environnement maritime volatile.

Section 2: Cadre conceptuel

La présente section est consacrée au cadre conceptuel de cette étude. Avant d'examiner empiriquement le rôle des KPI au sein du département OFR de DHL Global Forwarding Algérie, il convient de définir et d'articuler les notions fondamentales qui structurent cette recherche. Le transport maritime, en tant que pilier du commerce international, repose sur une architecture opérationnelle complexe, mobilisant une multitude d'acteurs, de processus et de documents dont la maîtrise conditionne directement la performance des freight forwarders. C'est dans ce contexte que les indicateurs clés de performance prennent tout leur sens, en offrant aux opérateurs des outils de mesure et de pilotage adaptés aux exigences d'un environnement logistique en constante évolution.

2.1. Le système du transport maritime

Cette section examine le système du transport maritime dans ses deux dimensions fondamentales. Elle revient d'abord sur les définitions et les évolutions du transport maritime en tant que secteur économique, avant de s'intéresser au rôle central qu'y occupe le freight forwarder en tant qu'acteur pivot de la chaîne logistique internationale.

2.1.1. Définitions et évolutions

Le transport maritime a fait l'objet de nombreuses définitions reflétant l'évolution de son rôle économique et logistique. (Stopford, 2009) propose une vision structurelle en divisant le transport maritime en quatre marchés interdépendants : le marché du fret (services de transport), le marché d'occasion (achat et vente de navires), le marché de la construction neuve et le marché de la démolition. Cette interdépendance structurelle explique la volatilité cyclique des taux de fret que les transitaires doivent anticiper et gérer dans leurs opérations quotidiennes.

(Brodie, 2016) adopte une définition plus opérationnelle : le transport maritime est avant tout un système contractuel où le connaissement (Bill of Lading) constitue simultanément le titre de propriété, le contrat de transport et le reçu de la marchandise. Cette dimension documentaire est fondamentale pour le freight forwarder, dont une large partie de la valeur ajoutée repose sur la maîtrise de ces flux d'information. (Song & Panayides, 2021) complètent cette vision en insistant sur la dimension systémique : le transport maritime ne peut être compris isolément, mais comme un maillon d'une chaîne logistique intégrée dont la demande a évolué vers une exigence intégrée de livraison à temps, fiable et à moindre coût, ce qui pose directement la question du pilotage par les KPI.

2.1.2. Définition et Rôle du freight forwarder

Le freight forwarder, occupe une position centrale dans l'organisation du transport international de marchandises. Selon (Glass, 2012), le commissionnaire de transport assure traditionnellement une gamme de services intermédiaires pour le compte de ses clients, en tirant parti de la possibilité de réaliser des bénéfices grâce à la consolidation des marchandises, chaque fois que cela est possible dans le cadre d'un mode de transport particulier.

Sur le plan de la définition contractuelle, (Glass, 2012) rapporte que les Freight Forwarding Services sont définis comme des services de toute nature relatifs au transport, à la consolidation, au stockage, à la manutention, à l'emballage ou à la distribution des marchandises, ainsi que les services auxiliaires et consultatifs y afférents, incluant notamment les questions douanières et fiscales, la déclaration des marchandises à des fins officielles, la souscription d'assurances et le recouvrement ou la production de paiements ou de documents relatifs aux marchandises.

Quant au rôle du commissionnaire de transport, (Glass, 2012) souligne qu'il peut être amené à exercer ses fonctions sous deux qualités distinctes :

— En tant qu'agent (agent) : dans cette configuration, le commissionnaire agit au nom et pour le compte de son client, sans assumer personnellement la responsabilité du transport.

Il se contente de procurer le service de transport en contractant avec les transporteurs au nom du donneur d'ordre.

— En tant que principal (principal) : dans cette configuration, le commissionnaire assume lui même la responsabilité de l'acheminement des marchandises, à l'instar d'un opérateur de transport multimodal, en émettant ses propres documents de transport tels que la House Bill of Lading .

(Glass, 2012) précise par ailleurs que lorsque le commissionnaire procède à la consolidation de marchandises appartenant à plusieurs clients dans un même conteneur, ces marchandises étant destinées à un ou plusieurs destinataires, il peut obtenir un connaissance de groupage ou un connaissance maritime auprès de l'opérateur du navire.

De plus, dans le cadre des opérations de transport combiné ou multimodal, le commissionnaire peut également procurer le transport maritime par affrètement d'un navire complet ou par réservation d'espaces (slot charter).

Enfin, il met en évidence l'évolution du rôle du commissionnaire de transport, qui, sous l'impulsion de la révolution des conteneurs et du développement des services logistiques intégrés, a progressivement élargi son champ d'activité au delà de ses fonctions traditionnelles d'intermédiaire, pour s'engager dans la fourniture de services à valeur ajoutée incluant l'entreposage, la distribution et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

2.2. L'unité de charge et la gestion des coûts techniques

L'unité de charge constitue l'élément central autour duquel s'organise l'ensemble des opérations du transport maritime moderne. Cette section examine la conteneurisation en tant que fondement technique et économique du freight forwarding, en décrivant les différents types de conteneurs et leurs implications opérationnelles pour le transitaire, ainsi que les coûts techniques qui y sont associés, notamment les surestaries et la détention, dont la maîtrise représente un levier déterminant de la performance opérationnelle.

2.2.1. La conteneurisation : définition et types

La conteneurisation constitue la révolution fondatrice du transport maritime moderne. (Rodrigue, 2016) la définit comme la standardisation du conditionnement des marchandises dans des boîtes métalliques aux dimensions normalisées, principalement 20 et 40 pieds permettant le transfert intermodal sans rupture de charge entre le navire, le train et le camion. Cette standardisation a transformé la logistique mondiale en réduisant radicalement les coûts de manutention et les délais aux interfaces.

(Rodrigue, 2016) distingue plusieurs catégories aux implications opérationnelles différentes pour le transitaire. Le conteneur Dry (standard) est conçu pour les cargaisons sèches homogènes. Le conteneur Reefer (frigorifique) est un centre de coût élevé en raison de la consommation électrique continue et du suivi permanent de la température : tout dysfonctionnement entraîne une perte totale de la marchandise et engage la responsabilité du transitaire. Les conteneurs Open Top et Flat Rack, utilisés pour le project cargo, occupent souvent plusieurs emplacements sur le navire, justifiant une tarification spécifique et complexe.

2.2.2. la gestion des coûts techniques

La gestion des coûts techniques associés repose sur la maîtrise des surestaries (Demurrage), indemnité pour immobilisation du conteneur dans le port selon (Stopford, 2009), et de la détention (Detention), coût de l'immobilisation du conteneur chez le client au delà du Free Time accordé par l'armateur, dont la négociation constitue selon (Rodrigue, 2016) l'un des leviers de performance les plus importants pour un transitaire.

2.3. Les processus opérationnels : du départ à l'arrivée

Le transport maritime est une succession de procédures standardisées où le facteur temps est la variable d'ajustement principale. (Song & Panayides, 2021) soulignent que dans les opérations de freight forwarding maritime, l'aspect documentaire précède et conditionne systématiquement l'aspect physique : aucune marchandise ne peut légalement bouger sans que le document correspondant n'ait été validé et traité.

2.3.1. Le cycle Export

Le cycle d'exportation est dominé par la notion de Closing Time, défini par (Brodie, 2016) comme la date et l'heure limites auxquelles la marchandise et les documents doivent être présentés au terminal pour garantir l'embarquement sur le navire prévu. Tout manquement entraîne un report sur le navire suivant, dégradant immédiatement la performance. Le transport maritime de marchandises en conteneurs complets (FCL) occupe une place centrale dans le commerce international contemporain.

Selon (Grincourt, André, & et al, 2023), le processus d'acheminement maritime export pour les conteneurs complets joue le rôle de pont final entre les producteurs nationaux et le marché mondial. Un processus organisé de manière scientifique, précise et flexible permet non seulement d'économiser du temps et des coûts, mais reflète également la compétitivité, la réputation et le professionnalisme des entreprises logistiques. Dans ce cadre, le transitaire ne se contente pas d'assurer le transport des marchandises : il agit comme intermédiaire entre le chargeur et le transporteur, en garantissant la légalité et l'exactitude des documents ainsi que l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

(Grincourt, André, & et al, 2023) synthétisent le processus FCL (full container load) export en une séquence d'opérations interconnectées nécessitant une coordination étroite entre chargeurs, transitaires, compagnies maritimes, autorités douanières et ports maritimes :

- Étape 1 : Réception de la demande : Le transitaire reçoit la demande du chargeur et analyse les exigences de l'expédition en fonction des Incoterms convenus et du périmètre de services agréé entre les parties.

- Étape 2 : Réservation de l'espace (Booking) : Le transitaire procède à la réservation d'un espace à bord auprès de la compagnie maritime. Cette étape donne lieu à l'émission d'une confirmation de booking précisant les jalons temporels clés : SI(shipping instructions) cut-off, VGM (verified gross mass), cut-off et CY closing.
- Étape 3 : Préparation et gestion de la liasse documentaire : Le transitaire constitue L'ensemble des documents nécessaires à l'expédition. Ceux ci se répartissent en quatre groupes : les documents commerciaux (contrat de vente, facture commerciale, liste de colisage, certificat d'origine), les documents de transport et maritimes (booking note, Shipping Instruction, VGM, Bill of Lading, EIR), les documents douaniers (déclaration électronique, licence d'exportation, certificats d'inspection) et les documents financiers et d'assurance.
- Étape 4 : Déclaration électronique en douane : La déclaration en douane export est un document obligatoire renseignant les informations sur les marchandises, les codes tarifaires, les taux de taxes et les critères de gestion applicables. Elle est soumise électroniquement auprès des autorités douanières compétentes, conformément au cadre légal et réglementaire en vigueur dans le pays exportateur.
- Étape 5 : Enlèvement du conteneur vide, empotage et gate-in : Le transitaire organise l'enlèvement du conteneur vide au dépôt, supervise l'empotage de la marchandise par le chargeur , qui est responsable du chargement, du scellement et de la sécurité du conteneur ,puis remet le conteneur plein au terminal portuaire (gate-in).
- Étape 6 : Transmission du SI et du VGM : Le transitaire envoie les instructions d'expédition (SI) à la compagnie maritime, qui constituent la base pour l'émission du connaissement. Il transmet également le certificat VGM (Verified Gross Mass), document obligatoire en vertu de la Convention SOLAS de 1974, attestant la masse brute totale vérifiée du conteneur. Sans VGM valide, la compagnie maritime refuse le chargement à bord.
- Étape 7 : Émission du Bill of Lading (BL) : La compagnie maritime émet le connaissement, document pivot à triple fonction : reçu de marchandises, preuve du contrat de transport et titre de propriété des marchandises pouvant être utilisé pour le paiement ou le transfert.

- Étape 8 : Archivage des dossiers : L'ensemble des documents de l'expédition est conservé et archivé, clôturant ainsi le processus.

Le processus d'acheminement maritime export FCL constitue, selon (Grincourt, André, & et al, 2023), un outil de gestion des risques qui contraint les entreprises à respecter strictement les réglementations relatives aux contrats, aux Incoterms, à la sécurité maritime, aux déclarations en douane et à la vérification du poids des conteneurs. Le maintien de la discipline temporelle aux jalons clés: instructions de livraison, vérification du poids et CY closing, permet de limiter les risques de roulement, d'avarie et de litiges en matière de responsabilité. La standardisation et la numérisation progressive de ces étapes améliorent le professionnalisme du personnel et renforcent la crédibilité de l'entreprise auprès des clients, des transporteurs et des autres prestataires logistiques opérationnelle du transitaire.

2.3.2. Le cycle Import

Si l'export est une course à l'embarquement, l'import est une lutte contre les coûts d'immobilisation.

Selon (David, 2017), le processus d'import au sein d'une entreprise de freight forwarding s'articule autour de quatre étapes séquentielles, chacune prenant en charge des processus spécifiques qui constituent la chaîne logistique de l'importation :

- Étape 1: la planification et la négociation: définit les paramètres commerciaux et opérationnels de la chaîne logistique. L'agent reçoit la demande du client, puis négocie avec les partenaires à l'origine et avec les compagnies maritimes et aériennes afin d'atteindre les prix cibles convenus.
- Étape 2: l'exécution physique de la logistique: couvre à travers trois processus : la collecte de la marchandise, l'expédition (dispatch) et le fret international. Cette étape assure le mouvement de la cargaison entre l'origine et la destination, dans le respect des délais et des exigences réglementaires.
- Étape 3: le suivi et la représentation de la cargaison: aux points de transit, à travers trois processus : la gestion des documents d'expédition, la confirmation d'arrivée de la cargaison et le suivi de présence de la cargaison (cargo presence). Cette étape est essentielle pour confirmer que la marchandise est correctement enregistrée et disponible pour les étapes suivantes, évitant ainsi les retards et les divergences

documentaires.

- Étape 4: les opérations finales du processus logistique : regroupe le dédouanement (customs clearance) et la livraison à destination. Cette étape couvre à la fois les aspects juridiques, tels que la mainlevée douanière, et les éléments opérationnels .

2.4. La performance et les KPI :

La notion d'indicateur clé de performance a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature académique, reflétant la diversité des contextes dans lesquels ces outils sont mobilisés. Si un consensus existe sur leur fonction centrale mesurer et évaluer la performance d'une organisation ou d'un processus, les auteurs divergent sur l'accent mis sur la dimension stratégique, opérationnelle ou communicationnelle de ces indicateurs.

(Kaplan & Northon, 1996) dans leur ouvrage fondateur sur le tableau de bord prospectif, définissent les indicateurs de performance comme des outils permettant de traduire la stratégie d'une organisation en objectifs mesurables, répartis selon quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel. Pour ces auteurs, un indicateur n'a de valeur que s'il est directement lié à un objectif stratégique et s'il permet de guider les décisions managériales vers l'amélioration continue de la performance globale.

(Parmenter, 2015) dans son ouvrage de référence sur les KPI, affine cette définition en distinguant trois types d'indicateurs selon leur nature et leur finalité. Les indicateurs de résultat (Result Indicators) mesurent ce qui a été accompli sur une période donnée. Les indicateurs de performance (Performance Indicators) indiquent ce que les équipes doivent faire pour améliorer les résultats. Enfin, les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators) représentent un ensemble restreint d'indicateurs critiques qui reflètent les facteurs déterminants du succès de l'organisation. Parmenter insiste sur le fait qu'un véritable KPI doit être non financier, mesurable en temps réel, actionnable et compris par l'ensemble des collaborateurs.

(Armstrong, 2006) propose une définition plus systémique : un indicateur de performance est une métrique utilisée pour quantifier l'efficacité et l'efficience d'une action. Cette définition met en lumière la double dimension des KPI, ils mesurent à la fois si les bonnes

choses sont faites (efficacité) et si elles sont faites de la bonne manière (efficience), ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte du freight forwarding maritime, où la rapidité d'exécution et la conformité documentaire sont simultanément requises.

(Niven, 2006) complète cette vision en soulignant que les indicateurs clés de performance ne sont pas de simples outils de mesure passifs, ils sont avant tout des instruments de communication et d'alignement organisationnel. Un système de KPI bien conçu permet chaque collaborateur de comprendre sa contribution à la performance globale de l'organisation et de prendre des décisions opérationnelles cohérentes avec les objectifs stratégiques définis par la direction.

Enfin, (Marr, 2012) propose une définition particulièrement synthétique et opérationnelle : les KPI sont des indicateurs critiques du progrès vers un résultat visé. Ils fournissent un focus pour l'amélioration stratégique et opérationnelle, créent une base analytique pour la prise de décision et aident à concentrer l'attention sur ce qui compte vraiment. Marr insiste également sur la nécessité de limiter le nombre de KPI suivis simultanément, un excès d'indicateurs dilue l'attention et réduit leur efficacité comme outils de pilotage.

Ces différentes définitions convergent vers une conception commune des KPI comme outils à la fois de mesure, de communication et de pilotage de la performance. Dans le contexte du freight forwarding maritime, cette triple fonction prend une dimension particulièrement concrète : les KPI mesurent la conformité des jalons opérationnels, communiquent l'état des expéditions aux clients et aux équipes, et guident les décisions correctives lorsqu'un écart est détecté.

2.4.1. Concept de performance opérationnelle

La performance opérationnelle d'un freight forwarder englobe l'ensemble des jalons critiques du cycle transport, depuis la réservation jusqu'à la remise de la marchandise au destinataire. chaque étape du transport maritime génère un événement mesurable: une date, un délai, une confirmation documentaire, qui constitue la matière première des KPI opérationnels. Ces indicateurs permettent de transformer des événements physiques en données temporelles exploitables pour le pilotage.

Slon (Waters, 2021) La mesure de la performance d'un prestataire de services logistiques (PSL) constitue un enjeu stratégique pour la fluidité des chaînes d'approvisionnement

internationales. En nous appuyant sur les travaux de (Waters, 2021) relatifs à l'évaluation de la performance logistique, nous avons retenu trois dimensions opérationnelles clés pour analyser l'efficacité du transitaire au sein de notre étude :

- L'efficacité temporelle (Lead Time) : Cette dimension évalue la capacité du transitaire à réduire les délais de cycle, notamment par la célérité du traitement documentaire et la minimisation des temps d'attente critiques lors des phases de transit portuaire.
- La fiabilité et la qualité de service : Fondée sur l'indicateur de "Perfect Order", cette mesure permet d'apprécier la conformité globale de l'expédition (livraison sans dommage, documentation exacte, respect des délais et des lieux de destination).
- La gestion des coûts : Cette dimension porte sur l'optimisation économique des opérations, particulièrement via la maximisation du taux de remplissage des unités de chargement (groupage) et la maîtrise des coûts accessoires tels que les surestaries ou les frais de stationnement.

Un freight forwarder ne gère pas ses flux export et import de manière indépendante : les deux cycles partagent des ressources communes, conteneurs, espaces sur les navires, terminaux, transporteurs terrestres, et contribuent ensemble à la réputation globale de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires. Le rapport (CLECAT/ITF, 2020) souligne que la nature hautement interconnectée du transport conteneurisé implique qu'un goulot d'étranglement dans une partie de la chaîne peut provoquer des perturbations tout au long de la chaîne restante, ce qui justifie un pilotage intégré des KPI.

C'est pourquoi la section suivante distingue et analyse les indicateurs propres à chaque cycle avant d'examiner leur interdépendance.

Au delà de cette vision opérationnelle, la littérature académique souligne que la performance ne saurait se limiter à une somme d'indicateurs isolés. À cet égard, (Christopher, 2016) postule que la compétitivité d'un transitaire dépend de sa capacité à transformer ces données en une agilité organisationnelle permettant de répondre aux fluctuations imprévues de la demande. Parallèlement, les travaux de (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2020) insistent sur le fait que la maîtrise des indicateurs de service, tels que le "Perfect Order" mentionné précédemment, doit être corrélée à une gestion rigoureuse des ressources

pour éviter une dérive des coûts opérationnels. Cette approche est corroborée par les analyses de la (CNUCED, 2025) qui considèrent le temps de séjour portuaire non seulement comme une métrique de productivité interne, mais comme un indicateur systémique reflétant l'efficacité de la coordination entre l'ensemble des acteurs de la chaîne multimodale. Ainsi, le pilotage intégré que nous préconisons s'inscrit dans cette perspective holistique, où l'interdépendance des flux devient un levier stratégique pour minimiser l'effet domino et optimiser la résilience globale du réseau logistique

(Lai & et al, 2002) l'Efficacité du Service pour les Expéditeurs (SES/Service Effectiveness for Shippers) et l'Efficacité du Service pour les Destinataires (SEC/Service Effectiveness for Consignees) mesurent la manière dont les activités sont réalisées pour répondre aux exigences des expéditeurs et des destinataires respectivement.

Ces deux dimensions, orientées vers le client, constituent des composantes essentielles de l'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de la logistique de transport. Chacune d'elles est structurée autour de deux sous dimensions fondamentales, à savoir la fiabilité et la réactivité, qui permettent d'apprécier à la fois la cohérence et la rapidité des prestations fournies aux différentes parties prenantes de la chaîne logistique.

Efficacité du Service pour les Expéditeurs (SES) :

(Lai & et al, 2002) définissent la SES comme une mesure de la qualité des activités réalisées pour répondre aux exigences des expéditeurs. Elle est opérationnalisée à travers deux sous dimensions :

- Fiabilité (SES Reliability), qui capture la capacité du prestataire de services à fournir des prestations cohérentes et précises aux expéditeurs, notamment :
 - Le respect des engagements pris envers les expéditeurs
 - La résolution efficace des problèmes des expéditeurs
 - L'exécution correcte des services dès la première fois
 - La fourniture des services dans les délais convenus avec les expéditeurs
 - La tenue d'un registre précis et fiable pour les expéditeurs
- Réactivité (SES-Responsiveness), qui reflète la disponibilité et la rapidité du prestataire

à répondre aux besoins des expéditeurs, notamment :

- L'information précise des expéditeurs sur le moment où les services seront effectués
- La fourniture de services rapides aux expéditeurs
- La démonstration d'une volonté d'aider les expéditeurs
- La réponse rapide aux demandes des expéditeurs

Efficacité du Service pour les Destinataires (SEC) :

De même, (Lai & et al, 2002) définissent la SEC comme la mesure de la qualité des activités réalisées pour répondre aux exigences des destinataires, structurée comme suit :

- Fiabilité (SEC Reliability), comprenant :
 - Le respect des engagements pris envers les destinataires
 - La résolution efficace des problèmes des destinataires
 - L'exécution correcte des services pour les destinataires dès la première fois
 - La fourniture des services dans les délais convenus avec les destinataires
 - La tenue d'un registre précis et fiable pour les destinataires
- Réactivité (SEC Responsiveness), comprenant :
 - L'information précise des destinataires sur le moment où les services seront effectués
 - La fourniture de services rapides aux destinataires
 - La démonstration d'une volonté d'aider les destinataires
 - La réponse rapide aux demandes des destinataires

Conclusion :

Au terme de ce premier chapitre, les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à la compréhension du rôle des KPI dans la performance opérationnelle d'un freight forwarder ont été établis. La revue de la littérature a mis en évidence la place centrale qu'occupe le transport maritime dans le commerce mondial, ainsi que le rôle pivot du freight forwarder dans la coordination des flux logistiques. Elle a également permis de clarifier la nature et les fonctions des indicateurs clés de performance, tout en soulignant leur lien organique avec la performance opérationnelle. Le cadre conceptuel développé en seconde partie a quant à lui

permis d'articuler les notions de conteneurisation, de processus opérationnels export et import, d'Incoterms et de mesure de la performance au sein d'un cadre intégrateur cohérent.

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL

Introduction :

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation de la démarche scientifique adoptée pour conduire cette recherche, ainsi qu'au contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Toute recherche académique sérieuse exige en effet une réflexion préalable et explicite sur les fondements épistémologiques qui orientent la production de la connaissance, sur les méthodes retenues pour collecter et analyser les données, et sur la pertinence du terrain choisi au regard de la problématique posée. Ce chapitre répond précisément à cette exigence de transparence méthodologique. Il s'articule autour de deux sections complémentaires : la première est dédiée au cadre méthodologique de la recherche, en exposant successivement le positionnement épistémologique retenu, l'approche qualitative adoptée et le dispositif de collecte de données mis en place, reposant sur la triangulation des entretiens semi directifs et l'observation direct; la seconde section est consacrée à la présentation du contexte organisationnel, à travers une description du groupe DHL, de sa division Global Forwarding et plus précisément du département Ocean Freight, qui constitue le terrain de recherche où l'ensemble des données a été recueilli.

Section 1 : Cadre méthodologique de la recherche

Cette section est consacrée à la présentation détaillée de la démarche méthodologique qui a guidé la conduite de cette recherche. Il s'agit, dans un premier temps, d'exposer le positionnement épistémologique retenu, c'est à dire les présupposés fondamentaux sur lesquels repose notre vision de la connaissance et de sa production.

Dans un second temps, nous présentons la stratégie de recherche adoptée, en justifiant les choix effectués en matière de collecte des données. Ces choix ne sont pas arbitraires ; ils découlent directement de la nature de notre objet d'étude et des objectifs poursuivis par cette recherche.

1.1. Positionnement épistémologique

Toute recherche scientifique repose sur des hypothèses fondamentales concernant la nature de la connaissance et la manière dont elle est produite. Ces hypothèses, que l'on regroupe sous le concept de paradigme épistémologique, guident les choix méthodologiques du chercheur dès le début de son travail, avant même qu'il ne choisisse ses outils de collecte de données. Il est donc nécessaire, en premier lieu, de clarifier la posture épistémologique sur laquelle s'appuie cette recherche.

On distingue classiquement trois grands paradigmes : le positivisme, qui postule l'existence d'une réalité objective et mesurable indépendamment de l'observateur, le constructivisme, qui soutient que la réalité est une construction sociale produite par les interactions entre les individus, et l'interprétativisme, qui considère que le chercheur accède à la réalité à travers les significations que lui attribuent les acteurs sociaux impliqués. (Gavard-Perret, 2012)

Tableau 02 : Les différentes définitions de l'épistémologie

N°	Définitions de l'épistémologie	Chercheurs / Méthodologues de la recherche
1	La théorie de la connaissance inhérente à la perspective théorique et, par conséquent, à la méthodologie.	(Crotty, 1998, p. 3)
2	L'étude de la nature de la connaissance et de la justification : en particulier, l'étude de (a) ses composantes définitoires, (b) ses conditions substantielles ou ses sources, et (c) ses limites en matière de connaissance et de justification.	(Moser, 2009, p. 3)
3	Une théorie de la connaissance. Elle représente une position sur ce qui doit être considéré comme une connaissance acceptable.	(Bryman, 2012, p. 711)
4	La nature de la connaissance et sa construction.	(Merriam & Tisdell, 2016, p. 84)
5	Les fondements philosophiques des croyances des chercheurs concernant la nature de la connaissance et la manière dont	(Yin, 2016, p. 335)

	elle est dérivée ou construite. La croyance particulière représente la position épistémologique d'une personne.	
6	La branche de la philosophie qui s'intéresse à la nature de la connaissance, à sa possibilité, à son étendue et à ses fondements généraux.	(Potter, 1994)
7	L'étude de la connaissance, soulevant des questions telles que : « Qu'est-ce que la connaissance ? » et « Comment savons-nous quelque chose ? »	(Copi, 2018, p. 275)

Source : (Sol & Heng, 2022) Understanding epistemology and its key approaches in research.

La présente étude s'inscrit délibérément dans une posture épistémologique interprétativiste. En effet, notre objectif central est de comprendre le rôle des indicateurs clés de performance, et comment ils sont perçus, utilisés et intégrés dans les pratiques quotidiennes des opérateurs du département Ocean Freight (OFR) de DHL Global Forwarding. Il ne s'agit pas de mesurer des performances de manière objective et détachée, mais bien de saisir le sens que les acteurs eux-mêmes attribuent à ces outils dans le cadre de leur activité professionnelle.

La performance opérationnelle, telle que nous l'abordons dans cette recherche, n'est pas une réalité figée et universelle. Elle est au contraire vécue et interprétée de manière différenciée selon les acteurs, les rôles occupés et les contraintes propres à chaque position dans la chaîne logistique. Cette pluralité de perceptions et d'expériences rend indispensable le recours à une approche sensible aux significations que ces acteurs construisent à travers leurs interactions et leurs pratiques quotidiennes.

Ce positionnement épistémologique est, par ailleurs, pleinement cohérent avec la nature même de l'objet étudié. Les KPI ne sauraient être réduits à de simples instruments de mesure neutres et objectifs. Leur définition, leur suivi, leur interprétation ainsi que les décisions qu'ils sont susceptibles de déclencher sont le produit d'interactions humaines complexes, de cultures organisationnelles spécifiques et de contraintes contextuelles multiples, parmi lesquelles figurent notamment les particularités du marché du fret maritime, l'efficacité des autorités douanières et la fiabilité des armateurs partenaires. C'est précisément pour rendre compte de cette dimension construite, située et contextualisée de la performance

opérationnelle qu'une posture interprétativiste s'impose comme le cadre épistémologique le plus adapté à cette recherche.

1.2. Approche méthodologique retenue : la démarche qualitative

Selon (Swarooprani, 2022, p. 1) « La méthodologie de recherche est une approche permettant d'expliquer de manière systématique le problème de recherche. Elle peut être définie comme la science qui étudie la façon dont la recherche est menée de manière scientifique. Elle englobe les différentes étapes généralement adoptées par un chercheur dans l'étude de sa problématique, ainsi que la logique qui les sous tend. Il est ainsi requis du chercheur qu'il identifie non seulement les méthodes et techniques de recherche, mais également la méthodologie dans sa globalité. »

Le choix d'une approche méthodologique découle directement du positionnement épistémologique et des objectifs de la recherche. En effet, la méthodologie ne se réduit pas à un simple catalogue de techniques. Elle est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

Face à cette exigence, nous avons retenu une démarche qualitative. Ce choix s'explique par trois raisons complémentaires. Premièrement, notre problématique porte sur des processus organisationnels complexes, la façon dont les KPI sont définis, suivis, interprétés et mobilisés comme leviers d'action qui ne peuvent être saisis par de simples mesures quantitatives. Deuxièmement, la taille de notre terrain d'étude, un département spécifique au sein d'une entreprise unique ne se prête pas à une généralisation statistique, mais appelle une exploration en profondeur. Troisièmement, comme les KPI en contexte maritime doivent être compris à la fois comme outils de mesure et comme moyens de communication entre parties prenantes, cette double dimension est précisément ce que la démarche qualitative permet d'explorer. Par opposition à l'approche quantitative, qui vise à recueillir de larges volumes de données pour en dégager des régularités statistiques, l'approche qualitative privilégie la richesse et la profondeur des informations collectées. Elle offre la possibilité de saisir les nuances, les contradictions et les dynamiques contextuelles que les chiffres seuls ne peuvent restituer.

1.3. Méthodes de collecte de données

Pour garantir la robustesse des résultats produits, nous avons mis en place un dispositif de collecte de données reposant sur la triangulation de deux sources complémentaires : les entretiens semi directifs et l'observation directe lors d'un stage au sein du département OFR.

1.3.1. Les entretiens

Parmi les différentes formes d'entretien disponibles en recherche qualitative (directif, semi directif et non directif), nous avons opté pour l'entretien semi directif.

L'entretien directif, dont la structure rigide laisse peu de place à l'expression spontanée des répondants, convient davantage à des études standardisées cherchant à comparer des réponses homogènes. L'entretien non directif, à l'inverse, accorde une liberté totale au répondant, ce qui le rend difficile à exploiter de manière systématique dans une analyse thématique.

L'entretien semi directif occupe une position intermédiaire et constitue, à ce titre, le format le mieux adapté à nos objectifs : il permet de guider la conversation autour des thèmes centraux de notre recherche, tout en laissant aux répondants la latitude nécessaire pour développer des points de vue inattendus, partager des expériences concrètes et introduire des dimensions que nous n'aurions pas anticipées. (Fenneteau, 2015)

Ce format est également cohérent avec notre posture interprétativiste : il reconnaît la subjectivité des répondants comme une ressource, et non comme un biais à éliminer. La richesse de l'entretien semi-directif réside précisément dans les nuances, les hésitations et les reformulations spontanées qui révèlent la complexité du rapport des opérateurs à leurs outils de pilotage.

- Guide d'entretien :

Afin de collecter des données en lien avec notre problématique, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de neuf questions ouvertes (voir annexe A), adressées à quatre acteurs clés du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie : le responsable OFR, le coordinateur export, le coordinateur import et le responsable BPO (business process organisation).

Chaque répondant a été invité à s'exprimer selon son périmètre de responsabilité et sa perspective opérationnelle, ce qui permet, par croisement des réponses, d'obtenir une vision complète et triangulée du système de pilotage par les KPI au sein du département.

- L'échantillonnage :

Nous avons retenu la méthode d'échantillonnage intentionnel, également appelé échantillonnage raisonné ou purposive sampling. Cette méthode consiste à sélectionner délibérément les participants sur la base de critères précis directement liés aux objectifs de l'étude, leur implication effective dans les opérations du département OFR, leur connaissance des processus export et import, leur expérience du suivi des milestones et des KPI, et leur capacité à fournir un témoignage réflexif sur les pratiques de pilotage au sein de DHL Global Forwarding. Au terme de plusieurs visites exploratoires sur le terrain, le chercheur acquiert une connaissance suffisante du contexte pour déterminer qui observer, quand et où. La constitution de l'échantillon porte alors sur les moments, les lieux, les événements et les personnes, ces dernières étant sélectionnées en fonction des objectifs poursuivis par la recherche. (Coyne, 1997)

Le critère de saturation théorique a également guidé la constitution de l'échantillon. Dans une démarche qualitative, la saturation est atteinte lorsque les entretiens successifs cessent d'apporter des informations nouvelles susceptibles d'enrichir ou de modifier les catégories d'analyse construites.

– Présentation de l'échantillon qualitatif :

Afin de garantir la diversité des perspectives, les entretiens ont été conduits auprès de quatre acteurs clés, dont les profils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Liste des contributeurs aux entretiens

Répondant	Poste	années d'expérience	Durée de l'entretien
R1	Responsable OFR	20 ans	45 minutes
R2	Coordinateur Export	10 ans	45 minutes
R3	Coordinateur Import	10 ans	40 minutes
R4	Responsable BPO	10 ans	40 minutes

1.3.2. L'observation directe

La deuxième source de données mobilisée dans ce dispositif est l'observation directe, conduite dans le cadre d'un stage de fin d'études au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding, l'observation constitue l'une des méthodes de collecte de données les plus fondamentales dans le cadre d'une recherche qualitative. Elle consiste à examiner de manière approfondie et systématique l'environnement dans lequel se déroule la recherche, ainsi que les comportements, les attitudes et les interactions des participants dans leur cadre naturel. L'un des principaux apports de cette méthode réside dans la possibilité qu'elle offre au chercheur de confronter les discours des acteurs à leurs actions réelles, permettant ainsi de déceler d'éventuels écarts entre ce que les participants déclarent et ce qu'ils font effectivement dans la pratique.

Contrairement à d'autres méthodes de collecte de données qui se limitent à un moment précis du processus de recherche, l'observation est mobilisée de manière continue, du début à la fin de l'étude. Cette continuité lui confère une valeur particulière, dans la mesure où elle permet de construire une vision globale, progressive et nuancée du phénomène étudié, en intégrant des éléments que les participants pourraient omettre de mentionner spontanément lors d'un entretien ou d'un questionnaire.

Par ailleurs, l'observation engage la totalité des sens du chercheur. En voyant, en entendant et en ressentant ce qui se passe sur le terrain, le chercheur est en mesure de percevoir des réalités subtiles, des dynamiques implicites et des interactions informelles qui échapperaient inévitablement à toute autre méthode de collecte de données. C'est précisément cette capacité à capter la complexité du réel dans toute sa richesse qui fait de l'observation un outil indispensable dans le cadre d'une démarche qualitative. (Petre, 2025)

L'immersion au sein du département OFR a permis d'observer plusieurs dimensions de la réalité opérationnelle qui constituent l'objet de cette étude : le suivi quotidien des bookings et des confirmations d'espace, la gestion des jalons export et import, l'utilisation des outils informatiques de suivi des expéditions, les interactions entre l'équipe OFR et les clients, les armateurs, ainsi que les réponses apportées aux aléas opérationnels retards de navires, rolled containers, blocages douaniers.

Cette observation de première main constitue une source d'information particulièrement précieuse car elle permet de confronter les KPI théorisés à leur mise en œuvre concrète.

1.3.3. La triangulation des données

La triangulation consiste à utiliser plusieurs sources de données, méthodes ou cadres théoriques pour étudier un même phénomène, ce qui renforce la crédibilité et la validité des résultats. Dans une recherche qualitative, cette approche peut combiner des entretiens, des groupes de discussion et des observations afin de vérifier les informations recueillies sous différents angles, offrant au final une compréhension plus complète et plus nuancée du sujet étudié.

Dans le domaine de la recherche, la triangulation est particulièrement utile pour analyser des environnements sociaux complexes, où les points de vue individuels et les comportements observés se complètent pour mieux rendre compte des réalités. (Chand, 2025)

En définitive, les choix méthodologiques opérés dans le cadre de cette recherche forment un ensemble cohérent et solidement articulé. Ancrée dans une posture épistémologique interprétativiste, cette étude s'est donnée pour ambition non pas de mesurer la performance opérationnelle de manière objective et détachée, mais de comprendre le sens que les acteurs du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding attribuent aux indicateurs clés de performance dans le cadre de leur activité quotidienne.

C'est cette exigence de compréhension en profondeur qui a conduit au choix d'une démarche qualitative, seule à même de rendre compte de la complexité des processus organisationnels étudiés, de la pluralité des perceptions et des dynamiques contextuelles propres au secteur du fret maritime. Le dispositif de collecte de données retenu, associant entretiens semi directifs et observation directe, répond à une logique de triangulation qui renforce la crédibilité et la robustesse des résultats produits. Chacune de ces méthodes apporte un éclairage complémentaire : les entretiens restituent les significations construites par les acteurs et l'observation confronte les discours aux pratiques réelles.

Enfin, l'échantillonnage intentionnel, guidé par le critère de saturation théorique, garantit que les participants retenus sont ceux qui sont le mieux placés pour répondre aux objectifs de l'étude, non en raison de leur nombre, mais en raison de la richesse et de la pertinence de leur témoignage au regard de la problématique posée.

Section 2 : Contexte organisationnel

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisation d'accueil du stage, Il s'agit d'abord de donner un aperçu général du groupe DHL, de son histoire, de son envergure mondiale et de ses différentes activités, avant de se concentrer plus précisément sur la division qui a constitué le terrain direct de ce travail.

L'objectif est de comprendre le contexte dans lequel évolue l'étude, de situer les acteurs concernés et de saisir la place qu'occupe l'entité d'accueil au sein d'un groupe aussi vaste et diversifié.

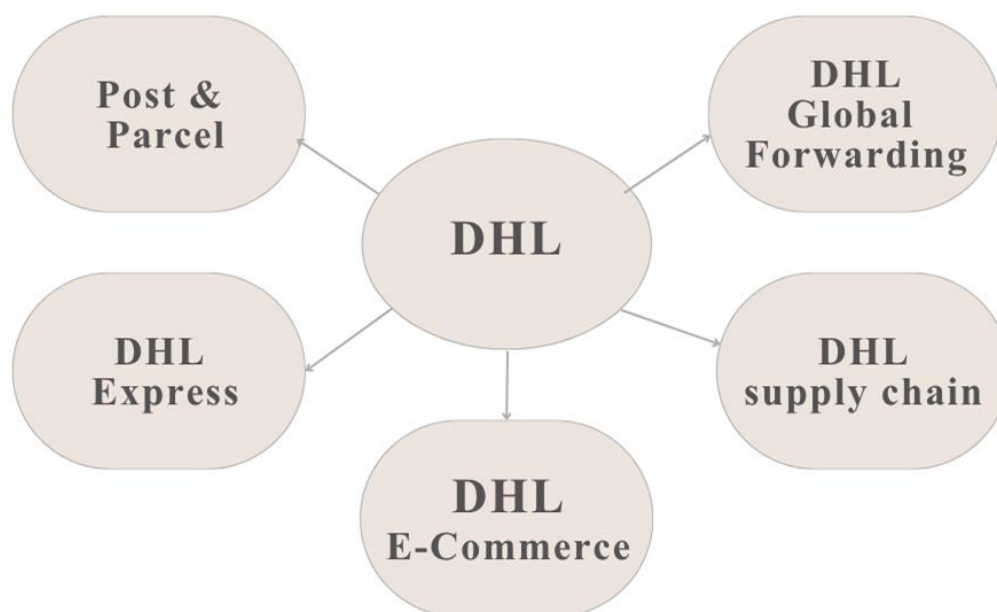
2.1. Présentation du group DHL

Deutsche Post DHL Group est l'un des leaders mondiaux de la logistique et du transport international. Fondé en 1969 à SanFrancisco par Adrian Dalsey, Larry Hillblom et Robert Lynn, dont les initiales forment l'acronyme DHL, le groupe a progressivement étendu son rayonnement pour devenir aujourd'hui l'un des opérateurs logistiques les plus implantés à l'échelle mondiale, avec une présence dans plus de 200 pays et territoires et plusieurs centaines de milliers de collaborateurs à travers le monde.

Le groupe s'organise autour de quatre divisions opérationnelles distinctes, chacune spécialisée dans un segment du marché logistique : DHL Express, dédiée à la livraison rapide de colis et de documents à l'international; DHL Global Forwarding, spécialisée dans le fret aérien et maritime international; DHL Supply Chain, centrée sur la gestion externalisée des entrepôts et de la logistique contractuelle; et DHL e-Commerce Solutions qui adresse les besoins des acteurs du commerce électronique.

C'est au sein de la deuxième division : DHL Global Forwarding, que s'inscrit le terrain d'étude du présent mémoire.

Figure 01: Les divisions du groupe DHL



source: document interne

2.2. DHL Global Forwarding

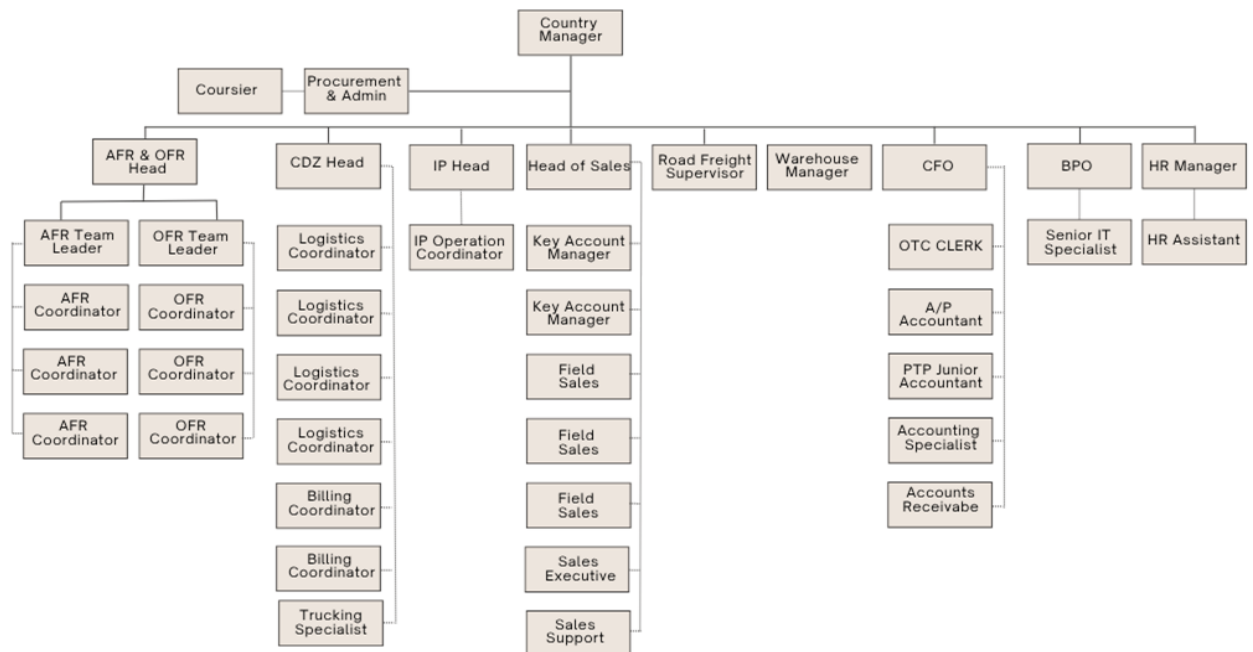
DHL Global Forwarding (DGF) représente le pivot stratégique du groupe dans le transport de fret aérien et maritime à l'international. Sa mission est d'organiser le transport de marchandises entre les pays pour le compte de ses clients, entreprises exportatrices et importatrices, en prenant en charge l'ensemble des opérations de fret : réservation d'espace auprès des transporteurs, gestion documentaire, coordination douanière et suivi des expéditions de bout en bout.

Sur le segment du fret maritime, DHL Global Forwarding opère en tant que Non Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) c'est à dire un transitaire qui n'est pas propriétaire de navires mais qui réserve des espaces auprès des compagnies maritimes et les revend à ses clients, en émettant ses propres connaissements (House Bill of Lading).

Ce positionnement lui confère une flexibilité opérationnelle importante et le place au cœur des processus que nous étudions dans ce mémoire : la gestion des KPI est précisément le

cœur de métier de cet acteur intermédiaire entre chargeurs et armateurs.

Figure 02: Organigramme de dhl global forwarding



source: document interne

2.3. Département Ocean Freight (OFR) :

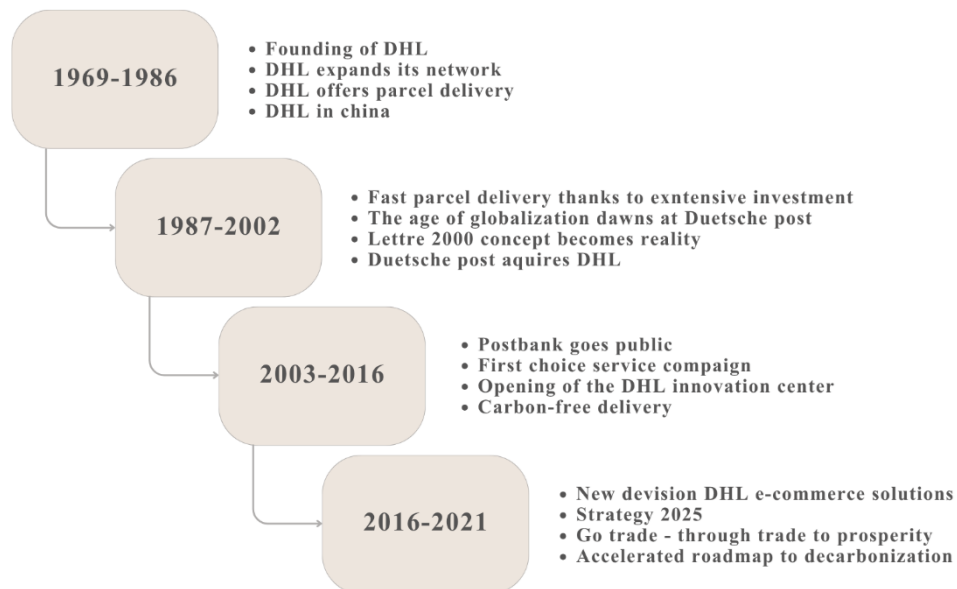
Le département Ocean Freight (OFR) constitue le cœur opérationnel de l'activité de fret maritime de DHL Global Forwarding. C'est au sein de ce département que sont gérés l'ensemble des processus liés aux expéditions maritimes : la prise en charge des demandes clients, la négociation et la réservation d'espaces auprès des armateurs partenaires, la coordination de la liasse documentaire export et import, le suivi des jalons critiques tout au long du cycle de transport, et la gestion des incidents opérationnels.

C'est également dans ce département que sont produits, suivis et exploités les indicateurs de performance qui constituent l'objet central de ce mémoire.

Le choix de ce terrain d'étude se justifie à plusieurs titres. Sur le plan académique, il répond directement à la lacune identifiée dans la revue de littérature : l'absence d'études centrées sur les pratiques de pilotage par les KPI au sein d'un freight forwarder maritime. Sur le plan méthodologique, l'accès privilégié au terrain permis par le stage offre des conditions

d'observation et de collecte de données que peu d'études académiques parviennent à réunir.

Figure 03: L'évolution du DHL



source: document interne

Conclusion

Au terme de ce chapitre, l'ensemble des fondements méthodologiques et organisationnels sur lesquels repose cette recherche ont été exposés et justifiés de manière détaillée. Sur le plan épistémologique, la posture interprétativiste adoptée reflète une conception de la connaissance centrée sur la compréhension des significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques, plutôt que sur la mesure objective de phénomènes isolés de leur contexte. Sur le plan méthodologique, le choix d'une démarche qualitative s'est imposé comme le plus cohérent avec la nature de l'objet étudié et la complexité des processus organisationnels qu'il implique. Le dispositif de collecte de données retenu, articulant entretiens semi directifs et observation directe selon une logique de triangulation, garantit la robustesse et la crédibilité des résultats produits, en permettant de croiser les discours des acteurs et les comportements observés sur le terrain. Sur le plan organisationnel enfin, la présentation du groupe DHL, de sa division Global Forwarding et de son département Ocean Freight a permis de situer

précisément le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche, d'en saisir les enjeux opérationnels spécifiques et de comprendre pourquoi ce terrain constitue un cadre particulièrement pertinent et riche pour l'étude du rôle des indicateurs clés de performance dans le pilotage de la performance opérationnelle

CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Introduction :

Ce chapitre présente les résultats de l'étude menée au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding. À travers les observations de terrain réalisées durant le stage et les entretiens conduits auprès de quatre acteurs clés, ce chapitre vise à apporter des éléments de réponse concrets à la problématique de ce mémoire. Il est organisé en deux sections : la première présente les résultats collectés sur le terrain, et la seconde propose une discussion et une interprétation de ces résultats en les confrontant aux hypothèses de recherche.

Section 1 : Résultats et analyses

Cette section présente les résultats collectés sur le terrain au cours du stage. Elle s'appuie sur deux sources principales : l'observation directe des opérations export et import, qui a permis de restituer le déroulement concret des processus tels qu'ils sont vécus au quotidien par les opérateurs, et les entretiens semi directifs menés auprès de quatre acteurs clés, qui ont permis de comprendre comment les KPI sont utilisés dans les pratiques opérationnelles.

1.1. Phase d'observation direct

Les observations réalisées dans le cadre de cette étude ont été conduites au sein du département Ocean Freight (OFR) de DHL Global Forwarding Algérie, lors d'un stage de fin d'études. Cette immersion sur le terrain a offert un accès privilégié aux opérations quotidiennes du département, permettant d'observer de manière continue et directe les pratiques opérationnelles liées à la gestion des expéditions maritimes import et export. La durée du stage a permis de couvrir plusieurs cycles complets d'expédition, offrant ainsi une vision globale et nuancée des processus en vigueur.

L'observation a porté sur trois axes principaux : les flux opérationnels et documentaires, les interactions entre les différents acteurs impliqués, et les outils utilisés pour le suivi des expéditions.

Sur le plan des flux opérationnels, les observations ont couvert l'ensemble du cycle import et export, depuis la réception de la demande client jusqu'à la clôture du dossier. Les Incoterms les plus fréquemment rencontrés dans les opérations du département sont le FOB (Free on Board) et le CFR (Cost and Freight), qui déterminent directement le périmètre de responsabilité du transitaire et, par conséquent, les jalons et les KPI applicables à chaque dossier.

Sur le plan des interactions, il a été possible d'observer les échanges entre le département OFR et les clients, les stations d'origine, les compagnies maritimes et les autorités portuaires. Ces interactions sont à la fois documentaires et communicationnelles, impliquant une coordination constante entre plusieurs parties prenantes opérant dans des zones géographiques différentes.

Sur le plan des outils, le suivi des expéditions s'appuie sur les plateformes de tracking des compagnies maritimes, ainsi que sur les systèmes internes de gestion documentaire, permettant de centraliser les informations relatives à chaque dossier et d'assurer le suivi des jalons critiques.

1.1.1. L'observation directe des import et export

L'observation directe des opérations import et export, réalisées principalement sous Incoterm FOB et CFR, a permis de restituer le déroulement concret du processus tel qu'il est vécu au quotidien par les opérateurs du département OFR.

– Le cycle import sous Incoterm FOB

Le processus débute par la réception de la demande du client importateur (consignataire) au niveau du service commercial de la station DHL Algérie. Ce dernier sollicite alors la station d'origine située dans le pays de l'expéditeur, afin qu'elle prépare et transmette une offre tarifaire (quotation) au client. Une fois l'offre acceptée par le client, la confirmation est transmise à la station d'origine, qui procède à la réservation d'espace auprès de la compagnie maritime. À ce stade, les documents requis sont la packing list et la facture commerciale fournies par l'expéditeur, l'acceptation de l'offre par le consignataire, ainsi que la quotation émise par la station d'origine.

Une fois le booking confirmé, la station d'origine prend en charge le suivi de l'expédition et communique à la station algérienne l'estimation de la date d'arrivée (Estimated Time of Arrival). Elle émet également la House Bill of Lading (HBL), document de transport émis par DHL en tant que NVOCC, et la transmet à la station algérienne, qui la relaie à son tour au client pour vérification et confirmation de l'exactitude des informations. Après validation par le client, la station algérienne confirme à la station d'origine de donner instruction à la compagnie maritime pour procéder à l'émission du Master Bill of Lading (MBL), connaissance émis par la compagnie maritime sur la base de la HBL. Le suivi de l'expédition se poursuit de manière parallèle entre les deux stations, en s'appuyant sur les plateformes de tracking des compagnies maritimes pour actualiser l'ETA (Estimated Time of Arrival). Lorsque le navire approche du port d'Alger, la station d'origine envoie un

pré-alerte à la station algérienne, qui le transmet immédiatement au client. La HBL est envoyée directement au client, tandis que le MBL est transmis à la station algérienne. À l'accostage du navire, la compagnie maritime envoie un avis d'arrivée à la station algérienne, qui en informe le client qui se présente alors muni de la HBL pour récupérer le MBL auprès de la station. Il s'acquitte à cette occasion des frais de service. La station procède à la facturation du client, clôturant ainsi l'opération.

Ce cycle, observé à plusieurs reprises au cours du stage, met en évidence l'importance cruciale de la coordination documentaire et de la communication interstations dans la performance opérationnelle du département. Tout retard dans la transmission d'un document, toute erreur dans la HBL ou tout délai dans la réponse de la compagnie maritime se répercute immédiatement sur l'ensemble du cycle et génère des risques de surestaries ou de retards de livraison, illustrant concrètement le rôle central des jalons et des KPI dans le pilotage de ces opérations.

– **Le cycle import sous Incoterm CFR**

Le processus import sous Incoterm CFR se distingue fondamentalement du cycle FOB par le périmètre de responsabilité qu'il implique pour la station algérienne. En effet, sous cet Incoterm, le fret maritime est pris en charge par l'expéditeur depuis le port d'origine, ce qui signifie que la station d'origine gère l'intégralité des opérations amont : la réservation d'espace auprès de la compagnie maritime, la constitution de la liasse documentaire, l'émission de la House Bill of Lading et le suivi de l'expédition jusqu'à l'approche du port de destination. La station algérienne n'intervient qu'à partir du moment où elle reçoit le pré-alerte de la station d'origine, signalant l'approche du navire.

À réception de ce pré-alerte, la station algérienne entame le suivi de l'expédition en temps réel, en utilisant les plateformes de tracking des compagnies maritimes afin de confirmer la position du navire et d'actualiser l'estimation de la date d'arrivée. Parallèlement, le Master Bill of Lading, déjà transmis par la station d'origine, est en possession de la station algérienne dès cette étape.

Une fois la date d'arrivée réelle du navire confirmée (Actual Time of Arrival), la station algérienne sollicite auprès de la compagnie maritime l'avis d'arrivée, qu'elle transmet sans délai au client afin de l'informer de l'accostage du navire et de lui permettre d'anticiper les démarches de retrait de la marchandise. Le client se présente ensuite à la station muni de la House Bill of Lading pour procéder à l'échange documentaire : il remet la HBL et reçoit en

contrepartie le Master Bill of Lading, lui permettant ainsi de retirer sa marchandise auprès du terminal portuaire. À ce stade, la facturation du client par la station algérienne se limite aux frais de relache. L'opération est ainsi clôturée. Ce cycle, sensiblement plus court du point de vue de l'intervention de la station algérienne, illustre un aspect fondamental du pilotage par les KPI : même lorsque le périmètre opérationnel est réduit, la réactivité dans la transmission du pré-alerte au client, la rapidité de la demande de l'avis d'arrivée et la fluidité de l'échange documentaire demeurent des jalons critiques dont le respect conditionne directement la satisfaction du client et la performance globale de l'opération.

– **Le cycle export sous Incoterm FOB**

Le cycle export sous Incoterm FOB place la station DHL Algérie dans le rôle de station d'origine, responsable de l'ensemble des opérations amont. La station de destination prend ensuite le relais pour les opérations à l'arrivée.

Le processus débute par une demande de quotation émanant du client exportateur (shipper) auprès du service commercial de la station. Une fois la quotation établie et acceptée par le client, les opérationnels du département OFR procèdent à la réservation d'espace auprès de la compagnie maritime. Dès confirmation de la réservation par l'armateur, la station confirme le booking au client et lui transmet la mise à disposition (MAD), document lui permettant d'organiser l'enlèvement du conteneur vide au dépôt. La station assure ensuite le suivi de l'opération en collectant les instructions d'expédition (Shipping Instructions) du client, qu'elle transmet à la compagnie maritime. Elle confirme également du client l'heure estimée d'enlèvement du conteneur, permettant ainsi une coordination optimale entre le chargeur et le transporteur terrestre. Une fois la marchandise empotée et le conteneur remis au terminal portuaire, la station confirme au client l'embarquement effectif de la marchandise à bord du navire. La facturation du client intervient à ce stade et porte sur les frais de service.

Lorsque la date d'arrivée estimée approche, la station algérienne envoie un préalerte à la station de destination, en lui transmettant l'ensemble des informations relatives à cette expédition (documents de transport) afin de lui permettre d'anticiper les opérations à l'arrivée. À partir de ce moment, le rôle de la station algérienne prend fin : la notification du consignataire, l'échange documentaire et la relache sont pris en charge par la station de destination. Ce cycle illustre de manière particulièrement nette la logique de pilotage par les jalons propre au freight forwarding export : chaque étape (confirmation du booking, transmission des instructions d'expédition, confirmation d'embarquement, envoi du

pré-alerte) constitue un milestone dont le respect conditionne la fluidité de l'ensemble de la chaîne et la satisfaction du client expéditeur.

– **Le cycle export sous Incoterm CFR**

Le processus débute par la demande de cotation du client auprès du service commercial à la station d'origine, suivie de l'établissement de la quotation et de l'acceptation de l'offre de la part du client. Les opérationnels procèdent ensuite à la réservation d'espace auprès de la compagnie maritime, confirment le booking au client et lui transmettent la mise à disposition (MAD) pour l'enlèvement du conteneur vide. La station prend les instructions d'expédition (Shipping Instructions) du client (shipper), les transmet à la compagnie maritime. Une fois la marchandise empotée et le conteneur remis au terminal, la station à l'origine procède à l'émission de la House Bill of Lading (HBL), document de transport émis en son nom en tant que NVOCC, qu'elle transmet directement au consignataire pour vérification. Après le départ effectif du navire, la compagnie maritime émet le Master Bill of Lading (MBL) sur la base de la HBL. La station algérienne transmet ensuite le MBL à la station de destination, qui en aura besoin pour procéder à l'échange documentaire.

La station d'origine assure le suivi continu de l'expédition via les plateformes de tracking des compagnies maritimes, en actualisant régulièrement l'ETA et en tenant informée la station de destination de toute évolution. Lorsque l'arrivée du navire est imminente, elle envoie un pré-alerte à la station de destination, accompagné de l'ensemble des documents de l'expédition. La facturation du client (à la station d'origine) couvre les frais de manutention portuaire ainsi que le fret maritime.

À partir de l'envoi du pré-alerte, le relais est passé intégralement à la station de destination, qui prend en charge la notification du consignataire, l'avis d'arrivée, l'échange documentaire et la relache.

1.1.2. L'observation directe des pratiques de pilotage par les milestones et les KPI

Au cours du stage effectué au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie, il a été possible d'observer directement la manière dont les milestones et les indicateurs clés de performance sont intégrés dans les opérations quotidiennes du département.

Cette observation a permis de constater que le suivi des jalons opérationnels n'est pas une démarche ponctuelle ou informelle, mais une pratique structurée et systématique qui rythme l'ensemble du cycle de transport, aussi bien à l'import qu'à l'export.

À l'export, les coordinateurs procèdent à la mise à jour des milestones à chaque étape clé du processus, dès l'envoi de la demande de booking au transporteur, à la réception de la confirmation, lors de la transmission de la confirmation au client, et au moment de la mise à disposition du conteneur vide. Chacune de ces étapes fait l'objet d'un enregistrement dans le système interne, garantissant une traçabilité complète de l'expédition et une visibilité en temps réel pour l'ensemble des parties concernées.

À l'import, le même principe s'applique : les coordinateurs mettent à jour les jalons dès la réception du préalerte, à l'arrivée effective du navire, lors de la notification du destinataire et au moment de la remise documentaire. Cette rigueur dans le suivi des milestones constitue la base sur laquelle repose le calcul des KPI opérationnels du département.

Au cours du stage, il a été aussi possible de comprendre la logique de calcul utilisée pour chaque KPI au sein du département OFR. Chaque KPI est en réalité un taux : il mesure le pourcentage de milestones réalisés dans les délais sur le total des milestones qui auraient dû l'être, sur les trente derniers jours.

À titre d'illustration, le KPI Document Handover est calculé de la façon suivante :

$$\text{KPI Document Handover} = (\text{Nombre de remises documentaires effectuées dans les délais} / \text{Nombre total de remises documentaires dues}) \times 100$$

Plus ce taux est proche du seuil attendu, plus la performance est bonne. Dès qu'il descend en dessous du seuil attendu, cela signale qu'une partie des dossiers a fait l'objet d'une remise tardive ou incomplète, constituant une anomalie à analyser.

Par ailleurs, il a été observé qu'à la fin de chaque mois, une réunion dédiée à la revue des KPI est organisée au sein du département. Elle réunit le responsable du département OFR, le responsable BPO, et les coordinateurs export et import. L'objectif de cette réunion est d'analyser collectivement les résultats des indicateurs de performance du mois écoulé, d'identifier les écarts par rapport aux seuils attendus et de définir les actions correctives à mettre en place pour le mois suivant. Cette pratique témoigne d'une culture de pilotage par la performance ancrée dans le fonctionnement du département, où les KPI ne sont pas de simples indicateurs de mesure mais des véritables outils de management et d'amélioration continue.

1.2.Présentation et interprétation des entretiens

Cette section présente les résultats des entretiens semi directifs menés auprès de trois acteurs du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding : le responsable OFR, le coordinateur export, le coordinateur import et le responsable BPO. Chaque répondant s'est exprimé selon son périmètre de responsabilité, offrant ainsi des perspectives complémentaires sur le rôle des KPI dans le pilotage de la performance opérationnelle. Les résultats sont présentés question par question, suivis d'une analyse transversale visant à identifier les convergences entre les répondants et à confronter les données terrain aux hypothèses de cette recherche.

1.2.1.Présentation des résultats des entretiens

Les résultats des entretiens sont présentés dans le tableau ci dessous, les réponses verbatim de chaque répondant sont regroupés par question, afin de permettre une lecture comparative et une analyse transversale des perceptions de chaque répondant. (voir annexe B)

1.2.2. Identification et analyse des KPI opérationnels

Les entretiens avec les quatre acteurs ont permis d'identifier les indicateurs clés de performance utilisés au sein de DHL Global Forwarding Algérie, tant pour le cycle export que pour le cycle import. Ces KPI s'articulent autour des jalons principaux du processus de freight forwarding maritime et constituent les outils de mesure concrets de la performance opérationnelle du département.

Les suivi du cycle export repose sur les KPI suivants :

- **Booking Sent to Carrier**

Il s'agit du jalon qui enregistre le moment où la demande de réservation est envoyée à la compagnie maritime. Ce KPI mesure la rapidité avec laquelle le coordinateur export transmet la demande de booking au transporteur après avoir reçu la demande du client. Il intervient en tout début du cycle export, dès la réception de la demande commerciale. Un délai trop long à ce stade comprime le temps disponible pour toutes les étapes suivantes.

- **Booking Confirmed by Carrier**

Ce KPI mesure le délai entre l'envoi de la demande de booking et la confirmation de la réservation par la compagnie maritime. Il reflète la réactivité du transporteur mais aussi la capacité du coordinateur à suivre et relancer si nécessaire. Sans cette confirmation, aucune opération en aval ne peut commencer.

- **Booking Confirmed to Client**

Ce KPI mesure le délai entre la confirmation reçue du transporteur et la transmission de cette confirmation au client. Il est particulièrement important car il conditionne directement la planification du client dès qu'il reçoit la confirmation, il peut organiser l'empotage du conteneur, mobiliser son transporteur terrestre et se préparer pour le cut off.

- **Empty Release from Container Yard**

Ce KPI mesure la rapidité avec laquelle le coordinateur envoie la mise à disposition (MAD) au client pour l'informer que le conteneur vide est disponible et prêt à être récupéré au dépôt. Il intervient après la confirmation du booking. C'est un KPI de réactivité directe, plus le client reçoit cette information tôt, plus il dispose de temps pour récupérer le conteneur vide, l'empoter et le restituer au terminal avant le cut off.

- **Unbilled Files**

Ce KPI mesure le nombre de dossiers non facturés sur le total des expéditions qui auraient dû l'être. Il représente donc le taux de dossiers en attente de facturation par rapport sur l'ensemble des shipments traités dans une période donnée. Comme précisé lors des entretiens, ce KPI n'est actif que lorsque la facturation relève de la responsabilité de la station algérienne, ce qui dépend directement de l'Incoterm convenu avec le client. En export CFR, la facturation est effectuée à l'origine, donc ce KPI s'applique à la station algérienne. En export FOB en revanche, la facturation est réalisée à destination par la station destinataire, et ce KPI ne s'applique donc pas à notre station.

Un taux d'Unbilled Files élevé signale un retard dans le processus de clôture des dossiers, ce qui impacte directement la trésorerie du département et la fiabilité financière de la station.

Le pilotage du cycle import se base sur les KPI suivants :

- **ETA/ATA Variance**

Ce KPI mesure l'écart entre la date d'arrivée estimée du navire (ETA) communiquée par la compagnie maritime et la date d'arrivée réelle (ATA). Il intervient tout au long du cycle import, depuis la réception du préalerte jusqu'à l'accostage du navire. Un écart important perturbe toute la chaîne en aval, dédouanement, transport, disponibilité du destinataire, et peut générer des frais de stockage supplémentaires.

- **Consignee Notify**

Ce KPI mesure le délai entre l'arrivée effective du navire (ATA) et le moment où le coordinateur import notifie officiellement le client de l'arrivée de sa marchandise. Il intervient immédiatement après l'accostage du navire. C'est un KPI de réactivité clé plus la

notification est rapide, plus le client peut se préparer à récupérer sa marchandise, ce qui réduit directement le risque de surestaries et de frais de stockage.

- **Document Handover**

Ce KPI mesure l'exhaustivité et la ponctualité de la remise des documents au client, notamment l'échange de la House Bill of Lading contre le Master Bill of Lading, indispensable pour que le client puisse retirer sa marchandise au terminal. Tout retard ou erreur dans cette étape bloque physiquement le retrait de la marchandise.

- **Unbilled Files**

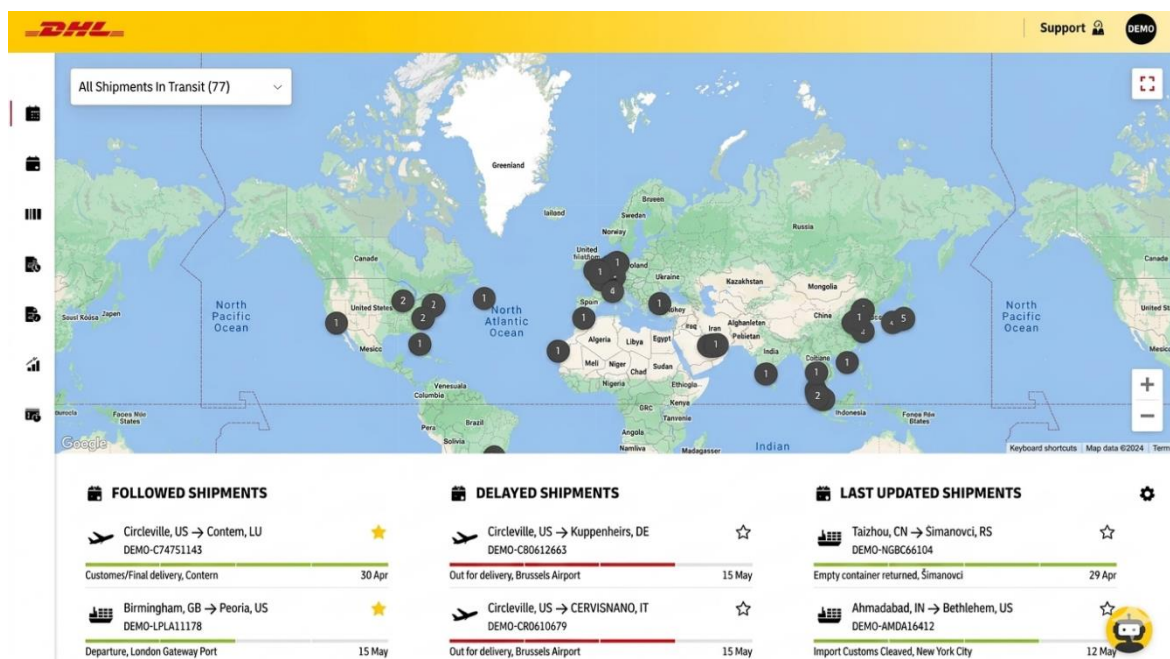
À l'import, et comme indiqué lors des entretiens, ce KPI suit également le taux de dossiers non facturés sur le total des expéditions traitées. Son applicabilité dépend là encore de l'Incoterm, en import FOB, la facturation est réalisée à destination par la station algérienne, ce KPI lui est donc applicable. En import CFR en revanche, la facturation est prise en charge par la station d'origine, et ce KPI ne s'applique pas à la station algérienne. Un suivi rigoureux de cet indicateur est essentiel pour garantir qu'aucun dossier ne reste ouvert sans facturation, ce qui affecterait directement la fiabilité comptable et la performance financière du département.

Au total, neuf KPI ont été identifiés sur le terrain, cinq pour le cycle export et quatre pour le cycle import. Chacun s'applique à un contexte opérationnel précis, déterminé par l'Incoterm en vigueur et le périmètre de responsabilité de la station algérienne. Ensemble, ils couvrent l'intégralité du cycle de vie d'une expédition maritime, depuis la réservation de l'espace jusqu'à la clôture financière du dossier, et constituent la base du système de pilotage de la performance opérationnelle au sein du département OFR de DHL Global Forwarding.

1.2.2. La plateforme MyDHLi : outil de visibilité et de suivi des KPI pour le client

La plateforme MyDHLi constitue l'interface numérique à travers laquelle les clients de accèdent en temps réel au suivi de leurs expéditions. Comme l'ont confirmé l'ensemble des répondants lors des entretiens, chaque mise à jour de milestone effectuée par les coordinateurs dans le système interne se reflète automatiquement sur MyDHLi, offrant au client une visibilité complète sur l'état de sa marchandise à chaque étape du cycle de transport. Au delà du simple suivi, la plateforme intègre également des outils de reporting permettant au client de consulter les performances opérationnelles et financières de ses expéditions. Les captures d'écran suivantes, extraites de la plateforme lors du stage, illustrent concrètement les fonctionnalités décrites par les répondants.

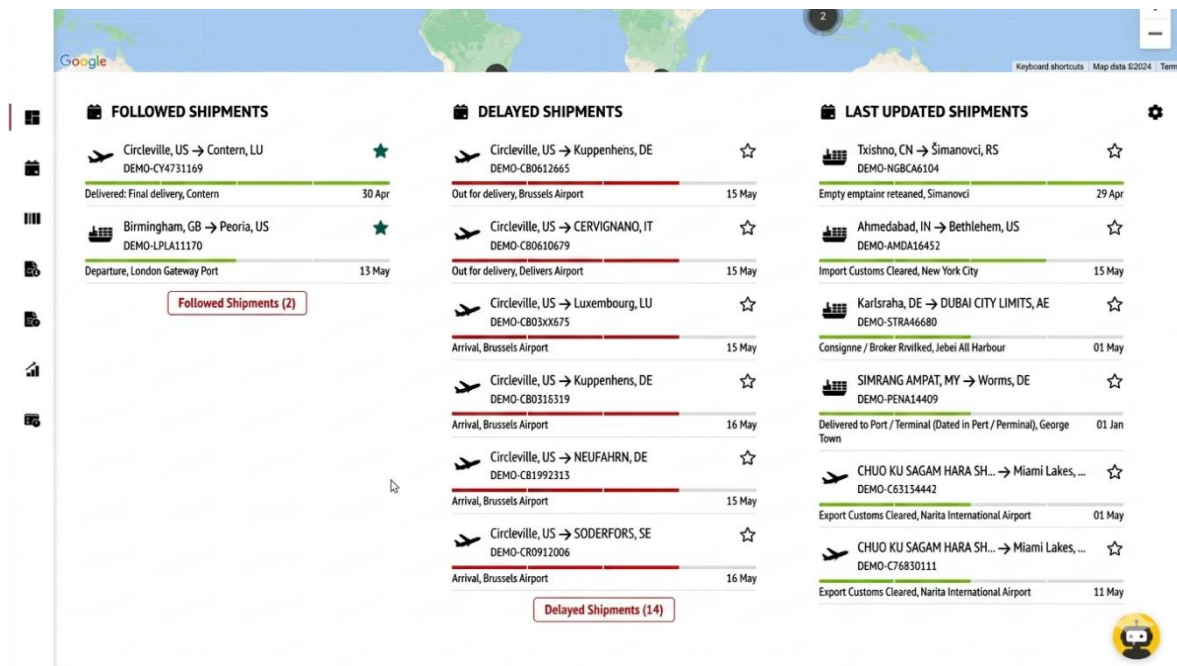
Figure 04: Interface MyDHLi : Suivi en temps réel des expéditions et statut des milestones



Source : Plateforme MyDHLi, DHL Global Forwarding Algérie (2025)

La première capture présente la vue générale des expéditions accessible au client sur MyDHLi. Chaque ligne correspond à une expédition active et affiche les informations clés comme le shipper, la date et le lieu de pickup, le port de départ, le port d'arrivée et la date de livraison estimée. Cette vue illustre directement ce qu'ont décrit les répondants lors des entretiens, toutes les informations sont disponibles en un coup d'œil sur la plateforme donc le client n'a pas besoin de contacter le département OFR pour connaître le statut de sa marchandise.

Figure 05: Interface MyDHLi :Tableau de bord global et détection des expéditions en retard Source



Source : Plateforme MyDHLi, DHL Global Forwarding Algérie (2025)

La deuxième capture présente une vue cartographique de l'ensemble des expéditions en transit à travers le monde. En bas de l'écran, trois colonnes permettent au client de distinguer immédiatement ses expéditions suivies (followed shipments), ses expéditions en retard (delayed shipments) et les dernières mises à jour (last updated shipments). Cette fonctionnalité est directement liée au KPI de réactivité, les anomalies sont signalées automatiquement, sans attendre que le client les détecte lui-même ou contacte le département OFR.

Section 2 : Discussion et interprétation des résultats

La présente section vise à analyser et interpréter les résultats obtenus lors de la phase de collecte des données, en confrontant les observations de terrain et les réponses des répondants au cadre conceptuel établi dans le premier chapitre. Elle s'articule autour de quatre axes : l'analyse et l'interprétation des résultats des entretiens, les implications pratiques et théoriques de l'étude, la vérification des hypothèses de recherche, et enfin les limites de l'étude.

2.1. Analyse et interprétation des résultats des entretiens

L'analyse transversale des entretiens avec les quatre acteurs du département OFR révèle une convergence remarquable des points de vue sur le rôle central des KPI dans le pilotage de la performance opérationnelle. Malgré la diversité des postes et des périmètres de responsabilité, tous les répondants s'accordent sur un point fondamental : les KPI ne sont pas de simples outils de reporting, mais des instruments de détection des anomalies et d'aide à la décision qui structurent l'ensemble des opérations quotidiennes du département.

Sur le volet export, les résultats montrent que les KPI sont utilisés comme des signes d'alerte précoces qui permettent d'intervenir avant que le problème ne se répercute sur l'ensemble de la chaîne. Le Booking Sent to Carrier, Booking Confirmed by carrier et le Booking Confirmed to Client sont unanimement identifiés comme des jalons critiques dont le respect conditionne la planification du client et la fluidité de toutes les étapes suivantes. L'Empty Release from Container Yard émerge comme un KPI de réactivité directe, particulièrement sensible au regard du délai disponible entre la mise à disposition du conteneur vide et le cut off terminal. Tout retard à ce stade comprime le temps opérationnel du client et augmente le risque de report de la marchandise sur le navire suivant.

Sur le volet import, les résultats mettent en évidence une logique de performance différente, fondée sur la rapidité de communication et l'exhaustivité documentaire. L'écart ETA/ATA est perçu par l'ensemble des répondants comme le premier indicateur de risque import, un navire en retard désorganise immédiatement la chaîne aval et par la suite génère des coûts significatifs. Le Consignee Notify est présenté comme le KPI de réactivité par excellence à l'import : plus la notification est rapide après l'accostage du navire, plus le client peut mobiliser ses ressources à temps et éviter des frais de surestaries inutiles.

Le Document Handover complète ce tableau en garantissant la clôture propre et complète de chaque dossier, condition essentielle de la satisfaction client et de la fiabilité comptable du département.

L'indicateur Unbilled Files, identifié dans les deux cycles selon l'Incoterm applicable, révèle une dimension souvent négligée de la performance opérationnelle : sa dimension financière. Un dossier non facturé dans les délais n'est pas seulement un problème comptable c'est le signe d'un processus de clôture défaillant qui impacte directement la trésorerie du département et sa fiabilité.

Enfin, la réunion mensuelle de revue des KPI, observée directement lors du stage, constitue le dispositif institutionnel qui donne tout son sens au système de pilotage par les indicateurs. Elle transforme des données dispersées en un outil collectif d'amélioration continue en permettant à chaque acteur de se positionner par rapport aux seuils attendus et de s'engager sur des actions correctives concrètes.

2.2. Implications pratiques et théoriques

Les résultats de cette étude sur le plan pratique confirment que le système de pilotage par les KPI mis en place au sein du département OFR de DHL Global Forwarding Algérie remplit effectivement les fonctions attendues d'un tel dispositif : mesurer la fiabilité et garantir la réactivité, la fiabilité se manifeste dans le respect systématique des engagements pris envers le client, confirmation du booking dans les délais, mise à disposition du conteneur vide, notification de l'arrivée du navire, remise documentaire sans erreur. Par ailleurs, la réactivité se traduit par la capacité de l'équipe à détecter et à corriger les écarts avant qu'ils n'impactent le client, grâce à un suivi rigoureux des milestones et à une culture d'escalade rapide des anomalies.

La plateforme MyDHLi joue un rôle complémentaire fondamental dans ce dispositif. En rendant les milestones visibles en temps réel pour le client, elle transforme le suivi interne des KPI en un outil de communication et de fidélisation client. Le client n'est plus un récepteur passif d'informations, il dispose d'une visibilité autonome sur l'état de ses expéditions, ce qui réduit son niveau d'incertitude et renforce sa confiance envers le prestataire.

Sur le plan théorique, les résultats de cette étude apportent une contribution originale à la littérature sur les KPI en logistique maritime, cette étude propose un cadre analytique binaire qui n'existait pas sous cette forme dans les travaux académiques existants qui traitent les KPI maritimes de manière globale sans opérer cette distinction.

Par ailleurs l'étude met en évidence le lien direct entre le suivi rigoureux des milestones et la construction de la performance opérationnelle d'un freight forwarder, confirmant ainsi l'importance des KPI non seulement comme outils de mesure, mais comme véritable leviers de management et d'amélioration continue au sein du département OFR.

2.3. Vérification des hypothèses

Les résultats de cette étude permettent de valider l'hypothèse H1 : Les KPI jouent un rôle significatif dans l'optimisation de la performance opérationnelle du département OFR. L'ensemble des données collectées, observations de terrain, entretiens et analyse documentaire convergent vers la même conclusion : les KPI constituent un levier effectif d'optimisation de la performance opérationnelle au sein du département OFR de DHL Global Forwarding Algérie.

Cette validation repose sur trois observations majeurs. Premièrement, les KPI sont utilisés comme des outils de détection précoce des anomalies, un écart sur le Booking Confirmed to Client ou le Consignee Notify est immédiatement interprété comme un signal d'alerte nécessitant une intervention. Deuxièmement, le suivi des milestones conditionne directement la qualité du service rendu au client, tant en termes de fiabilité des engagements que de réactivité face aux aléas opérationnels. Troisièmement, la réunion mensuelle de revue des KPI formalise le lien entre mesure et amélioration continue, transformant les indicateurs en vecteurs de performance collective.

L'hypothèse nulle H0 est rejetée. Aucun des éléments recueillis sur le terrain ne vient soutenir cette hypothèse. Au contraire, tous les répondants, indépendamment de leur poste et de leur périmètre de responsabilité, attribuent aux KPI un rôle central et concret dans leur pratique quotidienne et dans la performance globale du département.

2.4. Recommandations et axes d'amélioration

Pour améliorer la performance, deux recommandations majeures sont proposées. D'une part, l'automatisation des jalons ETA et ATA est essentielle : en connectant directement le système de l'entreprise aux sites de tracking des transporteurs maritimes, on élimine les erreurs de saisie manuelle et on assure une visibilité en temps réel. D'autre part, l'utilisation de ces données doit permettre de mettre en place un système de scoring (notation) des transporteurs. En analysant les KPI de ponctualité, l'entreprise peut identifier les partenaires les plus fiables et transformer ses indicateurs en un véritable outil d'aide à la décision stratégique pour optimiser la qualité de service offerte aux clients.

Conclusion

Ce chapitre a permis, à travers les observations de terrain et les entretiens conduits auprès des acteurs du département OFR, d'apporter des éléments de réponse concrets à la problématique de ce mémoire. Les résultats obtenus montrent clairement que les indicateurs clés de performance jouent un rôle réel et structurant dans la performance opérationnelle du département, aussi bien à l'export qu'à l'import. Le suivi rigoureux des milestones, la détection des anomalies et la communication régulière des résultats en interne témoignent d'une culture de pilotage par la performance ancrée dans le fonctionnement quotidien du département OFR. Ces éléments convergent vers une même conclusion : les KPI contribuent effectivement à l'optimisation de la performance opérationnelle .

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a été conduit dans le cadre d'un stage de fin d'études au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie. Il a constitué une opportunité précieuse de confronter les connaissances académiques acquises à la réalité concrète d'un environnement professionnel exigeant et en constante évolution.

Ce mémoire a permis de démontrer que les indicateurs clés de performance jouent un rôle central et effectif dans l'optimisation de la performance opérationnelle du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie.

Le suivi rigoureux des milestones, la détection des anomalies et la communication régulière des résultats en interne constituent les piliers d'une culture de performance solidement ancrée dans le fonctionnement quotidien du département. Ces constats ont permis de valider l'hypothèse H1 et de rejeter l'hypothèse nulle H0, apportant ainsi une réponse concrète et empiriquement fondée à la problématique de cette étude. Ils ouvrent également des perspectives de recherche futures.

Objectif principal de l'étude

L'objectif principal de cette étude était de comprendre et d'analyser le rôle des indicateurs clés de performance dans l'optimisation de la performance opérationnelle au sein du département Ocean Freight de DHL Global Forwarding . Plus précisément, il s'agissait de déterminer si le suivi des KPI contribue effectivement à améliorer la fiabilité et la réactivité du service de freight forwarding maritime.

Récapitulatif des chapitres

Le premier chapitre a posé les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension du sujet. La revue de littérature a permis d'explorer les travaux existants sur le transport maritime, le rôle du freight forwarding, les KPI en logistique maritime et la performance opérationnelle. Le cadre conceptuel défini les concepts clés de l'étude, le système du transport maritime, la conteneurisation, les processus opérationnels export et import, et le lien entre les KPI et la performance opérationnelle

Le deuxième chapitre a présenté le cadre méthodologique de la recherche, justifiant le choix d'une approche qualitative adaptée aux contraintes du terrain. Il a également présenté DHL Global Forwarding Algérie et son département OFR, ainsi que la problématique, les hypothèses et les variables de recherche qui ont structuré l'investigation empirique.

Le troisième chapitre a exposé les résultats obtenus sur le terrain à travers les observations directes et les entretiens semi directifs menés auprès de quatre acteurs clés du département.

Il a ensuite proposé une discussion et une interprétation de ces résultats, en les confrontant aux hypothèses de recherche et en dégagant les implications pratiques et théoriques de l'étude.

Écarts entre le cadre théorique et les constatations empiriques

L'un des apports les plus intéressants de cette étude réside dans les nuances observées entre le cadre théorique et la réalité du terrain. Si la littérature académique traite les KPI maritimes de manière globale, sans distinguer les indicateurs propres au cycle export de ceux propres au cycle import, le terrain révèle que cette distinction est fondamentale dans la pratique quotidienne du freight forwarding. Cette distinction, absente de la littérature existante, constitue la contribution théorique originale de ce mémoire.

Par ailleurs, la littérature académique ne mentionne pas le rôle de l'Incoterm dans la détermination des KPI applicables à chaque expédition. Le terrain a pourtant révélé que c'est l'Incoterm convenu avec le client, FOB ou CFR, qui détermine directement le périmètre de responsabilité de la station algérienne et, par conséquent, le nombre et la nature des milestones et des KPI actifs pour chaque dossier.

Apport du stage

Au delà de sa dimension académique, ce stage a représenté une expérience professionnelle enrichissante à plusieurs égards. L'immersion au sein du département OFR a permis d'acquérir une compréhension concrète et opérationnelle du métier de freight forwarder maritime, de la réservation du booking jusqu'à la remise documentaire au destinataire final. Elle a également permis de comprendre comment une organisation de la taille de DHL Global Forwarding structure et pilote sa performance opérationnelle au quotidien, à travers des outils comme les tableaux de bord KPI et la plateforme MyDHLi. Cette expérience a confirmé l'importance des compétences analytiques et organisationnelles dans le secteur de la logistique internationale, et a constitué une première immersion professionnelle solide dans un environnement de travail dynamique et stimulant.

Limites de l'étude

Toute recherche empirique comporte des limites liées à ses conditions de réalisation, bien que rigoureuse, cette étude présente deux limites principale qu'il convient de préciser.

La première limite, et la plus significative, est l'absence de données chiffrées réelles permettant de calculer et de comparer les KPI sur une période donnée. En raison de la politique de confidentialité de DHL Global Forwarding, il n'a pas été possible d'accéder

aux données brutes de performance, taux de conformité des milestones, délais moyens par KPI, taux d'Unbilled Files, qui auraient permis de quantifier précisément l'impact des KPI sur la performance opérationnelle. Cette contrainte a conduit à privilégier une approche qualitative basée sur les perceptions et les déclarations des répondants plutôt qu'une analyse quantitative des données de performance réelles. Les conclusions de cette étude reposent donc sur des preuves qualitatives solides mais ne peuvent pas être prouvées par des mesures statistiques objectives.

La deuxième limite concerne la taille réduite de l'effectif du département OFR, le département étant composé d'un nombre limité de collaborateurs, il n'était pas possible de constituer un échantillon suffisamment large pour mener une étude quantitative représentative. C'est précisément cette réalité qui a justifié le choix d'une approche qualitative ou le nombre des répondants potentiels est restreint.

Voies de recherche futures

Ces limites ouvrent des pistes de recherche future intéressantes : une étude quantitative utilisant les données réelles de performance d'un département OFR sur plusieurs années permettrait de mesurer objectivement l'impact des KPI sur la performance opérationnelle et de tester statistiquement les hypothèses formulées dans cette étude.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliography

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*.
- Arzumanyan, L., Aymard, T., & Blesbois, P. (2020). *Exporter - Pratique du commerce international*.
- Brodie, P. (2016). *Dictionary of Shipping Terms*.
- Bryman. (2012). *Social Research Methods*.
- Chand, S. P. (2025). Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews, Focus Groups, Observations, and Document Analysis.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*.
- CLECAT/ITF. (2020). *Maritime Logistics Performance KPIs. International Transport Forum*. .
- CNUCED. (2025). *Review of Maritime Transport 2025. United Nations*.
- Copi. (2018). *Introduction to Logic*.
- Coyne, I. (1997). Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling. *Journal of Advanced Nursing*,.
- Crotty, M. (1998). *Foundations of Social Research*.
- Darousos, E., & et al. (2023). Maritime Sustainability and the Need for Global Performance Indicators in Shipping: An Empirical Investigation Based on the Shipping KPI Standard by BIMCO. *the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*.
- David, P. (2017). *International Logistics: The Management of International Trade Operations* .
- Dowling, L., & Haddud, A. (2025). The Impacts of Digitisation on Freight Forwarders within the Shipping Industry.
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête : entretien et questionnaire*.
- Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- Glass, D. (2012). *Freight forwarding and multimodal transport contracts*.
- Kaplan, R., & Northon, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.
- Kishore, & al, e. (2024). Maritime shipping ports performance: a systematic literature. *Discover Sustainability*.
- Lai, K., & et al. (2002). Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*.

- Merriam, & Tisdell. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*.
- Moser, G. (2009). *Psychologie environnementale : les relations homme-environnement*.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*.
- Notteboom, T., & Rodrigue, J. (2005). Port Regionalization: Towards a New Phase in PortDevelopment.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*.
- Petre, G. (2025). *Qualitative research : A practical guide for early career researchers*.
- Potter, V. (1994). *On Understanding Understanding*.
- Skiba, S., & Karaś, A. (2021). The Changing Role of a Freight Forwarder in ModernSupply Chains. *European Research Studies Journal*.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2020). *Operations Management*.
- Sol, & Heng. (2022). Understanding epstimology and its key approches in research. *Combodian Journal of Educational Research*.
- Song, D., & Panayides, P. (2021). *Maritime Logistics: A Guide to Contemporary Shipping and Port Management*.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*.
- Subhashini, S., & Preetha, S. (2018). An empirical analysis of service quality factors pertaining to ocean freight forwarding services. *maritime business review*.
- Swarooprani, K. (2022). An Study of Research Methodology. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*.
- Waters, D. (2021). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*.
- Yin. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*.

ANNEXES A

Guide d'entretien

Je me présente, je suis OUFFA Nada Nor Elhouda, étudiante en Master Management de la chaîne logistique à l'École National Supérieure de Management. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche portant sur le rôle des indicateurs clés de performance dans l'optimisation de la performance opérationnelle en logistique maritime, ou le terrain d'étude est le département Ocean Freight de DHL Global Forwarding Algérie. Cet entretien vise à recueillir votre point de vue en tant qu'acteur directement impliqué dans les opérations du département, ce qui m'intéresse, c'est votre perception personnelle de la réalité opérationnelle du département.

Tous les données recueillis demeureront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche académique.

Informations générales

- Durée estimée : 40 à 45 minutes
- Répondants ciblés : Responsable OFR, Coordinateur Export, Coordinateur Import, Responsable BPO.

Question 1

Pouvez vous décrire votre poste et vos principales responsabilités ?

Question 2

Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés pour piloter le cycle export?

Question 3

Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés pour le cycle import ?

Question 4

Comment l'utilisation de différents Incoterms affecte t elle les milestones et les KPI applicables à chaque expédition ?

Question 5

Comment les clients suivent ils leurs expéditions via les milestones ?

Question 6

Comment les KPI permettent ils de mesurer la fiabilité (reliability) du service ? Quels indicateurs reflètent selon vous la fidélisation client ?

Question 7

Comment les KPI permettent ils de mesurer la réactivité ? Quels indicateurs reflètent la rapidité de détection et de résolution des problèmes ?

Question 8

Comment les KPI sont utilisés pour améliorer la performance et comment leurs résultats sont ils communiqués en interne ?

ANNEXE B

Présentation des résultats des entretiens

Questions	Responsable OFR	Coordinateur Export	Coordinateur Import	Responsable BPO
Q1 :Pouvez vous décrire votre poste et vos principales responsabilités?	En tant que responsable OFR, je supervise l'ensemble des opérations au sein du département, à l'export comme à l'import. Mon rôle est de m'assurer que toutes les expéditions sont traitées efficacement, que les KPI sont suivis par l'équipe, et que tout problème opérationnel est escaladé et résolu rapidement.	Je suis coordinateur export. Mes tâches couvrent l'ensemble du processus export, réception des demandes de booking du département commercial, réservation et placement des bookings avec les compagnies maritimes, respect de tous les délais, préparation et vérification de la documentation export, et aussi la mise à jour de tous les milestones dans notre système.	En tant que coordinateur import, je gère les expéditions import depuis le moment où le booking est placé jusqu'à la livraison finale au destinataire. Mes tâches comprennent le suivi quotidien des expéditions, le préalerte au client à l'approche du navire, la notification du client à l'arrivée du navire, la facturation du client, et la garantie que la relâche est effectuée dans les délais pour éviter les frais de surestaries ou détention.	Mon rôle en tant que responsable BPO est de superviser le cadre des processus opérationnels, les outils de reporting et les systèmes de visibilité client. Je m'assure que les milestones sont correctement configurés dans notre système, et que notre plateforme MyDHLi reflète le statut des expéditions en temps réel pour nos clients.

Q2 :Quels KPI sont utilisés pour le cycle export ?	Dans l'export, nos principaux KPI s'articulent autour des jalons clés de cut-off, donc nous suivons les milestones suivants : Booking sent to carrier, Booking confirmed by carrier, Booking confirmed to client . Mesurant le délai entre la demande du client, la confirmation du transporteur et notre confirmation au client, et empty release from container yard, qui mesure la rapidité avec laquelle nous informons le client que le conteneur vide est disponible après l'envoi de la mise à disposition. Chacun de ces KPI est un indicateur, un problème détecté ici prévient une défaillance	Les KPI avec lesquels je travaille sont : premièrement, Booking sent to carrier et Booking confirmed by carrier , la rapidité avec laquelle je sécurise un emplacement après la demande du client ; deuxièmement, le Booking confirmed to client, pour s'assurer que l'information est transmise au client le plus tôt possible, troisièmement, : Empty release from container yard, une fois la mise à disposition envoyée, je dois confirmer que le conteneur vide est disponible pour que le client	Les KPI pour l'export, pour autant que je sache concernent le délai de cut off, l'obtention de la confirmation de booking du transporteur puis la confirmation au client, et la mise à disposition du conteneur vide pour que le client puisse l'empoter et le restituer avant le cut off.	Du point de vue du reporting, les KPI export que nous surveillons dans notre système sont la Confirmation du booking par le transporteur et le Booking confirmé au client, mesurés en termes de complétude et de délais, ainsi que la disponibilité du conteneur vide depuis le dépôt, suivant la rapidité avec laquelle le conteneur vide est mis à disposition du client. Ces données sont suivies par expédition et inclus dans nos rapports de performance mensuels
--	---	---	---	--

	plus grave en aval.	puisse le récupérer, l'empoter et le restituer avant le cut-off. Manquer l'un de ces jalons signifie que la marchandise est reportée sur le prochain navire.		partagés avec l'équipe opérationnelle et le responsable OFR.
Q3 : Quels KPI sont utilisés pour le cycle import ?	Les KPI import mesurent la performance après l'événement. Nous suivons l'écart ETA/ATA (fiabilité du planning navire), le Délai de notification du destinataire (rapidité avec laquelle nous informons le client après l'arrivée du navire), et l'Exhaustivité de la remise documentaire. Chacun de ces indicateurs alimente notre score global de	Les KPI pour l'import concernent généralement la notification du client à l'arrivée du navire par l'envoi de l'avis d'arrivée, et l'exhaustivité de la remise documentaire.	Mes KPI clés a l'import sont : l'écart ETA/ATA pour mesurer la fiabilité du planning navire, car un navire en retard perturbe tout ce qui suit en aval ; Consignee notify : la rapidité avec laquelle j'informe le client après l'arrivée effective du navire ; et enfin Document hand over : confirmant la livraison physique et la collecte de la preuve signée. tout retard sur ces	Notre tableau de bord KPI import suit le Délai de notification, et le Taux d'exhaustivité de la remise documentaire. Ces milestones reflètent notre réactivité et notre fiabilité et constituent la base de nos rapports de performance mensuels.

	performance import.		KPI peut entraîner des frais de stockage et de surestaries pour le client.	
Q4 :Comment l'utilisation de différents Incoterms affecte t elle les KPI et milestones applicables ?	L'Incoterm détermine où commence et où se termine notre responsabilité, ce qui impacte directement les KPI que nous suivons. Chez DHL OFR Algérie, nous opérons principalement sous FOB et CFR. En import FOB, nous gérons le cycle complet depuis la coordination du booking avec la station d'origine jusqu'à la remise documentaire et la facturation du client à destination. En import CFR, notre intervention commence après la réception du	À l'export, la différence entre CFR et FOB affecte le périmètre de ce que je gère. En FOB, mon rôle se termine une fois que j'envoie le préalerte à la station de destination, et c'est la station de destination qui se charge de facturer le destinataire. En CFR, je gère la facturation du chargeur à l'origine, ce qui ajoute des milestones à mon processus. Plus je possède de milestones, plus j'ai de KPI à suivre.	À l'import, l'Incoterm change l'endroit où mon rôle commence. En FOB, je suis impliqué dès le début, je coordonne avec la station d'origine pour le booking, je suis le cycle complet, je gère la remise documentaire à l'arrivée et je facture le client à destination. En import CFR, mon rôle commence après la réception du préalerte par la station d'origine. À partir de ce moment, mes KPI sont les mêmes, à l'exception de la facturation qui est effectuée à	Dans notre système, chaque expédition est configurée avec un modèle de milestones basé sur l'Incoterm. Cette configuration garantit que la conformité KPI n'est mesurée qu'en fonction des milestones relevant de notre responsabilité , offrant ainsi une image juste et précise de notre performance opérationnelle.

	préalerte de la station d'origine, ce qui implique moins de milestones de notre côté. La même logique s'applique à l'export : en FOB, nous gérons tout du booking au réalerte vers la destination ; en export CFR, nous gérons en plus la facturation du chargeur à l'origine.		l'origine.	
Q5 :Comment les clients suivent ils leurs expéditions via les milestones ?	Les clients accèdent aux données de leurs expéditions via MyDHLi, notre portail client numérique. Chaque fois qu'un coordinateur met à jour un milestone dans notre système interne, cela se reflète en temps réel automatiquement sur MyDHLi Les	Lorsque je valide un milestone par exemple en confirmant que le booking est placé le client peut voir cette mise à jour instantanément sur MyDHLi. Il n'a pas besoin de nous appeler pour connaître le statut. Nous notifions également nos clients par email a chaque étape clé,	Du côté import, MyDHLi est particulièrement précieux pour le destinataire. Il peut suivre exactement où le navire s'est arrêté (tous les ports de transbordement) et où il se trouve actuellement. La plateforme indique également quand le navire est attendu au	MyDHLi est l'interface client de notre système KPI. notre système opérationnelle capture chaque mise à jour de milestone en temps réel. MyDHLi lit ces données et les présente dans un format simplifié pour le client, avec des

	clients peuvent voir où se trouve leur marchandise à chaque étape, booking confirmé, navire parti, navire arrivé, statut financier, etc. Cette transparence est un élément majeur de notre proposition de valeur.	mais la plateforme donne confiance au client et réduit le volume de demandes de statut que nous recevons.	terminal .Lorsque je mets à jour l'Heure d'Arrivée Réelle (ATA), le système peut automatiquement déclencher une notification au client. Cela réduit considérablement le délai entre la disponibilité et la relâche du conteneur, ce qui impacte directement notre exposition aux surestaries.	chronologies d'expédition et des indicateurs de statut.
Q6 :Comment les KPI permettent ils de mesurer la fiabilité (reliability) ? Quels indicateurs reflètent la fidélisation client ?	La fiabilité consiste à tenir constamment ce que nous avons promis, et les KPI qui reflètent le mieux la fiabilité dans notre département sont la Confirmation du booking au client, la disponibilité du conteneur vide garantissant que le client reçoit le	La fiabilité dans l'export se manifeste par la précision avec lesquelles je confirme le booking au client et mets le conteneur vide. Si le client reçoit la confirmation du booking à temps et que le conteneur vide est disponible sans	À l'import, la fiabilité signifie que le client sait quand sa marchandise arrivera et que tous les documents seront remis sans erreur. Les KPI qui reflètent cela sont le Consignee notify et l'Exhaustivité du Document hand	Du point de vue du reporting, la fiabilité est mesurée à travers l'exhaustivité et la ponctualité (Completeness , Timeliness) de nos milestones clés :Booking confirmé au client, disponibilité du conteneur vide,

	conteneur vide à temps pour respecter le cut off , l'écart ETA/ATA et l'Exhaustivité de la remise documentaire. Lorsque ces indicateurs sont constamment atteints, les clients nous font confiance pour leurs expéditions de manière répétée. La fiabilité est le fondement de la fidélisation.	délai, il peut planifier ses opérations en conséquence, empoter le conteneur, organiser le transport, respecter le planning du navire.	over (la remise documentaire). Un client qui reçoit des informations précises et des documents complets dans les délais reviendra toujours vers nous.	Précision ETA/ATA, Notification du destinataire et Remise documentaire. Nous présentons ces indicateurs dans nos rapports de performance mensuels. Un taux de conformité constamment élevé sur ces indicateurs est notre argument le plus solide pour le renouvellement des contrats et la fidélisation client.
Q7 :Comment les KPI permettent ils de mesurer la réactivité ? Quels indicateurs reflètent la rapidité de détection et de résolution des problèmes ?	La réactivité consiste à détecter et à répondre rapidement aux problèmes avant qu'ils n'impactent le client. À l'export, le KPI Empty release from	À l'export, la réactivité se manifeste de deux façons : la rapidité avec laquelle je confirme le booking au client, et la rapidité avec	À l'import, la réactivité se mesure par la rapidité avec laquelle j'agis lorsque quelque chose se passe mal. Le KPI Consignee notify	Du point de vue des processus, la réactivité se reflète dans notre ponctualité de mise à jour des milestones. Lorsqu'un milestone est en

	container yard est une mesure directe de la réactivité , plus vite nous confirmons que le conteneur vide est disponible après l'envoi de la mise à disposition, plus le client dispose de temps pour l'empoter et le restituer avant le cut off. À l'import, l'écart ETA/ATA et le Délai de notification du destinataire mesurent la rapidité avec laquelle nous communiquons l'arrivée du navire. Une équipe réactive n'attend pas que le client appelle, elle identifie le problème dans les données KPI et contacte proactivement le client avec une solution avant	laquelle j'envoie la mise à disposition. Le KPI Empty container release est critique ici si le client ne reçoit pas le conteneur vide à temps, il ne peut pas l'empoter et le restituer avant le cut off du navire. Chaque heure compte à ce stade. Un délai court sur ce KPI est le reflet direct de notre réactivité opérationnelle.	mesure exactement cela : la rapidité avec laquelle j'informe le client après l'arrivée effective du navire afin qu'il puisse mobiliser son transport et éviter des surestaries. Plus je communique vite, moins il y a de perturbation pour le client.	retard, notre système le signale comme une anomalie, et la rapidité avec laquelle l'équipe réagit est elle même une mesure de réactivité. Lorsque ces indicateurs sont constamment atteints, le nombre de réclamations clients diminue car les problèmes sont résolus avant même que le client ne les soulève.
--	---	---	--	---

	même qu'il ne s'en aperçoive.			
Q8 : Comment les KPI sont utilisés pour améliorer la performance et comment sont ils communiqués en interne ?	Les KPI sont notre système de détection des anomalies. Chaque mois, je passe en revue le tableau de bord KPI avec l'équipe. Tout indicateur en dessous de notre seuil interne déclenche une analyse des causes, nous identifions si le problème vient de notre côté, du transporteur, des douanes ou du client. Cette analyse alimente notre processus d'amélioration continue. En interne, les résultats KPI sont partagés lors de réunions d'équipe .	Lorsque je constate que mon Booking Lead Time ou mon taux de Booking confirmé au client a baissé, je sais qu'il y a un problème à investiguer. Le KPI ne me donne pas la réponse, mais il m'indique exactement où chercher. C'est ainsi que les KPI nous aident à nous améliorer, ils rendent les problèmes mesurable et visible, ce qui les rend résoluble.	Les KPI me permettent d'évaluer ma propre performance. Si je constate que mon Délai de notification du destinataire est régulièrement élevé, je m'interroge sur mon organisation, est ce que je mets à jour les milestones suffisamment vite après l'arrivée du navire? Ce type d'analyse personnelle est rendu possible uniquement grâce aux KPI. Sans eux, je n'aurais aucun moyen objectif d'évaluer ma propre réactivité. Les résultats sont ensuite discutés	Les KPI sont un outil essentiel pour évaluer et améliorer continuellement la performance de nos équipes. Chaque indicateur est associé à un intervalle de performance attendu, et lorsqu'un KPI descend en dessous du seuil fixé, cela signale immédiatement qu'une anomalie s'est produite et que le processus concerné doit être analysé. Nous examinons alors l'ensemble du fonctionnement pour identifier exactement où se situe le blocage. Par la

			en équipe, ce qui permet à chacun de s'améliorer collectivement.	suite les résultats sont partagés chaque mois dans des rapports qui reflètent notre engagement envers l'amélioration continue.
--	--	--	---	---