

# INTRODUCTION

Le transport maritime des conteneurs est devenu un élément majeur du commerce international et connaît un taux d'expansion considérable. S'il ne représente que 20 à 25 % du tonnage transporté par voie de mer il représente environ 80 % de la valeur totale des marchandises transportée. Il offre aux chargeurs des services d'une qualité remarquable en matière de régularité, de fréquence, de temps de transit, pour des prix devenus très bas. Pour se développer il a fait appel, plus qu'aucun autre mode de transport maritime, à des coopérations et des fusions entre armateurs, qui ont progressivement conduit à une concentration exceptionnelle. Près de cinquante pour cent de la capacité de transport est entre les mains de 20 opérateurs/armateurs, contre 30 % pour les armements pétroliers et 18 % pour les vraquiers. C'est la nature même de cette activité qui a poussé aux alliances, aux fusions et à la concentration.

D'aucuns diront que le transport maritime de conteneurs en provenance ou à destination de l'Afrique de l'Ouest est relativement bien développé compte tenu de la nature des produits transportés, du volume du trafic, de la qualité des installations portuaires, des voies de transports intérieurs, des formalités douanières en vigueur et, qu'il faut s'attendre à ce que les coûts de transport diminuent si les autorités poursuivent les mesures de libéralisation en matière de politique de transport plutôt que de chercher à modifier le système de routage.

Le secteur maritime s'est montré, ces dernières années, d'une grande fluidité et sa portée internationale ne cesse de croître. Bien loin d'être une industrie servant les intérêts nationaux, le transport maritime est plutôt un moyen d'effectuer des échanges commerciaux transfrontaliers.

Environ 15 armements assurent l'essentiel du transport des conteneurs entre l'Afrique de l'Ouest et l'Europe, parmi lesquelles, les deux plus importantes sur le marché, qui assurent près de 50 % de parts de marché. Les quatre premiers armements que sont : Maersk, MSC, CMA CGM, EVERGREEN, détiennent à eux seuls un peu plus de 70 % du marché.

Le transport maritime étant le mode de transport le moins coûteux, occupe une place importante dans les échanges internationaux car étant le plus utilisé.

Ces dernières années, le marché s'est développé considérablement avec l'apparition de nouvelles compagnies maritimes, qui font des escales désormais en Afrique comme Nordana, CSAV, Ocean Express Lines...mais il y a eu également de nombreuses alliances entre armateurs . Nous pouvons citer la récente acquisition de Delmas par CMA CGM.

CMA CGM compte aujourd'hui parmi les plus grandes compagnies de transport maritime par conteneurs :

- 1er armateur français,
- 4ème européen et
- 3ème opérateur mondial .

C'est dans cet environnement très concurrentiel qu'évolue Roro Oceanic Sénégal, seul manutentionnaire et consignataire de l'armateur GRIMALDI.

Notre mémoire comprendra quatre parties :

Dans une première partie nous allons poser la problématique, dans une deuxième partie, nous traiterons de l'univers de l'enquête et des analyses possibles, en troisième partie nous ferons des suggestions et en quatrième partie nous formulerons nos recommandations.

# **PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE**

## **I. 1. POSITION DU PROBLEME**

Les 90 % des marchandises produites et consommées dans le monde sont transportées par mer. Sans les compagnies maritimes, le commerce d'un continent à l'autre, le transport des matières premières et le transport des produits finis à des coûts raisonnables seraient impossibles. Six milliards de tonnes de marchandises sont transportées tous les ans par voie maritime.

Il y a environ 50 000 navires de commerce navigant internationalement, transportant tous types de marchandises. Cette flotte est enregistrée sous plus de 150 pavillons différents, et exploitée par plus d'un million de marins de toutes nationalités.

Les navires sont des biens de grande valeur et de haute technicité (la construction des plus grands d'entre eux peut coûter plus de 100 millions US\$).

Le transport maritime a été et demeure un facteur significatif dans l'accroissement du commerce mondial et du développement des nations. En Afrique et plus précisément en Afrique de l'Ouest et du Centre, le transport de marchandises et de personnes demeure toujours problématique malgré les efforts des Autorités. La sous région est caractérisée par des infrastructures routières défectueuses aux multiples points de contrôle, un transport aérien au coût prohibitif de surcroît inefficace, une quasi absence de connexion ferroviaire entre pays, un transport maritime côtier inorganisé rendant le coût du frêt maritime très élevé.

Actuellement, les compagnies telles que CMA CGM, MAERSK, MESSINA, GRIMALDI.....sont obligées de desservir tous les ports, ce qui rend le frêt maritime très coûteux. Le frêt sur les importations représente 13% des valeurs importées en Afrique de l'Ouest et 18% dans les pays enclavés alors que la moyenne mondiale n'est que de 5%.

Roro Océanic Sénégal a débuté ses activités en Décembre 2004, c'est le seul représentant de l'armateur GRIMALDI au Sénégal.

GRIMALDI est un armateur italien spécialisé dans le multi-purpose et le transport de matériel roulant. GRIMALDI propose plusieurs services qui desservent le Nord de l'Europe, la Méditerranée, l'Afrique de l'Ouest, l'Amérique du Sud et depuis peu les Etats Unis.

Le groupe a été créé voici cinquante ans en Italie par la famille GRIMALDI et s'est rapidement positionné sur le marché maritime comme l'un des leaders.

Roro Oceac Sénégal évolue dans le milieu du transport maritime, milieu fortement concurrentiel . Au Sénégal nous trouvons les armateurs comme CMA CGM, MAERSK, MESSINA, MSC, CSAV.....

La gestion de la logistique, la motivation des hommes et la gestion de la relation client y sont des impératifs.

La pléthore d'offres alléchantes en direction des opérateurs économiques a pour conséquence directe l'élargissement à leur niveau de la possibilité de choisir tel ou tel armateur. Ceci a engendré une volatilité certaine de la clientèle de plus en plus exigeante parce que de mieux en mieux informée.

Dans ce contexte, aucun outil marketing ne saurait décliner plus d'importance que la fidélisation ; or il se trouve que la fidélisation passe obligatoirement par la satisfaction client qui elle-même découle d'une certaine politique de proximité attentive aux moindres soucis de sa clientèle.

Les armateurs concurrents ont développé une politique de fidélisation de leur clientèle en offrant par exemple des facilités de paiement ou en accordant des réductions substantielles sur les frais de surestaries, ce que ne fait pas Roro Océanic Sénégal.

Cette problématique nous inspire la question de recherche suivante : « **comment justifier la nécessité absolue de la mise en place d'une politique de fidélisation au sein de Roro Océanic sénégal ?** »

## I. 2. CADRE THEORIQUE

### a / Qu'est ce que le marketing ? La spécificité du marketing de service

Le **marketing** (on utilise aussi plus rarement le terme français **mercatique**) est une discipline qui cherche à déterminer ses offres de biens et services en fonction des attitudes des consommateurs et à favoriser leur commercialisation. Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, et pour utiliser, voire susciter, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents (*Mercator*, 8ème édition, 2006).

Le marketing est l'affaire des organisations (qu'elles soient marchandes ou non, comme les associations). Il cherche à adapter la politique de ces organisations à un environnement par nature changeant. Il a fondamentalement un rôle d'influence et de persuasion (ce qui conduit ses critiques à n'y voir que manipulation et propagande), les publics pouvant être très variés (consommateurs, entreprises clientes, pouvoirs publics, électeurs...). Enfin cette définition souligne deux éléments importants de l'approche contemporaine du marketing : le concept de valeur perçue et celui de relation dans la durée (marketing relationnel et non seulement transactionnel).

Dans le secteur marchand, le marketing sert à définir, concevoir et promouvoir profitablement dans un contexte concurrentiel des produits adaptés en permanence aux besoins et attentes de **la clientèle solvable ciblée** et aux contraintes de l'environnement, et à développer une relation commerciale durable avec ces clients.

On cherche à augmenter la notoriété du produit, à développer l'intention d'achat et à fidéliser au maximum le client. Le produit pouvant être un bien ou un service. Les ventes de biens sont en outre de plus en plus entourées de services qui accroissent la valeur ajoutée, donc le prix de vente final.

On va pour cela concevoir le produit (prototypes, pré-séries) ou le service, étudier les différentes contraintes (économiques, technologiques, juridiques, institutionnelles, concurrentielles). Cette démarche est liée à celle de l'innovation-produit, avec un poids croissant de la recherche qualitative.

Dans le cas de satisfaction de besoins non solvables, on peut considérer cette approche Marketing comme de la publicité nécessaire à la création d'un portefeuille de nouvelles clientèles : le produit/service est gratuit au départ, mais devient ensuite payant.

*"Le marketing est une conception de la politique commerciale qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet aux entreprises d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent"* (Lewitt)

Il faut garder en tête que le marketing est à la fois un esprit ou une connaissance du marché et un outil ou un ensemble de méthodes d'étude du marché.

Le **Marketing des services** est une méthode marketing adressé aux entreprises du secteur tertiaire.

Le marketing des services se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité de la production et de la consommation des services.

Ce n'est pas en se positionnant par rapport à un concurrent au niveau d'un service précis que l'entreprise parviendra à se différencier de ses concurrents. En effet, dans les services, une offre est :

- rapidement imitée par le concurrent (l'accès à l'Internet gratuit)
- n'a pas de contenu spécifique très marqué (location de voiture)

C'est la dimension relationnelle qui représente une spécificité concurrentielle. La réussite de l'entreprise de service repose sur sa capacité à valoriser les rapports qu'elle entretient avec la clientèle (Accueil, SAV, Support Technique...).

- Le marketing des services devra s'appuyer sur l'analyse de la qualité des services offerts au client afin de définir une stratégie de service.

#### ❖ **l'analyse de la qualité des services**

- Définir les motifs de satisfaction et d'insatisfaction du client.
- Mesurer la qualité des services (gestion des réclamations, client mystère, enquête de satisfaction)
- Analyser la manière dont l'entreprise traite les demandes ou réclamations, définir le lien entre rentabilité et qualité des services (correctifs, prévention, temps consacré à l'amélioration)

#### ❖ **définir une stratégie de service**

- Choisir le ou les segments qui représentent une opportunité
- Comprendre les attentes des marchés cibles (elle est fonction des besoins personnels du client, de son expérience antérieure, de la communication externe, du prix du service).
- Vérifier que le client comprend bien le concept du nouveau service (à travers une étude de marché)
- Définir le degré de participation du client au service et son seuil d'acceptation
- Elaborer une offre de service élargie, au-delà du service de base pour se différencier de la concurrence, par exemple :
  - le service "facilitateur" qui améliore l'utilisation du service de base (la réservation de train par l'internet),
  - le service "différenciateur" qui apporte une Valeur Ajoutée au service de base (le magazine spécial abonné d'une chaîne de télé),
  - l'accessibilité : privilégier l'accès au service à une époque où les clients ont de moins en moins de temps ou sont en décalage avec les horaires traditionnels (heure d'ouverture d'une agence, Hot Line 24H/24H).

## **b/ Qu'est ce que la logistique, origine et évolution**

### **❖ Définitions**

La logistique est l'ensemble des méthodes, organisations de gestion et d'optimisation des flux de matières premières et de produits finis.

Dans un monde global, c'est l'art d'amener des moyens et des ressources à l'endroit et au moment où on en a besoin.

En particulier, les étapes cruciales sont :

- l'entreposage
- le transport
- la distribution de ces produits.

L'objectif poursuivi est de minimiser les coûts, en ayant un stock minimal (objectif qualité « zéro stock ») et en optimisant les transports (objectif qualité « zéro délai » ou « juste à temps »), tout en maximisant la disponibilité des produits, afin d'éviter les ruptures de stock.

La fonction logistique est une fonction transversale de l'entreprise. Elle vise, par une gestion globale, l'harmonisation, la synchronisation et l'accélération des flux :

- physiques
- d'informations

Ceci requiert la capacité :

- de concevoir des chaînes logistiques à travers lesquelles circuleront ces flux physiques ;
- de définir et de mettre en place les systèmes d'informations appropriés ;
- de bâtir les dispositifs concrets nécessaires (installations physiques et règles de gestion associées) et d'en assurer le fonctionnement.

La logistique rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché.

## ❖ Origine

Concept d'origine militaire, la logistique a fait son entrée dans les entreprises il y a une trentaine d'années. Elle est d'abord apparue dans le secteur de la grande distribution et de l'industrie automobile. D'abord rattaché aux transports ou à la production, elle est devenue une fonction à part entière au milieu des années 1970. Aujourd'hui, elle intervient dès la conception d'un produit afin de prendre en compte les contraintes logistiques.

Depuis une dizaine d'années, tous les grands groupes comptent une direction logistique. En revanche, les PME osent rarement y consacrer un poste à temps plein. En général, la tâche est assurée par le directeur commercial ou le directeur de la production.

Privilégiant la stratégie industrielle, beaucoup d'entreprises externalisent la logistique. Plus des deux tiers sous-traitent le transport, et un quart, l'entreposage et le stockage.

## ❖ Objectifs de la fonction logistique

De nombreuses sociétés assignent à leur logistique l'objectif d'apporter les produits adéquats aux endroits adéquats, au moment adéquat et au moindre coût. Malheureusement une telle définition n'est pas opérationnelle. Aucun système de distribution physique ne peut à la fois maximiser le service offert à la clientèle et minimiser son coût. Un service clientèle implique une politique de stocks abondants, de transport rapide, de points d'entreposage multiples, ce qui entraîne des frais de distribution élevés. Un coût de distribution réduit implique, à l'inverse des modes de transport bon marché, de faibles stocks et un nombre limité d'entrepôts.

Une entreprise ne peut gérer efficacement sa logistique si elle laisse à chaque responsable le soin de minimiser les coûts dont il s'occupe. Les différentes composantes de la logistique réagissent en effet les unes sur les autres, souvent avec un effet contraire.

Aux yeux du client, le service revêt au moins cinq formes :

- la rapidité avec laquelle les commandes sont enregistrées et exécutées ;
- la capacité du fournisseur à répondre à une demande urgente de marchandises ;

- le soin avec lequel on s'assure que la marchandise est livrée en bon état ;
- la facilité avec laquelle le fournisseur reprend une marchandise défectueuse et la rapidité avec laquelle il la remplace ;
- la possibilité, pour le client, de faire assurer par le fournisseur la gestion de ses stocks.

Il appartient naturellement au fournisseur de déterminer l'importance relative de ces éléments, compte tenu des marchés visés et de la stratégie des concurrents. L'entreprise doit définir son « mix » de services.

### **c/ Qu'est ce que la prospection ?**

Action qui consiste à utiliser l'ensemble des techniques marketing pour identifier de nouveaux clients potentiels et les transformer en clients réels. Elle est souvent opposée à la fidélisation client par erreur. L'une et l'autre sont complémentaires et ne pratiquer que l'une d'entre elles serait faire courir consciemment un risque économique et stratégique à l'entreprise.

#### **❖ Définition de la prospection commerciale**

La prospection commerciale peut prendre 2 formes : la prospection de la clientèle et la prospection des fournisseurs.

- **La prospection de la clientèle**

La prospection des clients consiste à utiliser l'ensemble des techniques du marketing et de la vente pour identifier de nouveaux clients potentiels (suspects, prospects et clients inactifs), et les transformer en clients actifs réels. Elle complétée de la fidélisation client. L'une et l'autre sont complémentaires et il est reconnu que ne pratiquer que l'une d'entre elles serait faire courir un risque économique et stratégique à l'entreprise. Pire, l'absence de prospection ou de fidélisation des clients est une stratégie suicidaire.

- La prospection des fournisseurs

La prospection des fournisseurs consiste à rechercher de nouvelles entreprises susceptibles d'apporter une plus-value à la société en matière d'achats de matières premières et de produits ou de fourniture de services. Cette recherche est faite pour connaître les caractéristiques particulières et les possibilités de fournisseurs d'un bien ou d'un service. La démarche est alors en général différente, mais s'associe également de visites et de rencontres en vue d'évaluer leurs offres et d'y faire appel le cas échéant. Cette forme de prospection est tout autant stratégique pour l'entreprise pour éviter des ruptures d'approvisionnements, rechercher de solutions toujours plus compétitives, effectuer une veille des meilleures pratiques dans la filière d'activités, etc.

- ❖ Pourquoi prospecter ?

Une entreprise a pour but de dégager des bénéfices et de se développer en gagnant des parts de marché. Elle doit, en général, faire face à la concurrence et évolue sur un marché de plus en plus mouvant. C'est pour cela que la prospection de nouveaux clients est une technique indispensable.

Il faut prospecter car :

- Prospecter est nécessaire pour compenser les problèmes naturels d'érosion du portefeuille de clients actifs (churn, ou taux de résiliation).
- Une entreprise doit développer une stratégie commerciale de conquête afin de faire face aux crises économiques et d'éviter de stagner sur un marché stagnant,
- La conquête de nouveaux clients est essentielle pour une entreprise, afin d'augmenter et de maîtriser ses marges,
- les actions de prospection permettent de re-motiver l'équipe commerciale.

La fonction essentielle de la publicité par mailing peut être de faire connaître la société, de détecter des projets, de familiariser les acheteurs potentiels avec un produit, ainsi qu'avec ses distributeurs locaux, etc.

### ❖ Planifier et organiser sa prospection

Afin d'éviter de réaliser des emailings de façon désordonnée sans planification avec des fichiers d'adresses plus ou moins valables, les techniques de marketing direct permettent d'organiser et de rationaliser des plans d'action. Elles interviennent sur :

- Le choix des cibles de prospects en fonction des critères appropriés (localisation géographique, activité, taille de l'Entreprise...), afin d'améliorer le plus possible l'efficacité et le rendement des mailings
- Le choix du contenu et de la présentation des mailings
- Le choix du média (courrier postal, fax, Email, sms, etc.)

### ❖ Qui prospecter ?

Il existe différentes cibles qui sont sélectionnées en fonction :

- de leur implantation géographique
- du potentiel d'achat
- d'autres critères spécifiques comme, par exemple, l'âge ou/et du sexe ou/et la catégorie socioprofessionnelle
- l'action de prospection elle-même est le plus souvent conditionnée, de plus, par des questions filtre utilisées en début de communication téléphonique ou par des techniques d'accroches ciblées.

L'entreprise doit d'abord agir sur sa zone de chalandise afin d'exercer un ciblage de l'offre le plus affiné possible. Elle utilise pour ce faire des bases de données et des logiciels de géomarketing. Pour une activité plus simple, de bonnes chaussures et un bon esprit d'observation sont souvent bien utiles.

On sait qu'une vente sur un prospect coûte 3 fois plus cher qu'une vente sur un client. Il est alors légitime de commencer sa prospection par les anciens clients ou clients reconnus inactifs.

## ❖ Les moyens

La prospection vise à faire progresser les ventes et ceci grâce à des rendez-vous qualifiés.

Pour conquérir de nouveaux clients, une entreprise peut faire appel à différents moyens de prospection commerciale :

- la force de vente,
- le marketing direct (porte-à-porte, promotion, couponing, échantillonnage),
- le télémarketing ou télévente,
- les foires et salons professionnels,
- les mailings (sous toutes leurs formes).

## ❖ La prospection commerciale téléphonique

La télé prospection ou approche téléphonique est une démarche complexe, difficile et rebutante si elle est mal abordée. Elle est bien connue et structurée aujourd'hui par les professionnels. Elle comporte de nombreuses étapes. Il faut successivement :

- Comprendre qui sont les décideurs potentiellement intéressés par les compétences et les offres de l'entreprise
- Définir les différents messages qui permettent de présenter en quoi l'entreprise est différente de tous ses concurrents
- Identifier les coordonnées des décideurs, leurs fonctions et le métier de leurs entreprises
- Téléphoner pour prendre un rendez-vous
- Savoir susciter l'intérêt du prospect et répondre à ses objections
- Convenir d'une date commune de rendez-vous
- Confirmer le rendez-vous 24 h à l'avance
- Préparer le rendez-vous (questionnements, argumentaires, références).

## ❖ La prospection commerciale électronique

La prospection commerciale électronique est la plus connue et la plus sophistiquée des techniques d'emailing commercial.

L'emailing est préféré au fax ou au courrier postal en raison de :

- son coût extrêmement faible (quasi nul),
- son extrême rapidité (ou plutôt son instantanéité),
- la possibilité qu'il offre d'insérer des liens cliquables vers d'autres documents, en particulier vers le site de l'entreprise,
- la possibilité d'atteindre directement certains individus ciblés,
- la facilité de transmission qui augmente la cible potentielle,
- les nombreuses possibilités d'enrichissement par tracking qui permettent un excellent suivi statistique
- etc.

En plus de leur intérêt immédiat caractérisé par le taux de retour qui génère des projets qualifiés, les mailings présentent l'intérêt à moyen long terme de véhiculer l'image de l'Entreprise et d'accroître sa notoriété spontanée et qualifiée. À ce titre, ils entrent dans le cadre de la démarche globale de l'Entreprise. Ils sont donc rattachés non seulement à la fonction vente mais également au marketing et à la relation client (CRM) selon l'organisation choisie.

Il existe une norme AFNOR, la norme NF X50-650 d'avril 1993, « Excellence commerciale - Systèmes de vente - Analyse et mise en œuvre », qui établit une taxinomie des systèmes de vente reposant sur six typologies.

La première typologie concerne le lieu de la transaction :

- Dans la **vente sédentaire**, le lieu de transaction est chez le vendeur (vente en magasin), il s'agit le plus souvent de la vente aux particuliers. Mais il y a des magasins réservés uniquement aux professionnels notamment dans l'industrie et l'alimentaire.

(En Amérique du nord, on distingue les **ventes internes** qui sont faites au

téléphone sans jamais rencontrer le client sauf peut-être lors de salons ou de conférences.)

- Et la **vente non sédentaire**, le lieu de transaction est chez le client, il s'agit de la vente « en porte à porte » ou sur rendez-vous, aux particuliers ou aux professionnels (B to C, Business to consumer - B to B, Business to Business).

La quatrième typologie se définit selon les méthodes :

vente par prospection directe (à domicile et par démarchage)

- vente par prospection sur rendez-vous,
- vente par téléphone,
- vente par réunion,
- vente assistée par ordinateur et télématique,
- vente en magasin,
- vente en libre service,
- télé vente ou vente par les médias.

On peut ajouter :

- vente en laisser sur place
- vente foraine, sur marchés, foires.
- vente à l'accro. (vente au particulier dans la rue, en l'accrochant).
- colportage
- vente par correspondance (VPC) et par internet.

Cette dernière n'existant pas à l'époque de la rédaction de la norme AFNOR.

Les autres typologies sont définies selon les produits, les marchés, le rôle privilégié et le mode d'organisation retenu, les statuts et le degré d'autonomie et de responsabilité qu'ils confèrent

En dehors de cette norme, il existe la vente sous pression qui tente soit de faire acheter le consommateur émotivement ou qui le place devant l'alternative de ne plus pouvoir trouver l'item vendu.

### ❖ **La force de vente :**

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande.

L'AFNOR distingue une vingtaine d'employés commerciaux dont: Directeur commercial, Directeur des ventes, représentant, animateur des ventes, prospecteur, Conseiller commercial, chargé d'affaires, Ingénieur technico-commercial...

### ❖ **Les objectifs assignés aux vendeurs :**

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant par exemple. Un vendeur peut prendre en charge de nombreuses activités:

- La prospection : découvrir de nouveaux clients
- la communication : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits de l'entreprise
- la vente : approche du client, présentation commerciale, réponses aux objections et conclusion
- le service : conseil, assistance technique ou financière
- la fidélisation de la clientèle en proposant une offre complémentaire

Il importe par conséquent de spécifier la façon dont les vendeurs répartiront leur temps et leur spécifier des objectifs réalistes, compréhensibles et motivants.

### ❖ **Structure de la force de vente :**

Les principales formes d'organisation d'une force de vente sont les suivantes :

- structure par secteurs : chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise.

- structure par produits : la spécialisation de la force de vente par produits est particulièrement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux.
- structure par marchés : la force de vente est organisée par type de clientèle. Les clients sont alors classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat ou l'ancienneté des contacts commerciaux.

Après avoir défini sa stratégie et sa structure, l'entreprise est en mesure de fixer la taille de sa force de vente. Celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail.

#### ❖ **Recrutement et sélection des vendeurs :**

Selon Mayer et Greenberg, deux traits de personnalité caractérisent le vendeur:

- l'empathie : faculté de se mettre dans la peau de son client, capacité de contact.
- le ressort personnel : motivation, ambition, dynamisme...

Les aptitudes demandées diffèrent selon la nature des tâches et selon les rôles attribués aux vendeurs : aptitudes intellectuelles, aptitudes affectives et endurance physique.

#### ❖ **Motivation des vendeurs :**

Plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

Là encore, la rémunération qui semble en apparence primordiale n'est pas toujours le point principal.

La stimulation de la motivation peut revêtir de nombreux aspects :

- la place du commercial dans l'équipe, dans la société

- les formations, l'apprentissage du métier de commercial (certaines entreprises sont réputées pour inculquer de très bonnes connaissances du métier de la vente)
- le relationnel que le commercial a déjà acquis avec ses clients (jusqu'au copinage)
- et enfin la rémunération : fixe, commissions, primes, intéressements au chiffre d'affaires, avantages en nature, récompenses diverses associées à des concours, challenges ou événements...

Cependant c'est souvent la mobilisation de la force de vente (FDV) par une animation efficace, la définition d'objectifs et de systèmes de contrôle judicieux qui permettent d'obtenir les meilleures performances.

L'attrait pour un poste de commercial ressemble à celui que les commerciaux font valoir pour leurs produits : on ne parle pas d'abord du prix ou du salaire, mais du produit, c'est-à-dire ce qui entoure ce poste. Une fois l'attrait définit, on discute du prix.

#### ❖ **Décomposition d'une vente persuasive :**

Une vente se décompose en 4 étapes, d'égales importances :

1- Introduction, mise en confiance

2- Découverte des besoins

3- Présentation d'une offre et réponse aux objections

4- Conclusion de la vente par un achat ou la signature d'une commande

## ❖ Le service commercial de Roro Océanic Sénégal:

Le service commercial de Roro Océanic Sénégal est composé de deux personnes :

- 1 Directrice commerciale
- 1 commerciale sédentaire

Qui assistent la clientèle pour toute opération liée à une expédition des marchandises par voie maritime.

Le service commercial informe de ce fait les clients sur :

- les mouvements des navires :
  - o date d'arrivée,
  - o temps d'escale
  - o et date de départ des navires à l'aide de l'horaire navire qui est distribué toutes les semaines par mail.
- les conseillent sur le mode de transport le mieux adapté en fonction du type de marchandises transporté :
  - o vrac,
  - o conventionnel,
  - o conteneur

Les tâches du service commerciales de Roro Océanic Sénégal sont les suivantes :

### 1/ COTATIONS

- 
- Demande de cotation du service commercial à Londres ;
- Réponse du service commercial au client ;
- Mise à jour du tableau de suivi des cotations;
- Classement des cotations.

### 2/ VISITES

- Prise des RDV à l'aide du répertoire client;

- Agenda des RDV de la semaine à transmettre à la Direction ;
- Rapport de visite saisi au retour de la visite à transmettre à la Direction ;
- Classement des rapports de visite ;
- Tableau de suivi des visites commerciales.

### **3/ SALES LEAD**

- Sales lead par pays et par fournisseur a transmettre aux délégués interlocuteurs ;
- Tableau de suivi des sales lead .

### **4/ STATISTIQUES**

- Saisi des manifestes concurrence ;
- Etat des chargements de véhicules par navire GRIMALDI.

### **5/ BOOKING**

- Saisi des fiches de booking ;
- Transmission aux différents interlocuteurs ;
- Suivi des booking (positionnement et enlèvement chez le client).

### **6/ HORAIRES NAVIRES**

- Mise à jour de l'horaire navire client chaque semaine;
- Diffusion à la clientèle et à l'ensemble du personnel.

Le service commercial a aussi un rôle d'information sur le marché auprès de l'armateur dont il est le mandataire. Pour cela, il utilise une base de données mise à jour périodiquement, rassemblant l'ensemble des informations sur le marché local.

Il recense aussi l'ensemble des informations sur la vie économique sénégalaise à l'intention de l'armateur.

L'inaction est mortelle ! Une entreprise qui n'investit pas pour trouver de nouveaux marchés est vouée à disparaître. Pour autant, l'art de la chasse au prospect est délicat. En effet, outre le casse-tête du choix des meilleurs outils de prospection, la question du poids financier à accorder à cette tâche s'impose. Car à quoi bon investir pour "faire du volume" si, dans le même temps, c'est la marge qui trinque ? Et s'il y a bien un domaine dans lequel l'action commerciale et la réflexion marketing sont liées, c'est bien la prospection.

Confier au même commercial la prospection et la fidélisation permet de maintenir un lien continu essentiel dans la relation avec un client.

La grande majorité des entreprises choisissent, en effet, aujourd'hui de mettre une "pincée" de prospection dans le portefeuille de chacun de leurs commerciaux, ceci pour des raisons essentiellement liées à la gestion de la relation clients.

un commercial établissant un premier lien pour prospecter, un deuxième ayant pour mission de conclure une vente. Il est préférable d'avoir un seul et même interlocuteur pour que le client soit rassuré. » C'est encore plus vrai en B to B, où les cycles de vente sont souvent longs. Plus un commercial aura passé de temps avec un prospect, mieux il connaîtra ses besoins et plus il sera capable de le suivre sur le long terme. Sans oublier que lorsqu'un commercial fait régulièrement de la détection de projets, il acquiert de bonnes connaissances sur le marché et les besoins des entreprises, qui vont l'aider à mieux gérer ses clients déjà acquis.

Une logique qui fonctionne également en sens inverse : un commercial apprend beaucoup de ses clients fidèles, dont les besoins évoluent sans cesse. « Il reproduira donc auprès de ses prospects ce qu'il applique déjà à ses clients acquis, ce qui ne peut être que bénéfique »

Autre avantage de confier au même commercial prospection et fidélisation : il n'y a pas de déperdition d'information, contrairement à ce qui peut arriver lorsque la prospection est externalisée. La remontée d'informations est souvent faible et incomplète lorsque la détection de projets est confiée à un prestataire externe, ce qui prive l'entreprise d'informations stratégiques essentielles

## **I. 3. CADRE DE REFERENCE**

### **LA NECESSITE DE FIDELISER LA CLIENTELE**

En mercatique, la fidélité est la relation de confiance qu'un consommateur peut avoir avec une entreprise, une marque ou un produit. La fidélisation consiste pour l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie permettant d'établir cette relation. Les programmes de fidélisation sont aujourd'hui considérés comme fondamentaux par les entreprises car elles estiment que retenir un client coûte moins cher qu'en acquérir et qu'un client fidèle est un client rentable. Mais, dans le même temps, elles usent et abusent des opérations promotionnelles induisant ainsi, auprès des consommateurs, un comportement de « zapping » entre les marques et les enseignes. En effet, les distributeurs et les industriels poursuivent une double stratégie en cherchant, d'une part, à créer de l'affluence grâce aux opérations de promotions et, d'autre part, à fidéliser leurs clients grâce aux cartes de fidélité et aux opérations de couponnage. Ce comportement existe également pour le commerce électronique où le cyberconsommateur peut passer d'un site marchand à un autre d'un simple clic de souris pour comparer les prix et les services offerts mais où ce même clic permet à l'internaute de revenir sur le site qui a su gagner sa fidélité. Cet apparent paradoxe de la fidélisation est-il le signe d'une incertitude des entreprises ou le reflet d'une stratégie cohérente ? L'analyse du concept de fidélité permet de mieux comprendre cette coexistence.

#### **❖ L'apparition du concept**

L'émergence moderne du concept de fidélité est le résultat d'une lente évolution de la pratique des entreprises et des recherches universitaires.

La mercatique des années 1950 correspond à des méthodes de commercialisation s'appuyant sur une distribution et une communication de masse. Ces méthodes de commercialisation caractérisées par un excès d'offre sur la demande ont rompu les liens privilégiés entre producteurs et consommateurs et notamment ceux de la fidélité. Celle-ci, est en règle

générale, le résultat de la rareté de l'offre : en situation d'offre insuffisante le consommateur est fidèle au commerçant qui lui assure la disponibilité. Dans cette situation d'excès d'offre les actions mercatiques menées par les entreprises se limitent au recrutement de nouveaux clients.

Dans les années 1970, l'offre devenant supérieure à la demande, les entreprises ont déployé davantage d'efforts pour maintenir leurs parts de marché car avec une offre pléthorique, la fidélité n'est guère durable. Ainsi, est réapparue la préoccupation mercatique et stratégique de créer un lien direct entre le client et le fournisseur. Cette préoccupation a donné naissance à de nouveaux concepts à la fin des années 1990 comme la mercatique relationnelle, la mercatique individualisée ou encore la « gestion de la relation client » (CRM – *Customer Relationship Management*).

Les programmes de fidélisation ne sont toutefois pas un phénomène récent. Déjà, au XIXe siècle, les coopératives de consommation avaient lancé des programmes ayant comme objectifs la rétention de leur clientèle (les clients collaient des timbres dans des carnets qui, une fois remplis, pouvaient être échangés contre des produits). La carte de fidélité moderne n'est qu'une évolution technologique de cette pratique puisqu'elle permet d'enregistrer les informations d'achat et de transformer en récompense l'assiduité commerciale de son détenteur.

#### ❖ **Les analyses et approches théoriques**

Jacoby et Kyner<sup>[1]</sup> (1973) définissent la fidélité de la manière suivante : « La fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non aléatoire (non spontanée) exprimée dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ». Dans cette définition, la fidélité nécessite :

- un comportement d'achat répété résultant de plusieurs antécédents et variables qui se complètent mutuellement (trois ou quatre achats successifs sont généralement admis pour qualifier un comportement fidèle mais des périodes discontinues

d'achat et de non achat peuvent coexister sans pour autant parler d'infidélité) ;

- une attitude positive du consommateur qui doit pouvoir être contrôlé ou orienté. Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, de la marque ou du produit, différenciant en cela la fidélité du comportement routinier.

Pour d'autres auteurs[2] la fidélité s'ancre sur la qualité délivrée et sur l'écart positif perçu entre les attentes et l'évaluation post-achat. Cette analyse est souvent retenue pour l'appréciation de la fidélité auprès des sites Internet marchands.

Pour Shapiro et Varian (1999) la fidélité vient au consommateur lorsque les efforts pour changer de marque, de produit ou de fournisseur sont trop importants pour pouvoir espérer un gain significatif du changement. Les auteurs de ce courant tentent d'expliquer la fidélité par des « barrières à la sortie » qui empêchent en quelque sorte le libre choix du consommateur (un client peut être considéré comme fidèle à une enseigne uniquement parce que celle-ci présente des caractéristiques de proximité géographique).

Un autre courant de pensées sur la fidélisation est celui qui a donné naissance à la gestion de la relation client (CRM) avec l'émergence des idées de la « *Life Time Value* ». Celle-ci a pour objet d'analyser la valeur du client à la fois par sa contribution actuelle mais aussi sur la base de ses potentialités afin d'allouer au mieux les ressources de l'entreprise[3]. Il s'agit pour l'entreprise d'une analyse en terme de portefeuille de clientèle (chaque client a une valeur pour l'entreprise qui peut être mesurée par la marge dégagée). L'entreprise doit donc chercher à développer son portefeuille autour des clients les plus rentables en mettant en oeuvre une mercatique ciblée et la mercatique individualisée (*marketing One to One*)[4].

### ❖ Les avantages de la fidélité pour l'entreprise

Plusieurs auteurs et instituts d'analyse ont clairement mis en évidence les avantages financiers d'une stratégie défensive de fidélisation par rapport à une stratégie offensive de conquête.

Pour Dawkins et Reichheld[5] « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8 % et la diminution de la défection des clients de 5 % par an permettrait de doubler les bénéfices ». Reichheld va encore plus loin en 1996 dans son ouvrage « L'effet loyauté » en écrivant : « les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction d'avocat du client fidèle, car celui-ci est supposé être un bon pour parleur de l'entreprise ». Il montre également dans ses travaux qu'un client fidèle fait des achats plus souvent, qu'il a tendance à acheter pour un montant plus élevé et qu'il est moins sensible à la variable prix. Il devient ainsi captif de l'entreprise et dresse donc une sorte de barrière à l'entrée pour d'éventuels concurrents

Les travaux du TARP (*Technical Assistance Reseach Program*)[6] confortent ces observations. Ils montrent que conquérir un nouveau client revient quatre à cinq fois plus cher que de garder un client déjà actif.

Jones et Sasser[7] se sont penchés sur la relation satisfaction/fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une autre offre. Par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas pris en compte par l'entreprise.

Ces gains potentiels doivent évidemment être pris avec précaution car il sont fortement dépendants des secteurs d'activité. Il ne fait cependant aucun doute que la fidélisation d'un client permet de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité. Les raisons principales en sont les suivantes :

- baisse des coûts d'acquisition de clients, la marge nette actualisée sur la durée de vie du client devant couvrir ces coûts ;
- diminution des coûts de gestion, un client fidèle connaissant mieux l'entreprise et ayant tendance à moins utiliser son front office pour effectuer ses achats ;
- effet de recommandation ;
- augmentation du chiffre d'affaires par client.

En matière de vente sur Internet, les effets de la fidélisation sont identiques même si les moyens et les effets sont généralement amplifiés. En effet, le développement des sites marchands s'est fait dans les années 2000 sur la base de coûts d'acquisition extrêmement élevés[8] de façon à conquérir rapidement des parts de marché importantes[9]. Ce coût élevé nécessite une durée d'amortissement bien plus longue que dans le commerce traditionnel, ce qui a incité les marchands à essayer d'obtenir grâce à un taux de fidélisation important. Il en résulte aujourd'hui que la fidélité est plus « payante » sur Internet que dans le commerce traditionnel. Les clients fidèles génèrent également un chiffre d'affaires plus important et cette situation s'explique probablement par le phénomène de méfiance qui subsiste pour les achats en ligne. Un client satisfait et sécurisé lors d'un premier achat a tendance non seulement à rester fidèle à son marchand mais aussi à augmenter ses dépenses. Ce sentiment de confiance amplifie par ailleurs le phénomène de recommandation. Les coûts de gestion de la clientèle fidèle sont également inférieurs sur les sites en ligne, la technologie permettant au client d'acquiescer rapidement une grande autonomie dans son acte d'achat. Il faut enfin préciser que les sites marchands peuvent plus facilement élargir leur offre que le commerce traditionnel et donc pousser le client vers de nouveaux univers de consommation pour accroître le panier moyen.

Fidéliser un client c'est aller au delà de ses désirs.

En marketing, la fidélité est la relation de confiance qu'un consommateur peut avoir avec une entreprise, une marque ou un produit.

La fidélisation consiste pour l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie permettant d'établir cette relation.

Les programmes de fidélisation sont aujourd'hui considérés comme fondamentaux par les entreprises car elles estiment que retenir un client coûte moins cher qu'en acquérir, et qu'un client fidèle est un client rentable.

Les programmes de fidélisation tels que : journées portes ouvertes, cocktails ou dégustation, soldes privées, soirée spectacle ou sportive... se définissent comme un moyen d'identifier, de maintenir et d'accroître l'activité des meilleurs clients à travers des relations de long terme, interactives et créatrices de valeurs. Ceux-ci permettent de concrétiser l'équilibre de Pareto (20% des clients assurent 80% du Chiffre d'Affaires).

Il ne fait cependant aucun doute que la fidélisation d'un client permet de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité. Les raisons principales en sont les suivantes :

- baisse des coûts d'acquisition de clients, la marge nette actualisée sur la durée de vie du client devant couvrir ces coûts ;
- diminution des coûts de gestion, un client fidèle connaissant mieux l'entreprise et ayant tendance à moins utiliser son front office pour effectuer ses achats ;
- effet de recommandation ;
- augmentation du chiffre d'affaires par client.

La mise en œuvre d'une opération de fidélisation est délicate : l'entreprise doit choisir avec soin sa cible car ne doivent être fidélisés que les clients porteurs de profits. Ce ciblage est délicat et nécessite la mise au point d'une base de données bien renseignée.

## ❖ LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

L'inaction est mortelle ! Une entreprise qui n'investit pas pour trouver de nouveaux marchés est vouée à disparaître. Pour autant, l'art de la chasse au prospect est délicat. En effet, outre le casse-tête du choix des meilleurs outils de prospection, la question du poids financier à accorder à cette tâche s'impose. Car à quoi bon investir pour "faire du volume" si, dans le même temps, c'est la marge qui trinque ? Et s'il y a bien un domaine dans lequel l'action commerciale et la réflexion marketing sont liées, c'est bien la prospection.

Confier au même commercial la prospection et la fidélisation permet de maintenir un lien continu essentiel dans la relation avec un client.

La grande majorité des entreprises choisissent, en effet, aujourd'hui de mettre une "pincée" de prospection dans le portefeuille de chacun de leurs commerciaux, ceci pour des raisons essentiellement liées à la gestion de la relation clients.

un commercial établissant un premier lien pour prospecter, un deuxième ayant pour mission de conclure une vente. Il est préférable d'avoir un seul et même interlocuteur pour que le client soit rassuré. » C'est encore plus vrai en B to B, où les cycles de vente sont souvent longs. Plus un commercial aura passé de temps avec un prospect, mieux il connaîtra ses besoins et plus il sera capable de le suivre sur le long terme. Sans oublier que lorsqu'un commercial fait régulièrement de la détection de projets, il acquiert de bonnes connaissances sur le marché et les besoins des entreprises, qui vont l'aider à mieux gérer ses clients déjà acquis.

Une logique qui fonctionne également en sens inverse : un commercial apprend beaucoup de ses clients fidèles, dont les besoins évoluent sans cesse. « Il reproduira donc auprès de ses prospects ce qu'il applique déjà à ses clients acquis, ce qui ne peut être que bénéfique »

Autre avantage de confier au même commercial prospection et fidélisation : il n'y a pas de déperdition d'information, contrairement à ce qui peut arriver lorsque la prospection est externalisée. La remontée d'informations est souvent faible et incomplète lorsque la détection de projets est confiée à un prestataire externe, ce qui prive l'entreprise d'informations stratégiques essentielles

La Gestion de la Relation Client a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce monde de relations commerciales, l'entreprise s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs.

Aujourd'hui, les entreprises se préoccupent de plus en plus de la fidélisation de leur clientèle. Les systèmes de Gestion de la Relation Client sont alors perçus comme un nouvel outil indispensable à l'établissement d'une véritable relation personnalisée avec chacun des clients de l'entreprise, quel que soit le canal de communication utilisé.

Ce nouveau marketing consiste à ne plus considérer le consommateur comme un élément passif. Il vise à adopter une approche interactive entre le vendeur et l'acheteur. Grâce à cette nouvelle méthode, l'entreprise peut tisser des liens plus durables avec ses clients. Elle peut les cibler, les fidéliser et personnaliser son offre avec sa politique de relation continue. Elle montre ainsi que la marque s'intéresse à la personne dans sa totalité, et non pas seulement à la rentabilité du consommateur. L'individu est alors au cœur de la stratégie de l'entreprise.

En adoptant une stratégie de Gestion de la Relation Client, l'entreprise va chercher à connaître les besoins individuels de chaque client, c'est-à-dire ceux qu'il ne partage pas avec les autres. En d'autres termes, les systèmes de gestion de la relation client permettent d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables, voire d'en conquérir de nouveaux.

Les entreprises s'en servent principalement pour effectuer les suivis de commandes, pour recueillir des informations sociodémographiques sur leurs clients, pour faire du marketing direct ou encore des sondages. Ces données sont essentielles pour évaluer le potentiel et les besoins propres à chaque client.

Les systèmes de Gestion de la Relation Client ne sont pourtant pas nécessairement coûteux. Une simple base de données Excel ou Access peut très bien servir d'outil de Gestion de la Relation Client. La clé de la réussite ne réside pas dans la technologie, mais plutôt dans la volonté de l'organisation de mieux utiliser les informations dont elle dispose.

Roro Océanic Sénégal a donc non seulement l'obligation de résultat immédiat et continue mais aussi et surtout celle d'accroître sa part de marché dans un environnement des plus hostiles ; dès lors les objectifs de notre recherche seront les suivants :

1 – Comment gagner et préserver sa part de marché

2 – Quel système d'information marketing mettre en place dans la perspective d'une fidélisation de sa clientèle.

3 – Quelle politique sociale imprimer à son entreprise pour une animation et une motivation continue de son personnel.

Ce sont là les trois objectifs pour lesquels nous tenterons après nos recherches de formuler les recommandations nécessaires pour leurs réalisations.

#### ❖ **LA COMPREHENSION DES FACTEURS D'INFLUENCE**

Avant toute élaboration d'une stratégie de fidélisation, il est recommandé de déterminer l'effet des facteurs externes et internes sur les efforts commerciaux de la société concernée.

Ces facteurs dépendent de la société elle-même et des clients qu'ils soient personne morale ou personne physique.

##### ✓ **Facteurs externes**

- contexte économique
- marché
- concurrence (réputation, prix)
- etc...

##### ✓ **Facteurs internes**

- stratégie et objectifs de l'entreprise
- procédures
- organisation
- produits, services
- prix, conditions
- etc...

✓ **Facteurs personnels**

- vous et vos interlocuteurs
- relations entre les différents interlocuteurs
- etc...

L'effet peut être soit positif, soit négatif. Nous parlerons de **facteurs +** et de **facteurs -**. Ces facteurs d'influence ne sont pas statiques, ils sont en perpétuel changement. Aussi, vous devrez constamment les réactualiser tout au long de leur relation client.

Selon les facteurs d'influence, le commercial a un degré de contrôle plus ou moins élevé. Le degré de contrôle dépend de sa capacité à agir sur le facteur lui-même, qu'il soit + ou -.

<b>Facteur +</b>	Facteur en votre faveur sur lequel vous avez peu, voire pas de moyens d'action.	Facteur en votre faveur sur lequel vous pouvez agir.
<b>Facteur -</b>	Facteur en votre défaveur sur lequel vous avez peu, voire pas de moyens d'action.	Facteur en votre défaveur, mais sur lequel vous pouvez agir.
	<b>Degré faible</b>	<b>Degré élevé</b>

❖ **Prendre en compte les facteurs d'influence**

A près avoir considéré vos objectifs, vous devez analyser les facteurs +/- pour affiner votre stratégie globale. Autrement dit, vous utilisez les facteurs + sur lesquels vous avez peu de contrôle et optimiser les facteurs + sur lesquels vous avez un contrôle élevé pour contrebalancer, voire éliminer les facteurs -.

<b>Facteur +</b>	Utiliser	Optimise
<b>Facteur -</b>	Contrebalancer	Eliminer
	<b>Degré faible</b>	<b>Degré élevé</b>

Les obstacles qui peuvent apparaître dans votre stratégie sont représentés par les facteurs – et plus particulièrement par ceux sur lesquels vous avez un degré de contrôle faible.

## **1/ DECIDER**

Une fois l'analyse des données et l'interprétation des résultats effectuées, il convient de :

- Définir les objectifs de vente
- Elaborer la stratégie
- Identifier les priorités

### **❖ Définir les objectifs de vente**

Grimaldi a fixé des objectifs commerciaux sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ces objectifs peuvent être fixés de manière globale ou encore répartis sur des gammes de services. Il vous incombe de les décliner par client et par service ou ligne de service en fonction du volume réalisé l'année précédente.

### **❖ Elaborer la stratégie**

En fonction de vos objectifs, de l'analyse quantitative et du degré de maturité de votre portefeuille, vous êtes en mesure de construire une stratégie.

Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Combien de société avez-vous en portefeuille ?
- Combien de vos clients sont en phase de démarrage ? En phase de croissance ? En phase de maturité ? En phase de déclin ?

- En fonction de vos réponses, quelle est la part que vous consacrez à la prospection, à l'obtention de sales leads et au développement des comptes existants ?
- Si vous avez constaté que vous devez intensifier la prospection, combien pensez-vous qu'il faut de nouveaux comptes pour atteindre vos objectifs et préparer N+1 ?
- Si vous avez constaté que vous devez intensifier la prospection, combien pensez-vous qu'il faut de sales leads pour atteindre vos objectifs et préparer N+1 ?
- Comment comptez vous développer les clients existants ?
- Quelles actions envisagez-vous pour les prospects ?

### ❖ **Identifier les priorités**

En fonction de la stratégie définie, vous devez maintenant identifier les clients prioritaires et décider des efforts de vente à consacrer à chacun d'entre eux. Il convient donc de planifier les activités et le temps à y accorder. Il se peut que vous découvriez que vous ne disposez pas suffisamment de temps ou de ressources pour mettre en œuvre l'ensemble de votre stratégie. Vous devrez alors faire des choix en réexaminant les activités prévues et en mesurant les conséquences sur l'atteinte de votre objectif de les faire ou pas.

## **2/ SUIVRE**

Votre stratégie élaborée, il est nécessaire de répartir vos objectifs de volumes sur une base mensuelle afin de vérifier votre progression vers votre objectif annuel et de pouvoir réagir avant qu'il ne soit trop tard.

De la même façon, les rapports de visites et les sales leads sont pour les commerciaux un moyen de savoir ce qui se passe compte par compte et ce tant pour les clients que les prospects. Ils constituent la base objective de réflexion entre le responsable commercial et les commerciaux pour suivre d'une visite à l'autre la stratégie définie et ainsi anticiper le mieux possible les problèmes potentiels.

## **I. .4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Notre thème, de même que la démarche méthodologique que nous avons retenu nous impose de scinder nos objectifs de recherche en deux parties certes complémentaires mais distinctes, à savoir l'objectif général et les objectifs spécifiques :

### **1. L'objectif général**

Déceler les voies et moyens par lesquels Roro Océanic Sénégal devrait passer pour améliorer sa G.R.C. (Gestion Relation Client) et développer sa politique de fidélisation client.

### **2. Les objectifs spécifiques**

- Développer une politique constante de proximité.
- Maîtriser l'environnement des clients pour pouvoir formuler des offres personnalisées pertinentes.
- Apporter de manière constante une réelle valeur ajoutée au client par le biais de conseils appropriés, d'un partenariat interactif pouvant déboucher sur des solutions gagnant – gagnant et enfin par une meilleure coordination de la mise en œuvre des ressources de Grimaldi.

# **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE**

## **II. 1. L'UNIVERS DE L'ENQUETE**

### **❖ FONCTIONNEMENT**

Roro Océanic Sénégal a débuté ses activités en Décembre 2004 en tant que seul consignataire de l'armateur GRIMALDI. C'est une société au capital de 100.000.000 FCFA avec comme personnel une équipe jeune et dynamique de 90 personnes.

Roro Océanic Sénégal gère environ 20 escales navires par mois. La flotte de GRIMALDI est composée de 21 navires qui offrent 5 services directs :

- Central Express tous les 8 jours
- Northern Express tous les 9 jours
- Southern Express tous les 10 jours
- North America une fois par mois
- Inter Africa tous les 10 jours

### **A. LES ACTIVITES DE RORO OCEANIC SENEGAL**

#### **A. 1. LA MANUTENTION**

La **manutention** (*stevedoring en anglais*) désigne l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement des navires marchands dans les ports de Commerce.

Dans la chaîne logistique, elle est de la responsabilité des entrepreneurs de manutention (ou manutentionnaires), également appelés stevedores dans le Nord de la France ou acconiers dans le Sud. Ces derniers sont organisés en entreprises privées, qui louent aux ports autonomes ou ports de commerce les outils (grues, portiques) et le personnel y affairant : grutiers et ouvriers de maintenance. Elles recrutent également pour chaque opération les dockers intervenant à bord des navires à quai.

Les marchandises déchargées sont ensuite entreposées chez des stockeurs, soit dans des hangars, soit sur des terre-pleins, ou bien directement post acheminées chez le destinataire.

Les entrepreneurs de manutention n'ont pas toujours existé dans l'histoire des transports maritimes. En effet, au début de la navigation, les marchandises compte tenu des navires en circulation, étaient d'un poids relativement peu élevé, l'équipage du navire suffisait alors à leur manutention.

Avec l'accroissement du trafic maritime et l'augmentation du tonnage des navires, l'activité des ports est devenu suffisante pour faire du seul chargement et déchargement des navires une profession rémunératrice. En plus des opérations physiques de manutention, le manutentionnaire a été amené à assurer d'autres fonctions ; celles de la réception et la garde des marchandises aussi bien à l'embarquement qu'au débarquement.

Il s'en est suivi une distinction très nette entre deux catégories d'opérations :

- La manutention des marchandises
- La réception, la reconnaissance et la garde de ces marchandises.

Le Sénégal a deux syndicats professionnels de manutentionnaires :

- Le plus ancien est le SEMPOS (Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal), fondé en 1967, il puise son origine dans le défunt SEMPAO (Syndicat des Entrepreneurs de Manutention des Ports de l'Afrique de l'Ouest) créé en 1958 par des opérateurs Français.

Le SEMPOS revendique la plupart des entreprises travaillant au conventionnel sur le port de Dakar (Somicoa, Transsene, Maritalia, ICS, CSTTAO.....)

- Le second syndicat, fondé en 1955, est la SATS (Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal), qui regroupe 3 entreprises de manutention à savoir : SDV, SAGA et MAESK.

Côté main d'œuvre, le SEMPOS revendique environ 3/5 des dockers travaillant dans le port, le SATS emploi le reste.

Chaque syndicat gère son propre bureau d'embauche : le BMOP (Bureau de Main-d'œuvre Portuaire) pour le SYMPOS, le BEP (Bureau d'Embauche Portuaire) pour le SATS.

## **LA MANUTENTION DES MARCHANDISES**

Il s'agit là d'opérations purement physiques. Nous avons deux sortes de manutention :

### **La manutention – bord**

Ce sont toutes les opérations de chargement, d'arrimage ou de désarrimage et de déchargement des marchandises, sans en recevoir la garde à aucun moment. En somme, il s'agit d'un travail qui se déroule le long du bord de sous palan à navire et de navire à sous palan.

### **La manutention – terre**

Ces opérations physiques consistent à :

- Prendre livraison de la marchandise délivrée soit par le transitaire (à l'export) ou le bord (à l'import) ;
- Transférer et stocker les marchandises sous entrepôts ou sur terre-plein.
- Assurer l'approche des marchandises sous-palan.

## **LA RECEPTION , LA RECONNAISSANCE ET LA GARDE DES MARCHANDISES**

Il s'agit là d'opérations essentiellement juridiques accomplies par le manutentionnaire terre.

## **A l'exportation**

- Au départ, il prend en charge les marchandises préalablement à l'embarquement et devra s'assurer de leur conformité avec le bon d'embarquement délivré par le transitaire.
- Il se doit d'assurer une bonne conservation de la marchandise.

## **A l'importation**

- Au débarquement, il assure la bonne conservation des marchandises avant leur remise au destinataire sur présentation des bons de livraison de la compagnie de navigation et de la douane.
- Chaque fois qu'il prend en charge les marchandises, il prend toutes les réserves nécessaires pour le compte de qui de droit.

C'est pourquoi il procède à un pointage systématique et contradictoire des marchandises avec le bord aussi bien au moment de la mise à bord des marchandises qu'à leur arrivée à destination.

Les opérations de manutention de Roro Océanic Sénégal sont effectuées sur la base des documents suivants :

- le booking, le bulletin d'embarquement et déclaration pour les exportations.
- Le bon à délivrer, la déclaration, le bordereau livraison pour les importations.

## **A. 2. LA CONSIGNATION**

Le transport maritime suppose surtout l'acheminement des marchandises d'un port à un autre. Ce qui implique par sa nature la participation de nombreux auxiliaires à côté des principaux intéressés que sont le transporteur, le chargeur et le destinataire.

Parmi tous les auxiliaires, l'agent consignataire de navire joue un rôle très important non seulement par ce qu'il représente le transporteur, mais aussi par ce qu'il joue un rôle prépondérant dans le recrutement du fret.

L'agent consignataire de navire n'est pas un personnage nouveau et certains pensent à juste titre qu'il s'agit de l'un des plus vieux métiers du monde.

Cependant, le consignataire a su s'adapter à l'évolution du transport et du commerce maritimes.

Aujourd'hui son domaine d'intervention s'est élargi d'une façon considérable.

Il est presque impossible de dire à quelle époque les armateurs employèrent le concours des personnes servant dans les ports d'escale ou de destination comme collaborateurs terrestres, et installés dans ces ports pour l'exploitation commerciale du navire.

Au temps de la marine à voile, le capitaine avait un rôle prépondérant dans l'expédition maritime. IL était souvent le propriétaire du navire qu'il exploitait avec le concours de quelques matelots.

IL était le seul maître à bord après Dieu. Il engageait les matelots, achetait les vivres et les agrès, empruntait pour les besoins du voyage, négociait avec les chargeurs, recevait et livrait les marchandises.

Deux facteurs modifièrent les conditions d'exploitation du navire : Un facteur technique et un facteur économique.

L'importance du facteur économique est la conséquence de la transformation complète du matériel de navigation. Un navire moderne constitue actuellement au point de vue de sa valeur intrinsèque, de son entretien, du personnel qu'il exige et des frais généraux d'exploitation un capital qui ne devient pratiquement rentable que par son utilisation intensive .

Pour atteindre cet objectif, il ne suffit pas que cet engin géant soit susceptible de contenir dans ses flancs une grande quantité de marchandises, il faut encore que soit réduite au maximum la période pendant laquelle il reste à quai, exigence d'autant plus difficile à réaliser que l'évolution du commerce maritime a non seulement décuplé le tonnage des navires, mais multiplié d'autant le nombre de personnes faisant des réclamations à tel point que la livraison d'une cargaison normale suppose une série d'opérations qui ne peuvent s'effectuer que lentement.. Depuis quelques années, les mutations s'opèrent rapidement dans le secteur maritime. Les armements de petites tailles et de tailles moyennes sont absorbés par les plus grands.

Certains grands armateurs créent des succursales dans tous les ports desservis par leurs navires.

D'autres grands armateurs qui exploitent leurs navires sur les lignes régulières ont tendance à créer des sociétés de consignation dans chaque port du monde où leurs navires font escale. Ces sociétés sont juridiquement des agents maritimes mais économiquement ce sont des succursales.

Dans les ports dans lesquels une compagnie ne dispose pas de représentants, elle peut faire appel à un agent non exclusif : C'est l'agent consignataire de navire

Un navire a besoin, avant, pendant et après son escale dans un port de toute une série d'assistances :

- Avant l'escale, en accord avec la capitainerie du port : prévisions d'entrée au port, pilotes, remorqueurs, postes à quai etc....
- Pendant son escale, le capitaine du navire peut être confronté à toutes sortes de problèmes, tels les problèmes techniques, commerciaux de chargement ou de déchargement ou des problèmes juridiques en cas de litiges.....
- Après l'escale, il y a le suivi des opérations et assistance des clients désireux d'avoir des informations sur l'agent du port suivant....

Tous ces problèmes ne peuvent plus être résolus par le seul capitaine comme autrefois au début de la navigation. C'est pour cette raison que sont apparues les agences de consignation ou consignataires. Ce sont les correspondants du transporteur (dans les ports d'escale) qui répondent aux besoins de l'exportation du navire :

- sur le plan humain (de l'équipage)
- sur le plan technique (panne de machine...)
- sur le plan commercial et juridique.

Le rôle du consignataire de navire peut se résumer en deux points :

- Information de la clientèle et recrutement du fret pour le navire,
- Assistance du navire lors de son escale et règlement des formalités administratives.

Ce double rôles s'exécute comme suit :

❖ **Avant l'escale du navire**

Le consignataire prépare l'escale :

❖ **Au niveau des clients**

A l'exportation : réservation de fret pour les clients en collaboration avec l'agent du navire et approche des marchandises (réservation, positionnement des conteneurs et confirmation).

A l'importation : envoi aux clients des avis d'arrivée de marchandise, prévisions de livraisons en particulier lorsqu'elles doivent être effectuées rapidement (denrées périssables).

❖ **Au niveau de l'administration du port**

L'agent en charge du navire envoie 4 à 5 jours avant l'arrivée du bateau un « avis d'arrivée » (cf annexes) au bureau des mouvements qui se trouve au port.

Il participe également à une réunion appelée « conférence ».

La conférence est composée des différents agents des compagnies maritimes de la place et des autorités portuaires.

Lors de la conférence, les autorités portuaires procèdent à l'attribution des postes à quai et discutent des besoins des compagnies maritimes pour le bon déroulement des opérations.

❖ **Au niveau des services de manutention**

Préparation des besoins du bord.

Dans un premier temps ceux communiqués par le commandant.

Exemple : les avances monétaires, les soutes, l'approvisionnement en denrées alimentaires, les pièces de rechanges....

Toutes ces prestations font l'objet d'un document appelé « exhibit » (cf annexe) qui sera envoyé à l'armateur.

### ❖ **Pendant l'escale du navire**

Il appartient au consignataire de s'occuper du navire :

- C'est un intermédiaire entre le commandant et les différentes autorités.
- Il assiste le commandant lors de l'arraisonnement du navire car celui-ci devra recevoir la police de l'immigration, le service sanitaire, la douane et le maître du port (agent que le port désigne pour vérifier que la navire respecte les normes de sécurité).
- Il organise en collaboration avec le manutentionnaire et le second capitaine le chargement et/ou déchargement des marchandises.
- Il veille à la bonne marche des opérations de déchargement et/ou chargement pour éviter tout retard. Il doit tout particulièrement garder le contact avec les chargeurs qui ont besoin d'être relancés pour approvisionner le navire ou évacuer la marchandise.
- Il pourvoit aux besoins du commandant et de l'équipage du navire.
- Il doit préparer les documents de transport (connaissance).
- Il doit établir les rapports d'escale : « arrival details » (cf annexes).
- Tenir l'armateur et les agents des prochains ports constamment informés du déroulement des opérations à bord du navire et des prévisions de départ.
- Signer, les connaissements.

### ❖ **Après le départ du navire**

Le consignataire doit :

- Informer l'armateur du départ du navire ainsi que l'agent du prochain port.
- Instruire ou faire instruire les réclamations et enquêtes sur les colis en fausse route.

Pour ce faire il établit deux documents : « arrival details » et le « statement of fact » qui sont des documents qui sont des comptes rendus de l'escale.

En permanence, le consignataire doit :

- Tenir l'armateur informer des tendances du marché du fret.
- Informer l'armateur des modifications commerciales ou légales. Informer l'armateur des modifications dans l'exploitation portuaire.

Le consignataire de Roro Océanic Sénégal travaille à l'aide des documents suivants :

- ❖ **A l'import** : le connaissement, les manifestes (cargo, comptable et de chargement) et le bon à délivrer.
- ❖ **A l'export** : le bulletin d'embarquement, le cahier d'export, le connaissement, les manifestes (cargo, comptable et de chargement).

### **A. 3. LE SERVICE COMMERCIAL**

Ce service représente l'armateur GRIMALDI au Sénégal , ainsi que toutes les lignes et services que celui propose.

Il constitue un lien entre l'armateur et les chargeurs (importateurs et exportateurs).

Son rôle est de répondre aux besoins des deux parties, c'est-à-dire :

- Recruter du fret afin de permettre aux navires de l'armateur GRIMALDI de se remplir.
- Informer les clients au sujet des services proposés par GRIMALDI.
- Entretenir et développer la clientèle de GRIMALDI.

### **A. 4. ORGANISATION DE RORO OCEANIC SENEGAL**

## **A. 5. ORGANIGRAMMES**

L'organigramme nous permet de situer le service commercial dont nous allons définir le fonctionnement (cf annexes)

## **B. FONCTIONNEMENT DU SERVICE COMMERCIAL**

Avant de décrire le fonctionnement du service commercial de Roro Océanic Sénégal, nous allons parler de la vente et des acteurs de la vente.

### **Quelques idées générales :**

- L'acte de vente est d'abord séduction.
- La vente c'est une double compétence : connaissances du produit, maîtrise de la relation.
- C'est un art. Et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre. Vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier.
- C'est un comportement. Empathie, enthousiasme, optimisme (bonne résistance à l'échec), humour, simplicité, opiniâtreté sont des qualités comportementales de base qu'il est bon d'avoir.
- La vente n'est pas seulement une question de créativité, mais de compilation instinctive d'un ensemble de données (connaissances acquises par la pratique, par la formation, impressions ressenties, sensibilité personnelle) dans le but de convaincre et surtout de persuader. Dans certains cas, un client peut être convaincu mais non persuadé et ne pas acheter.
- La vente commence quand le client dit non.
- On ne vend pas le produit on vend l'idée du produit.
- Vendre, c'est d'abord savoir écouter. Avant d'argumenter, il est préférable de connaître les attentes de l'interlocuteur.
- La vente est l'acte le plus agréable du métier de vendeur. Elle résulte en fait d'une série d'autres actes plus ou moins contraignants (prospection, tenue de fichier, envoi de documentations, prise de rendez-vous, rédaction de rapports et de devis, relances des clients, établissement de tableaux de suivi d'activité...)

« Qui que ce soit qu'on veuille persuader, il faut avoir égard à la personne dont il faut connaître l'esprit et le cœur, quels principes elle accorde, quelles choses elle aime, et ensuite remarquer dans l'objet dont il s'agit quels rapports il a avec ses principes et ses goûts. De sorte que l'art de persuader consiste autant en celui d'agréeer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gouvernent plus par caprices que par raison. » Blaise PASCAL.

Les rouages de l'exploitation sur le terrain des lignes des navires et de toutes les activités connexes peuvent être résumé comme ci-dessous.

## **A. 2. LES LIGNES**

Roro Océanic Sénégal gère environ 20 escales navires par mois. La flotte de GRIMALDI est composée de 21 navires qui offrent 5 services directs :

- **Central Express** tous les 8 jours : elle dessert les ports européens de la façade nord atlantique, transborde à Dakar et dessert les ports de la côte ouest africaine.
  
- **Northern Express** tous les 9 jours .Il se compose de 2 services :  
Northern express service southbound et le Northern express service Northbound.
  - Le Northern Express service Southbound dessert les ports européens de la façade atlantique à la descente, transborde à Dakar et dessert les ports de la côte ouest africaine et de l'Amérique du sud à la remontée.
  - Le Northern Express service Northbound vient de l'Amérique du sud, transborde à Dakar et dessert les ports européens.
  
- **Southern Express** service southbound tous les 10 jours : dessert les ports européens de la façade atlantique à la descente, transborde à Dakar et dessert les ports de la côte ouest africaine.
  
- **North America** une fois par mois : Ligne direct qui relie les Etats Unis aux ports africains avec un transit time de 9 jours une fois par mois.

- **Inter Africa** tous les 10 jours : Ligne desservie par 2 feeders qui font des rotations tous les 10 jours.

### **A. 3. LES NAVIRES**

GRIMALDI possède une flotte de 21 navires RORO Multi Purpose et des cars carriers qui transportent des marchandises en conventionnel, en conteneurs et du roulant.

L'appellation *Ro-Ro* fait référence avant tout à la technique de manutention : on charge et décharge les colis en les faisant rouler depuis la rampe Ro-Ro portuaire (quand elle existe) vers la rampe mobile du navire, ce qui permet ainsi de conduire tout ce qui est roulant dans le garage du navire ou de l'en évacuer dans l'autre sens. Le Ro-Ro est particulièrement adapté au transport de camions, de semi-remorques, de tracteurs, pelleteuses, etc. Il est également adapté au transport de conteneurs ou de caisses mobiles acheminés dans le garage du navire au moyen de chariots à fourche ou de remorques esclaves (plus familièrement appelés "*mafis*" du nom de la société allemande qui les a conçues).

Enfin, on peut aussi transformer en Ro-Ro ce qui relève habituellement du cargo polyvalent, c'est-à-dire des marchandises diverses (cartons, fûts, palettes, caisses). Celles-ci sont chargées sur les *mafis* qui feront donc le voyage de port à port mais ne sont pas autorisées à quitter ces derniers (les roues à faible diamètre ne sont autorisées à la circulation routière), d'où leur nom de "remorques esclaves".

Le Ro-Ro s'oppose à la technique du "Lo-Lo" (*lift on/ lift off*) qui recourt au chargement vertical, utilisée plus traditionnellement sur les navires équipés de grues ou sur les porte-conteneurs. Certains navires combinent les deux techniques et sont appelés "*ConRo*".

- **Les navires RORO Multi Purpose**

Le navire Ro-Ro est aménagé en garage dont les différents niveaux sont accessibles au moyen de rampes tournantes ou de système d'ascenseur vertical. La rampe est

située généralement à l'arrière et vient s'adosser au quai ou à la rampe roro du port pour les manœuvres d'accostage. Elle est repliée en fin d'opération et lorsque le navire s'apprête à appareiller. Le tirant d'eau des Ro-Ros est relativement faible ce qui ne lui confère pas une grande stabilité et limite les possibilités d'utilisation interocéanique. Ce navire a un fardage important. En revanche il est particulièrement adapté au trafic de cabotage, sur de courtes distances (Transmanche, transméditerranée) comme les liaisons France métropolitaine Corse ou Maghreb. Ce type de navire est sujet au phénomène de squat.

Le garage est équipé de dispositifs permettant le saisissage et la fixation des camions et autres engins roulants. Comme tous les navires modernes le château est rejeté à l'arrière. Il peut être ou non pourvu de moyens propres de manutention (grues, mâts de charge). Les cadences de chargement et de déchargement sont remarquables limitées à quelques heures ce qui est particulièrement appréciable quand on sait que le navire rapporte lorsqu'il est en mer (recettes) et qu'il est uniquement un centre de coûts au port.

Le Ro-Ro est également un vecteur essentiel de l'intermodalité dans le transport puisqu'il permet d'embarquer des contenants (conteneurs, caisses mobiles, camions) sans toucher au contenu, c'est-à-dire la marchandise. Il n'y a ainsi pas de rupture de charge.

L'unité utilisée pour l'appréciation de la capacité du roro est exprimée en termes de mètres linéaires (mètre au sol) ou de "*trailers*" (équivalent remorque) sachant que, contrairement au porte-conteneurs qui peut gerber les conteneurs sur plusieurs hauteurs (une dizaine), la remorque positionnée dans un roro ne peut être gerbée (dégâts garantis !).

#### ➤ **Les car carriers**

Un **transporteur de véhicules** est un navire utilisé principalement pour le transport de voitures et d'autres véhicules, à l'exclusion de tout autre type de cargo. Ils sont surtout utilisés sur les routes Europe - Asie - États-Unis, pour le transport de voitures neuves.

Souvent très massifs, ces navires sont une forme particulière de rouliers avec de nombreux ponts (jusqu'à une douzaine).

#### **A. 4. LES CONDITIONNEMENTS**

Les marchandises peuvent être conditionnées de plusieurs manières. En effet, elles peuvent être embarquées en :

- En conventionnel, c'est à dire dans une caisse en bois ou à nu pour les gros engins ou les véhicules.
- En vrac, c'est à dire en sac ou en l'état.
- En conteneur, il existe plusieurs types de conteneurs 20' et 40' (cf annexes)

Type de Conteneur	Dimensions intérieures	Ouverture porte	Volume	Tare	Charge Utilitaire	Charge Total
<b>20' Dry</b>	L : 5 884 à 5 910 mm - l : 2 230 à 2 350 mm - H : 2 238 à 2 391 mm	L : 2 230 à 2 370 m - H : 2 139 à 2 295 mm	31 à 33,4m3	1 960 à 2 400 kgs	21 600 à 28 080 kgs	24 000 à 30 480 kgs
<b>40' Dry</b>	L : 12 010 à 12 075 mm - l : 2 330 à 2 370 mm - H : 2 375 à 2 391 mm	L : 2 230 à 2 370 m - H : 2 270 à 2 296 mm	66,6 à 68,1 m3	3 500 à 4 000 kgs	26 480 à 26 970 Kgs	30 480 Kgs
<b>40' Dry HC</b>	L : 12 030 mm - l : 2 352 mm - H : 2 698 mm	L : 2 340 mm - H : 2 585 mm	76,3 m3	3 710 à 4 100 Kgs	26 380 0 26 770 kgs	30 480 Kgs
<b>20' Ventilé</b>	L : 5 900 à 5 910 mm - l : 2 340 à 2 342 mm - H : 2 360 à 2 388 mm	L : 2 280 à 2 334 m - H : 2 275 à 2 300 mm	32,5 à 33m3	2 310 à 2 500 Kgs	21 500 à 21 690 Kgs	24 000 Kgs
<b>20' Open Top / Toit Ouvert</b>	L : 5 760 à 5 905 mm - l : 2 300 à 2 348 mm - H : 2 240 à 2 365 mm	L : 2 290 à 2 336 m - H : 2 150 à 2 275 mm	31 à 32,7m3	2 080 à 2 300 Kgs	21 700 à 21 920 Kgs	24 000 kgs
<b>40' Open Top / Toit Overt</b>	L : 11 892 à 12 040 mm - l : 2 300 à 2 335 mm - H : 2 240 à 2 365 mm	L : 2 290 à 2 335 m - H : 2 150 à 2 275 mm	64 à 65,3 m3	3 890 à 4 150 kgs	26 330 à 26 590 kgs	30 480 kgs
<b>20' Flat Rack / Conteneur plateforme à parois latérales ouvertes</b>	L : 5 505 à 5 998 mm - l : 2 245 à 2 250 mm - H : 2 019 à 2 261 mm		30,2 m3	2 350 à 2 520 kgs	27 480 à 27 650 kgs	30 000 kgs
<b>40' Flat Rack / Conteneur plateforme à parois latérales ouvertes</b>	L : 12 025 à 12095 mm - l : 2 173 à 2 410 mm - H : 1 949 à 1 989 mm		50,9 à 57,9 m3	4 995 à 5 200 kgs	25 280 à 30 567 kgs	30 480 à 35 662 kgs
<b>20' Bolster / Plate forme</b>	L : 6 058 mm - l : 2 438 mm - H : 270 mm			1 890 kgs	22 100 kgs	24 000 kgs

## **II. 2. POPULATION ET ECHANTILLONAGE**

Notre thème visant à mettre en exergue l'utilité d'une politique continue de fidélisation par le biais d'une gestion rigoureuse de la relation client, nous conduit objectivement à interroger les acteurs clés qui interviennent avec plus ou moins de bonheur dans la production des services offerts à la clientèle.

C'est ainsi qu'en dehors des 35 clients que nous avons retenus et que nous considérons assez représentatif du fait de leur régularité et de leur chiffre d'affaires moyens ; nous avons sélectionné 10 intermédiaires et 8 compagnies maritimes pour leur administrer les questionnaires dont copies jointes en annexes.

Si nous n'avons retenu que 8 compagnies maritimes et 10 intermédiaires, c'est parce qu'il existe bel et bien des limites objectives en terme de nombre d'intervenants, mais nous avons veillé à retenir les plus représentatifs du secteur.

## **II. 3. INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE**

De multiples contraintes et un certain réalisme nous ont amené à concevoir 3 questionnaires à savoir :

- Un à administrer aux compagnies maritimes,
- Un à administrer aux intermédiaires,
- Un à administrer aux clients.

Auparavant, nous avons eu à faire d'intenses recherches exploratoires par le truchement naturel d'une recherche documentaire aussi bien en interne (au sein de l'entreprise), qu'en externe (bibliothèque Sup de Co, Chambre de Commerce, Internet, etc).

## **III. 4. DIFFICULTES ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

Les difficultés ont commencé dès que nous avons débuté notre recherche documentaire, car d'une part, notre disponibilité ne correspondait pas toujours avec celle de ceux qui étaient sensés nous fournir les informations souhaitées.

Dans la phase de conception et d'administration des questionnaires, après avoir lever l'obstacle des instructions administratives interne, nous avons dû nous armer de patience pour rencontrer les 3 cibles à savoir :

- les compagnies maritimes,
- les intermédiaires
- et les clients.

Quelque part, nous soupçonnons particulièrement au niveau des intermédiaires et des compagnies maritimes une certaine prudence pour ne pas dire méfiance à travers les réponses fournies. Ceci peut s'expliquer par leurs soucis de sauvegarder leurs relations professionnelles avec Roro Océanic Sénégal.

## **TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

Les pages qui suivent vont certainement permettre de desceller les éléments à consolider comme ceux à parfaire car les relations entre les 3 parties interrogées présentent des intérêts indissociables.

### **A. DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE CLIENT**

En milieu maritime, le transport est une importante source de création de valeur par le biais des effets et activités induits.

Aussi, le nombre d'intermédiaires ou d'intervenants capable d'apporter des informations crédibles est très élevé.

Ici nous nous adressons aux clients les plus représentatifs de la société Roro Océanic Sénégal.

#### **1. EXPERIENCE EN COMMERCE INTERNATIONAL ( Questions 1, 2 et 3)**

60% des clients interrogés n'évoluent en milieu maritime que depuis 5 ou 6 ans tandis que les 40% autres opèrent dans ce milieu depuis 1997.

Leur ancienneté nous autorise à donner de la crédibilité à leurs réponses.

Quant à la question de savoir quels ont été leurs 3 principaux partenaires des 5 dernières années, les clients interrogés ont à 100% répondu qu'ils travaillaient avec Delmas qui occupe à n'en pas douter la première place en terme de notoriété suivi de Maersk et Grimaldi.

La totalité des clients considèrent que les éléments suivants :

- La meilleure offre de service,
- Le rapport qualité / Prix,
- La rapidité et le respect des délais,
- La fluidité et la fiabilité des informations.

Constituent les critères spécifiques du choix d'un partenaire maritime.

## **2. ATTENTES ET DIFFICULTEES RENCONTREES (Questions 4,5,6 et 7)**

Les réponses obtenues ont été sans complaisance car les clients confirment attendre des compagnies maritimes ce qui suit :

- Une bonne qualité de prestations,
- La rapidité dans la gestion des dossiers
- De la qualité dans le service client,
- Le respect des engagements dont la promesse de prix préférentiel.

Les difficultés rencontrées par les clients sont multiples et variées.

Cependant, toute analyse faite elles pourraient être regroupées en 3 catégories à savoir :

- Le retard des marchandises et le coût de la douane
- Les lourdeurs administratives
- La lenteur dans la sortie des conteneurs.

Vu ce qui précède, 90% des clients interrogés trouvent que le fret est élevé contre seulement 10% qui considèrent que ce coût est abordable.

## **3. EVALUATION DE LA QUALITE DU SERVICE (Questions 8 et 9)**

Les clients ont tendance à juste titre à raisonner en terme de rapport qualité /Prix. Aussi ils estiment que malgré la performance constatée ça et là que les services clients sont perfectibles.

#### **4. FLUX DE MARCHANDISES, ORIGINES ET/OU DESTINATIONS (Questions 10,11,12 et 13)**

50% des clients interrogés déclarent faire des importations de manière régulière en provenance d'Europe (Atlantique et Méditerranée) et d'Asie, 40% d'entre eux importent du Moyen Orient et d'Amérique (du Nord et du Sud) de façon tout aussi régulière tandis que les 10% restants n'ont pas voulu répondre à cette question.

Les volumes relatifs à ces opérations peuvent être réparti comme suit :

- 10% des clients importent 20 conteneurs par mois
- 40% des clients importent 10 conteneurs par mois
- 40% des clients importent 10 conteneurs par trimestre
- 10% des clients n'importent que 4 conteneurs par an.

Si nous concluons que la compagnie Grimaldi est fortement recommandable c'est parce que 80% des clients l'ont déclarés.

Il faut cependant noter que 10% des clients pensent exactement le contraire et que les 10% restants n'ont pas voulu se prononcer.

Globalement, les clients considèrent que dans une perspective d'amélioration qualitative des services au niveau de l'ensemble des intervenants il faudrait :

- Que les compagnies intègrent le service transit,
- Qu'elles adoptent plus de coordination et d'appui dans la négociation des franchises (magasinage et surestaries),
- Qu'elles respectent les délais de route des navires afin de rendre disponible l'ensemble des produits en temps opportun.

## **B. DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE INTERMEDIARES**

Les intermédiaires jouent un rôle essentiel dans le commerce international tant les opérations sont nombreuses et complexes.

Aussi, vouloir étudier la satisfaction client et ne pas les intégrer constituerait une erreur.

### **1. ANCIENNETE ET AVIS SUR LES COMPAGNIES MARITIIMES (Questions 1 et 2)**

Les intermédiaires que nous avons interrogés sont à hauteur de 80% dans la profession d'entre eux depuis plus de 10 ans, contre ceux que l'on pourrait considérer comme des novices qui représentent les 20% et qui professent depuis moins de 10 ans.

Les deux catégories, ont à notre sens assez d'expérience pour pouvoir parler avec objectivité de ce secteur d'activité.

Aussi pour ce qui est de la notoriété et de l'image des compagnies maritimes ils les jugent bonnes, voir très bonnes.

### **2. CLASSEMENT DES COMPAGNIES ET RECRUTEMENT DES CLIENTS (Question 3 et 4)**

A hauteur de 90%, les intermédiaires jugent en terme de performances que les 6 meilleures entreprises sont dans l'ordre chronologique celles ci-dessous :

- 1 – Delmas
- 2 – Maersk
- 3 – Grimaldi
- 4 – MSC
- 5 – Messina
- 6 – Hapag Lloyd

Pour ce qui est du recrutement de la clientèle, les réponses sont invariables parce que passant par la prospection, la négociation et la conclusion.

### **3. DIFFICULTES SECTORIELLES ET COUT DES PRESTATIONS** **(Questions 5,6 et 7)**

La totalité des intermédiaires déclarent rencontrer comme difficultés majeures une lourdeur administrative, une série de tracasseries douanières, des retards de livraison et la cherté du coût de manutention et de magasinage.

D'après les intermédiaires, les clients feront appel à telle ou telle compagnie du fait d'une bonne politique de proximité, d'une meilleure compétitivité au niveau des prix ou encore pour une question de malléabilité et de rapidité dans la gestion des dossiers.

### **4. EVALUATION DES PRESTATIONS ET CHOIX DES COMPAGNIES** **(Questions 8,9 et 10)**

L'évaluation par les intermédiaires de la qualité des services fournis par les compagnies maritimes donne des résultats qui ne sont pas rassurants. 66% d'entre eux estiment que la qualité des services est moyenne, contre seulement 34% qui trouvent cette qualité bonne.

Cette situation est d'autant plus inquiétante que les clients finaux sont toujours demandeurs de services annexes et de conseils relatifs aux opérations d'import et/ou aux prestations de transit.

Ce qui précède constitue un facteur majeur d'influence pour le choix d'une compagnie corrélativement aux destinations concernées.

### **5. PROVENANCE, FREQUENCE ET VOLUME DE LA MARCHANDISE** **(Questions 11,12 et 13)**

A travers leurs réponses, les intermédiaires ont confirmé les origines et les destinations des différentes opérations d'importation et d'exportation précédemment mentionné par les clients à savoir :

- L'Europe,
- l'Asie,
- L'Amérique et ,
- Le moyen Orient.

Les volumes d'importation sont les mêmes que précédemment mentionnés par les clients tandis que les volumes d'exportation varient de 10 à 15 conteneurs par mois et par client.

## **6. RECOMMANDATION D'AMELIORATION (Questions 14 et 15)**

L'ensemble des intermédiaires reconnaît recueillir régulièrement des réclamations et demande d'amélioration de la qualité du service.

Ces demandes sont relatives :

- A la rapidité et au respect des délais de livraison,
- A la réduction des frais de dossiers,
- A la sécurisation dans la livraison des conteneurs,
- Aux prestations générales, et
- Aux démarches spécifiques (administratives).

## **C. DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE COMPAGNIES MARITIMES**

### **1. ANCIENNETE DANS LA PROFESSION ET ORIGINES (Question 1 et 2)**

Ces deux premières questions ont enregistré comme toute réponse un refus stratégique de l'ensemble des compagnies interrogées. En effet, elles n'ont pas voulu révéler leur liaison stratégique à savoir leurs relations extérieures, leurs dix principaux clients, encore moins l'année exacte de leur installation.

### **2. AXES DESSERVIS ET SERVICES OFFERTS (Questions 3,4 et 5)**

Les compagnies affirment développer un transport sous forme d'aller et de retour en partance ou en direction du Sénégal avec les destinations suivantes : Europe Atlantique et Méditerranée, Amérique du Nord et du Sud, Asie et Moyen Orient.

Pour ces destinations elles offrent les services ci-dessous :

- Le transport maritime international de diverses marchandises,
- Des prestations documentaires,
- De l'assistance commerciale.

Les compagnies rencontrent généralement des difficultés relatives à l'intransigeance de la Douane et au manque d'espace sur les navires.

### **3. ATTITUDE DES CLIENTS ET EVALUATION DE LA QUALITE DU SERVICE (Questions 6,7 et 8)**

Généralement les clients des compagnies leur recommandent d'autres clients, ce qui dénote une certaine satisfaction.

Si les clients des compagnies ont cette attitude c'est qu'ils jugent que la qualité du service qui leur est offert est très bonne.

### **4. ORIGINE ET VOLUME DES PRODUITS IMPORTES (Questions 9 et 10)**

Les compagnies maritimes ont confirmé fort logiquement les informations fournies par les acteurs principaux que sont les clients et les intermédiaires.

En effet, les opérations qu'elles traitent concernent l'Europe, le Moyen Orient, l'Asie et l'Amérique. Quant au volume, il tourne autour de 500 conteneurs par mois pour 50% d'entre elles et 200 conteneurs par mois pour les 50% restants. A ces conteneurs, il faudrait ajouter la moyenne de 2000 véhicules importés par an.

La fréquence des opérations se résume à une escale tous les 3 jours.

## **5. PERCEPTION DE GRIMALDI PAR LES COMPAGNIES (Question 11)**

Les compagnies maritimes sont formées en déclarant fortement recommandé à leur entourage la compagnie Grimaldi pour sa régularité et pour la qualité de ses prestations.

Elles ajoutent toutefois que Grimaldi devrait pouvoir améliorer 3 choses :

- Le service client,
- L'intégration du transit,
- Les instruments de manutention ;

## **QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS**

Les actions correctives ou de consolidation que devra prendre Roro Océanic Sénégal devront tenir compte des critères :

- d'une bonne gestion de la relation client,
- des techniques et stratégies de fidélisation,
- des remarques et observations découlant du dépouillement des questionnaires, et
- enfin de l'ambiance interne qui règne dans l'entreprise.

### **a – les critères d'une bonne gestion de la relation client**

Gérer la relation client est devenu une nécessité impérieuse pour toute entreprise et quelque soit l'intensité de la concurrence dans son secteur d'activité.

Cette gestion passe par la constitution méthodique et rationnelle d'un portefeuille client dont la maîtrise doit se faire au quotidien.

Roro Océanic Sénégal :

- **Devrait inculquer** l'état d'esprit qui veut que la gestion d'un portefeuille client repose sur la répartition qualitative et quantitative des ventes de façon optimale entre les clients et les prospects.
- **Devrait imposer** la démarche structurante de cette gestion qui passe par l'analyse, la décision, l'action et le suivi.

### **b – Les techniques de stratégies de fidélisation**

Une sensibilisation pour certains acteurs, une formation permanente pour d'autres acteurs serait nécessaire pour que l'ensemble épouse à jamais la démarche de la fidélisation.

La fidélisation passe par la satisfaction, or la satisfaction passe par un service de qualité et la qualité, ne peut en aucun cas souffrir de partialité.

Roro Océanic Sénégal **devrait** instaurer en son sein l'état d'esprit client qui veut que le client soit au début et à la fin des préoccupations de tous les agents, afin qu'ils comprennent les principes ci-dessous :

- Le client n'achète jamais un produit en tant que tel mais plutôt le service qui l'accompagne,
- L'agent, l'opérateur, devrait apprendre à d'abord servir et seulement vendre par la suite,
- Les réclamations de la clientèle devraient toujours être traitées avec dextérité,
- L'entreprise devrait constamment rester à l'écoute du client et savoir que la seule valeur qui compte est celle que perçoit le client,
- L'entreprise devrait prendre conscience que l'une de ses richesses est constituée par son portefeuille client.

### **c– remarques et observations issues du dépouillement des questionnaires**

Roro Océanic Sénégal **devrait** veiller à ce que toutes les remarques positives et encourageantes comme celles négatives et préventives soient intégrées en vue d'une consolidation ou d'une correction.

C'est ainsi qu'il serait nécessaire d'instaurer le principe d'une formation ou d'un séminaire pour le personnel d'exploitation et du commercial devant déboucher sur une mise à niveau par rapport aux nouveautés et à l'évolution du métier.

Roro Océanic Sénégal **devrait** :

- Instaurer un système d'évaluation interne relatif à la qualité des services offerts aux clients,
- Organiser aussi régulièrement que possible des réunions de coordination afin de faciliter la communication interne et de faciliter ainsi l'interactivité des différents services.
- S'atteler à réduire les inquiétudes de ces partenaires par rapport à au moins 3 éléments :
  - Les prestations documentaires,
  - L'assistance commerciale,
  - Le transit time.

Roro Océanic Sénégal **devrait** aussi pouvoir améliorer la qualité du service client par :

- Un meilleur accueil,

- Une intégration du transit,
- L'adaptabilité des instruments de manutention.

Si l'on en juge aux différentes réponses des clients, Roro Océanic Sénégal **devrait** considérablement améliorer les 4 éléments ci-dessous :

- Une meilleure flexibilité,
- Un meilleur rapport qualité/Prix,
- La rapidité et le respect des délais,
- La fluidité et la fiabilité des informations.

Eu égard aux intermédiaires, les recommandations d'amélioration de la qualité du service ci-dessous **devrait** faire l'objet d'un traitement prioritaire :

- l'accessibilité aux facilités de paiement,
- la réduction des frais de dossiers,
- la sécurisation dans la livraison des conteneurs,
- la facilitation des démarches spécifiques.

#### **d – Remarques et observations de l'ambiance interne qui règne dans l'entreprise**

Parmi les critères de performance et de réussite d'une entreprise, le climat social et l'ambiance de travail constituent des socles incontournables.

Le personnel y passe le plus clair de son temps, raison pour laquelle, il semble indispensable que Roro Océanic Sénégal tienne compte des recommandations ci-dessous :

- 1- Favoriser toute action pouvant aider à l'instauration de la confiance mutuelle source immuable de motivation.
- 2- Instaurer par le biais d'une implication intégrale et totale le principe de la qualité.
- 3- Instaurer une démarche dirigeante de management non plus basée sur la direction mais plutôt sur le coaching.

- 4- Développer par la motivation, l'intéressement, et la responsabilisation, un état d'esprit maison afin que l'ensemble du personnel se fonde non seulement dans l'entreprise mais aussi et surtout comprenne que ses propres intérêts sont ceux de l'entreprise.
- 5- Eviter toute action, toute décision qui puisse compromettre l'équilibre social interne source d'étouffement de la créativité et de l'esprit d'entreprise.
- 6- Parmi les choses à instaurer, la prise de conscience quant à l'importance de la place du client devrait être au premier plan et que du balayeur au Directeur Général tout le monde puisse l'intégrer.
- 7- Veiller à fidéliser ne serais-ce que 80% de la force de vente car ceci est le meilleur garant de la pérennisation des activités commerciales de l'entreprise.

## **CONCLUSION**

C'est vers le milieu des années soixante que les armateurs européens prirent progressivement conscience que le concept de la conteneurisation, tel qu'il avait été imaginé puis développé par les américains, avec tous les avantages qu'il apportait aux chargeurs, était en train de s'imposer et qu'ils allaient devoir s'y adapter ou renoncer. Il s'agissait d'un nouveau modèle d'exploitation qui bouleversait leurs habitudes, aussi bien dans les équipements que dans les organisations ou les mentalités. Avec les cargos conventionnels les navires passaient la moitié de leur temps dans de nombreux ports qu'ils fréquentaient pour charger la part de trafic qui leur revenait en vertu de leurs droits conférentiels. La conteneurisation réduisait considérablement la durée des opérations de chargement et de déchargement et permettait l'accélération de la rotation des navires. Il apparut aussitôt à la plupart d'entre eux que la part conteneurisable de leur trafic ne remplirait, au mieux, qu'un ou deux navires porte-conteneurs, sur un trafic donné, nombre trop faible pour constituer un service de fréquence suffisante. Comme par ailleurs ils étaient présents sur de nombreuses routes qu'ils allaient devoir conteneuriser, le problème se poserait pour chacune d'elle. Il s'agissait d'un défi considérable.

Deux options s'offrirent à eux pour y répondre :

- soit se doter chacun de tous les navires nécessaires à l'établissement sur chaque trafic d'un service propre mais de capacité incompatible avec leur part dans les conférences, et nécessitant des investissements totalement disproportionnés avec leurs moyens financiers.
- soit s'associer avec tout ou partie de leurs collègues de conférence pour mettre en ligne les navires nécessaires, en se partageant sur chaque navire la capacité disponible conformément à leurs droits conférentiels.

C'est cette dernière solution qui fut adoptée progressivement sur les différents trafics, en donnant lieu à des regroupements, consortiums ou pools, associant les armements de diverses nationalités présents sur ces trafics.

Mais ces fusions nationales apparurent rapidement insuffisantes et ce sont des consortiums ou pools, au sein desquels les armements de différentes nationalités,

anciens, ou nouveaux résultant des fusions, conservaient leur personnalité sociale, qui allaient rencontrer le plus de succès. C'est la nature même de la conteneurisation, ainsi que la structure essentiellement confédérale de l'exploitation, à partir de l'Europe, qui a donc imposé dès le début des alliances ou des fusions entre armateurs.

Quelque soit la nature et l'activité d'une entreprise, sa raison d'être demeure la même : réaliser du profit.

Parti de ce constat, toute entreprise particulièrement dans ce contexte de globalisation caractérisé par la concurrence à tout endroit et en tout secteur l'on ne peut pas comprendre que la raison d'être de l'entreprise soit avant et après tout l'existence d'un marché ; d'un portefeuille clients.

Il est établi que le recrutement d'un client quelque soit son apport espéré coûte toujours beaucoup plus cher que n'importe quel investissement pouvant aider l'entreprise à conserver un ancien client. Par ailleurs l'outil le plus efficace unanimement reconnu par les spécialistes demeure la fidélisation qui passe par une saine et perspicace politique de gestion de la relation clients ; toute chose dont l'un des supports le plus fiable demeure ce vecteur qu'est la force de vente...Seul capable de véhiculer en temps réel les informations de l'entreprise vers le marché et du marché à l'entreprise.

Quant bien même l'armateur GRIMALDI aurait capitalisé toute l'expérience que nous lui reconnaissons, l'environnement concurrentiel dans lequel il se meut lui impose de défendre sa position à défaut de l'améliorer en vendant de plus en plus, et de mieux en mieux du fret maritime assorti de services de qualité offerts.