

INTRODUCTION GENERALE

Le progrès de la science intervenu ces derniers siècles a permis au transport et à la communication de prendre une importance capitale en participant au développement économique, social, politique et technologique des pays. Le concept de la mondialisation a aussi contribué au développement en favorisant les échanges soutenus entre pays avec la volonté politique de la libre circulation des biens et des personnes.

Dès lors, le transport et la communication sont devenus parallèles voire complémentaires et l'on se demande parfois si «faire du transport ne revient pas à communiquer » et si certaines formes de communication ne sont pas assimilables au transport.

Le transport est une activité permettant de déplacer des personnes et des marchandises d'un point à un autre par voie ferroviaire, routière, maritime ou aérienne moyennant un prix alors que la communication a tendance à mettre en relation deux acteurs appelés communément interlocuteurs. Avec le développement du commerce, les gens se déplacent pour l'approvisionnement des marchés, la gestion des ruptures des stocks et le placement des marchandises à travers le monde.

Vues les difficultés auxquelles ils sont confrontés et les contraintes liées au temps et aux dépenses, certains préfèrent passer des commandes auprès de leurs fournisseurs étrangers et faire parvenir les marchandises par l'intermédiaire d'un voyageur (parent ou ami) qui devait se rendre dans le pays de l'acheteur ; c'était également le cas avec les colis.

Avec l'évolution constante des moyens de communication, le télégramme a été abandonné au profit du courrier qui était remis d'abord à des intermédiaires plus connus sous le nom de «facteurs » et ensuite envoyés par la poste avec le paiement des timbres calculés sur la base d'un

pesage et dont le prix dépend de la destination finale (région, pays, continent...).

Le choix du thème : « Etude pour la réduction des délais de livraison de marchandises à l'international » se justifie par le contexte de la mondialisation où on a constaté une multiplication des échanges une célérité de l'information. L'envoi du courrier par la poste et des colis par une tierce personne était source de problème pour le destinataire. Le courrier parvenait tardivement aux destinataires et parfois même se perdait au niveau de la poste.

L'attente d'une personne pour envoyer un colis n'était pas pratique en cas d'urgence et mettait du temps pour être reçu par le destinataire. Tout cela montre les défaillances du système d'acheminement du courrier postal.

C'est pour parer à ces manquements que DHL s'est inscrite dans la dynamique de l'acheminement rapide des colis et du courrier. Les sociétés qui se sont spécialisées dans « le courrier express » revêtent de nos jours une grande importance et ont un grand rôle à jouer en tant qu'intermédiaire entre deux ou plusieurs entités voire entre personnes physiques pour leurs besoins en matière commerciale.

L'objectif de notre étude sera axé sur la réduction du temps de livraison des colis et du courrier dans le cadre des transactions entre nations et devra s'appesantir sur la stratégie adoptée par DHL à savoir le management, l'informatique et la logistique.

La motivation du choix de notre thème se justifie par l'exigence de célérité, de sécurité des obligations de résultats assignés aux professionnels et conditionnés par le phénomène de la globalisation des échanges au niveau mondial.

PROBLEMATIQUE

Le transport et la communication grâce au progrès de la science et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont connu un grand essor .Ils ont aussi bien été à la base du rétrécissement du monde que du développement économique des pays grâce aux flux des échanges caractérisés par des importations et des exportations.

En effet on assiste de plus en plus à de nouvelles inspirations et à la création de sociétés spécialisées dans divers secteurs d'activités. C'est ainsi que les multinationales qui étaient autrefois spécialisées dans la gestion des colis et du courrier sont obligées de s'adapter aux nouvelles mutations et de se conformer aux exigences des clients ; d'où l'apparition de sociétés beaucoup plus performantes.

Le transport, principal moteur de développement, joue un rôle primordial dans l'économie des pays en assurant les échanges .Il constitue aussi un élément de la logistique .Cette dernière ayant débuté dans les années 80 est définie comme une technique de contrôle et de gestion de flux de matières depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison.

C'est ainsi que la logistique englobe également les opérations de production, de stockage, d'entreposage, de manutention, de livraison.... Elle joue un rôle prépondérant aussi bien dans l'économie nationale qu'au sein de l'entreprise ; car a tendance à faciliter les opérations d'acheminement.

Conçue pour palier aux problèmes que rencontraient les parties, elle permet également au client et au fournisseur de mieux se comprendre par le biais des incoterms.

Dès lors l'intervention de la logistique au sein d'une entreprise va alors permettre d'obtenir d'importants résultats.

Cependant, malgré l'émergence des multinationales et l'accroissement des échanges, on note toujours un retard dans la livraison des marchandises et notre souci majeur est de savoir si cela est dû aux équipements, ou à l'opération logistique ou encore à la stratégie adoptée par l'entreprise en question.

La réponse aux questions que nous nous posons nécessite la formulation de quelques hypothèses de recherche ;

En effet, nous nous posons d'abord la question à savoir si le retard de livraison est dû aux équipements .si cette hypothèse se vérifie cela signifie le mauvais état ou même l'inexistence des parcs dans certains pays.

Les retards ne sont pas dus à l'opération logistique mais peuvent découler des problèmes de réception, de la manutention, et de distribution voire de système d'information ou encore du mode de transport utilisé.

Enfin le retard pourrait découler non pas des deux premières affirmations, mais de la stratégie. Les nouveaux modes de management sont ils utilisés afin de rendre l'entreprise performante ?

Pour mieux appréhender le sujet et plus particulièrement les problèmes liés à la livraison, nous avons trouvés les indicateurs ci-dessous :

- ❖ L'enclavement des zones concernées expliqué par :
 - Le temps de parcours (durée) avec ou sans congestion
 - La distance
- ❖ Le système de réception par :
 - l'intervention des prestataires de service
- ❖ Le système d'acheminement par :
 - les moyens et modes de transport adéquats
 - le suivi express
- ❖ Le nombre de colis à expédier ainsi que le poids

Pour résoudre les problèmes d'envoi auxquels étaient autrefois confrontés les populations, la poste qui était spécialiste dans ce domaine s'est engagée mais n'a pas pu atteindre les résultats attendus par les populations par manque de stratégie adéquate. C'est alors que DHL a fait voulu faire preuve de professionnalisme. Et pour en arriver là essayons de voir :

Quelle a été la stratégie ou quelle sera la stratégie à mettre en oeuvre pour réduire les temps accordés pour mettre des marchandises à la disposition d'une clientèle lors des transactions entre nations ?

L'objectif de recherche poursuivi est de savoir que les sociétés de courriers dans le cadre actuel se veulent compétentes et importantes. De plus en plus elles font face à la concurrence et utilisent les stratégies qui leur paraissent solides. Elles jouent un grand rôle dans le développement des pays, surtout en ce qui concerne la rapidité dans les échanges. Les objectifs secondaires se résument alors à :

- éviter les pertes de temps en adoptant une stratégie
- procéder à la livraison rapide des marchandises

Pour mener à bien notre étude nous avons eu recours à un questionnaire soumis au responsable qualité et analyste des opérations de DHL et une enquête menée auprès des concurrents.

Ce questionnaire était conçu pour avoir un aperçu sur le déroulement des activités et la stratégie de DHL.

L'enquête menée auprès des concurrents fait sous entendre que le fait d'utiliser un seul mode de transport permet dans toutes les circonstances de réduire les délais de livraisons. Cependant celles menées à DHL prouvent le contraire car dans certaines circonstances imprévues le client peut en pâtir. DHL préfère la diversification.

En effet, ce qui justifie le choix de DHL en est que lorsqu'il y aura une annulation d'un vol ou un retard dans le vol il pourrait se tourner vers un autre mode de transport au lieu de le remettre au jour suivant.

Egalement avec la diversification, des possibilités sont offertes aux clients ; comme la liberté de choisir le mode de transport convenable selon les infrastructures du pays. Par exemple si un pays ne dispose pas d'aéroport il sera difficile de faire parvenir une marchandise par voie aérienne; DHL n'impose pas un mode de transport spécifique à ses clients.

Aussi à chaque marchandise sa spécificité ; certaines catégories de marchandises doivent être à l'abri de la chaleur, pour d'autres c'est le contraire donc il leur faut un emballage adéquat, un mode de transport convenable.

Alors que lorsqu'un seul mode est choisi, un retard de vol, ou une annulation qui survient cause un préjudice au client ou bien si c'est le maritime seul qui est choisi une marée haute ou une mer agitée ne permettant la navigation pourrait lui causer préjudice.

Il y a aussi le fait qu'il n'y ait pas vol direct là aussi un problème se pose puisque les charges à supporter seront très lourdes surtout que les escales peuvent être longues.

DHL est plutôt spécialisé dans l'aérien, le routier et le ferroviaire mais commence à se lancer dans le maritime.

L'étude était de voir comment on pouvait selon les modes de transport réduire les temps de livraisons de marchandises. Par ailleurs, la diversification semble être la meilleure mais à chaque entreprise sa méthode, sa stratégie et sa conception. D'autres peuvent trouver meilleurs, le transport multimodal ou encore le maritime.

Le choix de ce thème nous permet d'aborder dans notre travail certains concepts tels que : « l'express, le juste à temps, le tracking et tracing ou suivi express...»

Pour mener à bien notre étude nous avons fait recours à :

- L'enquête auprès des concurrents pour une comparaison avec l'entreprise sur laquelle porte notre étude
- Un questionnaire soumis au responsable qualité de DHL
- Une observation des procédures dans une entreprise de la place.

Beaucoup de difficultés ont été rencontrés pour mener cette étude à bien, cependant nous pouvons noter :

- La non disponibilité de la documentation par rapport au thème choisi ;
- La rétention de l'information par les professionnels
- La peur de l'étranger au niveau de la clientèle,
- Le caractère privé de certaines entreprises

LE CADRE CONCEPTUEL

Délai : C'est le temps que l'on accorde à quelqu'un pour exécuter une tâche qui lui est assignée ou pour s'acquitter d'une obligation.

Un délai peut être long ou court et déterminé en jours ou en mois. C'est aussi une durée entre le moment de la prise de décision et le moment où devrait s'exécuter la tâche. Le délai met en exergue l'échéance.

Dans un contrat de transport, le délai peut être la durée qui sépare la commande de la livraison.

Dans le cadre de notre étude, les délais se rapportent au jour dit, à l'heure définie avec le client

Livraison : C'est la remise d'une marchandise ou d'une chose à la personne qui l'a acquise ou qui en est propriétaire. C'est également une opération qui consiste à mettre un bien à la disposition du propriétaire.

Généralement, dans un contrat de vente on parle de livraison lorsqu'il y a remise effective de la marchandise à l'acheteur (par le vendeur) selon les termes convenus. En effet la livraison peut se faire selon l'incoterm¹ retenu.

Si les parties choisissent l'incoterm EX WORKS²..., la livraison se fera dans les locaux du vendeur et les dépenses seront prises en charge par l'acheteur.

¹ International Commercial Terms sont au nombre de treize (13)

² Incoterm utilisé pour désigner une livraison effectuée dans les locaux du vendeur/ vente au départ

Si par contre le vendeur et l'acheteur optent pour l'incoterm DDP³, la livraison se fera chez l'acheteur ; dans ce cas le vendeur prendra en charge toutes les dépenses afférentes à l'opération depuis ses locaux.

IL faut noter que c'est l'acceptation par le destinataire qui caractérise la livraison. Si le destinataire n'accepte pas de prendre la marchandise dans on ne peut pas parler de livraison.

Egalement, lorsque le contrat inclus un transporteur, on dira que la livraison est un acte juridique par lequel le transporteur remet la marchandise au destinataire et que ce dernier l'accepte. La livraison met fin à toute opération de transport.

Cette livraison se résume aussi au transfert de propriété et de risques et permet au vendeur ou au transporteur de se dégager de toutes responsabilités.

En ce qui concerne DHL la livraison consiste à acheminer des colis et du courrier vers le pays du destinataire.

Marchandises : ce sont des objets, des biens ou des produits qui se vendent ou s'achètent. Dans les entreprises industrielles, les marchandises à acheter seront les matières premières, les produits finis, les produits semi finis ou même les rebus ; tandis que dans les entreprises à faible valeur ajoutée (score, superette, mini marché...), les marchandises sont achetées et vendues en l'état.

Les marchandises peuvent se présenter sous diverses formes ; elles peuvent être des produits liquides, solides, gazeux, il peut s'agir aussi des denrées périssables et produits

³ Delivered duty paid / incoterm de vente à l'arrivée

dangereux....Etant destinées au commerce, elles ne doivent pas faire l'objet d'une prohibition.

Dans ce contexte, les marchandises se réfèrent aux colis (produits de luxe, de santé, les biens de grande consommation, les vins et spiritueux...) et au courrier

International : qui a lieu entre deux nations, qui se passe de nation à nation. L'international est aussi caractérisé par le dépassement des limites séparant deux états. Dans une transaction entre deux pays, lorsqu'on dépasse la frontière du pays on caractérise ces opérations de transactions internationales.

Dans le cadre de notre étude les transactions signifient les échanges entre le Sénégal et les autres pays du monde

Tri : action de trier afin de regrouper des biens ou objets ayant une même destination, une même valeur ou les même caractéristiques (selon le prix, la quantité, le poids, l'état du produit (inflammables, corrosifs, toxique...)); cela permet d'éviter des erreurs. C'est aussi une opération consistant à classer des informations enregistrées sur un fichier.

Le tri permet de classer les marchandises en fonction de leur valeur et de leur destination.

Toutes les marchandises ont des destinations différentes ; c'est à cet effet que le tri est nécessaire pour faire le dispatching suivant leurs destinations finales. Le tri facilite les envois.

Courrier : c'est l'ensemble des correspondances transmises par un service postal ou même par une personne physique ou morale.

Le courrier peut être confidentiel ou non ; il est généralement envoyé sous pli fermé.

On distingue souvent deux types de courrier à savoir le courrier interne et le courrier externe.

La différence réside du fait que le courrier interne, comme son nom l'indique, reste au sein de la structure alors que le courrier externe est pris en charge par un prestataire.

Dans notre étude il s'agira de mailing, des lettres reçues soit par les entreprises désireuses de faire des envois ou soit par des personnes physiques.

Colis : c'est un objet emballé et expédié par un moyen de transport public ou privé. Le colis peut être un sac contenant des marchandises diverses, une caisse ou des caissons renfermant des objets.

Dans le cadre de notre étude on parlera de tous les colis y compris les ordinateurs, les produits pharmaceutiques...

Le tracking et le tracing : c'est un suivi de la marchandise depuis le point d'origine jusqu'au point de destination. Cela permet de localiser le produit. Ce dernier est généralement accompagné d'un numéro d'identification pour un meilleur suivi.

La traçabilité permet aussi, en cas de problème, de faire un compte rendu de l'historique, ou de l'origine, de l'application ou

encore de la localisation de certains éléments du produit ou de certains moyens utilisés dans son cycle de vie.

L'express : fait référence à quelque chose qui permet une liaison rapide ; souvent pour caractériser une chose ou une opération qui se fait diligemment.

L'express se caractérise par la rapidité, la célérité. Il permet de gagner du temps.

Le juste à temps : c'est une philosophie basée sur le principe de recevoir la bonne matière, au bon moment, et à la bonne place. Elle vise à acheter ou à produire ce dont on a besoin, quand on en a besoin, en réduisant les coûts de stockage de matières premières et de produits finis ; tout en évitant les attentes ou les pertes de temps.

En somme, son objectif est de réduire les coûts d'investissement, d'améliorer les délais de livraison, d'éviter les pertes qui pourraient découler de certains stocks inutiles.

Mais cela demande une bonne maîtrise des opérations et une souplesse pour répondre aux souhaits de la clientèle, un personnel qualifié et polyvalent, des outils très rapides et très performants et la mise à disposition des usines pour permettre l'enchaînement des opérations.

Supply Chain (chaîne logistique globale) : c'est le flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur.

La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de services et les clients.

Chapitre I : Diagnostic de la situation actuelle

I-1- Diagnostic du secteur de dédouanement du transport et la livraison des colis au niveau du Sénégal

I-1- 1- le Dédouanement des colis

Le commerce électronique a eu un effet considérable dans presque tous les secteurs d'industries en redéfinissant les modules d'activités et en agissant comme facilitateur permettant un accès incomparable au marché libre. Et entraînant une mondialisation des échanges sans précédent. Dans cette révolution numérique, l'Afrique n'est pas en reste. Elle essaie tant bien que mal de se créer une place dans le nouveau système mondial. C'est le cas par exemple du Sénégal qui s'illustre de plus en plus dans l'informatisation de ses différents services, de l'accessibilité à l'Internet et de l'accroissement du commerce électronique.

C'est ainsi que le dédouanement électronique est devenu une réalité au Sénégal avec la mise en place du système Gaïndé⁴ (gestion automatisée des informations douanières et d'échanges).

L'étude du système Gaïndé commence en 1986 et la réalisation n'a eu lieu qu'à partir de 1990. Autrefois, la procédure douanière prenait énormément de temps, les déclarants utilisaient les machines à taper pour la saisie des déclarations et mettaient beaucoup de temps dans les bureaux de douane pour les vérifications ce qui causait des bousculades et les clients mettaient du temps avant d'entrer en possession de leurs marchandises.

⁴ En 1986 le système a vu le jour et son utilisation remontait en 1990

Mais aujourd'hui avec le développement de l'informatique, la douane sénégalaise a tenu à mettre sur pieds le système Gaïndé afin de diminuer les attentes, réduire autant que possible les délais, en bref, gagner en temps.

Le système Gaïndé revêt deux fonctions :

- La fonction consignataire
- La fonction transitaire

La fonction consignataire concerne les manifestes pour les déclarations sommaires.

La fonction transitaire traite les déclarations notamment les déclarations en détail.

Au niveau de l'accessibilité, le système Gaïndé est accessible à toutes personnes physiques ou morales effectuant des opérations d'importation ou d'exportation. Pour se faire, il suffit de faire une demande de la convention d'utilisation du Gaïndé à remplir et à déposer à la DSID (direction du système informatique de la douane) qui après la vérification de la caution de garantie (60.000.000 fcfa minimum) vous attribue un code d'accès .Ce processus est le même pour les transitaires et les consignataires. En plus de cette convention, le demandeur doit posséder un matériel informatique adéquat, il peut lui-même s'occuper des installations ou s'adresser au GIE 2000 (groupement d'intérêt économique) qui est un service de la DSID. Les installations vont permettre au demandeur d'avoir une configuration pour accéder au système.

La DSID ne fait pas de marketing en ce qui concerne le système Gaïndé sur le territoire national, elle estime que c'est un outil mis à la disposition du public et qu'il revient aux usagers de s'informer et d'aller vers elle. Aujourd'hui, le système Gaïndé est suffisamment connu en tout cas par toutes personnes physiques ou morales qui effectuent des opérations d'importation ou d'exportation de façon régulière et professionnelle.

Mais sur le plan international, le GIE 2000 qui est une société (personne morale) se substitue à la douane pour faire la promotion du système Gaïndé. Cette structure ayant besoin de ressources pour mener sa politique, fait des configurations du système Gaïndé à ceux qui en ont besoin.

I-1- 2- le transport et la livraison des colis

DHL dispose d'un bureau à Dakar qui représente le Hub au niveau du Sénégal, d'un bureau au niveau de l'aéroport où est débarqué l'ensemble des colis qui viennent des pays étrangers. Dans le cadre de ses activités, DHL opère également au niveau régional ; de ce fait elle s'est fait représenter par des agences de voyage bien cotées et accessibles à Saly, Saint Louis, Touba et Ziguinchor. DHL ne dispose pas de bureau proprement dit, mais plutôt d'une enseigne placée au niveau de ces agences. DHL n'est également pas présente dans toutes les régions du Sénégal; le choix d'implantation dans ces zones s'explique surtout par l'importance des envois.

Lorsque les colis et plis arrivent au niveau du GOPS⁵, ils sont triés et rangés selon les destinations à Dakar. Certains plis ou colis

⁵ Groundops: service s'occupant des opérations de livraison et de ramassage par route

réservés aux autres régions sont classés dans les boxes UNDEL⁶. Pour ces plis ou colis, DHL a engagé un prestataire chargé uniquement des livraisons vers les autres régions du Sénégal. DHL appelle ce dernier pour récupérer ces plis ou colis au niveau du GOPS, ensuite le prestataire se rend à la gare routière et lorsque la destination est par exemple Saint Louis, il le remet au transporteur s'y rendant tout en prenant son numéro d'immatriculation, et son nom ; en général il le confie à un transporteur connaissant bien l'emplacement de l'agence représentant DHL. Ceci en est de même lorsqu'il s'agit des livraisons à Touba, Ziguinchor, et Saly. Les transports routiers peuvent constituer un important moyen de distribution des colis et autres articles à l'intérieur des régions géographiques ou de pays contigus et les transports aériens prédominent pour les destinations lointaines.

A Ziguinchor les livraisons se font plutôt par voie aérienne, par l'intermédiaire de la compagnie Air Sénégal International. Par contre ; lorsque le destinataire se trouve dans une région où DHL n'est pas présente ; le cas de Louga par exemple, la livraison devient un peu complexe puisque DHL n'y ayant pas de représentant ne peut pas y opérer. De ce fait le destinataire a trois solutions :

- Il peut soit donner à DHL l'adresse d'un de ses contacts à Dakar auprès de qui il pourra récupérer plutôt sa marchandise ;
- Soit venir la récupérer lui-même à DHL,
- Soit accepter que DHL la livre dans l'agence la plus proche de sa région à savoir Saint Louis et c'est au niveau de cette agence que ce dernier viendra prendre livraison de sa marchandise.

⁶ undelivered

Cette logique est applicable en ce qui concerne également les régions telles que Tambacounda, Fatick, Matam, Kaolack, Kolda, Diourbel et Thiès où DHL se chargera de livrer les marchandises dans la zone la plus proche.

I- 2- le dispositif institutionnel existant

Dans le cadre de ses activités, DHL est soumis à un certain nombre de règles et procédures à respecter. De ce fait, utilisant plusieurs modes et moyens de transport, chaque moyen de transport est régi par un code ou par des conventions.

I- 2- 1- au niveau national

Pour mieux régir les activités de la poste et consolider sa position face à la concurrence, L'Agence de Régulation des Télécommunications (ART) a été mise en place en vue de veiller à l'existence d'une concurrence loyale dans ce secteur. L'ART a mis en place un certain nombre de règlements visant à respecter les droits de la poste. Ces règlements apparaissent surtout dans le code des postes et des Télécommunications qui détermine les services réservés à la poste qui se résument aux envois de correspondance nationaux, aux publipostages

Le code des postes et des Télécommunications détermine aussi le domaine du monopole postal en confiant à l'administration des postes et des Télécommunications le transport des lettres, des paquets et papiers n'excédant pas le poids de un (1) kilogramme. De ce fait, il est interdit à tout entrepreneur de transport ou à toute personne étrangère de s'immiscer dans ce transport.

Quant à l'administration des postes et des télécommunications, elle est autorisée par décret du 14 Mars 1986 à effectuer librement des transports avec ses propres véhicules sans limitation de distance. Elle peut également recourir aux services de tiers, même non inscrits au registre des transports publics, pour l'acheminement du courrier dans les limites du département. Par contre elle interdit d'organiser un service de transport de lettres pour des expéditeurs différents, de recourir à des entreprises privées transportant du courrier, de faire porter par des préposés, dont ce n'est pas l'activité essentielle, des lettres.

I-2- 2- Au niveau international

Pour le transport Aérien, le transport express bénéficie d'une facilitation de l'Organisation Mondiale du Commerce ratifiée par l'Organisation Mondiale des Douanes. Il est stipulé que les documents qui n'ont pas de valeur commerciale ne sont pas soumis aux procédures de dédouanement.

DHL est également régit par la convention de Chicago signée le 7 Décembre 1944 et portant sur l'aviation civile internationale. L'article 7 relative au cabotage précise que « Chaque Etat contractant a le droit de refuser aux aéronefs d'autres Etats contractant la permission d'embarquer sur son territoire des passagers, du courrier ou des marchandises pour les transporter contre rémunération ou en vertu d'un contrat de location, à destination d'un point de son territoire. Chaque Etat contractant s'engage à ne conclure aucun arrangement qui accorde expressément un tel privilège, à titre exclusif à un autre

Etat et à ne pas faire octroyer un tel privilège exclusif à un autre Etat ».

Cette disposition est complétée par les articles 15, 24, et 35 de la même convention relatives respectivement à la redevance d'aéroport et droits similaires. Au droit de douane et aux restrictions et à la cargaison.

On peut également évoquer la convention de Kyoto entrée en vigueur en 1974 relative à la simplification et à l'harmonisation des régimes douaniers. Elle permet à l'organisation mondiale des douanes d'être conforme aux exigences actuelles qu'imposent les échanges internationaux. La révision de cette convention a permis l'augmentation des volumes de livraison par envoi express et l'accroissement par internet. Suite à la déclaration ministérielle de l'organisation des douanes de 1998 sur le commerce électronique, les transmissions ne devraient pas être frappées de droits et taxes.

Le cadre institutionnel de l'activité de DHL se réfère également aux codes OACI qui sont utilisés lors des contrôles du trafic aérien et dans les opérations tels que le plan de vol. Ils sont différents du code IATA qui définit l'horaire, la ligne aérienne, la réservation et le marquage des bagages.

I-3- le rôle de l'état et de ses démembrements dans le transport et la livraison à Dakar

La notable insuffisance des moyens consacrés par l'Etat, dans le cadre institutionnel actuel, pour exercer les prérogatives de puissance publique qui lui incombent au regard de l'activité de

transport dans les villes et pour entretenir et développer des programmes de remise à niveau des infrastructures de transports.

La volonté très forte des collectivités locales, actuellement absentes du processus décisionnel régissant l'activité de transport public de voyageurs dans son développement et son administration ; condition sine qua non à sa capacité à assumer ses responsabilités que la loi l'assigne pour la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement urbain et d'intérêt régional.

L'état, propriétaire des infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires, garant du respect de l'intérêt général dans leur utilisation, est représenté par le ministère de l'Equipeement et des Transports dans l'exercice des prérogatives de puissance publique au regard des activités des transports de personnes et de marchandises, laquelle satisfait à une mission de service public.

De ce fait, le rôle « d'autorité régulatrice » est assuré à Dakar par le Conseil Exécutif des Transports Urbains de Dakar, la direction des transports terrestres et la direction de la police routière nouvellement mise en service

I- 3- 1- le rôle des opérateurs économiques

Si l'on se réfère aux pratiques actuelles, les données légales et certaines obligations sont uniquement théoriques : les prix de transports dépendent plus du marché que la tarification officielle.



I-3-2-LES SERVICES DE DHL OU ACTIVITES

Tout a commencé un soir en 1969 où Larry Hillblom, étudiant à Berkeley, California , US...rencontra , en sortant du supermarché son manager, Adrian DALSEY. Hillblom, étudiant en droit à l'époque, travaillait dans une société de courrier « express » entre San Francisco et Los Angeles, afin « d'arrondir » ses fins de mois... d'étudiant.

L'employé et son manager discutent du business. Ils s'aperçoivent vite qu'ils partagent les mêmes vues et les deux

partenaires futurs concluent que la société dans laquelle ils travaillent est loin des standards de qualité et de service attendus par la clientèle, donc pourquoi ne pas essayer de faire mieux ?

Hillblom, de plus, a une idée : Il a identifié une opportunité commerciale jusqu'alors non couverte par les services courrier traditionnels : transporter des connaissements de bateau, de main à main, par avion, pour les armateurs sur la ligne San Francisco - Hawaii. Ceci évitera aux armateurs des frais d'immobilisation considérables. Les documents seraient mis en place bien avant l'arrivée du bateau dans le port de destination. Les procédures administratives et opérations bancaires, basées sur ces documents pourraient être entamées dès réception, évitant ainsi des délais et des frais supplémentaires.

Le coût du billet d'avion serait largement couvert par ce bénéfice. Avec le support financier d'un troisième partenaire : Robert Lynn, DHL est fondé. Le sigle adopté reprend les initiales des trois partenaires : **D**ALSEY - **H**ILLBLOM – **L**YNN.

Le groupe Danzas avant son adhésion au sein de DHL était spécialisé dans le transport maritime et aérien. Son alliance avec DHL ne lui a permis pas de se départir de ses activités mais plutôt de la développer en faisant face aux concurrents tels que Maersk, SDV...et aussi malgré le fait que DHL en fasse mais à des prix plus élevés.

Danzas est devenu une division de DHL mais exerçant ses propres activités. Par rapport à DHL, il est plus spécialisé dans le transport des colis et plus particulièrement des colis lourds. Il est aussi en charge des transports de conteneur. Les importations à ce

niveau représente les 90% des ses activités et les 10% restant concernent les exportations. Ce qui n'est pas le cas pour DHL qui importe autant qu'il exporte. Danzas est pour cela appelé Danzas Air and Océan.

I-4- La politique de transport et la livraison au niveau de Dakar

Les livraisons express se font d'abord par avion cargo ou par des vols commerciaux. Les avions de DHL sont appelés DHV⁷ ; ce sont des cargos qui déchargent l'ensemble des colis et plis au niveau de l'aéroport. A ce niveau, il y a un grand hangar ou magasin de stockage appelé Gateway et qui représente également le Hub au niveau de Dakar. Ce Hub est géré par un responsable appelé manager de Gateway ; ce dernier est également le superviseur de l'ensemble du personnel basé à l'aéroport.

Les plis qui viennent de différentes destinations sont mis dans des sacs et une fois arrivés à l'aéroport sont triés de telle sorte que les sacs devant être livrés au Sénégal sont stockés et le reste transitant vers les pays de la sous région. Après ce premier tri, les sacs qui appartiennent à DHL Sénégal sont acheminés vers le Groundops ; à ce niveau, ils sont ouverts par un dispatcher pour un second tri par zone.

Ces plis font également l'objet d'un traitement. L'agent de route scanne les codes barre qui ne sont rien d'autres que le numéro du bordereau à l'aide du saphir⁸ et classe les plis suivant leur zone de

⁷ DHV: dénomination de l'avion cargo de DHL

⁸ appareil servant à recueillir les informations contenues sur le bordereau ,à les scanner et à enregistrer d'autres informations concernant la marchandise à livrer afin de renseigner le serveur

livraison avant de déverser la totalité des informations relatives à chaque plis ou colis dans le serveur. La restitution de ces informations permet en quelque sorte à l'expéditeur de s'assurer de l'arrivée à bon port de son colis ou de ses plis et s'il y a lieu d'en faire le suivi.

La ville de Dakar est divisée en (8) huit zones à savoir : PLT, MED, RUF, YOF, SDG, ROM, BCC et CAB et chaque agent de route a sa zone de livraison.

Cependant, DHL divise sa journée de travail en deux parties à savoir le run A qui se rapporte à la matinée et le run B qui s'assimile à l'après midi. En effet, le run A est uniquement réservé aux livraisons alors que pour le run B les agents de route ne font que des ramassages de colis et courrier au niveau des entreprises. Les agents de route, viennent tôt le matin à partir de 7h 30 pour les opérations de livraison afin de livrer le maximum de plis et de courrier par jour.

Pour ces opérations ils se chargent d'abord de ranger les colis et les plis en tenant compte de leur itinéraire tracé et ensuite d'aller les livrer, ce, jusqu'à 11h30 soit environ 4h d'heures de travail pour le Run A.

Toutes les livraisons se font à l'aide de véhicules à l'exception de SDG où il est préférable d'utiliser des motocyclettes à cause de la forte concentration. Une fois arrivé chez le client, l'agent de route scanne le numéro de bordereau à l'aide du saphir, enregistre le nom de celui qui a réceptionné la marchandise et lui présente la feuille de livraison où il doit émarger et mettre l'heure à laquelle il a reçu le colis ou le pli.

A son retour, il transmettra les informations du saphir dans le serveur (PC GOP⁹) et remettra la feuille de livraison, les matériels de route à savoir la radio et le saphir au débrief qui est chargé de faire le contrôle des opérations effectuées par les agents de route

I.5- fonctions et taches dans l'encadrement de l'activité de transport et la livraison

L'Etat du Sénégal, de par ses ministères (Ministère de l'Equipeement, des Infrastructures, des Transports Terrestres et des Transports Maritimes Intérieurs) et des directions qui leur sont rattachées (Direction des Transports Terrestres), est garant de la sécurité nationale.

Les ministères ou les organismes gouvernementaux responsables de la prise de décisions en matière de gestion et d'amélioration du système de transports sont :

- Le Ministère de l'Équipement, des infrastructures, des Transports terrestres et des transports maritimes intérieurs,
- Le Ministère de l'Environnement et de la protection de la nature,
- Le Ministère de l'Économie et des Finances,
- Le Ministère du Plan,

⁹ Ground operations processing pc based

- Le Ministère du Commerce,
- Le Ministère de la Justice,
- Le Ministère de l'Intérieur (Police) et des collectivités locales,
- Le Ministère des Forces Armées (Gendarmerie),
- Le Ministère du Tourisme et des transports aériens,
- Le Ministère de l'Énergie et des mines,
- Le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat,
- Le Ministère de l'Urbanisme et de l'aménagement du territoire,
- Le Ministère du patrimoine bâti, de l'habitat et de la construction,
- Le Conseil Exécutif des Transports Urbains de Dakar (CETUD),
- La Cellule de Coordination du Deuxième Programme Sectoriel des Transports (CELCO-PST2).

La réglementation de l'OACI a été créée en 1947 fixe les objectifs de l'organisation afin d'assurer le transport et la livraison aérienne en toute sécurité en optant pour :

- Favoriser, sans compromettre la sécurité, l'aviation civile Internationale.
- Encourager la mise au point d'aéronefs destinés à des usages pacifiques et leur exploitation à ces fins
- Concourir à l'aménagement de lignes, d'aéroport et d'installation de navigation pour l'aviation civile
- Faire en sorte que les transports aériens internationaux soient surs, réguliers, efficaces et économiques.

Par nature le transport maritime de marchandises s'inscrit dans un contexte international. Cette première partie du rapport sera donc consacrée d'abord, dans une classification « formelle », au rappel des conventions en vigueur et des institutions qui les mettent en oeuvre puis, dans une classification « matérielle », aux différents domaines d'intervention concernés : de la prévention à la gestion des crises et aux réparations indemnités.

De nos jours, c'est l'Organisation Maritime Internationale (OMI – IMO) qui est le pivot de l'action internationale en matière de sécurité maritime. Cette organisation a repris à son compte les conventions internationales conclues antérieurement à sa mise en oeuvre effective en 1982 et est en charge de les faire appliquer. Depuis lors, c'est sous son égide que des amendements y ont été apportés et que de nouvelles conventions ont été adoptées

La Société des Nations (SDN) avait déjà institué, dans l'entre-deux-guerres, une « Commission consultative et technique des communications du transit ». En 1948, à Genève, une conférence de

l'Organisation des Nations Unies (ONU), crée l'Organisation Maritime Consultative Intergouvernementale (OMCI) qui ne commencera à fonctionner qu'en 1958. Mais il faut attendre 1975 pour que la convention de 1948 soit révisée et permette de fixer le statut actuel de l'OMI, entré en vigueur en 1982. Sur le modèle des autres organisations spécialisées de l'ONU, l'OMI comprend une Assemblée réunissant une fois tous les deux ans les représentants de tous les États membres (plus de 160 aujourd'hui) et des organisations non gouvernementales à statut consultatif, dont la Commission européenne aujourd'hui.

De façon complémentaire, d'autres institutions des Nations-Unies interviennent dans le transport maritime : la Commission pour la Législation Commerciale Internationale (UNCITRAL), la Conférence pour le Commerce et le Développement (CNUCED – UNCTAD), l'Organisation Internationale du Travail (OIT – ILO), l'Assemblée Générale des Nations-Unies elle-même (ONU – UN), sans oublier des conventions antérieurement conclues et toujours en vigueur (Convention de Bruxelles)

I-5-1- procédures liées au transfert de compétences aux privés

Dans la classification sectorielle des services de l'AGCS¹⁰, les services postaux et les services de courrier sont présentés comme des sous secteurs du secteur des services de communication, lequel englobe également les services de télécommunication et les services audiovisuels. Dans la classification centrale de produits des Nations Unies, ces services figurent dans le groupe « postes et

¹⁰ Accord General sur le Commerce de Services

télécommunications » et cela vient du fait que, pendant longtemps, les services postaux et de télécommunication ont relevé de l'Etat, qui en détenait le monopole ; mais cette situation est de plus en plus souvent dépassée.

La plupart du temps, c'est l'Etat qui fournit les services postaux publics et qui, en gros, a le monopole de la poste. Les services de courrier qui sont en général des services de messagerie ou de distribution de plis urgents sont souvent fournis par les monopoles postaux, mais ils ne leur sont pas exclusivement réservés. Les services de courriers sont normalement assurés par des sociétés privées, qui ont entre elles et avec les fournisseurs publics des relations de concurrence.

Les sociétés de courrier privées offrant souvent des services plus fiables, plus rapides et meilleur marché que les fournisseurs nationaux , ceux ci s'inquiètent de plus en plus de perdre, au bénéfice des entreprises privées , une part de marché en pleine expansion du courrier international.

Ainsi, ayant eu auparavant pour activités la vente des timbres et la livraison de plis dans un premier temps au niveau national, la poste a depuis quelques temps commencée à développer ses activités de livraisons de colis et de courrier au niveau international par l'intermédiaire d'une de ses filiales (EMS) créée tout récemment.

La poste est une entreprise publique dont l'état veut sauvegarder les intérêts. De ce fait, avec l'autorisation accordée à DHL à s'investir dans le domaine de la livraison de courrier, l'Etat lui fait part d'une imposition de redevance dépendant du chiffre d'affaire

réalisé. En d'autres termes plus le chiffre d'affaire est élevé plus la redevance versée par DHL est élevée.

En plus de cette imposition, DHL est privée d'une exécution de tâche au niveau national ; autrement dit, les livraisons ne peuvent pas se faire entre deux ou plusieurs régions de Dakar ; mais plutôt au niveau international ; car selon l'Etat, cela pourrait porter préjudice à la poste qui pourrait perdre ses fidèles clients.

A l'échelle mondiale, les grandes compagnies tendent à se spécialiser dans les services de livraison dans les 24h alors que les petites livrent en général sur place, dans la journée et sont actives au niveau national, opérant à l'intérieur des villes et entre villes.

I-5-2- l'application du cadre réglementaire

La coordination de l'activité gouvernementale en matière de transports et de circulation routière est assurée par le conseil des ministres, les conseils interministériels sur le secteur des transports et la circulation routière, les réunions interministérielles sur les transports, et les réunions de concertation avec les acteurs du secteur des transports (syndicats des transporteurs et des chauffeurs, police, gendarmerie, travaux publics, etc.).

Au niveau inférieur de l'administration centrale, l'autorité décisionnelle est déléguée par les instruments de la délégation de pouvoir et délégation de signature. Ceci, dans tous les cas où l'autorité locale doit résoudre les problèmes qui sont du ressort de sa compétence géographique.

Au niveau des collectivités locales, cette autorité décisionnelle repose sur des dispositions prévues par la politique de décentralisation et par les instruments législatifs et réglementaires prévus par le code de la Décentralisation.

Les lois, les règlements et les directives traitant des transports routiers, de la circulation routière et des routes portent essentiellement sur les dispositions contenues dans:

Le code de la route (partie législative et réglementaire)

Les décrets 63- 545 de 1963 portant réglementation des transports publics et privés de marchandises et ses arrêtés et directives d'application;

La loi 74-20 du 24.06.1974 portant classement du réseau routier national et fixant le réseau domanial de ce réseau;

L'arrêté interministériel n°150-97 du 14.12.1997 relatif au classement du réseau routier national;

Les textes réglementaires sur les transports urbains (l'exploitation et la conduite des taxis urbains);

Les directives d'application et mesures d'accompagnement pour l'organisation des transports routiers;

Au plan international, c'est la Convention STCW¹¹ de l'OMI, adoptée en 1978 et amendée en 1995 et 1997. Il en résulte un Code de formation comprenant une partie A de dispositions obligatoires et

¹¹ Standards of Training , Certification & Watchkeeping

une partie B de recommandations, régulièrement actualisée par le Comité de la sécurité maritime de l'Organisation Mondiale Internationale. Ces dispositions ont été introduites dans le droit communautaire en 1994 et renforcées par les directives d'avril 2001 et de novembre 2003.

Cependant DHL est tenu au respect d'un certain nombre de contrats de transport actuellement en vigueur :

- Contrat type « général » applicable aux transports publics routiers pour lesquels il n'existe pas de contrat type spécifique. (décret n° 99-269 du 6 avril 1999, JO du 11 avril, modifié par D n° 2000-1052 du 22 octobre 2000, JO du 27 oct, et D n° 2001-1363 du 28 décembre 2001, JO du 30 déc)

- Contrat type pour le transport public en citerne. (décret n° 2000-527 du 16 juin 2000, JO du 18 juin, modifié par D n° 2000-1052 du 22 octobre 2000, JO du 27 oct, et D n° 2001-1363 du 28 décembre 2001, JO du 30 déc)

- Contrat type pour le transport public routier d'objets indivisibles. (décret n° 2000-528 du 16 juin 2000, JO du 18 juin, modifié par D n° 2000-1052 du 22 octobre 2000, JO du 27 oct, et D n° 2001-1363 du 28 décembre 2001, JO du 30 déc)

- Contrat type applicable aux transports publics routiers de marchandises périssables sous température dirigée. (décret, sans n°, du 12 février 2001, JO du 17 février, modifié par D n° 2001-1363 du 28 décembre 2001, JO du 30 déc) Attention le lien donne accès au texte d'origine mais pas au texte consolidé, le site Légifrance n'ayant pas encore mis en ligne une version consolidée

- Contrat type applicable aux transports publics routiers d'animaux vivants. Issu du décret, sans n°, du 12 février 2001, JO du 17 février désormais abrogé, le texte du contrat type « animaux vivants » figure maintenant intégralement dans l'annexe de la partie réglementaire du livre II du Code rural (D. n° 2003 -768 du 1er août 2003, JO du 7 août)

- Contrat type applicable aux transports publics routiers de fonds et de valeurs (décret n° 2001-657 du 19 juill et 2001, JO du 22 juillet)

- Contrat type applicable aux transports publics routiers de véhicules roulants (décret n° 2001-658 du 19 juillet 2001, JO du 22 juillet, modifié par D n° 2001-1363 du 28 décembre 2001, JO du 30 déc)

- Contrat type applicable aux transports publics routiers de marchandises exécutés par des sous-traitants (Décret n° 2003-1295 du 26 décembre 2003, JO du 30 décembre, le décret n° 2001-659 ayant été abrogé en Conseil d'Etat à la suite d'un recours en 2003)

- Contrat type de location de véhicule industriel avec conducteur, (Décret n° 2002-566, du 17 avril 2002, JO du 24 avril, p 7302)

- Contrat type applicable à la Commission de transport, sur saisine du ministère un groupe de travail s'est déjà réuni une vingtaine de fois entre avril 2004 et novembre 2005. Des difficultés sont apparues fin 2005 et début 2006 sur le projet finalisé. Et il n'y a

actuellement pas de consensus de l'ensemble des organisations professionnelles.

I-6- les déficiences actuelles au regard de la qualité de service de livraison de DHL

Les faiblesses remarquées au niveau de DHL concernent surtout la flotte, au niveau de Dakar ; il y'a lieu de mettre en place beaucoup de motocyclettes en plus des véhicules disponibles ; car, la ville de Dakar étant confrontée à des problèmes de congestion, l'accès dans certaines zones devient de plus en plus difficiles ; d'où des retards dans les livraisons selon le planning des agents de route. Nous pouvons aussi noter, le problème de la communication entre le client et l'agent ; car il arrive souvent que l'agent soit mal renseigné sur l'adresse de son client.

Il y a également le problème d'affectation de tâche qui peut jouer dans le cadre de la livraison. Pourquoi pendant que certains livrent des plis ou colis, d'autres ne peuvent pas se charger du ramassage et du traitement de ces plis et colis avant même l'arrivée des livreurs? Cela pourrait faire gagner du temps et donc permettre d'optimiser le nombre de colis ou de plis à livrer.

Un autre problème semble affecter le système de livraison, il s'agit de la non disponibilité du matériel de travail ; pourquoi ne pas mettre en place un système GPS (utilisé pour la géolocalisation) pour une meilleure communication et gestion des points de livraison et de ramassage, ce qui réduirait les pertes de temps des agents et faciliterait leur travail. Nous pouvons aussi exposer le problème du timing ; en tenant compte des congestions, du temps mis dans la livraison à une personne déterminée, de l'itinéraire, de la distance et

du nombre de kilomètre à parcourir, les agents n'arrivent dès fois pas à livrer tous les plis ou colis qu'ils ont à leur disposition.

D'un point de vue normatif, l'appareil réglementaire international concernant la sécurité du transport maritime apparaît déjà conséquent, sa mise en oeuvre reste fondamentalement liée au bon vouloir des États concernés, ou de groupes d'États – tels ceux de l'Union européenne – lorsqu'ils adoptent des stratégies communes. Dans une classification matérielle il sera successivement traité des mesures de prévention, de la gestion des crises, des dédommagements.

La prévention C'est bien entendu la voie d'action essentielle en matière de sécurité. Deux leviers peuvent être simultanément utilisés :

- Celui de contrôles régaliens émanant des autorités gouvernementales ;
- Celui de la responsabilisation des acteurs au travers des recours auxquels ils peuvent être exposés.

S'agissant des contrôles étatiques, trois niveaux sont logiquement à distinguer :

- Contrôles par l'État du pavillon,
- L'État du port,
- L'État côtier,

Pour faire face aux quatre grandes sources de risques inhérents au transport maritime, tenant à l'origine du pavillon et aux équipages,

- la nature du fret transporté,
- l'âge des navires,
- l'insuffisance des contrôles.

En vertu de l'article 2 de la Convention de Genève de 1958 sur la Haute Mer, il doit exister un « lien substantiel » entre l'État du pavillon et les navires qui y sont immatriculés.

Cette notion a été reprise par la Convention sur le droit de la mer de Montego Bay signée en 1982 (art. 91-1), mais reste très imprécise.

La Convention de la CNUCED du 7 février 1986 s'est efforcée de préciser les conditions (essentiellement d'ordre administratif) d'immatriculation des navires... mais elle n'est jamais entrée en vigueur. Chaque État fixe donc librement (« libre immatriculation ») ces conditions, ce qui est la porte ouverte aux « pavillons de complaisance » largement utilisés par les grandes flottes de commerce en direction de micro États.

I-7- inventaires des contraintes physiques existantes

Compte tenu des objectifs de DHL, plusieurs facteurs affectent le système de livraison ; il s'agit entre autres des contraintes liées à

l'environnement, à l'heure actuelle il est très difficile d'avoir accès à certaines zones et à certaines heures surtout aux heures de pointes.

Il se pose également le problème de l'enclavement de certaines zones qui s'explique par le manque d'infrastructures (routes, tarmac ou port). Nous pouvons aussi noter l'état des infrastructures qui causent certains désagréments ainsi que les conditions climatiques ou météorologiques.

De plus en plus, avec le développement de la science, on assiste aussi à de nombreuses tentatives de fraudes et de transport de produits illicites et prohibés d'où la mise en place d'un service douanier pour renforcer la sécurité à l'import et à l'export au niveau aussi bien national qu'international. On peut noter également la disponibilité des moyens de transport pour l'exécution des activités.

L'annulation d'un vol pour des raisons politiques, économiques ou pour d'autres raisons liées aux conditions de chargements constitue aussi des contraintes. Il y'a lieu de noter également, la pluralité des prestataires de services qui conduit à une concurrence rude, surtout pour ce qui est des prestataires opérants au niveau national, ces derniers peuvent bénéficier de plus de facilités. Pour les opérations devant s'opérer à l'international, il y a les formalités à accomplir qui constituent une contrainte d'autant plus que cette procédure est dès fois assez longue.

Chapitre II- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

II-1- Cadre de l'étude

En 2004, un nouveau centre informatique mondial s'ouvre à Prague, République Tchèque. Il remplace celui de Londres. DHL devient la nouvelle marque de toutes les activités d'expédition de courrier de Deutsche Post , près de 4 000 employés dans le monde travaillent pour DHL Global mail. Acquisition de 68% dans Blue Darty, la première société indienne de distribution express de courrier et colis par avion. Depuis le mois d'Août, DHL introduit ses nouveaux uniformes aux couleurs de l'entreprise.

Avec l'acquisition de Exel plc en décembre 2005, Deutsche Post World Net a renforcé sa puissance logistique. Par conséquent, DHL opte désormais avec deux nouvelles marques logistiques :

- DHL Exel Supply Chain
- DHL Global Forwarding.

Afin de couvrir tous les besoins de services, DHL regroupe quatre divisions spécialisées :

- DHL Express est le partenaire de choix pour tous les envois express internationaux, documents ou colis. Il tient à la disposition de la clientèle un réseau de plus de 4 000 bureaux et de plus de 120 000 destinations dans le monde entier. Regroupant les activités de transport de colis des anciens DHL Worldwide Express et Deutsche Post Euro Express, DHL Express propose un service urgent avec

livraison le jour même, un service express, un service colis et un service fret.

- DHL Freight propose des solutions de transport international et national pour les charges partielles et les pleines charges en Europe. il achemine les marchandises par route, rail ou des formules intermodales. DHL Freight développe les activités de transport autres que les documents et colis des anciennes sociétés, de même que l'ancien service de transport terrestre Danzas Eurocargo.

- DHL Global Forwarding est le leader du fret aérien et maritime et un prestataire de logistique de projet opérationnel à l'internationale. Des services de valeur ajoutée complétant son offre de produits et de prestations, ce qui lui confère un excellent positionnement sur le marché et donne aux clients une dimension de services innovants dans le monde entier.

- Que le client opte dans les secteurs de la santé, de la technologie, l'aérospatial, l'automobile, l'industrie ou du commerce des biens de consommation ou de la mode, il prend en charge tous les besoins complexes en logistique internationale. DHL Exel Supply Chain offre des solutions informatiques sur mesure destinée à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En plus des options de logistique des achats, d'entreposage et de logistique des ventes, DHL propose des services à valeur ajoutée de qualité tels que le confectionnement, le copacking, l'étiquetage des prix, la facturation ou le traitement des commandes, mais aussi le soutien des ventes et les services financiers.

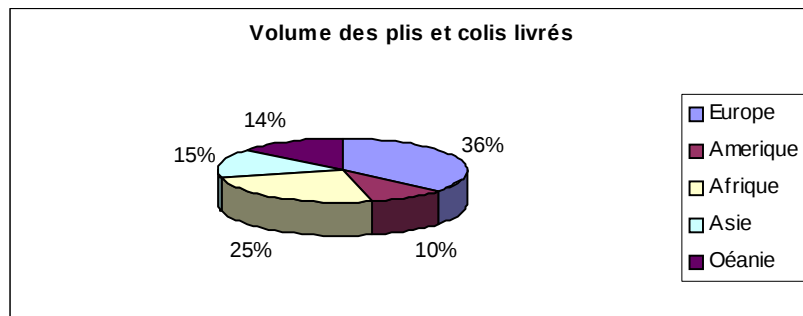
DHL mère, ayant créée des partenariats avec plusieurs entreprises par l'entremise de la société Deutsche Post World Net offre des services assez variés à ses clients tels que :

- Le mail ou le courrier, avec Deutsche Post et DHL global mail
- Le Transport-Express avec DHL express et DHL freight
 - La logistique avec DHL Exel Supply Chain et DHL global forwarding constitué par DHL Danzas Air & Ocean et Exel freight management
- La finance avec Postbank

Filiale de DHL mère, DHL Sénégal située à Fann travaille avec des concessionnaires, des sociétés de transit, des Organisations Non Gouvernementales, des sociétés industrielles, des banques. Elle dispose d'un bureau au niveau de l'aéroport où sont souvent débarqués les plis et colis et de deux agences dont l'une est située au niveau de République et l'autre vers Sarraut. Par contre, elle ne dispose pas de bureau au niveau des régions. Sa flotte se compose de 2 camions, de 2 mobylettes et de 8 véhicules dont un blanc appartenant à Danzas et les sept autres portant les couleurs de DHL.

II- 2-Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Conçu pour acheminer des colis et des plis à travers le monde, DHL joue un rôle de prestataire et d'intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire et aussi un rôle d'intégrateur dans la mesure où il associe services de transports terrestre et aérien et acheminement des marchandises, courtage en douane et autres activités où l'information joue un grand rôle et qui leur permettent de dispenser des services de ramassage et de livraison efficaces.



ANALYSE DES RESULTATS DES ENQUETES PORTANT SUR LES LIVRAISONS AU NIVEAU LOCAL

Zones	Nombre de colis à livrer / jour	Temps mis par 1colis	Nombre de stops/jour dans un intervalle de 4h	Analyse des données
SDG	35-45	5mn	40	Si on consacre 5mn/colis, les 45 seront livrés en 225mn équivalent à 3,75h ou 3h 45mn en plus du temps de parcours entre deux ou plusieurs destinations
PLT	80	3mn	40	Si on met 3mn/ colis, les 80 feront 240 équivalent à 4h +le temps de parcours dépendant de l'itinéraire
MED	30	5mn	20	Si on met 5mn/pli, 30 feront 150mn ou encore 2h30mn + le temps de parcours avec ou sans congestion, on peut arriver à livrer
CAB	20-25	10mn	20	Si 1 colis est livré en 10mn, les 25 feront 250 mn équivalent à 4h 9mn 6s + le temps de parcours
ROM	20-200	2-3mn	Entre18-85	Si on met 3mn/colis, les 200 feront 600mn d'où 10h.ce qui signifie que le ramassage risque de ne pas s'effectuer ou alors certains plis risquent de ne pas être livrés
YOF	90-120 lundi 40-50 autres jours	2mn	30-50 lundi 20-45 autres jours	Si 1 pli ou colis est livré en 2mn, les 120 seront livrés en 240mn c'est à dire en 4h le lundi tandis que les autres jours les 50 seront livrés en 100 mn soit en 1h 39mn 6s
BCC	50	5mn	35	Si 1 pli ou colis est livré en 5mn, les 50 seront livrés en 250mn c'est à dire en 4h 9mn 6s+ le temps de parcours avec ou sans congestion
RUF	15-60	10mn	15-25	Si 1 pli ou colis est livré en 10mn, les 60 seront livrés en 600mn équivalent à 10h.ceci aura une incidence sur le ramassage surtout si tous les plis doivent être livrés.

zones	Etendue de la zone	Caractéristiques/ contraintes liée à la zone	Interprétations des enquêtes
SDG	Malick Sy, sandaga, Faidherbe, lamine Gueye, pompier, Blaise Diagne, G.pompidou, RTS, allée Pape Gueye Fall	Congestion, zone très étendue, activités économiques développées, étroitesse des rues, routes de mauvais états	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
PLT	AV.Georges Pompidou, Présidence, av. LSS, Cap manuel, Dantec, Pasteur	Difficultés de trouver des zones de stationnements, zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
MED	Malick sy, Fann résidence, point e, BVD G.de Gaulle, médina, gueule tape liberté 1 et 5, Cheikh Anta Diop	Adresse mal définie, forte concentration, zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
CAB	Liberte6 extension, Sacré coeur3, grand Yoff, HLM grand Yoff, Hann mariste, HLM pour la livraison De SDE Hann a équipe+ pour le pick up (ramassage)	Adresse mal définie, forte concentration, zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
ROM	Place de l'indépendance, Sarraut, port	Forte concentration, étroitesse des rues, zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
YOF	Mermoz, Ouakam, Ngor, Yoff, Guédiawaye, Sipres 1 et 2, nord foire, VDN, Fann	Zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
BCC	Total, Colgate, Soboa	Zone très éloignée, circulation dense, zone très étendue	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru
RUF	CDE, Yarah, Thiaroye, Pikine, Yeumbeul, malika, keur massar , Bargny	zone très étendue, congestion, Adresse mal définie	Les retards sont souvent liés aux contraintes et au km devant être parcouru. étant souvent confronte a des congestions

Pour les opérations à vocation internationale, la procédure de livraison commence soit par un ramassage ou par une réception. Ces derniers peuvent s'effectuer sous plusieurs formes :

- Par une remise faite par le client ; ce dernier effectue le déplacement et se rend au niveau du customer service où l'on

distingue le front line ou desk qui est le premier contact du client et le back line composé des agents du tracing et qui s'occupent surtout du service après vente.

Les agents de desk réceptionnent le pli ou le colis, et prennent toutes les informations relatives à la marchandise et remplissent le bordereau de livraison appelé également Lettre de Transport Aérien.

Ce bordereau porte un numéro composé de 10 chiffres et comporte les éléments suivants :

- 1-** numéro de compte payeur et détails de l'assurance ce qui permet de déterminer les modalités de paiement et de définir s'il y a lieu le numéro de compte du client ou encore le mode de paiement.
- 2-** l'identité de l'expéditeur où on trouvera le nom de sa société, son adresse, son numéro de compte, son code postal et son numéro de téléphone
- 3-** l'identité du destinataire avec les mêmes informations que celles de l'expéditeur ; en plus des informations relatives aux pays de destination et du nom de la personne à contacter.
- 4-** les détails de l'envoi ; il s'agit surtout du nombre de colis à envoyer, du poids total des colis et des dimensions (Longueur x Largeur x hauteur)
- 5-** description complète du contenu

6- cette partie est uniquement réservée à l'envoi des colis ou WPX et il s'agit surtout des envois taxables.

7- cette partie comporte d'une part la signature qui atteste que le client accepte les conditions d'envoi de DHL et celles régies par la convention de Varsovie et d'autre part la date.

8- cette partie contient les produits et services de DHL tels que l'envoi des plis ou courrier et l'envoi de correspondance.

Le bordereau est composé de deux couleurs à savoir le blanc dont le remplissage est réservé au client et le gris qui est uniquement réservé à DHL. Cette LTA se compose également de quatre souches de différentes couleurs et destination. La première est destinée au bureau d'origine c'est à dire DHL même, la copie bleue accompagne le pli ou le colis, la copie verte va au niveau de la comptabilité, et la dernière copie c'est à dire la rouge reste avec le client.

Après le remplissage du bordereau, les agents du desk vérifient la marchandise en présence du client, mettent cette dernière dans un flyers et ferment le pli ou le colis toujours en présence du client. Une fois réceptionnée, le pli ou colis est remis aux agents du Groundops pour le traitement de la marchandise.

Cette opération s'effectue de la même façon au niveau des agences situées à Sarraute et République. La différence en est que ce sont les agents de route du Groundops qui récupéreront ces plis ou colis.

- Par un ramassage des plis et colis auprès des clients. Le run b étant uniquement consacré à l'opération de ramassage, les agents de route se chargent dans l'après midi de récupérer les plis au niveau des entreprises clientes. Les fidèles clients de DHL disposent souvent de bordereaux préimprimés avec leurs noms, leur adresse complète et leur numéro de compte. Ils ont également la possibilité de remplir directement le bordereau et de l'envoyer par mail à DHL, ce qui permettra à DHL de traiter le colis avant même l'arrivée de la marchandise. De ce fait lorsque l'agent arrive, il récupère le colis et les trois bordereaux restant et à l'aide de son saphir, scanne le numéro de la LTA pour ensuite renseigner le serveur.....chaque agent aussi bien lors du ramassage que de la livraison est muni d'une radio permettant de communiquer avec le personnel sédentaire.

Une fois les marchandises aux OPS, elles font l'objet d'un traitement et d'un dispatching. Les agents de route scanne à l'aide du saphir les codes barres qui ne sont rien d'autres que le numéro des bordereaux et transmet l'ensemble des colis ou plis ramassés au débriefer¹². Ce dernier réceptionne la marchandise et vérifie la conformité des informations figurant sur le bordereau en les comparant avec le debrief sheet. Il vérifie si le nombre de plis et colis livrés, le nombre de plis et colis ramassé et le nombre de cash est conforme à celui que le client a mis sur le bordereau. Il se charge ensuite de séparer la LTA devant accompagner la marchandise des autres et fait le dispatching en fonction du nombre de cash et aussi par pays après avoir scanné à nouveau les codes barres. Pour ces cash il s'agit souvent des clients occasionnels.

¹² agent chargé de la vérification des informations relatives au colis ou au pli à l'arrivée des agents de route

DHL dispose de trois groupes de clients :

- Les clients occasionnels et qui payent immédiatement au moment de l'envoi de marchandise appelée aussi clients « cash » ;
- Les abonnés ou clients réguliers qui possèdent un compte au niveau de DHL en plus de leur propre compte, pour ces derniers, le paiement est différé ;
- Les clients non réguliers qui achètent des carnets prépayés de 9 à 12 volets et qui possèdent un compte « cashpnew » ; Ces derniers payent à partir de coupons au moment de la remise de la marchandise pour envoi.

Lorsqu'il s'agit des cash, il y a lieu de mettre après vérification un « sticker » sur lequel est mentionné Security Checked qui prouve que la marchandise a été bien vérifiée. Ces stickers sont également mis sur les envois WPX¹³.

En effet, pour tous les produits ayant une valeur supérieure à 40.000 f CFA, la douane exige une facture proforma ou une facture commerciale venant du client. Celles ci sont par la suite scannées et mis dans le réseau ce qui permet aussi à la douane de visualiser le document avant même l'arrivée de la marchandise et en cas de perte d'en avoir une copie.

¹³ World Parcel Express

Après les opérations du débrief, les colis sont transmis au niveau du security check area où s'effectuent les opérations de pesage ou reweight. A ce niveau, les plis et colis sont encore scannés et ensuite pesés par tranche de 500 g ce qui fait qu'un pli de 0.35 kg est considéré comme faisant 0.5 kg, pour 0.60 kg on appliquera 1 kg et pour 2.25 kg ; ce sera 2.5 kg et ainsi de suite.

Le reweight génère des informations telles que le numéro du **airway bill** obtenu après le scanner des codes barres, la destination, le nombre de pièces le poids , le numéro de compte des clients réguliers qui commence souvent par le numéro 403 et s'il s'agit d'un cash cela s'affichera avec le montant payé ; en somme le reweight reprend les informations figurants sur la LTA pour en fait s'assurer de la conformité des indications et surtout du poids.

Il peut arriver lors du pesage que le poids affiché ne soit pas conforme au poids donné par le client, dans ce cas l'agent confirme le poids obtenu lors de ce dernier pesage et le facturera au client à la fin du mois pour les clients réguliers, quant aux clients « cash », il le leur sera notifié afin qu'il puisse payer le reliquat.

Une fois cette opération achevée, la responsabilité des agents des OPS est terminée ; ils se chargent alors de la transmission des plis et colis aux agents du Gateway pour la mise en sac et la conteneurisation des plis sur chaque destination. Ces derniers viennent en général aux environs de 17h-18h. Ils se subdivisent souvent en deux groupes travaillant pendant 24h avec 48h de repos. Le premier vol étant prévu pour 20h30, le premier groupe se positionne à 17h pour démarrer ses activités. Certaines marchandises devant être acheminées d'urgences sont traitées avant les moins urgentes. Pour ce qui est du deuxième vol, le départ étant

prévu 22h ou un peu plus tard, les agents viennent vers les cours de 18h.

Leurs activités au niveau des OPS commencent alors par les opérations de mise en sac appelées également bagging qui se font aussi à l'aide du scanner, ce qui permet de vérifier les informations générées par les systèmes précédents et de faire la traçabilité des plis et colis.

Après le bagging, il s'ensuit les opérations de conteneurisation ou encore de chargement pour confirmer que les plis sont sur le point d'être acheminés. Au cours de cette opération, on reprend à l'aide du laser Gun le numéro de la LTA qui génère un Check point départ et à partir de ce moment les marchandises sont séparées et chargées dans différents sacs ; ainsi les WPX appelés encore colis ou produits sont mis dans des sacs rouges suivant leur destination (CDG,LHR,USA ou Antilles...), Il s'agit souvent des Hubs ou des Gateways car c'est à ces niveaux que se font le dispatching, et les DOX appelés plis ou documents sont mis par contre dans des sacs verts eux aussi selon leur destination.

Lors de ce chargement, l'agent reprend la destination (il s'agit de la destination du sac dans lequel le pli a été chargé) ainsi que le numéro de bordereau de chaque pli pour une meilleure traçabilité. Ces sacs permettent en fait de regrouper les plis ou colis ayant les mêmes destinations ou mêmes Hubs et constituent également un emballage pour éviter la dispersion ou la perte des plis lors de la livraison. Cependant, les valises diplomatiques sont souvent considérées comme des plis du fait de leur poids par contre ils sont considérés comme produits lorsqu'ils sont trop lourds.

Après le chargement, ils se chargent de fermer les sacs à l'aide des plombs en plastique blancs portant les informations relatives à la destination, au nom de la société expéditrice. Il se peut que certains produits ne nécessitent pas la mise en sac ; dans ce cas, le plomb en plastique blanc reprend les informations figurant sur le bordereau telles que la destination et le numéro du bordereau pour une traçabilité en cas de perte de ce dernier. Une fois les sacs fermés, les agents du Gateway passent aux opérations de chargement dans les camions. Les agents doivent cependant arriver à l'aéroport 1h avant le décollage de l'avion ; l'ensemble de ces opérations fait à peu près 2h à 2h 30 et cela dépend du volume des marchandises sinon cela peut même prendre 3h de temps.

Après avoir chargé le camion, ils prennent la route pour l'aéroport pour l'enregistrement par la compagnie aérienne et les autres formalités à accomplir. DHL dans le cadre de ses activités utilise plusieurs vols commerciaux afin d'acheminer les marchandises. Les plus usités sont les vols d'Air France et ceux de SN Brussels Airlines.

Suite aux enquêtes effectuées, les principales difficultés rencontrées concerne les congestions fréquentes partout dans la ville de Dakar dues à la réfection des voiries et aussi à leur étroitesse et leur état de dégradation qui peuvent amener les agents à emprunter des chemins plus long mais en bon état, surtout lors des périodes hivernales.

Les mauvaises adresses données par certains expéditeurs du fait que le client a peut être déménagé, le nombre de kilomètre à parcourir avec le problème des congestions et le nombre de colis à livrer ou à ramasser, le manque d'infrastructures adéquates et

nécessaires pour l'exécution des opérations de chargement et au niveau international, il y'a le retard de rotation des vols de DHL ainsi que les opérations de dédouanement qui semblent affecter le système de livraison et peuvent être même à la base du manque de motivation du personnel ce qui pourraient souvent conduire et expliquer une baisse des activités voire des résultats en fin de mois.

Ainsi suivant les zones nous pouvons analyser le temps mis en général pour livrer un pli ou un colis.

YOF : le lundi étant le début de la semaine il est probable voire évident que les marchandises à livrer ou à récupérer soient volumineuses.

De ce fait il y a en moyenne entre 90 et 120 colis par jour pour 30 à 40 stops dans un intervalle de 4h. Nous pouvons considérer la moyenne des colis et des stops pour un intervalle de 4h :

- Moyenne des colis : $120+90 / 2 = 105$ colis à livrer en moyenne par jour

- Moyenne des stops : $40+30 / 2 = 35$ stops dans un intervalle de 4h

Donc en 1h de temps on fait à peu près $35 / 4 = 8,75$ stops environ 8 stops dont 2mn pour la livraison d'un colis. Ce qui revient à dire que les 105 colis seront livrés en 210min. Sachant que 1h-----60min, les 210min, convertis en terme d'heures, on en déduit que $210/60 = 3.5h$ ou encore 3h 30 min(105 colis en raison de 2min par colis = 3h30mn). En considérant le temps de parcours dépendant de l'itinéraire ou de la distance avec congestion et du temps de parcours sans congestion, en plus du temps mis pour le chargement du véhicule au départ, on peut dire que le volume horaire du run A est insuffisant pour effectuer des opérations de livraisons et que les colis

ne sont souvent pas livrés selon le planning des agents et conformément aux attentes des clients.

Cet exemple nous permet d'illustrer que le temps mis entre l'enregistrement au bureau d'envoi expéditeur, son embarquement et la réception de l'information et du colis au niveau de DHL récepteur, dépend souvent des acteurs externes que sont la douane. La procédure de dédouanement ne prend pas en compte les engagements de DHL en terme de délai et souvent la livraison au client final dépend de l'environnement physique et des moyens de transport mis en oeuvre dans ce pays. Cependant l'avènement du commerce électronique et l'informatisation du système douanier ont permis une réduction de délai considérable même si par ailleurs l'urbanisation de nos villes ne permettent pas la théorie du Just in time. La réduction des délais dans la procédure de livraison des colis est sujette à des facteurs humains et matériels maîtrisables mais également des impondérables physiques environnementaux qui défient toute programmation.

La filiale de DHL Dakar, a reconduit les outils et méthodes de travail de DHL mère pour une meilleure satisfaction des usagers. Cependant, elle se trouve confrontée à la non maîtrise de l'environnement concurrentiel, à la baisse du pouvoir d'achat des Sénégalais, et au développement de la télécommunication. Nos hypothèses ne peuvent être vérifiables que si DHL au niveau local accepte de consentir des investissements lourds et d'opter pour une politique volontariste de baisse de taxation afin de rendre le service plus attractif et plus sécurisé. Aujourd'hui, avec la logique du marché qui met en parallèle, qualité prix, les prestataires de services doivent choisir entre la fidélisation de la clientèle et le profit tiré de l'activité.

CONCLUSION GENERALE

Ayant pour principales activités la collecte, le tri, le traitement, le transport et la distribution des marchandises, DHL s'est intégrée dans plus de 220 pays offrant des services variés à sa clientèle.

Ses activités se développent plus à l'international qu'au niveau national où elle représente environ 10%. Cette faiblesse s'explique surtout par la ferme décision prise par les pouvoirs publics dans l'exécution des activités des privés au niveau national afin de préserver les intérêts des entreprises publiques.

Cependant, dans le cadre de l'utilisation des moyens de transports, DHL achemine par tous modes à l'exclusion des modes ferroviaire et fluvial.

C'est ainsi que le transport routier intervenant au niveau local, occupe 5% des activités, le transport aérien grâce à l'importance des envois et aux avantages qu'il offre, occupe 80% et est en grande partie assuré par les prestataires de service et le transport maritime, assuré par le groupe Danzas Air & Ocean, se réserve les 15% de part de marché.

Compte tenu du niveau de développement des Etats, les pays développés ont le privilège de mettre en œuvre d'autres modes de transport au moyen des pays en développement.

C'est ainsi que dans l'acheminement des marchandises, le transport fluvial se développe peu à peu alors que le transport ferroviaire commence à occuper une place importante et à prendre

des ampleurs au détriment du transport aérien grâce à la mise en place des infrastructures adéquates et de la flotte suffisante.

Avec l'introduction et l'évolution constante des NTIC dans le secteur du commerce, la concurrence au niveau du marché de transport ne cesse de d'accroître. On assiste alors, au niveau local comme au niveau international, à l'arrivée incontrôlée des sociétés de courrier cherchant à se faire une place dans la cour des grands.

Par ailleurs, ces progrès ont permis entre autre à certaines organisations d'améliorer leurs méthodes de travail ; c'est le cas du service douanier qui a mis en place le Système Gaïndé afin de réduire le volume de papier jusqu'alors utilisé et de faciliter les opérations et les échanges entre nations.

D'autres moyens sont aussi à considérer dans le processus de l'amélioration de ses services avec l'organisation de sa Supply Chain composée en amont de l'expéditeur et en aval du destinataire avec les interconnexions entre les fournisseurs de services, le personnel de l'entreprise et la douane grâce à l'utilisation des outils tels que l'EDI et l'Internet qui de nos jours sont les moyens les plus usités permettant d'accélérer les échanges et de fluidifier la communication au sein d'un groupe.

Dans le souci de se conformer aux codes, conventions et textes régis par l'Etat du Sénégal, DHL se soumet aussi aux conditions établies par le service douanier dans l'exécution de ses activités. C'est ainsi que le transport express bénéficie d'une facilitation OMC ratifié par l'OMD qui stipule que les documents ne sont pas soumis aux procédures de dédouanement à l'encontre des colis qui ont une valeur commerciale et dont la taxation se fait à partir

de 40.000f avec la fourniture d'une déclaration d'enlèvement provisoire (DEP) pour ce qui du transport des pièces de navires ou d'aéronefs.

DHL, comme tous ses concurrents, a pu aussi dans l'organisation de ses services concevoir une logistique où elle est chargée de fournir des emballages adéquats, d'assurer le stockage, la manutention et le transport des marchandises. Elle joue de ce fait, un rôle de prestataire et d'intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire et aussi un rôle d'intégrateur car associant diverses activités relatives aux services de transports terrestre et aérien, à l'acheminement des marchandises, au courtage en douane et aux autres activités où l'information joue un grand rôle leur permettant ainsi de dispenser des services de ramassage et de livraison efficaces.

Elle propose également des services door to door pour servir au mieux sa clientèle. Dans le cadre des livraisons à l'international, elle a tendance à prendre en charge toutes les opérations depuis le ramassage et assure les opérations connexes jusqu'à la remise au destinataire final ; ces services s'apparentent à l'incoterm DDP où la marchandise est remise au domicile du destinataire.

Se conformant aux observations, la manutention est l'une des opérations les moins considérées dans le processus de la chaîne logistique; le temps de chargement joue beaucoup sur les délais de livraison. Une perte de temps à ce niveau se répercute sur les autres activités ; c'est pourquoi il y a lieu de mettre en place tout le matériel nécessaire surtout pour ce qui est des colis lourds. De même qu'une perte de temps dans les différentes étapes de la chaîne affecterait tout le système de distribution.

Néanmoins, la livraison au niveau local (à Dakar) semble être plus affecté aux contraintes physiques que celle au niveau national (des régions) ; Dakar étant le lieu où est concentré l'ensemble des activités économiques, ainsi que la majorité des grandes structures et organisations.

Quant à la livraison au niveau international , elle est surtout affectée par une annulation de vol à la dernière minute, des crises politiques dans le pays de destination, un retard considérable de l'agent dû peut être à une mauvaise gestion et mauvaise planification des tâches ou encore à des types de marchandises faisant l'objet d'un doute au niveau de la douane ce qui amène à une saisie ; concernant cela, DHL ne traite pas les marchandises prohibées ainsi que les pierres précieuses et devises.

Confrontés à toutes ces situations positives et négatives, les sociétés de courrier express essaient de se trouver les meilleurs moyens susceptibles d'être la solution privée afin de réduire les délais de livraison.