



REPUBLIQUE DU BENIN

----- 0 0 0 -----

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

----- 0 0 0 -----

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

----- 0 0 0 -----

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

(ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION : GESTION

FILIERE : COMMERCE

SPECIALITE : COMMERCE INTERNATIONAL

Année académique 2009-2010

THEME

**PROBLEMATIQUE DE LA COMPETITIVITE
DE LA SOBEMAP DANS L'ACTIVITE
MANUTENTION DES CONTENEURS**

Réalisé par :

Jimmy I. Coffi **ZOHOUN**

Sous la direction de :

Maître de Stage :

M. Goerges HOUSSOU ALLA

Chef service reception clients

Directeur de Mémoire :

Dr Bonaventure Boyi

Consultant formateur en
Marketing Management
Expert OMC

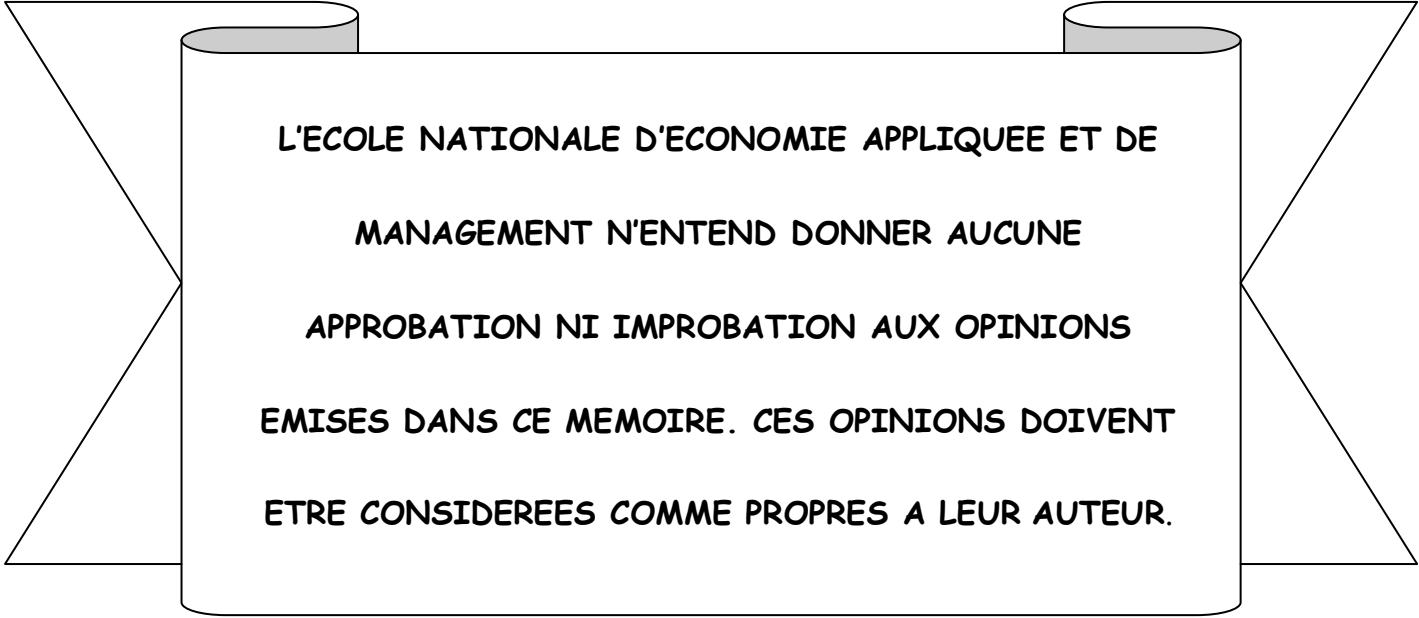
Mai 2011

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Mr ADEGNIKA MOUTAIROU

Vice-président : Mr DAGBELOU DOMINIQUE

Membres : Mr TOHI BRUNO



L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

INTRODUCTION GENERALE

L'avènement de la mondialisation a favorisé l'ouverture de frontières, la libre circulation des personnes et des biens. Ceci a favorisé un développement rapide du commerce international et l'installation de la concurrence où les faibles sont appelés à disparaître.

La poussée fulgurante de la technologie dans les transports maritimes pousse les pays à façade maritime dont le Bénin à s'intégrer à tous les processus de développement.

Dans cette optique, l'accent a été mis sur les échanges par voie maritime. Des lors, le port de Cotonou est devenu l'un des centres vitaux de l'économie nationale grâce à la kyrielle d'acteurs portuaires installés. Parmi ces sociétés nous avons la Société Béninoise de Manutention Portuaire (SOBEMAP) qui est une société commerciale exerçant pour le compte de l'Etat béninois les activités de manutentions portuaires depuis 1969.

Au début des années quatre vingt dix, on assiste à un désengagement selon les régions du monde, des pouvoirs publics et l'ouverture de ce secteur au privé. Ainsi, en 1998, l'Etat béninois a libéralisé le secteur de la manutention des conteneurs. Tout en conservant le monopole de la manutention du trafic conventionnel, la SOBEMAP est appelée à faire face à la concurrence de sociétés privées, de renommée internationale. Dans cette mouvance, la SOBEMAP ne se complait plus dans la gestion quotidienne d'une structure étatique, mais oriente ses réflexions vers une amélioration de ses activités afin de contrer la concurrence. La notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. On peut la définir comme étant la capacité pour une entreprise à conquérir des parts de marché en affrontant la concurrence. La compétitivité traduit souvent un écart de prix pour un même produit ou service. L'entreprise est souvent perçue comme étant compétitive quand elle pratique un prix inférieur à celui des autres producteurs du même produit ou service. Il est cependant

évident que la compétitivité ne se réduit aux écarts de prix. Aujourd'hui, On distingue deux types de compétitivité :

- la compétitivité-prix ;
- la compétitivité hors prix ou structurelle.

La compétitivité hors prix ou structurelle est devenue la clé dont l'entreprise doit se servir pour se démarquer sur le marché intérieur et extérieur. Ce mémoire est beaucoup plus orienté vers ce contexte. Il permet de mettre en évidence le niveau de compétitivité de la SOBEMAP dans la manutention des conteneurs au port de Cotonou.

Dans cette mouvance, les questions qu'on est en droit de se poser sont :

- La qualité des activités développées par la SOBEMAP lui permet-elle de résister à la concurrence ?
- Quelles stratégies ou actions pourra-t-elle mener pour ne pas disparaître à terme sur le marché de la manutention ?

C'est dans le souci d'apporter des réponses aux interrogations que nous avons choisi au terme de notre cycle de formation, à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), de conduire notre recherche sur le thème : « Problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité de manutention des conteneurs ».

Pour aborder ce thème, il nous est apparu nécessaire de présenter d'abord dans un premier chapitre, le cadre institutionnel de l'étude en prenant en compte les observations du stage afin de cibler la problématique.

Par rapport à cette problématique, nous avons ensuite fixé dans le deuxième chapitre, les objectifs de l'étude, la revue de littérature puis nous avons déterminé une méthodologie permettant de parvenir à sa résolution.

Enfin dans le troisième chapitre, cette étude ayant nécessité à un moment donné de réaliser des enquêtes, il est tout à fait normal de vérifier les hypothèses émises et de proposer des essais de solutions allant dans le cadre du renforcement de la compétitivité de la SOBEMAP au du Port de Cotonou. A cet effet, nous avons énoncé les conditions de mise en œuvre de ses solutions proposées.

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté la SOBEMAP, et restitué les observations de stage afin de faire l'inventaire des problèmes identifiés pour le choix et la spécification de la problématique.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET LES OBSERVATIONS DE STAGE

Cette section prend essentiellement en compte la présentation de la SOBEMAP à travers son historique, sa position sur le marché portuaire, son organisation structurelle et fonctionnelle.

Paragraphe 1 : Présentation générale de la SOBEMAP

I- Historique et fiche signalétique

A- Historique de la SOBEMAP

Le port du BENIN à été créé au 19^{ième} siècle par les marchands européens avec la construction du wharf¹ qui favorisait déjà les opérations de manutention. L'intensification des activités des entreprises maritimes étrangères opérant sur la côte et regroupées au sein du Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey (GEMADA) attira l'attention des autorités politiques sur une nationalisation du GEMADA. C'est ainsi que par le décret n° 69/80/PR/MTPTPT du 27 mars 1969, l'Office Dahoméen des Manutentions Portuaires (ODAMAP) fut créé avec un capital social de 500.000.000 de francs CFA.

Le 30 novembre 1975, avec la proclamation de la République Populaire du Bénin, l'ODAMAP devient l'Office Béninois des Manutentions Portuaires (OBEMAP) par le décret n°84-375 du 08 octobre 1984, une entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée d'une personnalité civile et d'une autonomie financière.

Enfin, suite à la modification du cadre législatif de l'office, l'OBEMAP devient par décret n°89-336 du 29 août 1989, Société Béninoise de Manutentions Portuaires (SOBEMAP) sans une réelle modification de la nature et de l'étendue de ses activités.

¹ Installation métallique servant au chargement et au déchargement des navires

Par le décret n°98-156 du 28 avril 1998 la SOBEMAP est amenée à exercer la manutention des conteneurs avec deux autres sociétés que sont : *la Société de Manutention du Terminal à Conteneur (SMTC), filiale du groupe BOLLORE* et *la Société Cotonou Manutention SA (COMAN), filiale du groupe MAERSK SEA LAND*.

Avec un capital social de 7.600.000.000 FCFA, la SOBEMAP siège à Cotonou sur le boulevard de la Marina entre la Direction de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT) et le centre de formation professionnelle de l'Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et Centrale (AGPAOC). Il faut aussi noter que la SOBEMAP dispose de certaines installations immobilières dans l'enceinte portuaire lui permettant d'assurer une présence permanente sur le terrain.

B- La fiche signalétique de la SOBEMAP

Raison sociale : SOCIETE BENINOISE DES MANUTENTIONS PORTUAIRES

Sigle usuel : SOBEMAP

Siege social : COTONOU

Adresse : Boulevard de France 01BP35 COTONOU

Téléphones : 21 31 39 83/ 21 3138 29/ 21 31 41 45/ 21 31 40 06/ 21 31 38 06

Télécopieur : 21 31 53 71 **Télex :** 5135 MANUPORT

E-mail : sobemap@intnet.bj

Site web: www.sobemap.com

Statut : Société d'Etat

Régime fiscal : Droit commun

Capital social : 7.600.000.000FCFA

N° d'immatriculation au registre de commerce : RC N° 19474- B du 12-06-1995

Date de création : Décret n°69-80/PR/MTPT du 27 mars 1989

Date de démarrage effectif des activités : 1^{er} mai 1989

Activités principales : MANUTENTIONS PORTUAIRES

Activités secondaires : - COMMISSION EN DOUANE (Transit)

- CONSIGNATION DE NAVIRES

Nationalité de l'entreprise : Béninoise

II- Activités et ressources

A- Les activités de la SOBEMAP

La SOBEMAP exécute au Port de Cotonou des opérations de manutention, de consignation et de transit de même que toutes autres formes d'activités qui s'y rapportent. Les activités de la SOBEMAP peuvent être groupées en deux grandes catégories :

- les activités principales ;
- les activités secondaires.

1) Les activités principales

Elles sont pour l'essentiel :

- **le stevedoring** (pour les RORO², conventionnels, les porte conteneurs, les vraquiers³, etc.). C'est la manutention à bord du navire. Il peut s'agir de la manutention bord-bord (transbordement), manutention bord-terre (déchargement de navire), ou de la manutention terre-bord (chargement de navire) ;

- **l'acconage** : c'est la manutention terre. Autrement dit, c'est le déplacement des marchandises du sous-palan vers les magasins de stockage ou vice versa. On parle d'extra portage lorsque les marchandises sont déplacées sur une longue distance ;

- **le transit port aéroport** : depuis 1997, la SOBEMAP exerce tant au port qu'à l'aéroport, les opérations de déclaration en douane et d'enlèvement des marchandises aussi bien pour son propre compte que pour le compte de tiers ;

- **la consignation maritime** : la SOBEMAP a également reçu en 2002 l'agrément pour exercer l'activité de consignation maritime qui consiste à représenter des armateurs dont les navires font des escales commerciales au Port de Cotonou. Le 1^{er} navire consigné par la SOBEMAP du nom de KATE a mouillé le bassin du Port de Cotonou le 04 juin 2003 ;

- **la gestion du parc tampon unique** : le Parc Tampon Unique (PTU) est un parc de regroupement des véhicules d'occasion en attendant leur transfert sur les parcs de vente dont la gestion est confiée à la SOBEMAP.

² ROLL ON ROLL OFF

³ Navires n'utilisant pas de conteneurs pour le transport des marchandises

2-Les activités secondaires

Elles sont l'ensemble des activités connexes (dérivant de la manutention). Elles se résument comme suit :

- la réception, la garde et la livraison des marchandises ;
- le positionnement, le dépotage, l'emportage, le groupage et le dégroupage des conteneurs ;
- la location d'engins et de la fourniture de la main d'œuvre ;
- le nettoyage et les petites réparations des conteneurs.

B- Les ressources de la SOBEMAP

Outre les ressources financières dont dispose la SOBEMAP, elle est également dotée des ressources humaines et matérielles.

1) Les ressources humaines

Nous distinguons différentes catégories de travailleurs à la SOBEMAP comme l'indiquent le tableau n°1.

Tableau n°1 : Différentes catégories de personnel et leurs effectifs

| CATEGORIES | EFFECTIFS |
|---------------------|--|
| Agents permanents | 236 |
| Agents contractuels | 236 dont 162 à durée indéterminée et le reste à durée déterminée |
| Agents occasionnels | 5780 |

Source : Service personnel de la SOBEMAP

2) Les ressources matérielles

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, la SOBEMAP dispose de grandes infrastructures de stockage comprenant huit (8) postes à quai et d'un parc tampon unique d'une superficie de 51.953 m² et d'un parc informatique. Elle dispose également d'un pool d'engins destinés à chaque type d'opération avec la possibilité

d'enlèvement direct au sous-palan des navires transporteurs. *Notons toutefois des pannes répétées du matériel d'enlèvement.*

III- L'environnement de la SOBEMAP

L'entreprise doit se doter d'instruments susceptibles de la renseigner sur les conséquences des événements ou des phénomènes de longue durée qui surviennent dans son environnement. Les perturbations qui affectent ce dernier peuvent bouleverser radicalement ses activités et leur planification. On distinguera ici deux types d'environnement : le micro- environnement et le macro-environnement dans lesquels évolue la SOBEMAP.

A- Le micro- environnement

Il est souvent plus restreint que le macro-environnement et renvoie spécifiquement aux fournisseurs, à la clientèle et à la concurrence. Il regroupe aussi les partenaires relativement proches de la SOBEMAP.

1) Les fournisseurs

Nous pouvons distinguer ici les firmes internationales telles que HISTER, CATERPILLAR JCB, FEMWICK, KALMAR, MANITOU qui vendent à la SOBEMAP les engins, les équipements, les pièces de rechange et les sociétés de fourniture de matériels de bureau et autres matières consommables sans oublier les sociétés prestataires de service, de réparation et de maintenance.

Par ailleurs, la SOBEMAP traite avec d'autres fournisseurs de service comme :

- **les banques** dans la gestion de sa trésorerie ;
- **la SBEE, la SONACOP** pour la fourniture de l'énergie ;
- **les assureurs** pour la couverture des risques liés à l'exploitation ;
- **l'Organisation Commune Bénin Niger (OCBN)** pour faciliter la livraison des marchandises à destination du septentrion et du Niger ;
- **le Port Autonome de Cotonou (PAC)** pour l'occupation du domaine portuaire.

2) La clientèle

La clientèle est l'ensemble des personnes physiques ou morales bénéficiant des prestations de services ou des produits d'une entreprise et qui en retour, s'obligent envers elle. Ainsi, nous pouvons répartir la clientèle de la SOBEMAP suivant les domaines d'activités suivants :

➤ **Manutention Portuaire**

- **Manutention Bord** : sur ce segment, la SOBEMAP collabore avec les consignataires.
- **Manutention Terre** : Ici, la SOBEMAP collabore avec les transitaires agréés, les gestionnaires de parcs et les transitaires ambulants.

➤ **Transit port et aéroport**

Dans ce domaine, la SOBEMAP collabore avec les opérateurs économiques et les particuliers.

➤ **La consignation**

Sont en partenariat avec la SOBEMAP les consignataires ci-après :

- ✓ HUAL, COOLS CARRIERS et MESSINA représentés au Bénin par **SOBEMAR** ;
- ✓ PIL, KIEN HUNG LINE, Compagnie Maritime d'Affrètement, Compagnie Générale Maritime, China Shipping Container Line, Novel Commodities, Alize commodities, ASCOT, ADM Rice, Rustal...représentés au Bénin par le consignataire **GETMA-BENIN** ;
- ✓ La SOBEMAP entretient aussi des relations avec les consignataires tels que : **SOCOPAO, SDV, SOMITRACO, GTI (Golfe Transit International), SBL Shipping, ASSCOMAR et ATRAL.**

3) La concurrence

A cette étape, il convient d'expliquer la forme de libéralisation pratiquée dans le secteur manutentionnaire. Le décret n°98-156 du 28 avril 1998 fixant les conditions d'exercice des activités de manutention de conteneurs en République du Bénin, ne concède aux opérateurs privés que la manutention des conteneurs qu'elle soit à bord

du navire ou à terre. Cela implique que les sociétés privées ne traitent pas les conventionnels. La SOBEMAP détient toujours le monopole du conventionnel.

La restriction concernant le conventionnel et le vrac amène à reconsidérer l'utilisation du terme « concurrence » qui, même si elle est manifestée à certains égards, n'est pas parfaite.

Aujourd'hui, deux sociétés privées sont agréées pour exercer avec la SOBEMAP, ces opérations précédemment citées. Il s'agit de **COMAN SA (Cotonou Manutention SA)** et **SMTC (Société de Manutention du Terminal à conteneurs)**. Elles sont toutes deux également spécialisées dans le transit et la consignation des navires.

SMTC et **COMAN SA** disputent le marché constitué par les consignataires et les armateurs avec la SOBEMAP. Ces sociétés privées mènent des actions en direction des transitaires ou propriétaires de marchandises pour influencer leur choix en ce qui concerne les armateurs et les consignataires. *Il faudra donc pour la SOBEMAP de renforcer sa veille concurrentielle pour contrecarrer les actions de la concurrence.*

B- Le macro-environnement

Il est composé des variables et contraintes qui peuvent générer des exigences que la SOBEMAP devra intégrer.

Il se compose de toutes les forces politico-légales, technico-économiques et socioculturelles ayant une incidence sur ses activités.

1) L'environnement politico-légal

La SOBEMAP étant une société d'Etat, elle est fortement soumise aux influences des décisions politiques prises au niveau de son ministère de tutelle et en conseil des ministres.

Cette situation ne lui permet pas d'avoir une capacité d'adaptation et de réaction suffisamment rapide pour suivre les mouvements du marché et des concurrents puisque pour toutes décisions importantes, il faut que le Directeur Général informe le conseil d'administration qui donnera son avis.

De plus, le décret n° 98-156 du 28 avril 1998 qui libéralise la manutention des conteneurs, a fortement bouleversé le fonctionnement et les activités de la SOBEMAP

qui essaie de procéder à de nombreux changements stratégiques afin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

2) L'environnement socio-culturel

Dans leur grande majorité, la faiblesse du pouvoir d'achat des Béninois ne permet pas l'acquisition de véhicules neufs. Alors, certains opérateurs économiques se sont lancés dans l'importation des véhicules usagers. Cela offre une opportunité de rentabilité pour la SOBEMAP en ce sens que, plus il y a d'importation, plus elle augmente son chiffre d'affaires.

3) L'environnement technico-économique

La SOBEMAP dispose d'une technologie de pointe dans le secteur du trafic du conventionnel et du vrac. Ce qui lui permet d'assumer valablement ses responsabilités en matière de monopole. Elle dispose de grandes infrastructures de stockage et un arsenal informatique étendu à tous les services.

Sur le plan économique, la SOBEMAP est l'une des rares sociétés qui fournit à l'Etat béninois d'importantes ressources fiscales.

C- Analyse de l'intensité concurrentielle du marché

➤ Pouvoir de négociation des fournisseurs 7/10

L'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur. Le marché d'approvisionnement de la SOBEMAP étant restreint, elle n'a donc pas trop de choix. A ce niveau, le pouvoir de négociation est en faveur des fournisseurs.

➤ Pouvoir de négociation des clients 6/10

Plus la part que représente un client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus que si de son côté le client dispose d'un nombre important de fournisseurs alternatifs. La concentration des clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur.

La plupart des clients de la SOBEMAP sont des sociétés de transit et de consignation qui sollicitent les services de cette dernière dans l'accomplissement de leurs activités mais elles peuvent toute fois s'orienter vers d'autres concurrents.

➤ **Menace des nouveaux entrants (SMTC et COMAN) 7/10**

Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée.

De ce fait, la SOBEMAP détient encore une part de la manutention des conteneurs et, la totalité de la manutention conventionnelle, la menace des nouveaux entrants est moins pressante. Toutefois, cette menace est relativement forte car la plupart des anciens clients de la SOBEMAP ont une préférence vis à vis des nouveaux entrants que sont la SMTC et la COMAN.

➤ **Menace des substituts 1/10**

L'organisation de la manutention portuaire et sa nécessité pour l'accomplissement du contrat de transport maritime font de cette dernière un secteur non substituable vu le faible volume de trafic effectué par la route ou la voie aérienne pour desservir les quatre coins du monde. Ces deux voies sont peu adaptables au transport des marchandises et la meilleure voie jusqu'à nos jours est maritime. Cette menace est donc faible.

➤ **Intensité concurrentielle 8/10**

Elle est plus poussée dans le secteur de la manutention des conteneurs mais vite neutralisée par les flux importants de trafic que génèrent les navires au port autonome de Cotonou. Le volume du trafic contraint parfois les sociétés de consignation et de transit à solliciter les services des différents acteurs présents. Néanmoins, la concurrence y demeure car les sociétés comme SMTC et COMAN sont mieux équipés que la SOBEMAP qui a recours constamment à la force des ouvriers dockers pour assurer ses services. SMTC regroupe les consignataires telles : SDV, SAGA, SOCOAPO, Gold Star... L'intensité concurrentielle est donc élevée.

❖ **Tableau n°2 : Stratégies des concurrents de la SOBEMAP**

| | | |
|---------------------|-------------------------|---|
| <u>COMAN</u> | Services | COMAN s'occupe de la manutention de conteneurs. Disposant des grues d'une meilleure cadence, elle traite exclusivement ses propres navires. Son personnel est qualifié et on note une célérité dans la facturation. Elle possède également un service recherche et développement. |
| | Prix | COMAN pratique les prix élevés dans une logique de rapport qualité prix. Conteneurs 20" : 85500 Conteneurs 40" : 172000 |
| | Communication | COMAN pratique la communication média et hors média. |
| | Gestion de la clientèle | Le client est roi et est considéré comme un facteur de réussite, cependant le délai de positionnement des conteneurs est lent. |
| <u>SMTC</u> | Services | Filiale d'un groupe français, elle jouit du privilège de traiter tous les navires français accostant à Cotonou. Elle dispose également d'un équipement de pointe et d'un personnel dynamique. Le délai de positionnement de conteneur est lent. |
| | Prix | A l'instar de COMAN, SMTC pratique aussi des prix élevés. Conteneurs 20" : 88 500 Conteneurs 40" : 146 000 |
| | Communication | Elle pratique également la communication média et hors média. |
| | Gestion de la clientèle | les clients sont traités avec grands soins. Mais, on note que le délai de positionnement des conteneurs est lent. |

Source : Résultats de nos recherches

Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement de la SOBEMAP : Observations de stage

La SOBEMAP, société d'Etat, est placée sous la tutelle du Ministre délégué auprès du Président de la République, chargé des Transports maritimes, des infrastructures portuaires et de l'économie maritime. Sa gestion est assurée par deux (2) organes à savoir :

- les organes de décision ;
- les organes opérationnels.

I- Les organes de décision

Ce sont des organes qui déterminent les grandes orientations ainsi que les stratégies de la société. Il s'agit du conseil d'Administration et du Comité de Direction.

A- Le Conseil d'Administration (CA)

La SOBEMAP a un Conseil d'Administration composé de 07 membres

Président : - un (1) représentant du MDC/TMIPEM

Membres : - deux (2) représentants du Ministère d'Etat Chargé de la Prospection, du Développement, l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale ;

- un (1) représentant du Ministère des Finances (MF)

- un (1) représentant de l'Association des Commissionnaires Agréés en Douane (ACAD)

- un (1) représentant de l'Association des Consignataires et Agents Maritimes (ACAM)

- un (1) représentant du personnel de la SOBEMAP

Le Conseil d'Administration approuve le budget et les états financiers ; il prend les grandes décisions pour la société et agit en toutes circonstances en son nom.

B- Le Comité de Direction (CODIR)

Le CODIR est composé du Directeur Général et des huit (08) Directeurs Techniques de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans les limites de l'objet social. Il assure la gestion courante de la société.

II- Les organes opérationnels

Il s'agit de la Direction Générale et les huit (08) Directions Techniques qui ont chacune une mission bien déterminée.

A- La Direction Générale (DG)

Elle est chargée du suivi et de la mise en application des décisions prises par le Conseil d'Administration et le CODIR. Elle coordonne et centralise les activités des huit directions techniques de la société. Elle est actuellement conduite par un Directeur Général.

En dehors du Secrétariat Particulier et Administratif, trois (03) services lui sont directement rattachés. Il s'agit :

- ❖ du Service Central des Approvisionnements (SCA) ;
- ❖ du Service Informatique (SI) ;
- ❖ du Service Communication (SC).

Le processus de décision de la Direction Générale bien complexe et bien long, ne favorise pas une célérité dans la gestion des affaires quotidiennes de la société en ce sens qu'il existe *une lenteur dans l'accomplissement des tâches*.

B- La Direction des Affaires Administratives et Sociales **(DAAS)**

Créée par *DECISION N°038/2005/DG/SP*, elle est chargée de la gestion des affaires administratives et des œuvres sociales.

Elle est composée de deux (2) sections et d'un (1) service :

- Section Approvisionnement Economat (SAE) ;
- Section des Œuvres Sociales (SOS) ;
- Service Contentieux du Travail (SCT).

Il est assez fréquent de remarquer un dénouement heureux dans le règlement des contentieux de travail. Cette situation rassure le personnel de ce que son emploi n'est pas menacé. La lucidité observée dans le règlement des conflits de travail s'explique par les dénouements objectifs des contentieux de travail.

Toutefois, nos observations nous ont permis de remarquer *une lenteur administrative au niveau de la quasi totalité des services*.

C- La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Créée par *DECISION N° 036/2005/DG/SP*, elle a pour mission de gérer les ressources humaines de la société. A ce titre, elle assure la formation et le recyclage du personnel. Le suivi dans la formation et le recyclage du personnel constituent une aptitude favorisant le développement des capacités professionnelles.

Elle est subdivisée en trois (03) services:

- service Bureau d'Embauche Unique (SBEU);
- service du Personnel (SP);
- service Formation Professionnelle (SFP).

Toutefois, au niveau de l'organisation interne de la société on constate au sein de certaines sections un manque de personnel alors que dans d'autres, un grand nombre d'employés sont consacrés à des tâches de moindres importantes. Cette situation traduit *un redéploiement inapproprié du personnel*.

D- La Direction de l'Exploitation (DE)

Installée dans l'enceinte portuaire, elle est chargée de l'exécution des prestations de services relevant de l'objet de la SOBEMAP, notamment les opérations de stevedoring et d'aconage, la gestion de l'atelier garage et toutes autres activités rattachées à la manutention portuaire. Elle est en contact permanent avec la clientèle et dispose de trois (03) Sous Directions.

1) La Sous Direction du Trafic Conventionnel

(SDT/CONV)

Elle s'occupe exclusivement de la manutention du conventionnel RORO, des sacheries et des marchandises en vrac (clinker, engrais, soufre...) et de la manutention des véhicules usagers comme neufs. Elle comporte cinq services à savoir :

- service Quai 1 ;
- service Quai 2 ;
- service Quai 3 ;
- service Quai 4 ;
- service Quai 5.

2) La Sous Direction Trafic des Conteneurs

(SDT/CONT)

Elle s'occupe de la manutention des conteneurs et comprend trois services à savoir :

- service Quai 6 ;
- service Quai 7 ;
- service Parc à Conteneurs.

Le mauvais état technique de certains engins entraîne le ralentissement des opérations de manutention.

3) La Sous Direction du Matériel (SDM)

Elle est chargée de la gestion et de la maintenance des engins de manutention de la SOBEMAP. Elle est composée de trois services à savoir :

- Service Atelier Garage (SAG) ;
- Service Gestion des Stocks (SGS);
- Service Exploitation des Engins (SEE).

Malgré le fait que la SOBEMAP soit dotée d'équipements, force est de constater ***l'inefficacité de la gestion du matériel de manutention*** en ce sens que les engins tombent souvent en panne. Aujourd'hui, les grues de levage utilisées par la société ont une ***faible capacité de manutention***.

E- La Direction des Etudes et Contentieux (DEC)

Elle a pour mission de veiller au respect des textes et usages régissant le transport maritime et la manutention portuaire, d'étudier et de répondre aux réclamations formulées par les clients, les consignataires, les assureurs ou leurs représentants. La Direction des Etudes et du Contentieux dispose de deux (02) services à savoir :

- **Service Contentieux (SC)**

Il comprend les sections « sortie port », « constat expertise » et litige maritime qui sont respectivement chargés de vérifier la conformité du document établi par le service quai avec le chargement effectué sur les camions.

À ce niveau, nous notons une fréquence élevée des plaintes et des réclamations en provenance des clients.

- **Service Etude et Trafic (SET)**

Il assure l'apurement des cargaisons, réceptionne tous les documents transmis par la direction des études et du contentieux. Ce service comprend les sections apurement, dépôt, douane.

F- La Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ)

Créée par **DECISION N° 037/2005/DG/SP**, la Direction du Contrôle et de la Qualité est composée de trois (03) services à savoir :

- **Service Audit Interne (SAI) ;**
- **Service du Contrôle et de la Qualité (SCQ)**

Il est chargé de veiller à la qualité des prestations fournies par la SOBEMAP conformément aux normes et traités internationaux ;

- **Service de la Statistique et des Etudes Economiques (SSEE)**

Elle est chargée de garder les statistiques de l'entreprise.

Afin de mieux appréhender le niveau d'activité de la SOBEMAP dans la manutention des conteneurs au Port de Cotonou, nous nous proposons d'analyser certaines statistiques concernant la SOBEMAP et les sociétés concurrentes comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°3 : Répartition du nombre de conteneurs pleins manipulés par société de manutention et les pourcentages correspondants de 2006 à 2009

| ANNEES | SOBEMAP | | SMTC | | COMAN | | TOTAL |
|--------------|---------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|---------|
| | Nombre | Pourcentages | Nombre | Pourcentages | Nombre | Pourcentages | |
| 2006 | 44700 | 13% | 68069 | 20% | 235252 | 67% | 348021 |
| 2007 | 56284 | 21% | 73686 | 29% | 128455 | 50% | 258425 |
| 2008 | 58135 | 18% | 83217 | 27% | 170422 | 55% | 311774 |
| 2009 | 6807 | 2% | 145811 | 46% | 166027 | 52% | 318645 |
| TOTAL | 165926 | 13% | 370783 | 30% | 700156 | 57% | 1236865 |

Source : Service Statistiques/SOBEMAP

➤ A partir du tableau, nous pouvons remarquer que la SOBEMAP a une faible contribution soit 165926 conteneurs pleins manipulés sur les quatre (04) dernières années avec une part de marché de 13% alors que, son principal concurrent le leader COMAN arrive en tête avec 700156 TEUS pleins manipulés. Soit une différence de 534230 TEUS pleins avec la SOBEMAP et une part de marché de 57% suivi du challenger SMTC avec 370783 TEUS pleins manipulés soit une différence de 204857 avec la SOBEMAP et une part de marché de 30%.

➤ Essayons aussi de calculer *le nombre moyen de conteneurs pleins manipulés par société de manutention durant les 4 ans*.

Tableau n°4 : le nombre moyen de pleins manipulés par société de manutention durant les 4 ans conformément au tableau n°2.

| Années | SOBEMAP | SMTC | COMAN |
|---------------------------|---------|--------|--------|
| 2006 | 44700 | 68069 | 235252 |
| 2007 | 56284 | 73686 | 128455 |
| 2008 | 58135 | 83217 | 170422 |
| 2009 | 6807 | 145811 | 166027 |
| Nombre moyen de manipulés | 41482 | 92696 | 175039 |

Source : nous même

➤ La SOBEMAP a donc une manipulation moyenne de 41482 conteneurs pleins alors que la Société COMAN manipule plus du triple soit 175039 suivi de la SMTC avec une manipulation moyenne de 92696 conteneurs pleins sur les 4 années.

➤ De ce qui précède, on remarque que la SOBEMAP bien qu'ayant une forte expérience dans la manutention (plus de 37ans) occupe malheureusement la place de suiveur sur la plate forme portuaire. L'analyse du portefeuille client nous a permis de relever le départ de certains clients dont Grimaldi représentant plus de 40% du CA. Cette situation traduit *une fuite progressive des clients au profit de la concurrence*.

G- La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)

Elle comporte deux (02) services qui sont :

- Service Transit (ST);
- Service Consignation (SC).

Elles ont pour mission d'exécuter les opérations de consignation des navires ou de représentation maritime d'une part et d'autre part de commissionnaire agréé en douane et du transit.

Des projets sont en cours afin de permettre à cette Direction de bien remplir sa mission. A ce jour, *la SOBEMAP ne représente aucun armateur au port de Cotonou*.

H- La Direction Financière (DF)

Elle assure les fonctions comptables, financière et de contrôle de gestion de l'entreprise. Elle élabore, exécute et contrôle le budget. Elle comprend trois (03) services :

- Service Comptabilité (SC) ;
- Service Financier (SF) ;
- Service Budget et Contrôle de Gestion (SBCG).

I- La Direction Commerciale (DC)

Elle est la structure chargée d'assurer la promotion commerciale des activités de la SOBEMAP, de procéder à la facturation de toutes les prestations de service fournies à la clientèle, et de satisfaire au mieux les attentes et les préoccupations de cette

clientèle. La Direction Commerciale sera présentée avec une attention plus soutenue car, elle reste le centre d'intérêt principal de notre recherche. Elle est composée :

- du Service Commercial (SC) ;
- du Service Marketing (SM) ;
- d'une annexe au Guichet Unique du Port de Cotonou.

1- Le Service Commercial (SC)

Il assure la facturation des diverses prestations fournies par la SOBEMAP.

Elle comprend cinq (05) sections qui sont :

- la Section Réception des Clients ;
- la Section Acconage ;
- la Section Facturations Diverses ;
- la Section Stevedoring ;
- la Section Guichet Partenariat.

a) La Section Réception des Clients

Elle est chargée d'accueillir les clients et de les orienter selon les diverses prestations sollicitées.

Il convient de faire remarquer que la structure dispose de moyens très modernes pour la certification des opérations de caisse.

b) La Section Acconage

La Section Acconage est chargée de facturer les prestations de la manutention terre. Le manifeste et la grille tarifaire sont des documents essentiels qui servent de base à ladite facturation. Elle s'occupe aussi de la facturation globale des opérations de transfert des véhicules usagés sur les parcs externes de vente.

La grille tarifaire évolutive répondant aux attentes des clients rend les coûts des prestations très attractifs. Aussi favorise-t-elle l'application ***des tarifs préférentiels aux marchandises et des tarifs « All in » pour les navires.***

c) La Section Facturations Diverses

Cette Section s'occupe de la facturation des différentes taxes découlant de l'acconage à savoir : le gardiennage à l'import et à l'export des marchandises, la location du matériel, le travail en heure supplémentaire, le chargement-déchargement, le positionnement, le repositionnement, le gardiennage des conteneurs, le transfert en dépôt de douane. A ce niveau, nous avons constaté la ***non satisfaction des clients***.

d) La Section Stevedoring

Elle est chargée de la facturation de toutes les prestations à bord du navire. Avant l'arrivée du navire, le consignataire envoie le plan cargo qui récapitule la disposition des marchandises dans les cales ainsi que les jeux du manifeste. Il adresse une demande d'équipe à la SOBEMAP et compte tenu de la cargaison, elle lui fournit le personnel et les engins nécessaires pour le chargement et/ou le déchargement du navire.

Le rapport d'exploitation (journalier) et le time-sheet sont envoyés au stevedoring après le chargement ou le déchargement du navire par la Direction d'Exploitation. Avant toute facturation au stevedoring, on procède à un rapprochement du manifeste au rapport d'exploitation afin de contrôler si la totalité des marchandises annoncées sont chargées ou déchargées. Ensuite, on vérifie la conformité du listing par rapport au manifeste pour une éventuelle rectification des erreurs de saisie.

e) La Section Guichet Partenariat

La Section Guichet Partenariat est créée dans le but de rapprocher la SOBEMAP de sa clientèle. Localisée dans l'enceinte portuaire, elle fournit les mêmes prestations que l'acconage, mis à part la facturation globale des véhicules usagés.

2) Le Service Marketing (SM)

Ce Service mène les actions suivantes :

➤ Le suivi et la fidélisation de la clientèle

* le service organise des visites périodiques dans les directions et services en contact avec la clientèle pour le suivi des prestations fournies aux clients afin de mieux

apprécier les plaintes des clients.

* Visites mensuelles pour les clients nationaux et trimestrielles pour ceux des pays sans littoral et européens. Les normes de visites établies se présentent comme suit :

- Clients nationaux : - clients consignataires (3 V/ 2 mois) ;
- les gestionnaires de parc (1 V /mois) ;
- les transitaires (1 V /mois) ;
- les particuliers (1 V /mois) ;
- Clients étrangers : - les pays sans littoral (1V / trimestre) ;
- les clients armements (1V / trimestre).

Il a été remarqué que tous les clients de la SOBEMAP n'en bénéficiaient pas au cours d'une même année.

- * Missions commerciales dans les pays enclavés.
- * Réalisation d'étude de satisfaction de la clientèle
- * Mise en place d'un système de veille concurrentielle

➤ **La prospection de nouveaux clients**

L'objectif de cette prospection est la conquête du portefeuille Clients/Armements de la SOBEMAP. Dans ce cadre, des missions de prospections s'effectuent à l'extérieur sur la base de cibles potentielles susceptibles de contribuer à l'accroissement de sa part de marché et de son chiffre d'affaires. A ce niveau, nous notons *un manque d'actions incisives contre la concurrence*.

3) Annexe SOBEMAP au Guichet Unique du Port de Cotonou

Créé par volonté gouvernementale, le Guichet Unique du Port regroupe toutes les structures intervenant dans les formalités d'enlèvement et d'embarquement des marchandises au Port de Cotonou.

L'annexe de la SOBEMAP joue presque les mêmes rôles que les sections Réception et Acconage, mais s'occupe principalement des marchandises en transit vers les pays sans littoral. Rappelons que la position géographique du Port de Cotonou

constitue un atout favorable pour les pays de sans littoral car, elle facilite le transit des marchandises à destination de ces pays.

SECTION II: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Paragraphe1: L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base et formulation du sujet

I- L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base

(Observations de stage)

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- 1-Position géographique du Port de Cotonou favorable aux pays de l'Hinterland;
- 2-fort taux démographique du Nigeria obligé d'exploiter le Port de Cotonou ;
- 3-monopole dans le trafic conventionnel et le vrac ;
- 4-implication personnelle du Président de la République dans la modernisation des infrastructures portuaires pour une meilleure compétitivité du Port de Cotonou ;
- 5-expérience dans la manutention (plus de 37ans) ;
- 6-lucidité dans les règlements de conflit de travail ;
- 7-suivi dans la formation et le recyclage du personnel ;
- 8-disponibilité et actualisation des données statistiques ;
- 9-moyens modernes de certification des opérations de caisse ;
- 10-flexibilité tarifaire comme outil de compétitivité;
- 11-tarifs compétitifs ;
- 12-projet de construction d'un nouveau port ;
- 13- main d'œuvre très abondante.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Par rapport aux constats effectués dans la restitution des mécanismes de fonctionnement de la SOBEMAP, nous relevons de façon globale les problèmes qui suivent :

- 1- complexité du processus de décision ;
- 2- lenteur administrative au niveau de la quasi totalité des services ;
- 3- faible capacité du matériel de manutention ;
- 4- mauvais redéploiement du personnel ;
- 5- manque de matériels de travail pour la Direction de l'Exploitation ;
- 6- la non informatisation de tous les bureaux et/ou activités ;
- 7- le dynamisme des concurrents;
- 8- non satisfaction de la clientèle ;
- 9- non efficacité de la gestion du matériel ;
- 10- fuites progressives des clients ;
- 11- dysfonctionnement du système de certification des factures ;
- 12- baisse tendancielle de l'image de marque ;
- 13- inefficacité de la stratégie marketing ;
- 14- inefficacité de la stratégie concurrentielle ;
- 15- le caractère non performant de la stratégie de veille concurrentielle ;
- 16- utilisation des ports voisins par les agents économiques installés sur le territoire national ;
- 17- manque d'actions incisives contre la concurrence ;
- 18- projet de libéralisation du secteur du vrac

II- Regroupement des problèmes par problématique

Le regroupement par problématique des différents problèmes spécifiques nous a permis d'identifier les trois (03) centres d'intérêt ci-après :

- ° la logistique ;
- ° l'organisation interne ;
- ° la compétitivité.

Le tableau des problématiques est alors réalisé à partir de ces centres d'intérêt en vue d'opérer le choix de la problématique devant nous conduire dans la suite de la recherche.

Tableau n°5 : Les problématiques identifiées

| <i>Problèmes</i> | <i>Centre d'intérêt</i> | | |
|-----------------------|--|--|--|
| | <i>Logistique</i> | <i>Organisation interne</i> | <i>Compétitivité</i> |
| Problèmes Spécifiques | 1- Efficacité mitigée de la gestion du personnel 2- Dysfonctionnement du système de certification des factures 3- Manque de rigueur dans la gestion des matières consommables 4- Manque de matériels performants pour la DE 5- Non informatisation de tous les bureaux et ou activités | 1- Complexité du processus de décision 2- Mauvais redéploiement du personnel 3- Lenteur administrative au niveau de la quasi totalité des services 4- Manque de collaboration au sein du personnel 5- Rétention de l'information 6- Manque de bureaux | 1- Non satisfaction de la clientèle 2- Non performance de la stratégie de veille concurrentielle 3- Fuite progressive des clients 4- Utilisation des ports voisins par les agents économiques installés sur le territoire national 5- Faible capacité de manutention 6- Manque d'actions incisives contre la concurrence 7- Baisse tendancielle de l'image de marque |
| Problèmes Généraux | Gestion non optimale de la logistique | Inefficacité du management interne de la Société | Non compétitivité de l'activité manutention des conteneurs. |
| Problématiques | Problématique d'une gestion optimale de la logistique | Problématique d'un management interne efficace à la SOBEMAP | Problématique de la compétitivité de l'activité manutention des conteneurs |

Source : Résultats de nos recherches

III- Le choix de la problématique et la formulation du sujet

De notre analyse, il ressort que les problèmes spécifiques identifiés sous les différentes problématiques sont tous importants. Le tableau précédent fait ressortir trois (03) problématiques à savoir :

- ✓ problématique d'une gestion optimale de la logistique
(Problématique n°1°) ;
- ✓ problématique d'un management interne efficace à la SOBEMAP
(Problématique n°2) ;
- ✓ problématique de la compétitivité de l'activité de manutention des conteneurs
(Problématique n°3).

Ne pouvant traiter qu'une seule problématique à la fois nous allons en élaguer deux (02).

Notre choix ne sera pas porté sur la première (1^{ère}) problématique car, nous n'avons pas des connaissances approfondies dans le domaine de la logistique pouvant nous aider à bien traiter ce thème.

La problématique d'un management interne efficace à la SOBEMAP (la 2^{ème}) n'a pas été choisie car ce sujet trouvera solution dans la résolution de notre thème.

Alors, notre choix s'est porté sur **la problématique de la compétitivité de l'activité manutention des conteneurs** pour les raisons suivantes :

- > le secteur de la manutention est devenu fortement concurrentiel et le client préfère le manutentionnaire dont le service est rapide ;
- > le client est la première valeur de l'entreprise et tout problème le touchant, a des effets sur la rentabilité de l'entreprise.

Les manifestations du problème général sont regroupées sous trois problèmes spécifiques à savoir :

- non satisfaction de la clientèle ;
- manque d'actions incisives contre la concurrence ;
- fuite progressive des clients.

Dans le but de permettre à la SOBEMAP, d'améliorer la qualité des services offerts, que nous nous sommes proposé d'orienter notre recherche sous le thème :

« Problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité de manutention des conteneurs ».

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique choisie et la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

I- Spécification de la problématique choisie

Le transport maritime étant une activité économique à part entière, elle est surtout pour notre économie un centre de coûts qui influence énormément la balance des paiements, il revêt alors une importance stratégique. Aussi, les échanges commerciaux au Bénin sont-ils effectués à plus de 80% par voie maritime. Dans ce secteur, COMAN et SMTC sont toutes deux également spécialisées dans le transit, la consignation et la manutention. Elles ont une renommée sur le plan international et bénéficient de l'effet de groupe. Ainsi, COMAN étant armateur fait venir ses propres navires qu'elle traite exclusivement. SMTC réalise des opérations de manutentions pour d'autres armateurs avec lesquels elle tisse des liens étroits à l'international. Ainsi, dès la libéralisation du secteur ces deux sociétés privées gèrent la plus grande partie du trafic des conteneurs au port de Cotonou. Cette situation est due à la stratégie mis en place par ces deux structures. En effet, elles ont mis l'accent sur la **compétitivité hors prix**. Elle traduit la capacité à conquérir des parts de marché indépendamment du niveau de prix grâce à l'adaptation à la demande, à la qualité réelle ou supposée du produit, au service après vente, à l'image de marque, aux délais de livraison, etc.). Cette compétitivité est plutôt de l'ordre du long terme et elle demande du temps pour se construire.

La **compétitivité prix** traduit la capacité à conquérir des parts de marché en raison d'un niveau de prix plus faible que les concurrents. Cette compétitivité est plutôt de l'ordre du court terme car les concurrents vont réagir. Si le prix était le seul déterminant de la compétitivité dans un environnement concurrentiel, la SOBEMAP serait toujours le leader mais, ce n'est pas le cas. Il est donc utile de tenir compte d'autres facteurs de compétitivités hors prix.

Ainsi, dans le but d'améliorer la compétitivité de la SOBEMAP en vue d'un meilleur positionnement sur la plate forme portuaire de Cotonou, nous nous proposons d'éradiquer les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques suivants:

- non satisfaction de la clientèle de la SOBEMAP ;
- manque d'actions incisives contre la concurrence;
- fuite progressive des clients de la SOBEMAP.

II- La vision globale de la résolution de la problématique spécifiée

La présente étape de notre étude sera consacrée à la détermination de la vision globale de résolution des problèmes spécifiques énumérés.

Rappelons que le problème général de notre étude est la problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité manutention des conteneurs. Quelles que soient ses activités, l'entreprise existe pour répondre aux besoins exprimés d'une clientèle. Or, toute entreprise qui désire prospérer dans un environnement concurrentiel doit opter pour une bonne stratégie qui lui assure une compétitivité. La réalisation de cet objectif passe par le suivi permanent des mutations dans son environnement et l'écoute des clients. La résolution des problèmes spécifiques se font dans l'esprit de relever le niveau de la compétitivité hors prix.

En ce qui concerne **le problème n°1** relatif à la non satisfaction de la clientèle de la SOBEMAP, nous pouvons dire que la satisfaction correspond au jugement d'un individu qui compare, lors de sa consommation, la performance perçue d'un produit ou d'un service avec ses attentes. L'analyse du problème spécifique n°1 nous amènera à proposer des conditions de satisfaction effectives de la clientèle de la SOBEMAP en nous basant sur les modèles théoriques de mesure et de suivi de la satisfaction.

Quant au **problème spécifique n°2** relatif au manque d'actions incisives contre la concurrence, nous pouvons dire que la concurrence englobe toutes les offres rivales existantes ou potentielles qu'un client peut envisager d'acquérir. Une entreprise confrontée au jeu de la concurrence doit régulièrement élaborer de nouvelles offres afin de maintenir ou accroître sa part de marché.

L'analyse du problème spécifique n°2 nous amènera à proposer des actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour résister aux assauts de la concurrence.

Concernant **le problème spécifique n°3** traitant de la fuite progressive des clients ; retenons que le client désigne un certain nombre d'acteurs économiques situés à des niveaux différents en amont et en aval de l'entreprise prestataire de services.

Celui-ci expose souvent les manifestations de son mécontentement à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement qu'il impute à ce dernier et dont il réclame le traitement. Ainsi, la fuite d'un client est-elle subordonnée au traitement de ses réclamations. Il faut donc y répondre rapidement et de façon personnalisée. Un mauvais traitement des réclamations est donc l'une des causes fondamentales de la fuite des clients.

Pour résoudre ce problème spécifique, nous allons nous baser sur un modèle théorique visant à réduire les plaintes et réclamations des clients en vue de les retenir.

Dans ce deuxième chapitre, nous essayerons d'une part de fixer les objectifs de notre étude et de formuler les hypothèses de travail, ce qui nous permettra de construire le tableau de bord de l'étude. D'autre part, nous allons organiser les enquêtes de vérification des hypothèses formulées.

SECTION I : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET LA REVUE DE LITTERATURE

Paragraphe 1 : La fixation des objectifs et la formulation des hypothèses de l'étude

I- Les objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils sont formulés en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

A – L'objectif général

Notre objectif général est de déterminer les conditions d'une meilleure compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité manutention des conteneurs.

B - Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont liés aux problèmes identifiés sous la problématique retenue. Ils s'énumèrent comme suit :

- indiquer les déterminants de la satisfaction effective des clients ;
- définir des conditions nécessaires pour se démarquer de la concurrence ;
- identifier des moyens pour arrêter la fuite des clients.

II- Les causes et les hypothèses liées aux problèmes en résolution

Il s'agira ici d'identifier de manière précise les causes supposées être à la base de chaque problème spécifique afin de choisir la cause la plus plausible et de formuler les hypothèses adéquates.

A- Les causes et les hypothèses liées au problème spécifique n°1

Après analyse du problème spécifique n°1 relatif à la non satisfaction de la clientèle, nous avons identifié trois causes possibles à savoir :

- le manque d'intérêt à la clientèle ;
- le coût des prestations ;
- l'insuffisance de la qualité des prestations offertes.

Le manque d'intérêt à la clientèle nous semble expliquer le problème de la non satisfaction de la clientèle. Mais cette hypothèse ne nous paraît pas la meilleure car au-delà de cet intérêt, le problème demeurera si la qualité des prestations n'y est pas. Nous réfutons donc cette deuxième cause.

Le coût des prestations ne nous paraît pas non plus la meilleure cause car la SOBEMAP applique à ses clients des prix très compétitifs ; mais au-delà des prix pratiqués, le client demeurera insatisfait si le rapport qualité/prix n'est pas acceptable. Nous réfutons aussi cette troisième cause.

Enfin, de la qualité des prestations offertes dépend la satisfaction du client ; le client satisfait n'a pas l'intention d'aller vers la concurrence, il devient par conséquent fidèle. L'insuffisance de la qualité des prestations offertes nous semble donc être à la base de la non satisfaction de la clientèle. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse n°1 comme suit : l'insuffisance de la qualité des prestations offertes est à la base de la non satisfaction de la clientèle.

B- Les causes et les hypothèses liées au problème spécifique n°2

Afin de définir des conditions pour se démarquer des concurrents, nous avons retenu les causes ci-après :

- manque de dynamisme du service marketing ;

- absence d'innovations et de stratégies marketing appropriées.

Lorsque nous retenons le manque de dynamisme du service marketing, cette cause est loin d'être celle la plus plausible car, il ne suffira pas de dynamiser le service marketing pour régler tous les problèmes de l'entreprise face à la concurrence.

Cette cause ne peut donc pas être retenue comme véritable. Il en résulte l'absence d'innovation et stratégies marketing appropriées pour la conquête de ce marché est la cause la plus plausible. Ainsi, nous formulons l'hypothèse n°2 comme suit : l'absence d'innovations et de stratégies marketing appropriées expliquent le manque d'actions incisives contre la concurrence.

C- Les causes et les hypothèses liées au problème spécifique n°3

Les causes ci-après ont été retenues en ce qui concerne la fuite progressive des clients :

- manque de rigueur dans l'exécution des prestations sollicitées par les clients ;
- mauvais traitement des réclamations.

Nous disons que la rigueur est la condition première de toute gestion efficace et efficiente pour une meilleure rétention des clients. Néanmoins, nous réfutons cette cause car la SOBEMAP met une certaine rigueur dans l'exécution de ses prestations. Aussi, la fidélisation d'un client à une entreprise dépend de la façon dont ses plaintes et réclamations sont prises en compte et traitées.

Malgré l'application des tarifs « All in » pour les navires, force est de constater la persistance des plaintes et réclamations ; lorsqu'elles sont mal traitées, le client préfère quitter l'entreprise pour chercher « mieux » ailleurs. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse n°3 suivante : la mauvaise gestion des réclamations des clients explique la fuite progressive de ces derniers.

D- Les causes et les hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Nous n'avons donc pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

III- Tableau de bord de l'étude

Le tableau ci-après représente une vue synoptique des repères de base de notre étude. Ce tableau nous permettra de bien ordonner notre étude dans la droite ligne de nos objectifs en vue d'une cohérence dans notre démarche.

Tableau n°6 : Tableau de bord « Problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité de manutention des conteneurs »

| <i>Niveau d'analyse</i> | | <i>Problèmes</i> | <i>Objectifs</i> | <i>Causes</i> | <i>Hypothèses</i> |
|--|---|--|--|---|--|
| <u>Niveau Général</u> | | <u>Problème Général</u> Gestion non compétitive de l'activité manutention des conteneurs | <u>Objectif Général</u> Déterminer les conditions d'une meilleure compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité manutention des conteneurs | - | - |
| N I V E A U X S P E C I F I Q U E S | 1 | <u>Problème spécifique n°1</u> Non satisfaction de la clientèle de la SOBEMAP | <u>Objectif spécifique n°1</u> Indiquer les déterminants de la satisfaction effective des clients de la SOBEMAP | <u>Cause spécifique n°1</u> Insuffisance de la qualité des prestations offertes | <u>Hypothèse spécifique n°1</u> La non satisfaction de la clientèle s'explique par l'insuffisance de la qualité des prestations offertes |
| | 2 | <u>Problème spécifique n°2</u> Manque d'actions incisives contre la concurrence | <u>Objectif spécifique n°2</u> Définir des conditions nécessaires pour se démarquer de la concurrence | <u>Cause spécifique n°2</u> Absence de stratégies marketing appropriées | <u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le manque d'actions incisives contre la concurrence s'explique par l'absence de stratégies marketing appropriées |
| | 3 | <u>Problème spécifique n°3</u> Fuite progressive des clients | <u>Objectif spécifique n°3</u> Identifier des moyens pour arrêter la fuite progressive des clients | <u>Cause spécifique n°3</u> Mauvaise gestion des réclamations | <u>Hypothèse spécifique n°3</u> La mauvaise gestion des réclamations des clients entraîne la fuite progressive de ces derniers. |

Source : Résultats de nos recherches

Paragraphe 2 : La revue de littérature

La présente étude s'inscrit dans la perspective d'une meilleure compétitivité de la SOBEMAP dans le secteur de la manutention des conteneurs.

Ainsi, la revue de littérature se fera en prenant pour repères les contributions antérieures de quelques auteurs liées à la résolution du problème général et celles liées aux problèmes spécifiques qui sont :

- non satisfaction de la clientèle;
- manque d'actions incisives contre la concurrence;
- fuite progressive des clients.

I- La revue de littérature liée au problème général

D'une façon générale, la compétitivité d'un pays ou d'une entreprise selon Jean-Paul PIRIO (1998) est son aptitude à faire face à la concurrence ou selon Michèle FOUQUIN (1986) l'accroissement pour une entreprise ou pour un Etat de sa part de marché mondiale. On en déduit que la compétitivité de la SOBEMAP est son aptitude à faire face à la concurrence de COMAN et de SMTC ou de l'accroissement de sa part de marché.

De même, plusieurs critères de compétitivité déterminent le choix d'une société de manutention. Ainsi nous avons la fiabilité ; par fiabilité, on entend avant tout une certitude de fonctionnement sans heurt caractérisée au quotidien par :

- un fonctionnement opérationnel de qualité ; d'où l'importance d'une organisation optimum de travail ;

- une large amplitude des horaires de réception des marchandises sur les quais et sous hangars constitue également un avantage de service indéniable permettant la fluidité nécessaire sur les terminaux ;

- un traitement des navires de jour comme de nuit (mise à quai, manutention avec une cadence élevée) représente également un atout majeur pour attirer de nouveaux clients ;

- une attention particulière à sa clientèle.

- la sécurité : par sécurité, nous pensons non seulement au respect de l'intégrité physique de la marchandise lors de sa manipulation mais également à la prévention contre le vol qui reste un point crucial pour les opérateurs économiques usagers du

Port. Le respect des normes du code ISPS devient donc incontournable pour la participation du port à la compétition internationale.

Lorsque la qualité est assurée, la compétitivité devient le critère de choix déterminant, la qualité du passage portuaire est jugée sur un ensemble de facteurs :

- les coûts de passage portuaire (droits de port, pilotage, remorquage, lamanage, manutention, etc.) ;
- la qualité des services portuaires (fiabilité sociale, respect du transit time, compétences, etc.) ;
- la capacité et la qualité des infrastructures ;
- la localisation du port (facilité d'accès par la mer et par la terre) ;
- la qualité des dessertes (route, fer, fluvial, air) ;
- la qualité des services publics (prise en charge par la capitainerie, mise en œuvre des procédures et contrôles liés au passage portuaire par les douanes, vétérinaires, phytosanitaires, etc.) ;
- la présence et la qualité des intermédiaires (consignataires, commissionnaires, manutentionnaires, etc.) ;
- le niveau élevé de la cadence de la manutention.

De même la compétitivité dans ce secteur se caractérise par l'existence de plusieurs modes de transport (d'où l'importance des transports multimodaux) et les qualités des prestations menées par les différents acteurs intervenant sur la plate forme portuaire qui sont :

- le manutentionnaire qui assure les opérations physiques de transfert de la marchandise d'un moyen de transport à un autre, ainsi que les opérations de stockage et de déstockage des marchandises ;
- le transitaire conseille le chargeur dans l'organisation du transport, il est chargé des formalités administratives et douanières requises pour la circulation des marchandises ;
- le consignataire qui assiste le navire dans tous ses problèmes et recrute le fret ;

- les services administratifs tels que la Douane, les services de santé, de sécurité, de l'agriculture, etc.;
- les services financiers et les compagnies d'assurance pour l'assurance des risques inhérents au transport international des marchandises.

La suite de notre travail sera consacrée aux apports antérieurs de différents auteurs sur la résolution des problèmes spécifiques retenus à partir de l'inventaire des problèmes que connaît actuellement la SOBEMAP, notre structure d'accueil.

II- La revue de littérature liée au problème spécifique n°1

Conformément à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui énoncent les méthodes de mesure et de suivi réel du niveau de satisfaction.

Le dictionnaire Larousse désigne le mot clientèle comme « un ensemble de personnes qui reçoivent de quelqu'un contre paiement des fournitures commerciales » ; on désigne également par clientèle le tiers à qui l'entreprise vend des biens et/ou des services, objet de son activité.

Partant de cette définition, il est à ajouter que les clients sont des personnes très sensibles parfois volatiles et difficilement maîtrisables. Cependant, ils constituent la raison d'être des entreprises commerciales soucieuses de leur avenir.

Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur, achète davantage, est moins sensible au prix, accorde moins d'attention aux concurrents, suggère des idées d'innovation, et diffuse un bouche à oreille positif sur l'entreprise.

Les causes de la satisfaction ne sont pas les mêmes ; la satisfaction est pour Jacques LENDREVIE et LINDON (2000) « un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit (service) qui se traduit par un sentiment fugace résultant de la différence entre les attentes du consommateur et les performances perçues » ; la satisfaction est donc fonction d'une différence.

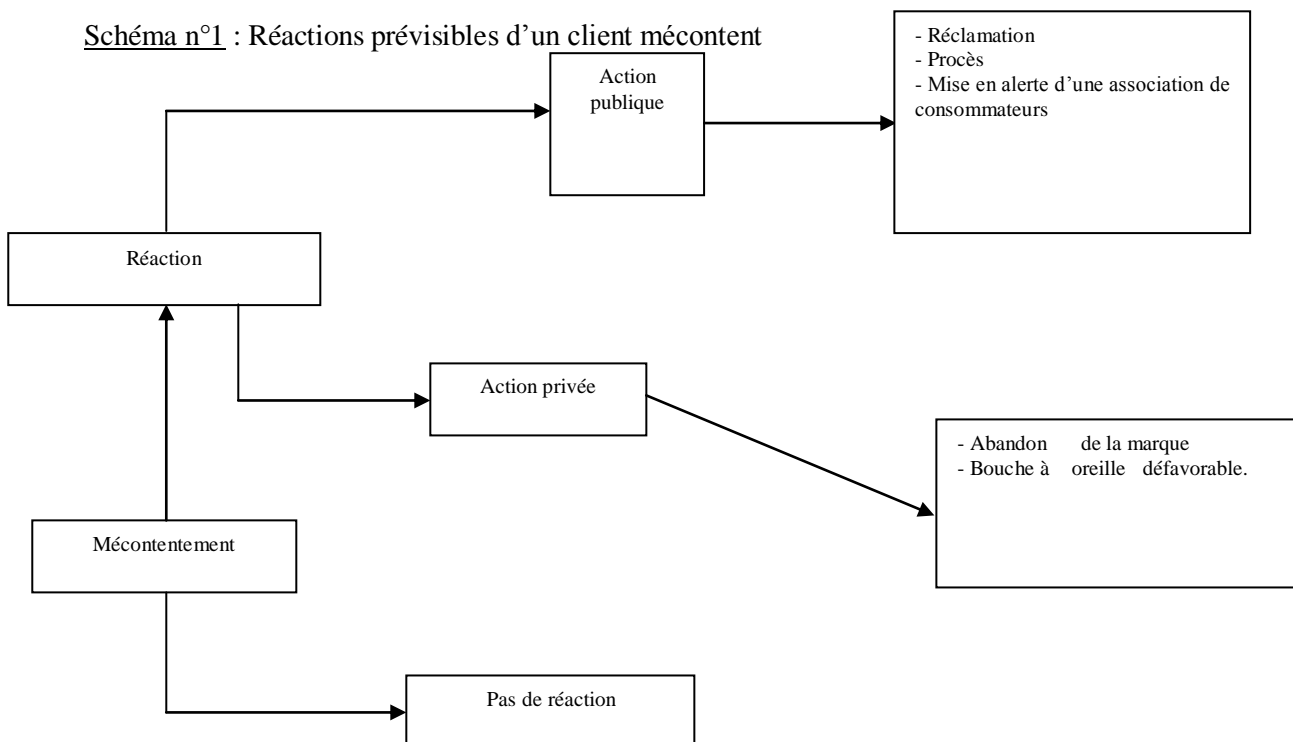
D'après Frederick HERZBERG, *Work and the Nature of Man*, William COLINS (1966), on distingue différents niveaux de satisfaction:

- les attentes minimales dont la réalisation ne conduit à aucune satisfaction particulière mais dont la non réalisation entraînerait une insatisfaction des clients ;

- les attentes effectives dont la réalisation est source de satisfaction ;
- les attentes non exprimées dont la réalisation entraînent un surcroît de satisfaction.

Un client insatisfait peut décider d'abandonner l'entreprise et se tourner vers un concurrent, mais chose plus grave encore, il effectue autour de lui une campagne négative à l'image de marque de l'entreprise en incitant les clients potentiels ou actuels à faire de même. Ceci dans un fait très compromettant pour la prospérité de l'entreprise. Le schéma suivant illustre les **réactions prévisibles d'un client mécontent**.

Schéma n°1 : Réactions prévisibles d'un client mécontent



Source : KOTLER & DUBOIS, Marketing Management 9^{ème} édition P.220

La satisfaction peut-être mesurée à travers les écarts résultant de la comparaison entre la valeur délivrée par l'entreprise et celle perçue par le client. Selon le modèle des principaux écueils en matière de gestion de la qualité des prestations, cinq zones de difficultés apparaissent d'après PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY (2000):

- ✓ l'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients. L'entreprise ne perçoit pas toujours, ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des prestations proposées ;

- ✓ l'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité.
L'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates ;
- ✓ l'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives.
Les prestations de service peuvent être handicapées par de nombreux facteurs : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement, parfois des directives contradictoires ;
- ✓ l'écart entre la prestation et les commissions externes.
Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité ;
- ✓ l'écart entre la prestation de service perçue et la prestation attendue : cet écart résulte de tous les écarts précédents.

D'après D. AAKER et J. LENDREVIE, certains critères sont essentiels dans l'amélioration de la qualité du service. Ce modèle est adapté aux réalités de la SOBEMAP et est représenté dans le tableau suivant.

Tableau n°7 : récapitulatif des critères d'évaluation de la qualité

| <i>Critères</i> | <i>Exemples et commentaires</i> |
|---------------------------------|--|
| Dimensions tangibles du service | L'emplacement, les bâtiments, les équipements, la tenue du personnel de la SOBEMAP évoquent-ils une image de qualité ? |
| Fiabilité | Les prestations sont-elles de qualités régulières ? |
| Compétence | La formation du personnel est-elle en adéquation avec les prestations offertes ? |
| Implication | Le personnel en contact avec les clients donne t-il le sentiment de vouloir les aider ? |
| Personnalisation | La SOBEMAP cherche t- elle à différencier sa clientèle à partir des offres sollicitées ? |

Source : Mercator 7^{ème} édition

III- La revue de littérature liée au problème spécifique n°2

A-Définition et importance de la concurrence

Pour DUBOIS et KOTLER (2000) dans marketing Management, « la concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les même besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façon d'y parvenir ». Cette définition de la concurrence par KOTLER implique deux situations : l'incertitude et l'autonomie de décision. La concurrence latente est aussi importante que la concurrence effective. Fort de cela, l'entreprise doit toujours surveiller ses concurrents afin d'anticiper ses mouvements et adapter sa stratégie en conséquence. La concurrence permet donc à l'entreprise de prendre conscience de sa situation, d'améliorer ses prestations afin d'adapter son offre aux demandes de la clientèle pour mieux se maintenir sur le marché. De même, soulignant l'importance de la concurrence, l'optique marketing considère que, pour réussir, une entreprise doit, plus efficacement que la concurrence créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès des clients qu'elle a choisi de servir.

B- Approche de lutte concurrentielle

Pour DUBOIS et KOTLER (2000) dans marketing Management, « la concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façon d'y parvenir ».

La concurrence permet à l'entreprise de prendre conscience de sa situation, d'améliorer ses prestations afin d'adapter son offre aux demandes de la clientèle pour mieux se maintenir sur le marché. Il existe aujourd'hui quatre façons de mener le combat concurrentiel :

- avoir une offre meilleure ;
- avoir une offre différente ;
- avoir une offre moins chère ;
- réagir plus rapidement que la concurrence.

Suivant la position concurrentielle de l'entreprise, ces acteurs ont proposé un certain nombre de stratégies de lutte concurrentielle appelées stratégies guerrière de KOTLER. Il s'agit :

❖ Des stratégies du leader ou stratégies défensives

A moins de jouir d'une situation de monopole légal, un leader doit rester constamment en éveil. La concurrence s'arrache en effet à attaquer ses positions et à réduire son entreprise sur le marché. Or l'objectif d'un leader est de se maintenir toujours à la première place. Pour se faire deux solutions s'offrent à lui :

- accroître la demande primaire : pour y parvenir, l'entreprise peut rechercher de nouveaux utilisateurs, imaginer et promouvoir et utiliser de nouvelles façon d'utilisation de son produit, ou convaincre le marché à consommer davantage de produit à chaque utilisation.
- contenir l'attaque de la concurrence à l'aide de stratégies offensives ou défensives.

DUBOIS et KOTLER (2000) ont identifié à cet effet six stratégies défensives que sont :

- la défense de position : fortifier ses produits et marques de position de façon à rendre sa position imprenable ;

- la défense d'avant poste : avancer quelques pions destinés à se protéger d'une entrée surprise de la concurrence ou à servir de pont d'appui à une contre offensive ;
- la défense préventive : attaquer le concurrent avant qu'il ne déclenche les hostilités ;
- la contre offensive : contre-attaqué le concurrent s'il réussit à prendre position grâce à ses initiatives ;
- la défense mobile : se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points offensifs ou défensifs ;
- le repli stratégique : abandonner les segments les moins significatifs et de consolider sa position concurrentielle autour de quelques points d'appui essentiels.

❖ **Des stratégies du challenger ou stratégies offensives**

L'objectif du challenger est d'accroître sa part de marché au détriment d'un concurrent. Pour la lutte concurrentielle, le challenger peut choisir 3 approches :

- attaquer le leader ;
- attaquer un concurrent à sa portée ;
- attaquer les canards boiteux.

❖ **Des stratégies du suiveur**

Une entreprise occupant la position du suiveur doit toujours se préoccuper de fidéliser sa clientèle tout en se souciant de son renouvellement. De même, lorsque de nouveaux segments de marché apparaissent, le suiveur doit chercher à avoir sa part. Suivre suppose une vigilance fondée sur un courant de recherche commerciale, une bonne connaissance de la stratégie du leader et une surveillance attentive des facteurs contrôlables.

C- Approche liée à la notion d'innovation

L'innovation est le fait d'introduire du nouveau dans un domaine spécifique. Elle est aussi le moyen de différenciation. B. DUBOIS et P. KOTLER (2000) définissent la différenciation comme « la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle des concurrents ». La solution pour une

entreprise face à un bouleversement concurrentiel consiste donc à différencier son image et son offre. On peut y parvenir :

- à travers la rapidité avec laquelle le même service est rendu par les concurrents ;
- en ajoutant des innovations aux services rendus.

Le dernier moyen de différenciation est également souligné par LENDREVIE et LINDON (2000) dans Mercator, qui distinguent les services de bases et les services périphériques. Le service de base correspond à la vocation première de l'entreprise. Les services périphériques peuvent être analysés en services facilitateurs et en services différenciateurs. Alors que les services facilitateurs permettent la prestation du service de base, les services différenciateurs ou complémentaires apporte un « plus » aux clients. De même selon DUBOIS et KOTLER, toute différence doit créer de la valeur aussi bien pour l'entreprise que pour le marché. Elle doit satisfaire à ce titre, de nombreuses exigences ; l'importance, le caractère distinctif, la supériorité, la communicabilité, la préemption, l'accessibilité et la rentabilité.

❖ Les outils de différenciation

Une entreprise peut différencier son offre à travers cinq supports que sont : le produit, les services, le personnel, le point de vente, l'image.

Tableau n° 8 : les tremplins de différenciation

| Produit | Services | Personnel | Point de vente | Image |
|------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| La configuration | La facilité de commande | La compétence La courtoisie | La couverture L'expertise | Les symboles Les médias |
| La performance | Les délais | La crédibilité | La | Les atmosphères |
| La conformité | L'installation La formation | La serviabilité La communication | performance | Les évènements |

Source : B.DUBOIS et P.KOTLER, Marketing Management, 10^{ème} édition paris 2000, page 314

De façon spécifique, André TORDJMAN dans stratégies de concurrence dans le commerce : les services au consommateur proposent trois stratégies de différenciation à une société prestataire de services pour bien mener sa lutte concurrentielle. Il s'agit de :

- la stratégie de plein de service : offrir un éventail important de services qui ne sont pas généralement facturés aux clients ;
- la stratégie de service limité : vendre le produit que ce qui l'entoure ou l'accompagne ;
- la stratégie de service à option : facturer, en plus du prix du produit vendu, le service désiré par le client.

IV- La revue de littérature liée au problème spécifique n°3

Par rapport au problème de la fuite progressive des clients, la thématique s'inscrit dans une logique de réduction des plaintes et réclamations des clients.

Afin de se maintenir ou de croître dans son secteur, toute entreprise doit comprendre la nécessité de maintenir sa clientèle actuelle à travers un bon traitement des réclamations avant de chercher à conquérir de nouveaux.

Selon MCGRAW HILL, citée par René LEFEBVRE et Gilles VENTURI dans *Gestion de la Relation Clients*, (P.127), les défections des clients proviennent davantage d'une accumulation de petites insatisfactions et d'un effet de lassitude que d'une insatisfaction majeure : litige mal résolu, qualité des produits, problème relationnel avec le commercial.

Or, ces petites insatisfactions sont ignorées des systèmes ; compte tenu de leur caractère anodin ou dérangeant, elles remontent peu au service de réclamations.

Les critères ci-après retiennent l'attention des clients en matière de plaintes et réclamations d'après ZEITHMAL et BITNER dans "Services Marketing" (1996) :

- ✓ la tangibilité : lorsque les prestations comportent des éléments tangibles, les clients sont sensibles à l'apparence et à la présentation de ces éléments ;
- ✓ la fiabilité : le consommateur attend un certain niveau de qualité, toujours égal, d'où l'intérêt de le standardiser ;

- ✓ la réactivité : le client se rendant généralement sur le lieu de production du service (coiffeur, distributeur, ...) accepte de plus en plus mal les délais d'attente et l'absence de réactivité du producteur ;
- ✓ le professionnalisme : le client est exigeant en matière de conseils et d'informations sur le service proposé (exemple de voyage) ;
- ✓ l'empathie : l'accès au service doit être le plus aisé possible tant en terme de structure d'accueil que de compétences du personnel. La communication joue ici un rôle primordial.

D'après Henry THOMPSON (2005) dans "Fidéliser le client", seulement 4% des clients mécontents se manifestent : 96% repartent sans rien dire ; 91% ne reviennent jamais. Pour un problème résolu sur le champ, 95% des clients traitent à nouveau et en parlent à cinq (05) personnes. Un client mécontent le dit en moyenne à onze (11) personnes, un client satisfait le dit peut-être à trois (03) personnes. Il faut six fois plus de temps pour gagner un nouveau client que pour conserver un client satisfait.

Selon toujours Henry THOMPSON, les points sur lesquels les clients sont plus sensibles et auxquels il faut particulièrement veiller sont les suivants :

- ✓ la compréhension de la fuite des clients ;
- ✓ l'accessibilité facile, la signalétique, la disponibilité des interlocuteurs, le confort des installations, la liberté de choix laissée constamment aux acheteurs ;
- ✓ l'écoute attentive de ce qui est demandé (même implicitement), la prise en charge complète des souhaits, la personnalisation appropriée des propositions faites, l'adaptation aux variations des sollicitations et la rapidité des réponses ;
- ✓ les compétences (et même les expertises suffisantes) : renseignements fournis ;
- ✓ les attitudes du personnel en contact avec les consommateurs : importance des relations interpersonnelles et, notamment du dévouement (culture "clients au cœur") et des possibilités d'identification ;
- ✓ le respect (garanti) des engagements pris et le suivi des affaires (de la bonne réalisation de ce qui a été promis) ;
- ✓ l'existence d'un service clients, prenant en considération les "réclamations" et en effectuant un traitement pertinent et efficace ;

- ✓ la valorisation de l'utilité des services apportés et de leur caractère différenciant.

Il est important de noter que quelle que soit l'entreprise et la qualité de sa politique marketing, des erreurs surviennent. Il est essentiel de les gérer de manière pertinentes car un client insatisfait a des effets extrêmement négatifs : non seulement il n'achète plus, mais il fait part de ses griefs à dix personnes de son entourage en moyenne. A l'inverse, une réclamation bien traitée peut transformer un client mécontent en inconditionnel de la marque.

La gestion des réclamations doit associer souplesse et sincérité. Il faut que le client ait l'impression que l'entreprise lui accorde véritablement de l'importance. Les procédures suivantes peuvent aider à restaurer la confiance d'après Isabelle PRIM-ALLAZ et William SABADIE, cités dans KOTLER et DUBOIS, 12^{ème} édition :

- ❖ mettre en place un hotline gratuit, ouverte 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, joignable par téléphone, fax et e-mail, afin de recevoir et de gérer les réclamations. Il est essentiel que le service réclamation soit facile à joindre. Il doit être indiqué sur tous les supports de communication de l'entreprise ;
- ❖ contacter le client mécontent aussi vite que possible. Plus l'entreprise est lente à répondre, plus l'insatisfaction croît et intensifie les risques de bouche-à-oreille négatif ;
- ❖ accepter la responsabilité de la déception du client sans essayer de le rendre responsable de la situation. Lui présenter des excuses permet de restaurer l'équilibre de la relation ;
- ❖ employer au service clients un personnel doté d'empathie et capable de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire le client mécontent ;
- ❖ résoudre la réclamation en faisant du sur-mesure. Certains clients qui font des réclamations ne cherchent pas tant une compensation que la preuve que l'entreprise se préoccupe d'eux ;
- ❖ être doté d'une certaine mémoire pour s'assurer qu'une erreur similaire à celle qu'a dénoncée le client ne surviendra plus, et pour identifier les individus « professionnels de la réclamation », qui se plaignent régulièrement, afin de les éconduire poliment.

SECTION II : METHODOLOGIE ADOPTEE

La méthodologie retenue dans le cadre de notre recherche prendra en compte la dimension théorique et la dimension empirique.

Paragraphe 1: Les approches théoriques

La dimension théorique vise à retenir un modèle ou une approche cohérente pouvant permettre d'identifier les repères d'amélioration des situations en étude et d'analyser les données mobilisées.

I- Choix théorique lié au problème de la non satisfaction de la clientèle

A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

1) Présentation de la théorie retenue

A ce niveau, nous retiendrons pour mieux traiter la non satisfaction de la clientèle, le modèle de A. PARASURAMAN et BERRY (2000) ; (confère la revue de littérature) qui concerne les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services.

2) Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY (2000) en élaborant leur modèle ont recensé cinq (05) zones de difficultés qui apparaissent à travers des écarts :

- ❖ l'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients ;
- ❖ l'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité;
- ❖ l'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives;
- ❖ l'écart entre la prestation et les communications externes;
- ❖ l'écart entre le service perçu et le service attendu.

B- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°1

Les réponses à la question n°5 de notre questionnaire nous aideront dans l'identification des causes réelles de la non satisfaction de la clientèle.

Ainsi, par l'analyse de ces données, nous nous sommes fixés un seuil de décision. Nous ne retiendrons que l'item dont le poids sera supérieur au seuil de 50%.

II- Choix théorique lié au problème de manque d'actions incisives contre la concurrence

A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

1) Présentation de la théorie retenue

L'approche que nous retiendrons dans la résolution du problème lié au manque d'actions incisives contre la concurrence est celle de l'innovation et de la différenciation de B. DUBOIS et P. KOTLER (confère la revue de la littérature).

2) Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

Selon l'approche, B. DUBOIS et P. KOTLER dispose des stratégies suivantes:

- la différence par les services ; selon le cas, il peut s'agir de prêt gracieux; d'engagement de prime à la fidélité, de devis gratuit ;
- la célérité dans la production des services aux clients ;
- la différence par le personnel :
 - *la compétence : la maîtrise du savoir requis ;
 - *la serviabilité : la prise en charge des problèmes des clients ;
 - *La crédibilité : être digne de confiance.

Quant aux stratégies d'innovations, nous retiendrons l'innovation par l'amélioration. Elle consiste à améliorer la prestation des services de base de façon à accroître le couple valeur /prix par rapport à l'offre de référence.

B- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°2

Les causes réelles liées au manque d'actions incisives contre la concurrence ont été déterminées à partir des réponses à la question n° 7 de notre questionnaire.

Pour l'analyse de ces données, l'item qui recevra un poids supérieur à 50% sera retenu.

III- Choix théorique lié au problème de la fuite des clients

A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

1) Présentation de la théorie retenue

La clientèle représente la raison d'être d'une entreprise. Une entreprise confrontée à ce problème de fuite de clients tend vers la faillite si rien n'est fait pour développer une stratégie adéquate de reconquête des anciens clients et de conquête de nouveaux.

C'est pourquoi, nous retiendrons ici l'approche de Henry THOMPSON (2005) qui indique les points sur lesquels les clients sont sensibles et auxquels il faut particulièrement veiller (confère la revue de la littérature).

2) Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

Les points sur lesquels les clients sont sensibles et auxquels il faut particulièrement veiller selon Henry THOMPSON (2005) sont les suivants :

- ✓ la compréhension des causes de la fuite des clients ;
- ✓ l'accessibilité facile, la signalétique, la disponibilité des interlocuteurs, le confort des installations, la liberté de choix laissée constamment aux acheteurs ;
- ✓ l'écoute attentive de ce qui est demandé (même implicitement), la prise en charge complète des souhaits, la personnalisation appropriée des propositions faites ;
- ✓ l'adaptation aux variations des sollicitations et la rapidité des réponses ;
- ✓ les compétences (et même expertises) suffisantes : renseignements fournis ;

- ✓ les attitudes du personnel au contact avec les consommateurs : importances des relations interpersonnelles et, notamment, du dévouement ;
- ✓ le respect (garanti) des engagements pris et le suivi des affaires (de la bonne réalisation de ce qui a été promis) ;
- ✓ l'existence d'un service clients, prenant en considérations "les réclamations" et en effectuant un traitement pertinent et efficace ;
- ✓ la valorisation de l'utilité des services apportés et leur caractère différenciant.

B- Les seuils de décision par la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°3

Dans le but de vérifier l'hypothèse selon laquelle la fuite progressive des clients serait due à l'accumulation des réclamations, nous aurons recours aux réponses de la question n° 10 de notre questionnaire. L'analyse de ces données nous amènera alors à retenir tout item dont le poids sera supérieur à 40%.

Paragraphe 2 : La démarche empirique

Ici, nous mettrons en exergue la méthode d'enquête envisagée. La démarche à suivre s'articulera autour de trois (03) points :

- objectif, cadre et nature de l'enquête ;
- échantillonnage, spécification des données, conception du questionnaire ;
- technique et outil de présentation des données.

I- L'objectif, le cadre et la nature de l'enquête

A- L'objectif de la collecte des données

Les enquêtes ont pour objectifs de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Ainsi, de manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de voir si :

- ✓ la non satisfaction de la clientèle est réellement due à l'insuffisance de la qualité des prestations de services offertes ;
- ✓ le manque d'actions incisives contre la concurrence est vraiment dû à l'absence de stratégies marketing appropriées ;

- ✓ la fuite progressive des clients provient-elle de l'accumulation des réclamations non traitées.

B- Le cadre de l'enquête et l'identification de la population mère

La réalisation de notre enquête quantitative prendra en compte seulement la ville de Cotonou en raison de :

- l'implantation du siège de la société ;
- l'implantation du Port de Cotonou ;
- la présence effective de la grande majorité des clients ;
- la concentration dans cette zone de trois (03) sociétés de manutention.

De ce fait, la population mère retenue par notre enquête sera composée des clients réels de la SOBEMAP à savoir : les consignataires, les transitaires et les opérateurs économiques.

C- La nature de la collecte des données

La vérification des hypothèses formulées nous amène à effectuer deux types d'enquêtes : une enquête à caractère qualitatif adressée au personnel de la SOBEMAP à partir d'un guide d'entretien et une autre à caractère quantitative adressée aux clients de la Société.

II- L'échantillonnage, la spécification des données et la conception du questionnaire

A- L'échantillonnage

Notre échantillonnage de convenance est composé de cent (100) personnes représentant la population mère avec 20 consignataires, 65 transitaires, 15 opérateurs économiques.

Outre cet échantillon, nous avons eu à interroger certains cadres de la SOBEMAP.

B- La spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concernent :

- les appréciations de la clientèle sur la qualité des prestations offertes ;
- l'avis des clients sur la stratégie concurrentielle ;
- les opinions des clients sur le traitement des réclamations.

C - La conception du questionnaire

En vue de permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques retenus. Remarquons qu'à ce niveau nous allons travailler directement avec les problèmes spécifiques retenus qui nous permettront de vérifier les hypothèses. (cf. questionnaire à l'annexe n°2)

III- La technique et l'outil de présentation des données

A- La technique de dépouillement des données

Le dépouillement du questionnaire de notre enquête externe sera réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives sera fait au moyen du tableur Excel.

B- L'outil de présentation des données

Les résultats de notre enquête sont présentés par la méthode de tris à plat, afin de vérifier les hypothèses et représenter graphiquement sous la forme circulaire et d'histogrammes.

Les données qualitatives recueillies ont fait l'objet d'une appréciation comparative orientée dans le sens de la vérification des hypothèses formulées.

Ce dernier chapitre sera consacré à la présentation des enquêtes réalisées, à l'analyse des données obtenues afin de vérifier la véracité des hypothèses émises, à la proposition des solutions aux problèmes et enfin, à la définition des conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

SECTION I : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette section, après avoir évoqué la préparation et la réalisation des enquêtes, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus afin de valider ou non les hypothèses précédemment émises.

Paragraphe1 : La réalisation des enquêtes et les difficultés rencontrées

I- La réalisation des enquêtes

Nous avons effectué deux types d'enquêtes : une enquête externe et une enquête interne.

L'enquête externe est basée sur un échantillon de 100 clients pour sa réalisation.

L'enquête interne a été réalisée au moyen d'un guide d'entretien que nous avons distribué à quelques cadres de la SOBEMAP.

II- Les difficultés rencontrées et les limites des données

Les difficultés rencontrées n'empêchent pas la présentation des informations recueillies, elles ne constituent pas non plus des limites pour la fiabilité des données recueillies.

A- Les difficultés rencontrées

Les difficultés ici se situent surtout au niveau de la diversité, de la disparité et de l'indisponibilité des individus ou structures ciblés. Aussi, il nous est fréquemment arrivé de tomber sur des clients mécontents de la SOBEMAP.

La période pendant laquelle nous avons réalisée notre enquête était une période d'arrêt des activités à cause de la grève des dockers.

B- Les limites des informations

Les limites sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues à l'externe ainsi qu'à nos propres faiblesses.

Les limites relevées sont directement liées aux difficultés soulevées plus haut.

- Nos propres faiblesses

Les limites sont relatives d'une part à notre expérience pratique dans la conduite d'une enquête et d'autre part la collecte des données primaires lors des enquêtes. Nous nous sommes néanmoins efforcés de respecter les règles, les normes et les principes académiques requis en la matière.

Paragraphe 2 : La présentation et l'analyse des données

Les analyses se sont basées sur un échantillon de 100 enquêtés.

Par ailleurs, étant donné que certaines questions sont à choix multiples, le nombre de réponses pour ces questions est supérieur à 100.

Les résultats de l'enquête sont présentés en annexe. Nous ne présenterons ici que ceux qui sont directement liés à nos problèmes spécifiques.

I- La présentation et l'analyse des données du problème spécifique n°1 relatif à la non satisfaction de la clientèle

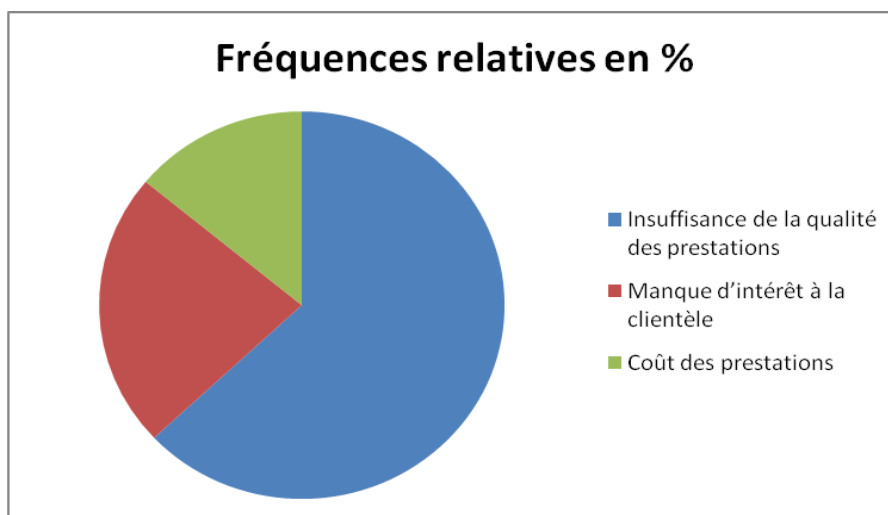
Des résultats de nos enquêtes, il ressort que l'insuffisance de la qualité des prestations est la principale cause d'insatisfaction de nos enquêtés. Le tableau et la représentation graphique ci-dessous le montrent :

Tableau n° 9: Répartition des enquêtés sur les causes d'insatisfaction de la clientèle
Question 5 : Qu'est ce qui, selon, vous explique la non satisfaction de la clientèle ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives en % |
|--|--------------------|---------------------------|
| Insuffisance de la qualité des prestations | 85 | 63 |
| Manque d'intérêt à la clientèle | 31 | 23 |
| Coût des prestations | 19 | 14 |
| TOTAL | 135 | 100 |

Source : données d'enquêtes

Schéma n°2 : Représentation graphique relative au tableau n°8



Source : données d'enquêtes

Selon l'enquête quantitative, 63% des clients interrogés estiment que la cause de leur insatisfaction est liée à l'insuffisance de la qualité des prestations offertes; 23% d'entre eux estiment que la cause de leur insatisfaction est due au manque d'intérêt à la clientèle, le non respect de l'intégrité physique (sécurité) de leurs marchandises. 14 % des enquêtés estiment leur insatisfaction aux coûts des prestations et des pertes de temps.

Nos enquêtes internes nous ont révélé que la société sollicite des études de satisfaction de la clientèle auprès des cabinets spécialisés de la place. Toutefois, il ne suffit pas d'effectuer des études de satisfaction mais il faut penser à améliorer les prestations.

II- La présentation et l'analyse des données du problème **spécifique n°2 relatif au manque d'actions incisives contre la** **concurrence**

Le tableau et la représentation graphique ci-dessous nous permettront d'analyser les données recueillies.

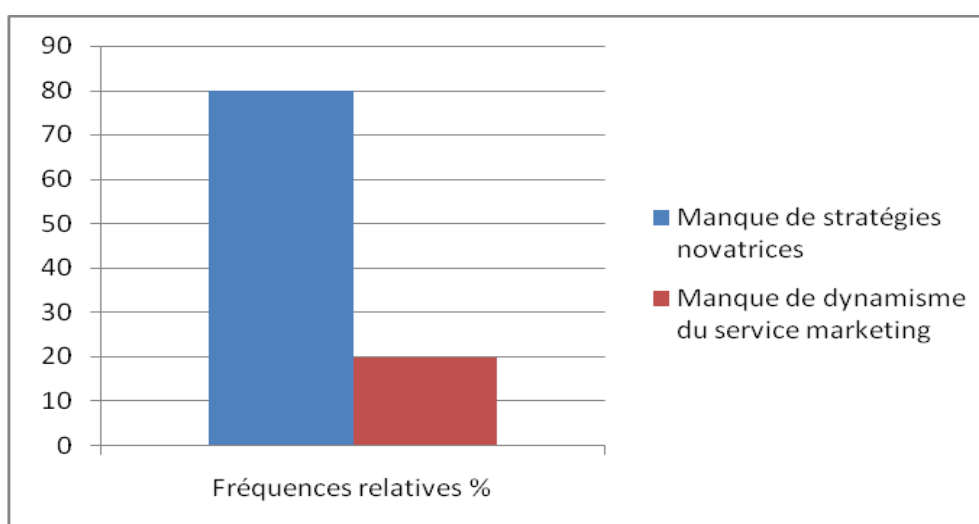
Tableau n° 10 : Répartition des avis des enquêtés sur le manque d'actions contre la concurrence.

Question7 : Qu'est ce qui, selon vous, explique le manque d'actions incisives contre la concurrence?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|--|--------------------|------------------------|
| Manque de stratégies marketing appropriées | 82 | 80 |
| Manque de dynamisme du service marketing | 21 | 20 |
| TOTAL | 103 | 100 |

Source : données d'enquêtes

Schéma n°3 : Représentation graphique relative au tableau n°9



Source : données d'enquêtes

A partir des données recueillies, 80% des enquêtés estiment que le manque d'actions incisives contre la concurrence est due au manque de stratégies marketing

appropriées à la SOBEMAP. 20% des enquêtés estiment plutôt qu'il s'agit d'un manque de dynamisme du service marketing.

Nos enquêtes internes nous ont révélé que la SOBEMAP accorde des tarifs « ALL IN » pour les navires. Toutefois, il n'existe pas d'état des clients susceptibles de bénéficier de ses tarifs.

Notons néanmoins que le Service Marketing a entamé des réformes en vue d'améliorer les relations entre la société et ses clients.

III- La présentation et l'analyse des données du problème spécifique n°3 relatif à la fuite des clients

Les enquêtés ont également donné leur opinion sur les causes ou raisons de la fuite des clients. Le tableau et la représentation graphique ci-dessous nous permettront d'analyser ces données.

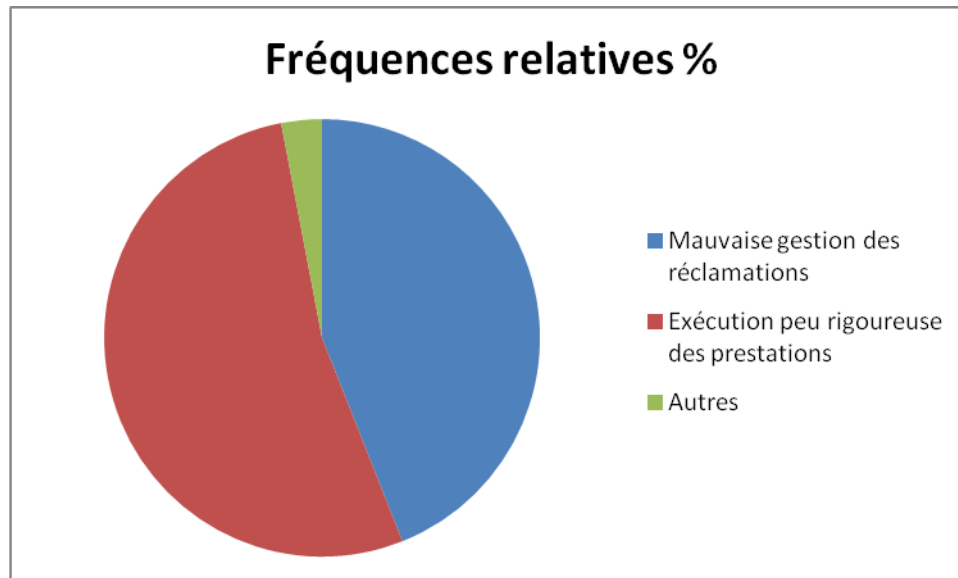
Tableau n°11 : Opinion des enquêtés sur les causes de la fuite des clients

Question 10 : Qu'est ce qui selon vous explique la fuite progressive des clients ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|--|---------------------------|-------------------------------|
| Mauvaise gestion des réclamations | 51 | 44 |
| Exécution peu rigoureuse des prestations | 60 | 53 |
| Autres | 4 | 3 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Source : Données d'enquêtes

Schéma n°4 : Représentation graphique relative au tableau n°9



Source : Données d'enquêtes

Comme le montrent le tableau et le graphique, 53% des enquêtés attribuent la fuite des clients au manque de rigueur dans l'exécution des prestations sollicitées. 44% d'entre eux affirment qu'ils quittent la société pour mauvais traitement de leurs réclamations. D'autres par contre estiment qu'ils quittent la société **pour des raisons indépendantes de leur volonté. Selon eux, le choix du manutentionnaire dépend de l'armement affrété pour le transport des marchandises et beaucoup plus du consignataire.**

De même, certains responsables de la société ont affirmé que la fuite des clients est aussi le fait **des alliances stratégiques qui se nouent sur le marché international.** Il convient de signaler qu'après la libéralisation du secteur de la manutention des conteneurs, deux sociétés concurrentes se sont installées. Elles opèrent sur leurs propres navires ou sur les navires consignés par leurs filiales ou succursales. La perte du monopole dans ce secteur a donc fait perdre à la SOBEMAP une bonne partie de sa clientèle.

SECTION II: VERIFICATION DES HYPOTHESES **ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES** **SOLUTIONS**

Il s'agit dans cette section d'effectuer une confrontation entre les causes supposées des problèmes spécifiques et les causes réelles issues des données de l'enquête.

Paragraphe1 : La vérification des hypothèses et la synthèse du diagnostic

I- La vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses émises sera faite par validation successive afin de procéder par la suite à la synthèse du diagnostic.

A- Le degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1

Notre hypothèse de travail est : la non satisfaction de la clientèle est due à l'insuffisance de la qualité des prestations offertes.

Selon les données recueillies, nous avons pour chaque item les pourcentages suivants :

- insuffisance de la qualité des prestations 63% ;
- manque d'intérêt à la clientèle 23% ;
- coût des prestations 14%.

Nous avons fixés pour seuil de décision de retenir tout item dont le poids sera supérieur à 50% ; l'hypothèse de recherche selon laquelle la non satisfaction de la clientèle est due à l'insuffisance de la qualité des prestations offertes est donc vérifiée parce que ayant un poids de 63%.

B- Le degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2

Des données recueillies pour la validation de cette hypothèse, pour chaque item, nous avons les pourcentages suivants :

- Manque de dynamisme du service marketing 20% ;

- Manque de stratégies marketing appropriées 80%.

Nous nous sommes fixés ici pour seuil de décision de retenir tout item dont le poids sera supérieur à 50%. L'hypothèse selon laquelle le manque d'actions incisives contre la concurrence est dû à l'absence de stratégies marketing appropriées est donc entièrement vérifiée.

C- Le degré de validation de l'hypothèse spécifique n°3

La troisième hypothèse est celle selon laquelle la fuite progressive des clients est due à la mauvaise gestion des réclamations.

L'enquête quantitative nous a permis de recueillir les données suivantes :

- exécution peu rigoureuse des prestations 53% ;
- mauvais traitement des réclamations 44% ;
- autres 3%.

Pour seuil de décision, nous avons proposé de retenir tout item dont le poids sera supérieur à 40%. L'hypothèse de travail est donc partiellement vérifiée.

II- La synthèse du diagnostic

Nous nous baserons sur les causes réelles se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques identifiés pour effectuer la synthèse du diagnostic.

A- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

« La non satisfaction de la clientèle est due à l'insuffisance de la qualité des prestations offertes ».

B- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

« Le manque d'actions incisives contre la concurrence est due au manque de stratégies marketing appropriées ».

C- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

« La fuite des clients est due au manque de rigueur dans l'exécution des prestations sollicitées, à la mauvaise gestion des réclamations et aux alliances sur le marché international ».

Paragraphe 2 : Les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre des solutions

I- Les approches de solution

Après avoir évoqué les causes réelles étant à la base des problèmes spécifiques retenus qui entravent le bon fonctionnement de la SOBEMAP sur ce marché, il convient de trouver des solutions pour ces problèmes afin de parvenir à une solution optimale qui permettrait à la société de gagner des parts de marchés. Pour améliorer la compétitivité de la SOBEMAP, nous allons émettre des approches de solutions.

A- Solutions relatives au problème spécifique n°1

Le diagnostic révèle que ce problème est dû à l'insuffisance de la qualité des prestations offertes. Afin de pallier à ce problème, la SOBEMAP doit redynamiser la section réception et facturations diverses, car elle véhicule aussi l'image de qualité de la société ; c'est pourquoi, nous suggérons :

- de recycler le personnel en contact sur « comment accueillir le client dans une optique de satisfaction, voire de fidélisation » ;
- d'adopter la politique d'un Management de Qualité Totale afin d'améliorer en permanence les services et les procédures ;
- d'effectuer des enquêtes de satisfaction au moyen d'enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle afin de recueillir les idées susceptibles de déboucher sur des améliorations des services ;
- mettre en place des boîtes de suggestion.

B- Solutions relatives au problème spécifique n°2

La SOBEMAP a en face d'elle sur le marché de la manutention portuaire des concurrents qui disposent d'une notoriété et d'une expertise mondiale. Pour tenir la dragée haute face à ces dernières, la SOBEMAP devrait avant tout procéder à une refondation de sa structure organisationnelle et de sa stratégie marketing. A défaut de disposer de ses propres navires, elle peut d'une part accorder plus d'autonomie au service marketing afin de nouer elle aussi des contrats de représentation des

armateurs, de consignation de navires dans le but de transporter directement le fret à destination ou au départ du port de Cotonou.

Etant donné que la plupart des armateurs sont situés dans les pays européens, américains et asiatiques, cela suppose que la SOBEMAP doit organiser des missions de prospection dans ces pays cibles.

D'autre part, la SOBEMAP doit mener des actions à l'endroit des sociétés de consignation installées sur le territoire national dans le but de nouer des contrats de manutention exclusifs avec ces dernières.

Puisque que la concurrence est la règle dans une économie de marché, l'avantage concurrentiel devient un impératif de survie permettant d'offrir des services additifs à moindres coûts. Ainsi, tout au long de sa chaîne de production, la SOBEMAP doit différencier son service de la concurrence. Elle peut y arriver en mettant l'accent sur les cinq supports que sont le produit, le service (la technologie), le personnel (le savoir faire), point de vente et l'image de la société.

C- Solutions relatives au problème spécifique n°3

Afin que la SOBEMAP réduise le taux de départ de ses clients, nous suggérons ce qui suit :

- la mise en place d'un service réclamations ;
- nouer comme ses concurrents des alliances pour réduire le taux des clients qui abandonnent la société pour des raisons indépendantes de leur volonté ;
- acquérir son propre navire et de nouvelles grues;
- se doter de personnel compétent et qualifié ;
- se doter de matériels performants pour mieux traiter les navires avec plus de célérité.

L'adoption d'un marketing relationnel qui consiste à établir des relations durables avec les clients ou de groupes de clients sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise et ayant pour finalité la fidélisation des clients, se révèle également nécessaire ici pour l'éradication de ce problème. Notons aussi que même si un petit client ne participe pas fortement au chiffre d'affaires, il est important de le fidéliser pour qu'il soit rentable (augmente ses demandes), car acquérir un nouveau client revient plus cher que de satisfaire et de

fidéliser les clients actuels. Ainsi donc, la mise en place d'un marketing relationnel à la SOBEMAP passe par :

- l'identification de manière précise des prospects et des clients ;
- la différenciation des clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise ;
- la mise en place d'un club ou d'un programme de fidélisation.

II- Les conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre, d'elles mêmes les problèmes.

Il faut en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des recommandations à l'endroit des dirigeants et du personnel.

A- A l'endroit des dirigeants de la SOBEMAP

La compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres entreprises ayant des activités économiques comparables. Ainsi, nous recommandons de:

- réduire l'influence de l'Etat ou envisager l'ouverture du capital de la SOBEMAP au secteur privé pour redynamiser son fonctionnement;
- réduire la lenteur administrative ;
- mettre en place un système performant de veille concurrentielle ;
- redorer l'image de qualité de la société en améliorant ses entrepôts de stockage, ses bâtiments c'est-à-dire les différents bureaux et mieux sécuriser les marchandises ;
- redynamiser la Direction Consignation –transit ;
- former le personnel pour favoriser la célérité des tâches ;
- limiter au minimum les grèves en agissant sur la motivation des employés ;
- veiller à l'adaptation des installations et des infrastructures à l'évolution du trafic des transports maritimes ;
- accroître la cadence de manutention des marchandises;
- mettre des gardes fours pour le contrôle des tâches quotidiennes des opérationnels ;

- favoriser une participation active de tout le personnel pour l'atteinte des objectifs de rentabilité à tous les niveaux de l'organisation ;
- rendre le site Internet de la société plus attractif.

B- A l'endroit du Service Marketing

Nous suggérons au Service Marketing de :

- nouer des alliances stratégiques sur le marché international ;
- examiner les variables d'action du plan de marchéage (produit, prix, distribution, et communication).

1) *Le produit*

La SOBEMAP ne vend pas de produits tangibles mais plutôt des services. Elle doit donc sauvegarder et chercher à améliorer constamment la qualité du service offert.

2) *Le prix*

Le prix influe beaucoup sur le comportement d'achat des clients. Remarquons néanmoins que les prix sont très compétitifs à la SOBEMAP, pour preuves, nous avons le tableau suivant qui illustre *le prix de la manipulation d'un conteneur par société de manutention*.

Tableau n°12 : des prix de la manutention d'un conteneur

| Sociétés | Prix de la manutention d'un conteneur |
|-----------------|---|
| SOBEMAP | - Conteneur 20' 70000 FCFA - Conteneur 40' 90000 FCFA |
| COMAN | - Conteneur 20' 85500 FCFA - Conteneur 40' 171000 FCFA |
| SMTC | - Conteneur 20' 88500 FCFA - Conteneur 40' 146000 FCFA |

Source : résultats de nos recherches

Néanmoins, s'il fallait ne s'en tenir qu'au prix, la SOBEMAP serait leader dans la manutention des conteneurs ; toutefois, ce n'est pas le cas car les clients se déterminent moins à partir des prix.

3) La distribution

Il est indispensable pour la SOBEMAP d'assurer la disponibilité de ses services qui passe par la célérité dans ses opérations de manutention et la sécurité des marchandises des clients.

4) La communication

Pour mieux communiquer avec ses clients, la SOBEMAP doit entretenir avec eux des relations personnalisées qui passent par une communication sélective permettant de toucher directement les clients de la société.

III- Tableau de synthèse de l'étude

Ce tableau est un récapitulatif de tout le travail effectué jusqu'à présent.

Problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité de manutention des conteneurs

| Niveaux d'analyse | Problématiques | Objectifs | Hypothèses | Causes réelles | Diagnostics | Solutions |
|--------------------------|---|--|--|---|--|--|
| Niveau général | Gestion non compétitive l'activité manutention des conteneurs | Déterminer les conditions d'une meilleure compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité manutention des conteneurs | - | - | - | - |
| Niveau spécifique 1 | Non satisfaction de la clientèle de la SOBEMAP | Indiquer les déterminants de la satisfaction effective des clients de la SOBEMAP | La non satisfaction de la clientèle s'explique par l'insuffisance de la qualité des prestations offertes | Insuffisance de la qualité des prestations offertes | La non satisfaction de la clientèle s'explique par l'insuffisance de la qualité des prestations offertes par la SOBEMAP | <ul style="list-style-type: none"> - Former le personnel en contact ; - effectuer des enquêtes de satisfaction au moyen d'enquêtes régulières ; - adopter la politique de Management de Qualité Totale ; |
| Niveau spécifique 2 | Manque d'actions incisives contre la concurrence | Définir des conditions nécessaires pour se démarquer de la concurrence | Le manque d'actions incisives contre la concurrence s'explique par l'absence de stratégies marketing appropriées | Absence de stratégies marketing appropriées | Le manque d'actions incisives contre la concurrence s'explique par l'absence de stratégies marketing appropriées pour se démarquer de la concurrence | <ul style="list-style-type: none"> - Nouer des alliances à l'international ; - se différencier à travers les cinq supports que sont le produit, le service, le personnel, point de vente et l'image. |
| Niveau spécifique 3 | Fuite progressive des clients | Identifier des moyens pour arrêter la fuite des clients | La mauvaise gestion des réclamations entraîne la fuite progressive des clients | <ul style="list-style-type: none"> -Manque de rigueur dans l'exécution des prestations sollicitées par les clients ; -mauvaise gestion des réclamations ; -les alliances sur le marché international | La fuite progressive des clients est due au manque de rigueur dans l'exécution des prestations sollicitées, du mauvais traitement de leurs réclamations. | <ul style="list-style-type: none"> - se doter de matériels performants pour mieux traiter les navires avec plus de célérité. - acquérir son propre navire ; - se doter de personnel compétent et qualifié. - adopter un marketing relationnel. |

CONCLUSION GENERALE

La SOBEMAP est toujours dans le giron de l'Etat béninois, certes elle avait connu un succès remarquable du fait du monopole dont elle a bénéficié. Cependant, cette société aurait due être préparée au jeu de la concurrence avant l'ouverture de ce secteur au privé. Aujourd'hui, se retrouvant dans une position concurrentielle de suiveur, elle développe des actions non moins négligeables pour améliorer la qualité de ses prestations. Mais, ces actions ne sont pas encore suffisantes pour rayonner dans son environnement dominé par la grande concurrence que lui livrent ses rivaux.

A travers l'exploitation du thème de ce mémoire : « Problématique de la compétitivité de la SOBEMAP dans l'activité de manutention des conteneurs », notre objectif nous a permis de déterminer les conditions d'une meilleure compétitivité de la SOBEMAP dans son secteur d'activité. Tenant compte du fait que, la notion de compétitivité ne se résume pas à la capacité de pratiquer des prix inférieurs, nous avons mis l'accent dans le développement des problèmes spécifiques, sur certains éléments de la compétitivité hors prix.

Nous avons donc retenu des problèmes spécifiques tels :

- non satisfaction de la clientèle de la SOBEMAP ;
- manque d'actions incisives contre la concurrence ;
- fuite progressive des clients.

Ces divers ordres de problèmes font obstacles à la performance souhaitée par la SOBEMAP, nous avons fait ressortir les causes et ébauché des approches de solutions.

Le management efficace de toute entreprise passe nécessairement par une gestion rigoureuse de toutes ses activités, ceci permet de rendre compétitive l'entreprise. Plusieurs critères influencent le choix d'une société de manutention par les partenaires, il y va de la qualité des prestations qui passent par la cadence du matériel de manutention, les entrepôts de stockage, la compétence du personnel jusqu'à l'image de la société.

Au niveau de la gestion quotidienne de la SOBEMAP, le souci de la performance, de crédibilité de l'entreprise doit être au dessus de toute autre considération en raison des forces de la concurrence qui deviennent de plus en plus menaçantes. Nous souhaitons que le projet de certification de ses activités auprès des organismes compétents, devienne une réalité. Car il contribuerait à booster les activités de la SOBEMAP et par la même occasion, à mieux satisfaire les attentes de la clientèle.

Bibliographie

- Autf (2007) : « *Les critères de sélection d'un port par les chargeurs* »
 - C. DEMEURE(1999) : « *Marketing Aide mémoire* », éd Dalloz, Sirez
 - C. DESFOUR (1998) : « *Gestion Commerciale* », Nouveaux Horizons, Paris
 - E. VERNETTE (2000): « *l'Essentiel du Marketing* » : Marketing fondamental 2^{ème} édition
 - F. REICHHELD (1996): « *l'Effet loyauté* », éditions Dunod
 - J.P. PIRIO (1998) : « *Lexique des sciences économiques et sociales* »; 4^{ème} édition, éditions La Découverte
 - KOTLER & DUBOIS (2006) : « *Marketing Management* », 12^{ème} édition, Publi-Union Nouveaux horizons, Paris
 - M.FOUQUIN (1986) : « *La compétitivité à tout prix* », édition Economica
 - LENDREVIE, LEVY et LINDON (2003) : « *Mercator* », 7^{ème} édition, Editions Dalloz,
 - R. LEFEBVRE et G. VENTURI (2003) : « *Gestion de la Relation Clients* »
 - R. WHITELEY et D. HESSEN (1997):« *Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients* », Nouveaux horizons, éditions Maxima
 - R. WHITELEY (1998): « *La dynamique des clients, une révolution des services* », éditions N.H
 - S. SEGUY et G. MANSILLON (2001) « *MERCATIQUE* », 10^{ème} édition, Foucher
 - WHYTELEY et HESSAN (1997) : « les avantages de l'entreprise orientée clients », Maxima, Paris
- A. ADOUNVO & A. DJOMAKON (mémoire 2005) : « **condition de fidélisation performante de clientèle de la SOBEMAP** », Mémoire de fin de formation Gasa-Formation
- C. Thierry Arsène (2007) : « **Gestion optimale du rendement du personnel administratif de la SOBEMAP** », Mémoire de fin de formation cycle II ENEAM
- O.C. ELENGA (mémoire 2005-2006) « **la SOBEMAP dans son environnement concurrentiel** », Mémoire de fin de Formation cycle I ENEAM

DEDICACES



+ mes parents **Jeannette DOFONNOU** et **Isidore ZOHOUN**. Recevez ce travail comme le fruit de vos efforts ; de vos sacrifices.

+ **Régina, Edgard, Alban, Lutécia, Sandra, Joseph, Marie-Reine, Hugues, Nicarette**. Pour l'affection que vous me témoignez.

+ tous mes ami (e)s qui m'ont toujours témoigné leur affection.

REMERCIEMENTS



- ✚ Monsieur **Bonaventure BOYI**, Consultant Formateur en Marketing Management, Expert OMC, Professeur à l'ENEAM et maître de ce mémoire pour sa disponibilité et les critiques positives apportées à sa réalisation.
- ✚ Monsieur **Albert DJIDOHOPKIN**, Professeur à l'ENEAM pour ses aides à la réalisation de ce mémoire.
- ✚ Monsieur **Sylvain BAKPE**, Chef Service Formation Professionnelle de la SOBEMAP pour nous avoir accordé le stage.
- ✚ Monsieur **Georges HOUSSOU ALLA** Chef Service Clients à la SOBEMAP et notre maître de stage pour ses judicieux conseils.
- ✚ Membres du jury pour avoir accepté de juger ce mémoire
- ✚ Professeurs de l'ENEAM pour la qualité de l'enseignement reçue, sans oublier le personnel de la SOBEMAP et tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos questionnaires.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS



CFA : Communauté Financière Africaine.

COMAN SA : Société Cotonou Manutention SA.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

PAC : Port Autonome de Cotonou.

SMTC : Société de Manutention du Terminal à Conteneur.

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutentions Portuaires.

ISPS : International Ship and Port Facility Code. En français, Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires.

TEU : Twenty Equivalent Unity. Equivalent 20 pieds en français.

| | |
|--------------|--|
| ADCQ | Assistant du Directeur du Contrôle et de la Qualité |
| ADE | Assistant de Directeur de l'Exploitation |
| ADF | Assistant du Directeur Financier |
| ADRH | Assistant du Directeur des Ressources Humaines |
| AG | Atelier Garage (service) |
| CA | Conseil d'Administration |
| DAAS | Direction des Affaires Administratives et Sociales |
| DC | Direction Commerciale |
| DCQ | Direction du Contrôle et de la Qualité |
| DCT | Direction de la Consignation et du Transit |
| DE | Direction de l'Exploitation |
| DEC | Direction des Etudes et du Contentieux |
| DF | Direction Financière |
| DG | Direction Générale |
| DGA | Direction Générale Adjointe |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| EE | Exploitation des Engins (services) |
| GS | Gestion des Stocks (service) |
| MDCEMTMIP/PR | Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de L'Economie Maritime, des Transports Maritimes, et des Infrastructures Portuaires. |
| SADIN | Sécurité, Affaires Domaniales et Informatisation des Navires (service) |
| SAI | Service Audit Interne |
| SBCG | Service Budget et Contrôle de Gestion |
| SBEU | Service Bureau d'Embauche Unique |
| SC | Service Communication |
| SC | Service Comptabilité |
| SC | Service Contentieux |
| SC | Service Commercial |
| SC | Service Consignation |
| SCA | Service Central des Approvisionnements |
| SCQ | Service Contrôle Qualité |
| SCT | Service Contentieux du Travail |
| SDM | Sous Direction du Matériel |
| SDTC | Sous Direction Trafic Conteneurs |
| SDTC | Sous Direction Trafic Conventionnel |
| SE | Section Economat |
| SET | Service Etude et Trafic |
| SF | Service Financier |
| SFP | Service Formation Professionnel |
| SI | Service Informatique |
| SM | Service Marketing |
| SOS | Service des Œuvres Sociales |
| SP | Service Personnel |
| SSEE | Service Statistique et Etude Economique |
| ST | Service Transit |

LISTE DES TABLEAUX



| | |
|---|------|
| <i>Tableau n°1</i> : Différentes catégories de personnel de la SOBEMAP et leurs effectifs | P.7 |
| <i>Tableau n°2</i> : Répartition du nombre de conteneurs pleins manipulés par société de manutention et les parts correspondantes de 2006 à 2009..... | P.19 |
| <i>Tableau n°3</i> : Nombre moyen de conteneurs pleins manipulés par société de manutention de 2006 à 2009 | P.19 |
| <i>Tableau n°4</i> : Les problématiques identifiées | P.26 |
| <i>Tableau n°5</i> : Tableau de bord | P.36 |
| <i>Tableau n°6</i> : Les critères d'évaluation de la qualité | P.42 |
| <i>Tableau n° 7</i> : les tremplins de différenciation | P.45 |
| <i>Tableau n°8</i> : Répartition des enquêtés sur les causes d'insatisfaction de la clientèle | P.58 |
| <i>Tableau n°9</i> : Répartition des avis des enquêtés sur le manque d'actions incisives contre la concurrence | P.59 |
| <i>Tableau n°9</i> : Opinion des enquêtés sur les causes de la fuite progressive des clients | P.60 |
| <i>Tableau n°10</i> : Prix de la manipulation d'un conteneur par la SOBEMAP | P.67 |
| <i>Tableau n°11</i> : Synthèse de l'étude | P.69 |

LISTE DES GRAPHIQUES



Schéma n°1 : Réactions prévisibles d'un client mécontentP.40

Schéma n°2 : Représentation graphique relative au tableau n°8P.58

Schéma n°3 : Représentation graphique relative au tableau n°9P.59

Schéma n°4 : Représentation graphique relative au tableau n°10P.61

GLOSSAIRE DE L'ETUDE



Armateur : personne qui s'occupe de l'exploitation commerciale d'un navire. Armateur propriétaire, locataire.

Consignation maritime : activité exercée par un professionnel et consistant à représenter les intérêts des armateurs et du capitaine du navire au port d'escale.

Dépotage : il consiste à ouvrir les conteneurs et à les décharger de leur contenu pour les livrer aux clients.

Dégroupage : c'est la séparation au port de destination des marchandises préalablement groupées dans un même conteneur.

Déclaration en douane : activité exercée par un professionnel et consistant à fournir à l'administration douanière toutes les informations relatives aux biens importés afin que cette dernière puisse définir pour lesdits biens les taxes applicables.

Fret : coût de location d'un navire. Par extension, c'est le coût de transport de marchandises par mer, par air ou par route. Ce peut-être aussi la cargaison transportée par un navire, un avion.

Groupage : c'est la réunion dans un même conteneur des marchandises appartenant à différents clients.

Positionnement : transport du conteneur du parc à conteneurs vers l'aire de dépotage.

Sous-palan : c'est les abords immédiats du quai de déchargement ; c'est aussi le lieu où on charge et on décharge les marchandises.

Time-sheet : c'est un document qui retrace toutes les opérations de manutention effectuées sur un navire (travaux en heure supplémentaire, fourniture de personnel, shifting).

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALEP. 2

Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématiqueP.3

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stageP.4

Section 2 : Ciblage de la problématiqueP.24

Chapitre II : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée pour la résolution de la problématiqueP.31

Section 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature liée à la problématique retenue.....P.32

Section 2 : Méthodologie adoptée.....P.49

Chapitre III : Enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutionsP.55

Section 1 : Réalisation des enquêtes et présentation des donnéesP.56

Section 2 : Vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des SolutionsP.62

CONCLUSION GENERALEP.70

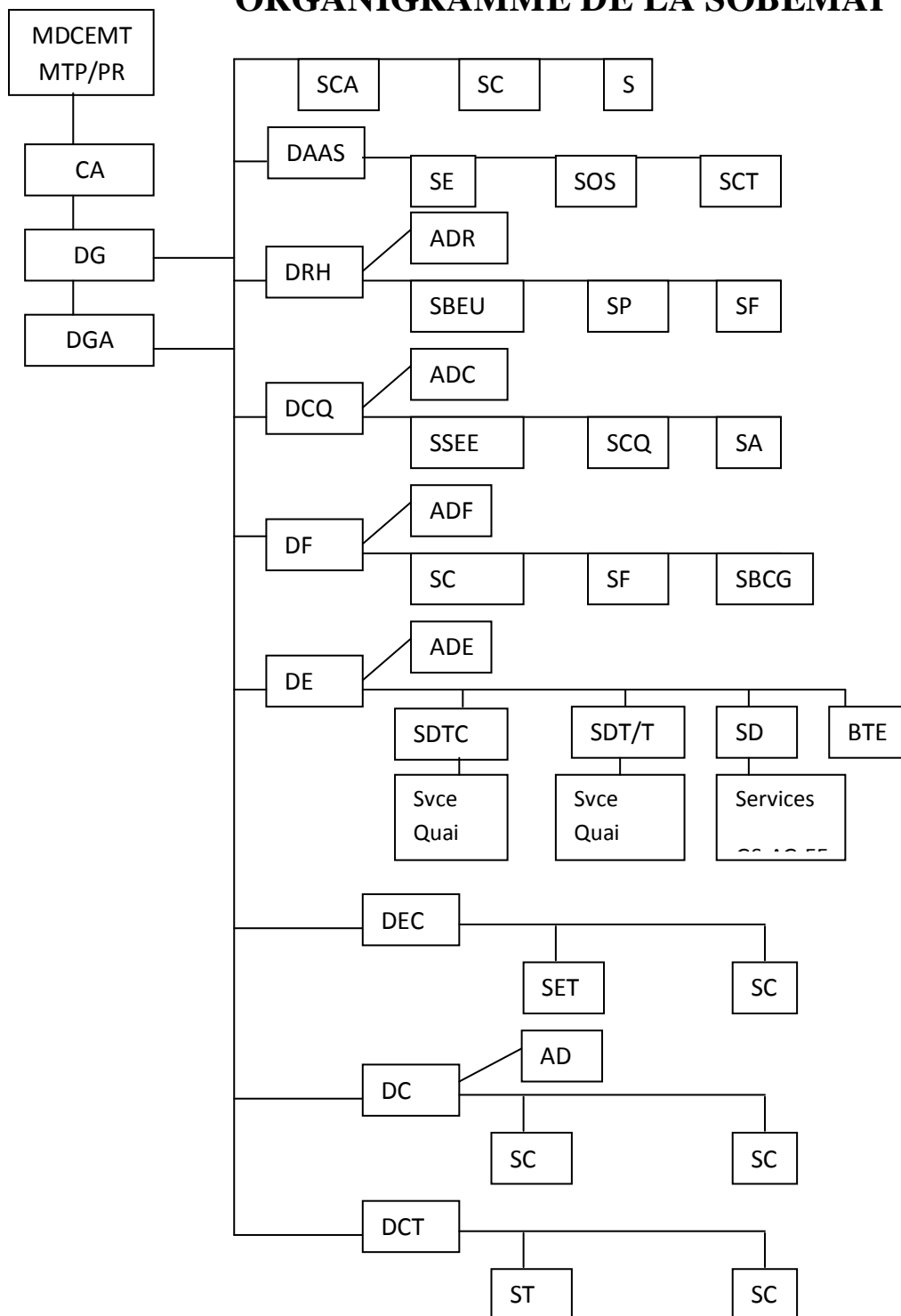
BibliographieP.72

Annexes

Table des matières

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DE LA SOBEMAP



Source : Ressources Humaines

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE

Mesdames, Messieurs

Chers clients

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Gestion Commerciale et pour contribuer à l'amélioration des prestations offertes par la société SOBEMAP, nous vous prions de nous accorder un instant afin de remplir de manière fidèle et conforme à la réalité le questionnaire ci après.

Merci pour votre collaboration

1) Quelles sont les sociétés de manutention que vous connaissez ?

SOBEMAP

SMTC

COMAN

Autres

2) Quelles sont les opérations de manutention que vous solliciter ?

SOBEMAP

SMTC

COMAN SA

Autres

3) Avez-vous déjà travaillé avec l'un de ces manutentionnaires ?

Oui

non

4) Depuis quand exercez vous dans ce domaine ?

Moins de 5 ans

5 – 10 ans

Plus de 10 ans

5) a- sollicitez-vous ces services auprès de la SOBEMAP ?

Oui

Non

b-Si oui, êtes-vous satisfait des prestations de la SOBEMAP ?

Oui

Non

c- Si non, auprès de quel (s) autre (s) manutentionnaire (s) sollicitez – vous ces services ?

SMTC

COMAN SA

Autres

6) Qu'est-ce qui selon-vous explique la non satisfaction de la clientèle ?

Manque d'intérêt à la clientèle

Coût des prestations

Insuffisance de la qualité des prestations

7) Recevez-vous la visite de la SOBEMAP ?

Souvent

Parfois

Pas du tout

Rarement

8) Qu'est-ce qui selon vous explique le manque d'actions incisives contre la concurrence ?

Inefficacité du service marketing

Manque de stratégies marketing appropriées

9) a- Avez-vous eu à vous plaindre des services de la SOBEMAP ?

Oui

Non

b- Si oui, quels sont les motifs de votre plainte ?

Erreur de facturation

Manquant

Avarie

Autres

10) Qu'est-ce qui selon vous est à l'origine de la fuite progressive de la clientèle ?

Exécution peu rigoureuse des prestations

Mauvais gestion des réclamations

Autres

ANNEXE 3

Résultats de l'enquête quantitative

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°1

1) Quelles sont les sociétés de manutention que vous connaissez ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|--------------|---------------------------|-------------------------------|
| SOBEMAP | 100 | 33 |
| SMTC | 100 | 33 |
| COMAN SA | 100 | 34 |
| AUTRES | - | - |

Source : données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°2

2) Quelles sont les opérations de manutention que vous sollicitez ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Manutention conteneur | 90 | 37 |
| Consignation | 64 | 26 |
| Transit | 72 | 29 |
| Autres | 20 | 8 |

Source : données d'enquêtes

3) Avez-vous déjà travaillé avec l'un de ces manutentionnaires ?

Oui :

non :

4) Depuis quand exercez vous dans ce domaine ?

Moins de 5 ans : 10

5 – 10 ans : 59

Plus de 10 ans : 39

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°5

5) a- sollicitez-vous ces services auprès de la SOBEMAP ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|-------|--------------------|------------------------|
| OUI | 65 | 65 |
| NON | 35 | 35 |

Source : données d'enquête

b- Si oui, êtes-vous satisfait des prestations de la SOBEMAP ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|-------|--------------------|------------------------|
| OUI | 21 | 32 |
| NON | 44 | 68 |

Source : données d'enquêtes

c- Si non, auprès de quel (s) autre (s) manutentionnaire (s) sollicitez – vous ces services ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|---------|--------------------|------------------------|
| SMTC | 54 | 68 |
| COMANSA | 25 | 32 |
| AUTRES | - | - |

Source : données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°6

6- Qu'est-ce qui selon-vous explique la non satisfaction de la clientèle ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives% |
|--|--------------------|-----------------------|
| Insuffisance de la qualité des prestations | 85 | 63 |
| Manque d'intérêt à la clientèle | 31 | 23 |
| Coût des prestations | 19 | 14 |

Source : données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°7

7) Recevez-vous la visite de la SOBEMAP ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|-------------|--------------------|------------------------|
| Souvent | 10 | 9 |
| Parfois | 26 | 24 |
| Rarement | 9 | 8 |
| Pas du tout | 64 | 59 |

Source : données d'enquêtes

8) Qu'est-ce qui selon vous explique l'inefficacité des actions de prospection des clients

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|---|--------------------|------------------------|
| Inefficacité du service marketing | 21 | 20 |
| Manque de stratégie innovantes appropriée | 82 | 80 |

Source : données d'enquêtes

9) a- Avez-vous eu à vous plaindre des services de la SOBEMAP ?

| Items | Nombres de réponses | Fréquences relatives % |
|-------|---------------------|------------------------|
| OUI | 59 | 60 |
| NON | 40 | 40 |

Source : données d'enquêtes

b- Si oui, quels sont les motifs de votre plainte ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives % |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Erreur de facturation | 17 | 20 |
| Manquant | 11 | 14 |
| Avarie | 13 | 16 |
| Autres | 40 | 49 |

Source : données d'enquêtes

10) Qu'est-ce qui selon vous est à l'origine de la fuite progressive de la clientèle ?

| Items | Nombre de réponses | Fréquences relatives% |
|--|---------------------------|------------------------------|
| Exécution peu rigoureuse des prestations | 51 | 44 |
| Mauvais gestion des réclamations | 60 | 53 |
| Autres | 44 | 3 |

Source : données d'enquêtes

| TABLES DES MATIERES | Pages |
|---|--------------|
| - Dédicaces..... | I |
| - Remerciements | II |
| - Liste des tableaux..... | III |
| - Liste des figures..... | IV |
| - Liste des sigles et abréviations..... | V |
| - Glossaire de l'étude..... | VI |
| Sommaire..... | VII |
| Introduction | 1 |
| Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique | 3 |
| <u>Section 1</u> : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage | 4 |
| Paragraphe 1 : Présentation générale de la SOBEMAP | 4 |
| I- Historique et fiche signalétique | 4 |
| A- Historique de la SOBEMAP | 4 |
| B- Fiche signalétique de la SOBEMAP | 5 |
| II- Activités et ressources | 6 |
| A- Activités de la SOBEMAP | 6 |
| 1) Les activités principales | 6 |
| 2) Les activités secondaires | 7 |
| B- Ressources de la SOBEMAP | 7 |
| 1) Ressources humaines | 7 |
| 2) Ressources matérielles | 7 |
| III- Environnement de la SOBEMAP | 8 |
| A- Le micro environnement | 8 |
| 1) Les fournisseurs | 8 |
| 2) La clientèle | 9 |
| 3) La concurrence | 9 |
| B- Le macro environnement | 10 |
| 1) L'environnement politico légal | 10 |
| 2) L'environnement socio culturel | 11 |
| 3) L'environnement technico économique | 11 |
| C- Analyse de l'intensité concurrentielle du marché | 11 |
| Paragraphe 2 : Observations de stage | 14 |

| | |
|---|----|
| I- Les organes du décision | 14 |
| A- Le Conseil d'Administration (C.A) | 14 |
| B- Le Comité de Direction (CODIR) | 15 |
| II- Les organes opérationnels | 15 |
| A- La Direction Générale (D.G) | 15 |
| B- La Direction des Affaires Administratives et sociales (DAAS) | 15 |
| C- La Direction des Ressources Humaines (DRH) | 16 |
| D- La Direction de l'Exploitation (D.E) | 16 |
| 1) La Sous – Direction du Trafic Conventionnel (SDT/CONV) | 17 |
| 2) La Sous – Direction du Trafic Conteneur (SDT/CONT) | 17 |
| 3) La Sous – Direction du Matériel (SDM) | 17 |
| E- La Direction des Etudes et du Contentieux (DEC) | 18 |
| F- La Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ) | 18 |
| G- La Direction de la Consignation et du Transit (DCT) | 20 |
| H- La Direction Financière (DF) | 20 |
| I- La Direction Commerciale (DC) | 20 |
| 1) Le Service Commercial (SC) | 21 |
| a) La Section Réception des Clients | 21 |
| b) La Section Acconnage | 21 |
| c) La Section Facturations Diverses | 22 |
| d) La Section Stevedoring | 22 |
| e) La Section Guichet Partenariat | 22 |
| 2) Le Service Marketing (S.M) | 22 |
| 3) Annexe SOBEMAP au Guichet Unique du Port de Cotonou | 23 |
| <u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique | 24 |
| Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et formulation du sujet.... | 24 |
| I- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base | 24 |
| A- Inventaire des atouts | 24 |
| B- Inventaire des problèmes | 25 |
| II- Regroupement des problèmes par problématique | 25 |
| III- Choix de la problématique et formulation du sujet | 27 |
| Paragraphe 2 : Spécification de la problématique choisie et détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée..... | 28 |
| I- Spécification de la problématique | 28 |

| | |
|---|----|
| II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée | 29 |
| Chapitre II : Objectifs de l'étude méthodologie adoptée pour la résolution de la | |
| Problématique | 31 |
| <u>Section 1</u> : Objectifs de l'étude et revue de littérature | 32 |
| Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude | 32 |
| I- Objectifs de l'étude | 32 |
| A- Objectif Général | 32 |
| B- Objectifs Spécifiques..... | 32 |
| II- Causes et Hypothèses liées aux problèmes en résolution | 32 |
| A- Causes et Hypothèses liées au problème spécifique n°1 | 33 |
| B- Causes et Hypothèses liées au problème spécifique n°2 | 33 |
| C- Causes et Hypothèses liées au problème spécifique n°3 | 34 |
| D- Les causes et les hypothèses liées au problème général | 34 |
| III- Tableau de bord de l'étude | 36 |
| Paragraphe 2 : Revue de littérature | 37 |
| I- Revue de littérature liée au problème général | 37 |
| II- Revue de littérature liée au problème spécifique n°1 | 39 |
| III- Revue de littérature liée au problème spécifique n°2 | 42 |
| A-Définition et importance de la concurrence | 42 |
| B- Approche de lutte concurrentielle | 43 |
| C- Approche liée à la notion de d'innovation | 44 |
| IV- Revue de littérature liée au problème spécifique n°3 | 46 |
| <u>Section 2</u> : Méthodologie adoptée | 49 |
| Paragraphe 1 : Approches théoriques | 49 |
| I- Choix théorique lié au problème de la non satisfaction de la clientèle | 49 |
| A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution | 49 |
| 1) Présentation de la théorie retenue | 49 |
| 2) récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution | 49 |
| B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°1..... | 50 |
| II- Choix théorique lié au problème de l'inefficacité de la Gestion des Relations Clients | 50 |
| A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 1) Présentation de la théorie retenue | 50 |
| 2) récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution | 50 |
| B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°2 | 51 |
| III- Choix théorique lié au problème de la fuite des clients | 51 |
| A- Présentation de la théorie retenue et récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution | 51 |
| 1) Présentation de la théorie retenue | 51 |
| 2) récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution..... | 51 |
| B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse du problème spécifique n°3 | 52 |
| Paragraphe 2 : Démarche empirique | 52 |
| I- Objectifs, Cadre et Nature de l'enquête | 52 |
| A- Objectifs de la collecte des données | 52 |
| B- Cadre de l'enquête et Identification de la population mère..... | 53 |
| C- Nature de la collecte des données | 53 |
| II- Echantillonnage, Spécification des données et Conception du question | 53 |
| A- Echantillonnage | 53 |
| B- Spécification des données à mobiliser | 54 |
| C- Conception du questionnaire | 54 |
| III- Technique et outil de présentation des données | 54 |
| A- Technique du dépouillement des données | 54 |
| B- Outil de présentation des données | 54 |
| Chapitre III : Enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions | 55 |
| <u>Section 1</u> : Réalisation des enquêtes et analyse des données | 56 |
| Paragraphe I : réalisation des enquêtes et difficultés rencontrées | 56 |
| I- Réalisation des enquêtes | 56 |
| II- Difficultés rencontrées et limites des données | 56 |
| A- Difficultés rencontrées | 56 |
| B- Limites des données | 57 |
| Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données | 57 |
| I- Présentation et analyse des données du problème spécifique n°1 relatif à la non satisfaction de la clientèle | 57 |

| | |
|--|----|
| II- Présentation et analyse des données du problème spécifique n° 2 relatif à l'inefficacité de la Gestion des Relations Clients | 59 |
| III- Présentation et analyse des données du problème spécifique n°3 relatif à la fuite des clients | 60 |
| <u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions | 62 |
| Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic | 62 |
| I- Vérification des hypothèses | 62 |
| A- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°1 | 62 |
| B- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°2 | 62 |
| C- Degré de validation de l'hypothèse spécifique n°3 | 63 |
| II- Synthèse du diagnostic | 63 |
| A- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°1 | 63 |
| B- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°2 | 63 |
| C- Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°3..... | 64 |
| Paragraphe 2 : Approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre | 64 |
| I- Approches de solutions | 64 |
| A- Solutions relative au problème spécifique n°1 | 64 |
| B- Solutions relative au problème spécifique n°2 | 64 |
| C- Solutions relative au problème spécifique n°3 | 65 |
| II- Conditions de mise en œuvre des solutions | 66 |
| A- A l'endroit des dirigeants de la SOBEMAP | 66 |
| B- A l'endroit du Service Marketing | 67 |
| 1) Le produit | 67 |
| 2) Le prix | 67 |
| 3) La distribution | 68 |
| 4) La communication | 68 |
| III- Tableau de synthèse de l'étude | 69 |
| Conclusion | 70 |
| Bibliographie | 72 |
| Annexes | |