

Table des matières

Avant propos	i
Remerciements.....	ii
Table des matières.....	iii
Glossaire.....	v
Liste des acronymes et sigles.....	vii
Liste des figures.....	ix
Liste des tableaux.....	ix
Liste des annexes.....	ix
Abstract.....	x

Introduction.....	1
-------------------	---

Première partie: Contexte Général

Chapitre 1 : Généralité de l'entreprise.....	3
1.1 Historique.....	3
1.2 Organisation de la société.....	4
Chapitre 2 : Contexte général en matière de relation clients/fournisseurs.....	12
2.1 Sur le plan macro.....	12
2.2 Sur le plan micro.....	16
Chapitre 3 : Problématique de la relation avec la clientèle.....	24
3.1 Problèmes liés à l'environnement externe.....	25
3.2 Problèmes liés à l'environnement interne.....	31

Deuxième partie : Méthodologie

Chapitre 1 : Intelligence économique et autres concepts associés	35
1.1 Présentation générale de l'Intelligence économique	35
1.2 Intelligence économique et autres concepts	38
Chapitre 2 : Sondage et assurance qualité	40
2.1 Sondage	40
2.2 Assurance qualité.....	41
Chapitre 3 : Analyse de la valeur et brainstorming.....	49

3.1 Analyse de la valeur	49
3.2 Brainstorming	51
 Troisième partie : Résultats et applications	
Chapitre 1 : Résultats issus de la méthodologie et applications	52
1.1 Résultats issus de la méthodologie	52
1.2 Applications du projet GRC dans l'entreprise	57
Chapitre 2 : Retombées sociales et financières	70
2.1 Retombées sociales	70
2.2 Retombées financières	72
Chapitre 3 : Discussion.....	78
3.1 Evaluation du projet.....	78
3.2 Recommandations	81
 Conclusion	87
 Bibliographie et webographie 88	
Annexes	
Annexe 1 : Fiche signalétique de la société.....	A1
Annexe 2 : Schedules	A2
Annexe 3 : Copie d'un EIR.....	A3
Annexe 4 : Ports à Madagascar et ses caractéristiques.....	A4
Annexe 5 : Fiche de coordonnées des clients.....	A5
Annexe 6 : Fiche des transactions des clients.....	A6
Annexe 7 : Questionnaire du sondage, avec une mise en relief des modifications à faire.....	A7
Annexe 8 : Report des résultats du sondage.....	A10
Annexe 9 : Modèle de carte de fidélisation.....	A20
Annexe 10 : Table de valeur actuelle d'une annuité de 1 Ariary.....	A21

Glossaire

Concurrence pure et parfaite : un marché est en situation de concurrence pure et parfaite lorsqu'il remplit les trois conditions suivantes :

1. *L'atomicité du marché* : le nombre d'acheteurs et de vendeurs est très grand, donc l'offre ou la demande de chaque agent est négligeable par rapport à l'offre totale ;
2. *L'homogénéité des produits* : les biens échangés sont semblables en qualité et en caractéristiques, un produit de meilleure qualité constitue donc un autre marché ;
3. *La transparence de l'information* : l'information parfaite de tous les agents sur tous les autres et sur le bien échangé suppose qu'elle est gratuite et immédiate, la présence d'un « commissaire-priseur », un planificateur virtuel, qui centralise les offres et les demandes afin de déterminer le prix d'équilibre est une façon de réaliser cette transparence et suppose l'absence d'échange de gré à gré avant l'obtention du prix d'équilibre.

Il faut ajouter deux hypothèses qui lient les marchés entre eux :

1. *La libre entrée et sortie sur le marché* : il ne doit y avoir aucune entrave tarifaire (protectionnisme), administrative, technique à l'entrée d'un offre ou d'un demandeur supplémentaire ;
2. *La libre circulation des facteurs de production* (le capital et le travail) : la main d'œuvre et les capitaux se dirigent spontanément vers les marchés où la demande est forte par rapport à l'offre. Il n'y a pas de délai ni de coût dans leur reconversion.

A titre d'information, le tableau ci-dessous permet de recenser de manière fiable les différents modèles de la concurrence sur un marché, en fonction du nombre d'acheteurs et du nombre de vendeurs

	un acheteur	quelques acheteurs	beaucoup d'acheteurs
un vendeur	Monopole bilatéral	Monopole contrarié	Monopole
quelques vendeurs	Monopsone contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopole
beaucoup de vendeurs	Monopsone	Oligopsone	Concurrence pure et parfaite

Qualité

- « un ensemble des caractéristiques et des propriétés d'une entité (produit ou service) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». (Définition ISO 8402)
- « une aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire des besoins des utilisateurs » (Définition AFNOR)

Brièvement, l'équation de la qualité peut être présentée comme suit :

$$\text{QUALITE} = \text{ADEQUATION PRODUIT/SERVICE} + \text{SATISFACTION CLIENTS}$$

Qualité totale : une politique qui tend à la mobilisation de tous les membres d'une organisation pour améliorer la qualité de ses produits, de ses services, de son fonctionnement, de ses objectifs avec l'évolution de son environnement.

Les objectifs de la qualité totale peuvent être définis par les sept zéros :

- zéro défaut
- zéro panne
- zéro plainte
- zéro retard
- zéro papier
- zéro conflit
- zéro mépris

Liste des acronymes et sigles

AFNOR	Association Française de Normalisation
AGOA	African Growth and Opportunity Act
AIMS	Agent Information Management System
APACM	Association des Professionnels, Armateurs et Consignataires de Madagascar
APMF	Association Portuaire Maritime et Fluviale
CMA CGM	Compagnie Générale Maritime Compagnie Générale d’Affrètement
COI	Commission de l’Océan Indien
COMESA	Common Market of East and Southern Africa
CQ	Cercle de Qualité
CRM	Customer Relationship Management
DRC	Délai de Retour du Capital investi
EAQ	Equipe d’Amélioration de la Qualité
EMA	Enterprise Marketing Automation
ESPA	Ecole Supérieure Polytechnique d’Antananarivo
ETA	Estimated Time of Arrival
ETD	Estimated Time of Departure
EVP	Equivalent Vingt Pieds
GRC	Gestion de la Relation Clients
IGPI	Ingénierie et Gestion des Projets Industriels
ISO	International Standard Organisation
MT	Millions Tonnes
NEMO	New Europe Mascarene Oceania
OBL	Original Bill of Loading
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PME	Petite et Moyenne Entreprise
POD	Port Of Discharge
POL	Port of Loading
ROI	Return of Investment (Retour sur investissement)
SADC	Southern African Development Community
SAV	Service Après Vente
SDCA	Standard – Do – Check – Act
SFA	Sales Forces Automation
SMQ	Système de Management de la Qualité
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TRI	Taux de Rendement Interne
TVA	Taux sur la Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
VSA	Vessel Sharing Agreement

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme

Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa

Figure 3 : Evolution du commerce maritime de 1970 à 2005

Figure 4 : Evolution des trafics portuaires malgaches de 1994 à 2003

Figure 5 : Enchaînement des tâches

Figure 6 : Pilotage des processus

Figure 7 : Nouvel organigramme proposé

Liste des tableaux

Tableau 1 : Part de marché en nombre d'EVPs par armateur

Liste des annexes

Annexe 1 : Fiche signalétique de la société

Annexe 2 : Schedules

Annexe 3 : Copie d'un EIR

Annexe 4 : Ports à Madagascar et ses caractéristiques

Annexe 5 : Fiche de coordonnées des clients

Annexe 6 : Fiche des transactions des clients

Annexe 7 : Questionnaire du sondage, avec une mise en relief des modifications à faire

Annexe 8 : Résultats du sondage

Annexe 9 : Modèle de carte de fidélisation

Annexe 10 : Table de valeur actuelle d'une annuité de 1 Ariary

Abstract

In the actual context of competition's intensification, leaders or managers should be watchful in order to keep their delicate commercial position. The main goal of the current survey is to put at the disposal of these managers a tool of management, which should improve the relation between enterprise and its customers.

Our methods brought us to prioritise competitive intelligence, benchmarking, investigation about customers' satisfaction, insurance quality, value analysis, and brainstorming.

As result, the collected information reveals the importance of setting up a database, in which the enterprise records all information about its customers. The exploitation of this information will help managers to refine their proposal of services, to reinforce their relationship with customers and to distinguish itself to competitors. The set up of this database, with a good management of the human resources, generate on the one hand an improvement of the management system and on the other hand a financial gain. The model that we proposed can prove to be a better tool of Customer Relationship Management (CRM), which ensure the long-term durability of the society and its competitive advantage.

Introduction

Tout le monde connaît très bien l'adage « le client est roi ». Depuis la vulgarisation de cette idéologie, la relation client a tout simplement changé de dimension : les acheteurs ont la main et sont libres de choisir leurs fournisseurs. Sous la pression des acheteurs, les vendeurs deviennent des prestataires de services. Comprendre les souhaits et besoins de ses clients, établir des relations de plus en plus privilégiées avec leur clientèle sont donc indispensables pour vendre et se développer. Nous passons alors d'une économie centrée sur le produit à une économie centrée sur le client. D'autant plus, la concurrence est exacerbée. Dans ces conditions, la relation client devient un élément différenciant stratégique. Elle est devenue un élément à part entière du marketing, donc un élément chiffré dans l'activité de l'entreprise.

Cette problématique de gestion de la relation client touche l'ensemble du secteur marchand. Dans l'objectif du développement durable ou bien de la pérennité, chaque société ne doit pas se fier à sa position commerciale sur le marché existant. Même en tant que leader sur le marché, la société doit avoir en elle-même une « veille marketing » afin de garantir sa position et pour renforcer son identité. Pour illustrer notre recherche, nous avons choisi d'étudier le cas de la CMA CGM, un armateur mondial et présent à Madagascar depuis plus d'un siècle. Ce choix est basé sur le fait que nous travaillons auprès de l'entreprise depuis un certain temps. Depuis notre présence au sein de ladite entreprise, nous avons pu constater des problèmes auxquels la CMA CGM est confrontée. Vers le début de l'année 2007, suite à la mise en place d'un nouveau service NEMO ou New Europe Mascarene Oceania, en substitution de la ligne VSA ou Vessel Sharing Agreement, non seulement la capacité des navires a été affecté, mais également leur rotation. Les navires mis à la disposition de la filiale à Madagascar ont été remplacés par des navires de faible capacité, ne pouvant transporter que 450 Equivalents Vingt Pieds (EVP) au lieu de plus d'un millier avec la ligne VSA. On appelle ces petits navires, « navires feeders », par opposition aux « navires mères ». Qui dit navire feeder, dit transbordement. Les conteneurs en provenance de / à destination de Madagascar sont transbordés au port de l'Ile Maurice. Etant donné le nombre de conteneurs traités par ce port, les conteneurs faisaient la queue pour être embarqués. Beaucoup de conteneurs demeuraient pendant plusieurs jours en liste d'attente. Par conséquent, le délai d'acheminement se prolonge et des produits périssaient. Beaucoup de clients se trouvaient ainsi mécontents et insatisfaits du service de la société.

L'objet du présent ouvrage intitulé « Crédit et personnalisation de Gestion de la Relation Clients (GRC) dans une compagnie maritime », est de répondre à la question principale suivante : « Quels outils de fidélisation et de satisfaction clientèle la société devra-t-elle mettre en œuvre pour regagner une grande partie de son marché ? »

Le document est structuré en trois grandes parties :

- à la première partie, nous nous présenterons le contexte général. Après avoir présenté la société (historique et structure organisationnelle), nous parlerons du contexte général de la relation clients/fournisseurs, d'abord sur le plan macro (marketing relationnel et Gestion de la Relation Clients) et ensuite sur le plan micro relatif à la pratique marketing de l'entreprise. Nous finirons cette partie en fournissant les séries de problèmes qui sont à l'origine de notre problématique, laquelle est l'insatisfaction et/ou l'infidélité des clients. D'où l'importance de gérer le portefeuille clients.
- à la deuxième partie, nous nous avancerons notre méthodologie. Une attention particulière est accordée à l'intelligence économique, au sondage, à l'assurance qualité, à l'analyse de la valeur, au brainstorming. Nous pensons que devant n'importe quel type de problème, que ce soit d'ordre économique, technique, social, financier ou autre, ces méthodes préconisées s'avèrent les meilleures approches. En gros, elles rassemblent trois grandes activités : collecte des données, analyse et traitement des informations, et prise de décision.
- à la troisième partie, il sera question de donner les résultats attendus et les applications du projet dans l'entreprise. Ce dernier sera à appliquer dans une compagnie maritime. Dans le premier chapitre de cette troisième partie, les résultats issus de la méthodologie mentionnée dans la deuxième partie sont présentés, à savoir les informations obtenues, leur collecte, leur diffusion et leur analyse. A partir de ces données recueillies et analysées, nous avons spécifié les aspects techniques de notre modèle de GRC approprié en matière de transport maritime. Dans le deuxième chapitre, les résultats attendus de ce projet de GRC sont exposés. Ils ne sont pas purement financiers, ledit projet aura aussi des impacts significatifs sur le plan social. Enfin, le dernier chapitre de cette partie est consacré à la discussion et aux recommandations. La discussion évalue le projet et fournit les facteurs clés de réussite tandis que les recommandations fournies ont pour objectif d'améliorer la qualité des services offerts et de créer un environnement propice du projet en agissant sur les facteurs endogènes.

PREMIÈRE PARTIE

CONTEXTE GENERAL

CHAPITRE 1

Généralité

de l'Entreprise

Le groupe CMA CGM, fondé et dirigé par Jacques Saadé, est le troisième armateur mondial de transport maritime et le premier français. Avec une flotte de 370 navires, le groupe dessert plus de 400 ports dans le monde et a transporté plus de 6 millions d'Equivalent Vingt Pieds (EVP)¹ en 2006. Le groupe est présent sur tous les continents et dans 150 pays via ses 600 agences dont 3 à Madagascar². Mais avant de devenir à cette actuelle position, le groupe a fait le parcours de combattant qui mérite d'être résumé.

1.1 Historique

- | | |
|------|--|
| 1851 | La "Compagnie des Services Maritimes des Messageries Nationales" a été créée par Armand Béhic |
| 1853 | Cette compagnie a changé de dénomination sociale et est devenue "Compagnie des Messages Impériales" |
| 1855 | La "Compagnie Générale Maritime" a été créée par les frères Emile et Isaac Pereire |
| 1861 | Cette compagnie a changé de dénomination sociale et est devenue "Compagnie Générale Transatlantique" (CGT) |
| 1871 | La "Compagnie des Messages Impériales" a reçu son appellation "Compagnie des Messageries Maritimes" (CMM) |
| 1885 | La CMM prenait en charge notamment les trafics postaux (acheminement des courriers et des colis postaux) en passant par Antsiranana (Diégo) |
| 1887 | Les Seychelles, les Comores, Madagascar et la côte orientale d'Afrique ont été l'objet des services directs de Marseille |
| 1895 | La CMM est devenue le premier armement français à assurer le transport régulier des passagers entre l'Europe et Madagascar |
| 1950 | Des agences ont été créées à Antananarivo puis à Toamasina |
| 1960 | D'autres agences s'implantaient à Antsiranana, à Mahajanga et à Manakara |
| 1972 | Coïncidant avec la fermeture du Canal de Suez, les agences à Antsiranana, Mahajanga, Manakara ont dû fermer suite aux événements politiques dans le pays |
| 1977 | La fusion entre la CGT et la CMM a abouti à la création de la "Compagnie Générale Maritime" (CGM) |

¹ EVP est l'unité de mesure utilisée pour les conteneurs

² Les 3 agences CMA CGM à Madagascar se trouvent à : Antananarivo, Toamasina et Mahajanga.

1978	Jacques Saadé, le PDG actuel du groupe CMA CGM, a créé la "Compagnie Maritime d'Affrètement" (CMA) à Marseille
1995	Après la privatisation de la CGM, elle est devenue la propriété de la CMA. Cette même année est marquée par l'ouverture de la Direction Régionale Afrique Océan Indien (DRAOI) à La Réunion
1999	Le partenariat entre les deux compagnies forme la CMA CGM The French Line.
2000	La CMA CGM a construit son siège social à Marseille
2005	Ouverture d'une agence à Mahajanga Ouverture de la Compagnie des Iles du Ponant (navire de croisière qui passe par l'Océan Indien) Acquisition de la Compagnie Delmas par le groupe CMA CGM

1.2 Organisation de la société

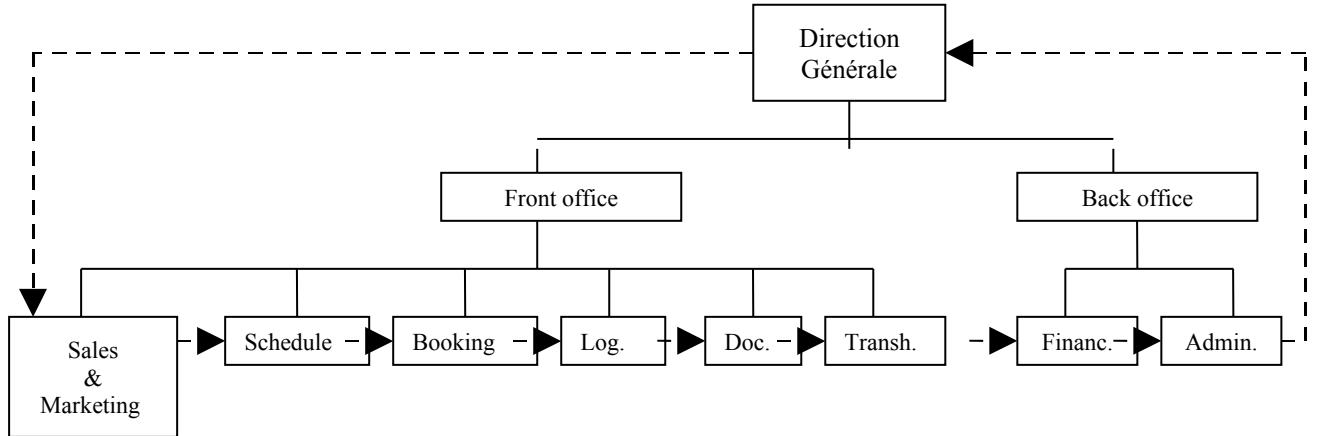
La CMA CGM ou Compagnie Maritime d'Affrètement Compagnie Générale Maritime est présente à Madagascar depuis plus d'un siècle sous une autre dénomination (Compagnie des Messageries Maritimes, puis Compagnie Générale Maritime) et est actuellement inscrite au Registre de Commerce depuis le 11/08/2003 sous sa nouvelle dénomination CMA CGM Madagascar SARL. Elle est leader dans le domaine de transport maritime international et vient de faire récemment l'acquisition de la société DELMAS, ce qui a permis au groupe CMA CGM d'être classée au 3ème rang mondial. Le groupe représente les marques suivantes : CMA CGM, DELMAS, ANL, CIP (Compagnie des Iles du Ponant), Mac Andrews.

Ses principales activités sont :

- représentation
- agence maritime
- consignation et gestion des navires (conteneurs, passagers, vraquiers)
- toutes autres activités liées aux navires et conteneurs

Depuis son installation à Madagascar, elle ne cesse de contribuer au développement économique du pays, entre autres ses contributions à l'exportation des 75% des produits halieutiques du Nord Ouest de l'île vers l'Europe et d'autres pays, des produits textiles, des produits miniers, et à l'importation des hydrocarbures, des pièces détachées, des électroménagers, etc.

L'organigramme de cette société est donné ci-dessous avec les flux d'informations.

Figure 1 : Organigramme

Front office : en contact direct avec la clientèle

Back office : derrière la boutique

LEGENDE

Log. : Logistique

Doc. : Documentation

Transh : Transhipment

Financ. : Finance

Admin. : Administration

--> Flux d'information

1.2.1 Front office

Tous services dans le front office sont ceux qui ont des contacts directs avec la clientèle. On y trouve :

- Service Sales & Marketing
- Service Schedule
- Service Booking
- Service Logistique
- Service Documentation
- Service Transhipment

1.2.1.1 Service Sales & Marketing

Ce service consiste à proposer des services en transport maritime aux clients et à mettre en œuvre des procédés en marketing pour élargir la part de marché de la société.

Dans sa première fonction, les agents commerciaux traitent les demandes des clients en répondant par exemple à leurs demandes de cotation. Ils font aussi un suivi des demandes et répondent éventuellement à leurs réclamations. Ils rendent visite aux clients. Cette visite clientèle consiste à :

- Se rendre dans le local du client sur rendez-vous pris et confirmé par téléphone, ou sans aucune prévention pour bénéficier d'un effet de surprise
- Exposer brièvement l'entreprise, ses services et ses particularités aux nouveaux clients
- Inciter le prospect à charger avec la compagnie et le fidéliser
- Déceler les freins et rechercher des solutions personnalisées aux besoins et aux problèmes des clients
- Distribuer des prospectus, magazines ou autres articles publicitaires.

Dans la mise en œuvre de sa deuxième fonction, les commerciaux sont également chargés de :

- Recueillir les données et informations sur les clients, c'est-à-dire gérer le portefeuille clients
- De les classer dont le but étant de mieux déceler les besoins, les motivations, les freins et l'habitude des clients.
- De mener une étude des produits fréquemment chargés
- Faire un suivi de leur position commerciale
- Identifier et segmenter les marchés
- Identifier les nouveaux clients

1.2.1.2 Service Schedules

Les « *schedules* » (annexe 2) (littéralement « programme » en français) sont des documents présentant les prévisions d'escales de chaque navire dans les différents ports touchés par celui-ci, c'est-à-dire « Estimated Time of Departure » (ou ETD) et « Estimated Time of Arrival » (ou ETA). Ces « *schedules* » sont mis à jour hebdomadairement suivant le mouvement de chaque navire dont les informations proviennent de Marseille.

La tâche de la personne en charge de l'établissement des « *schedules* » n'est pas facile. Comme dans la plupart des cas, il existe des transbordements (i.e transfert des marchandises conteneurisées des navires feeders vers navires mères ou vice-versa). Cette personne doit faire attention à l'établissement de la connexion entre ces navires tout en tenant compte de la durée du trajet ou « *transit time* ». Ceci afin de ne pas se tromper dans les prévisions d'escales.

Autrement dits, les prévisions doivent coïncider approximativement avec la réalité. C'est pour cette raison que les « *schedules* » mis à jour hebdomadairement sont ensuite envoyés aux clients, à tout le personnel et à toutes autres personnes intéressées. Le fait d'informer les clients est très important pour les satisfaire, et pour qu'ils ne se fâchent pas en cas de retard de livraison de leurs marchandises par rapport à la date prévue. Normalement, le décalage entre la prévision et la réalité doit être minime, sauf en cas de grève ou autre problème indépendant de la société, lequel se produit dans un des ports desservis.

1.2.1.3 Service Booking

Le service « *Booking* » (littéralement « réservation » en français) consiste à gérer les réservations de places déjà effectuées par les clients sur un navire donné. Il s'agit donc de voir, ou bien de gérer le remplissage d'un navire par les conteneurs. Cette gestion de remplissage est basée sur la capacité du navire considéré, sur la proportion allouée à la société CMA CGM, sur la situation de booking des autres ports de l'Océan Indien (Maurice, La Réunion, Comores, Mayotte et Madagascar). Pour Madagascar, il faut tenir compte également des demandes des clients de toute l'île (Antananarivo, Toamasina et dans les autres ports secondaires). S'il existe encore des places sur le navire, sur lequel le client souhaite embarquer ses conteneurs, on lui réserve (ou « *book* » en anglais) ces places et il peut passer à la réservation des conteneurs et à la préparation des documents requis pour l'embarquement.

1.2.1.4 Service Logistique

Le transport maritime offert par la CMA CGM est un transport des marchandises conteneurisées. Cette société offre plusieurs types de conteneurs à ses clients :

- en fonction du volume des marchandises, et
- en fonction de la nature des marchandises

Ces conteneurs sont disponibles dans plusieurs parcs répartis dans l'île. A Antananarivo ville, on compte quatre parcs : Transport Leong (Ambohimana), Salone (Tanjombato), Netrans (Manjakaray), Madarail (Analakely).

La réservation de conteneurs, mentionnée dans la section précédente, se fait au niveau de ce service. Les responsables logistiques doivent veiller à tout moment à la disponibilité des

conteneurs demandés par les clients tout en assurant leur bonne qualité. Pour ce faire, ces agents doivent :

- visiter les parcs au moins deux fois par mois pour :
 - a) réserver sur place les demandes de conteneurs provenant des clients
 - b) vérifier la restitution des conteneurs par les clients. Si on constate une non-restitution moins de 18 jours, on appelle le client régulièrement pour qu'il restitue le conteneur. Si la détention de conteneur dépasse les 18 jours, il faut facturer le client des frais de surestaries, lesquels sont progressifs suivant le nombre de jours de détention.
 - c) vérifier l'état des conteneurs et facturer le client suivant l'anomalie constatée :
 - en cas de saleté : on lui demande les frais de nettoyage
 - en cas d'avarie du conteneur : on demande au client de payer les frais de réparation du conteneur. Il faut noter que les devis de réparation de conteneur sont établis suivant les conditions mentionnés dans l'EIR ou Equipment Interchange Receipt (annexe 3).
 - d) vérifier s'ils existent des conteneurs immobilisés trop longtemps. L'immobilisation abusive des conteneurs est aussi taxée sur le client.

Pour précaution, des frais de caution sur les conteneurs sont aussi demandés aux clients à titre de garantie de leur détention. Ces frais sont à rembourser aux clients sous condition que les conteneurs retournés après utilisation soient en bon état.

- mettre à jour régulièrement le système permettant de suivre le mouvement des conteneurs entrants et sortants. Cette mise à jour est faisable par le biais du logiciel AIMS (Agent Information Management System). Il est nécessaire de noter que les clients de la société peuvent suivre également leurs conteneurs grâce au système de suivi « Where is my box » disponible sur le site web³ de la société.

1.2.1.5 Service Documentation

Le Service Documentation s'occupe de :

- l'élaboration de *l'Original Bill of Loading* (OBL) ou « connaissance ». C'est un document dont lequel figure le destinataire, le destinataire, le transitaire, le nom du bateau, le nom du port d'embarquement ou *Port of Loading* (POL), le nom du port de

³ www.cma-cgm.com

débarquement ou *Port of Discharge* (POD), le lieu de paiement du fret, diverses informations sur les marchandises (nombre, type, poids, volume), le numéro du conteneur, le numéro du plomb. Seul cet OBL est accepté pour la livraison des conteneurs dans le POD. En cas de perte de cet OBL, il faut une lettre de garantie bancaire et une lettre de confirmation de paiement. Cette dernière est très importante étant donné que le «*fret collect*» existe, c'est-à-dire fret payable à l'arrivée, différent du «*fret prepaid*» ou fret payable au départ.

- l'élaboration des factures. Il existe quatre sortes de factures :
 - Doc fees : une somme forfaitaire correspondant à l'élaboration des documents nécessaires (OBL, manifest)
 - Fret : coût du transport maritime proprement dit, lequel varie suivant la destination des marchandises
 - Rectificatif : une somme facturée suite à une demande du client de rectifier les informations sur l'OBL déjà établi
 - Release : une somme forfaitaire résultant du fait que l'OBL est déposé sur le lieu de départ alors qu'à l'arrivée, le client a besoin de cet OBL pour que ses marchandises lui soient livrées. Ainsi, il demande à la société de lui envoyer par fax ou par mail l'OBL.
- la saisie sur le logiciel AIMS de toutes les données relatives au service documentation. On a donc ce qu'on appelle «*cargo manifest*» et «*freight manifest*». Ces documents existent aussi bien à l'export qu'à l'import.

1.2.1.6 Service Transhipment

Ce service s'occupe d'assurer le transbordement des conteneurs d'un navire feeder vers un navire-mère ou vice-versa. Il confirme leur embarquement en avisant par mail les clients que leurs conteneurs sont bien embarqués sur un navire donné. Ce communiqué contient les informations ci-après :

- Identification du navire sortant : nom du navire mère, nom du navire feeder, date et heure de départ de ces navires et leurs ETA
- Identification des marchandises conteneurisées : numéro de l'OBL, numéro des conteneurs embarqués

- Annonce de l'escale du prochain navire pour que les clients puissent déjà se préparer à charger

1.2.2 Back Office

Le Back Office regroupe les services qui assurent le bon fonctionnement des services offerts par la compagnie aussi bien sur le plan financier que sur le plan administratif.

1.2.2.1 Service Financier

Sa principale tâche est la comptabilisation de toutes les dépenses et recettes de la société. Pour toutes les dépenses, des pièces justificatives dûment signées au niveau de la direction sont nécessaires. Mais l'accord du siège à Marseille est exigé en cas de grands investissements comme l'achat d'une voiture,. Concernant l'encaissement des recettes, notamment les frets, les comptables doivent fournir aux clients un reçu de paiement.

Tous ces mouvements financiers font l'objet d'un certain nombre de dossiers à envoyer mensuellement au siège à Marseille, à savoir :

- *Monthly General Account* ou MGA : un document comptable montrant toutes les dépenses engagées par navire par escale sur une période d'un (01) mois
- *Profit & Loss* ou P & L : un compte représentatif des charges et produits enregistrés sur une période d'un (01) mois
- Grands livres de compte : un document comptable permettant de connaître le solde de chaque compte.
- Situation bancaire qui permet de voir les mouvements de toutes les opérations bancaires de la société.
- Trésorerie représente les dépenses engagées d'un côté et les prévisions de dépenses de l'autre côté.

D'autres tâches sont aussi spécifiques au responsable financier :

- assurer la gestion budgétaire : élaboration et suivi
- assurer l'application des règles et procédures en matière de gestion comptable et financière de la société conformément aux règles et aux manuels de procédures édictées par le siège

1.2.2.2 Service Administratif

Ce service s'occupe de la gestion de tous les documents administratifs de la société et ceux de ses ressources humaines. C'est donc le rôle du responsable administratif de gérer le personnel : activités de recrutement et de licenciement, adhésion du personnel à la sécurité sociale (CNAPS, OSTIE), activités de gestion de formation, activités de gestion des compétences, établissement des états de salaire et des déclarations fiscale et sociale, paie, gestion des contrats, assurances, etc. Il s'occupe également de la gestion des éventuels dossiers de litiges entre la compagnie et ses clients, ou entre la compagnie et ses fournisseurs ou avec des tiers, et du suivi des affaires courantes. Dans ce cadre, ce service travaille en étroite collaboration avec des cabinets juridiques. Il veille aussi à la bonne gestion des patrimoines de la société : paiement des TVA et des impôts, renouvellement des pièces d'existence, etc.

CHAPITRE 2

Contexte Général

En Matière De Relation

Clients/Fournisseurs

Un petit commerçant, ou un boulanger met de côté une baguette de pain cuite selon la préférence d'un de ses clients. Cette attitude n'est pas le fruit d'un hasard mais d'une profonde réflexion. Au cours de ses multitudes contacts avec le client, le boulanger apprend à connaître les besoins de son client et il paraît normal s'il est capable d'y répondre. Une parfaite connaissance du client renforce l'entreprise. Celle-ci se cadre dans ce que nous appelons le « marketing ». Comment a évolué cette théorie de marketing jusqu'à l'apparition du concept de gestion de la relation clients ? Quel type de marketing notre entreprise met-elle en œuvre ? Est-ce celui-ci est axé sur la relation clients/fournisseurs ? Telles sont les questions auxquelles nous allons répondre au cours de ce deuxième chapitre.

2.1 Sur le plan macro

Dans cette section, nous parlons du contexte de la relation clients /fournisseurs sous une grande angle. Le marketing est la discipline qui étude la relation entre les clients et les fournisseurs, ou les acheteurs et les vendeurs. Nous passons d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel, lequel met en exergue cette relation clients/fournisseurs. Grâce à la Gestion de la Relation Clients, les fournisseurs peuvent désormais établir des relations de plus en plus privilégiées avec leurs clients.

2.1.1 Théorie générale du marketing

Loin de la caricature généralement acceptée par le grand public, le marketing représente un mouvement intellectuel riche en controverses et en écoles de pensées qui continuent à se développer.

Les premiers concepts du marketing apparaissent au XVII^e siècle et XVIII^e siècle en France et au Royaume-Uni, mais la véritable naissance est après la crise de 1929. Il naît en réaction à la pensée économique classique qui au XIX^e siècle était incapable de résoudre les problèmes

provoqués par la rapide croissance de l'économie, notamment en Allemagne et aux Etats-Unis d'Amérique.

Les prémisses de la démarche du marketing ont commencé par la recherche d'une science de la distribution pour optimiser les ventes dans l'économie plus générale au cours de la période de la crise de 1929. C'est dans la foulée du New Deal que naquirent l' « American marketing association » et le « Journal of marketing ». L'activité publicitaire avait connu un développement plus précoce. Les grands industriels ont, dès le début du siècle, conçu le projet de favoriser la mentalité consumériste correspondant au dispositif industriel de masse peu adapté à des besoins plus individualisés. Mais la rationalisation d'une telle démarche n'en était qu'à ses débuts et il lui manquait l'intégration au processus général du marché que lui apportera le marketing. En 1957, Alderson formalise le marketing.

Philip Kotler définit le marketing comme suit : « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés ».

2.1.2 Marketing relationnel : une vision renouvelée des rapports entreprise aux marchés [6]⁴

❖ Historique

Le terme "marketing relationnel" vient de l'anglais "relationship marketing". Ce terme est apparu pour la première fois en 1983 dans les actes de la conférence sur le marketing des services. Il était employé par Leonard BERRY, membre de « l' American Marketing Association ». Plus tard en 1994, dans un article intitulé « on rethinking marketing : our discipline, our practice, our methods », HUNT considère que le marketing traditionnel a échoué dans sa tentative de rendre compte et d'expliquer les pratiques relationnelles réussies. Deux principales écoles de pensée ont contribué à l'élaboration de cette nouvelle forme de marketing :

- en premier lieu, cette discipline s'inspire de la théorie de l'échange social développée par THIBAULT et KELLEY en 1958, puis par MAC NEIL en 1978. Ces auteurs furent les premiers à distinguer deux modalités d'échange entre acteurs. La première de nature transactionnelle consiste en un échange ponctuel

⁴ [...] rapporte aux références bibliographiques

entre deux parties tandis que la seconde, de nature relationnelle, consiste en un échange continu et une interdépendance entre les parties.

- en second lieu, le marketing relationnel est issu de la théorie des coûts de transaction dans laquelle une description des relations contractuelles a été faite.

❖ Définitions

Le marketing relationnel peut être défini comme « une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise et de la marque ». Il met l'accent sur les conditions d'interaction avec les partenaires de l'entreprise. Il repose sur l'idée qu'au-delà de la simple opération de vente, un lien privilégié et durable doit être construit entre l'entreprise et son client. Selon cette discipline, il est capital d'entretenir avec le client une relation personnalisée, fondée sur la parfaite connaissance que l'on a de lui. Cette forte implication de l'entreprise permet d'offrir au client un service de bonne qualité, durable, répondant avec la plus grande précision à ses attentes spécifiques. Le marketing relationnel repose au départ sur une critique du marketing traditionnel. Il relativise la notion de marketing mix. Selon HAKANSON (1982), l'échange constitue :

- Non pas un mécanisme stimulus-réponse entre les variables du mix et la demande, mais une relation interactive entre fournisseur et client où chacun des acteurs de l'échange est actif.
- Non pas seulement des épisodes transactionnels, où fournisseurs et clients perdent très vite la mémoire des échanges passés, mais une relation à long terme.
- Non pas une transaction se déroulant entre agents autonomes et anonymes, mais une transaction se déroulant au sein de réseaux d'acteurs.

Le marketing relationnel valorise :

- La relation avec le client
- La durée de la relation
- L'individualisation
- La « mémoire » des contacts entre le client et l'entreprise
- La fidélisation
- La valeur des achats présents et futurs

Une entreprise ne décide pas de se lancer dans la mise en place d'un marketing relationnel par hasard. Si elle instaure une telle politique, c'est tout simplement dans le but de fidéliser sa clientèle et ainsi de réaliser des bénéfices plus élevés. L'entreprise aura tout intérêt à respecter les principes fondamentaux du marketing relationnel si elle veut fidéliser au mieux sa clientèle. Elle devra d'abord mettre en place une Gestion de la Relation Clients ou GRC.

2.1.3 **Gestion de la Relation Clients (GRG) : un nouveau paradigme du marketing relationnel [10] [13]**

La gestion de la relation client (abrégée GRC) est la traduction de l'anglais *Customer Relationship Management* (CRM).

La GRC est un concept préconisant la centralisation de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients au sein d'une base de données, afin de mettre en commun et maximiser la connaissance d'un client donné. Elle vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients. Elle améliore la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation clients.

Les outils informatiques de GRC se déclinent généralement autour de trois axes de l'activité de l'entreprise : marketing, commercial et service client. Les fournisseurs de solutions en GRC proposent généralement des modules indépendants, reposant tous sur la même base de données :

- L'avant-vente : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. *L'Enterprise Marketing Automation* (EMA) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing.

L'automatisation des activités de marketing de l'entreprise (ou *Enterprise Marketing Automation*) permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation. Les modules EMA proposés permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un

abonnement) ou en fonction d'une action programmée (ex : relance téléphonique suite à une campagne). L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client (ex : nombre maximum de sollicitations sur une période donnée, génération d'échantillons de population test ou témoin, etc.).

- Les ventes : L'Automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation* ou SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...).

L'automatisation de la prise en charge commerciale du client apporte aux équipes commerciales toute l'information pertinente pour répondre aux besoins des clients en temps réel (ex : exposition aux campagnes, réactions, historique de commande, etc.)

- La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

Le support du service client (ou *Client Service Support*) permet d'apporter au client un service optimum en mettant à profit la « base de connaissance » le concernant (ex : le SAV dispose en temps réel des informations concernant les produits que vous utilisez et les éventuelles demandes précédentes).

- L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement *Call centers*, *Help Desk* ou *Hot-Line*) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

2.2 Sur le plan micro

Sur le plan micro, il s'agit de voir la réalité de la relation clients /fournisseurs au niveau des entreprises et en particulier au sein de l'entreprise que nous avons choisi d'étudier.

2.2.1 Aperçu sur des logiciels existants

La plupart des grandes entreprises possèdent actuellement des progiciels de GRC. Les dirigeants de ces entreprises sont conscients de la place vitale des clients dans l'expansion de leurs entreprises. Une multitude de progiciels de GRC est désormais disponible pour les petites et moyennes entreprises (PME) ou les grandes entreprises. Nous citons entre autres : B2C Consulting solutions, BooStore CRM de CISS logiciel, Maximizer Enterprise 9, NOTEA, WDGold Lite, Sage CRM.

Nous avons fait un résumé d'évaluation de quelques uns des logiciels susmentionnés.

- *B2C Consulting solutions* est dédié surtout pour le commerce de détail indépendant, conseil, gestion de carte de fidélité, et mailing
- *WDGold Lite* est un logiciel qui permet de rassembler et d'organiser en un seul toutes les informations concernant les clients. Chaque détail est donc immédiatement disponible. Pour les entrepreneurs indépendants comme pour les PME, c'est un outil idéal pour suivre les appels, l'historique des contacts avec les clients et pour gérer tous les aspects des processus marketing et vente.
- *Sage CRM* est spécifiquement conçu pour les PME. Ce logiciel permet d'accéder à l'ensemble des informations concernant les clients. Il offre la possibilité de dresser un profil précis des clients et prospects. Il propose également des outils puissants de gestion, de suivi et d'analyse des campagnes marketing, entre autres : gestion des devis et des commandes, gestion des activités, gestion des agendas, gestion des courriers électroniques, suivi et traçabilité des problématiques clients. Grâce à une architecture technique intégralement fondée sur les technologies du Web, un simple navigateur Internet suffit pour accéder aux données.

Mais d'après des études faites, plus de 80% de ces dirigeants rencontrent des difficultés d'application de ces progiciels. Ils sont jugés trop compliqués.

2.2.2 Nature de l'échange entre la société CMA CGM et ses clients

Notre société ne fait pas partie de ce groupe d'entreprises qui ont mis en œuvre le progiciel GRC. D'autant plus, jusqu'à présent, elle met en avant scène le marketing transactionnel. Autrement dit, elle demeure encore à une logique de produit ou service au lieu de passer à une logique client. C'est pourquoi, il n'existe pas de véritable base de donnée relative aux

coordonnées des clients, à ses attentes, à ses observations ou autres informations pertinentes et décisionnelles sur ses clients. Le marketing relationnel n'est pas de vigueur au niveau de la société. Le type de marketing utilisé est dominé par le marketing traditionnel, qui est le Marketing Mix.

Le marketing mix désigne « l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque considéré(e) ».

Il se fonde sur la règle dite des **4P** :

- *Product* : la politique de produit (gamme de produits, profondeur de gamme, largeur de gamme, etc.)
- *Price* : la politique de prix (écrémage, pénétration, prix d'acceptabilité, rentabilité)
- *Place* : la politique de distribution (réseau et canaux de distribution, force de vente, positionnement commercial)
- *Promotion* : la politique de communication (publicité, promotion, équipe de vente et relations publiques)

Au sein de la CMA CGM, ces quatre éléments majeurs se représentent comme suit :

Produit

Un produit est un bien ou un service vendu par une organisation. En marketing, c'est la promesse faite par la firme de satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur. C'est à la fois un objet ou un service précis et une représentation intellectuelle et affective : une image.

Le produit ne se limite pas au produit lui-même, il inclut les éléments suivants : l'emballage, le conditionnement, le « design », les normes qu'il respecte, les « labels », la marque, etc.

Comme il est susmentionné, la CMA CGM est le 3^e armateur mondial. D'après cette définition, non seulement la CMA CGM consigne ses différents conteneurs et navires à des clients, mais elle leur vend aussi son image de marque. Si le groupe CMA CGM arrive à cette position commerciale, c'est grâce en premier lieu à la qualité de ses services, entre autres :

- ❖ La conteneurisation ou la « mise en boîte » des marchandises afin de les transporter plus efficacement. Autrement dits, toutes marchandises transportées doivent être mises

dans des conteneurs. Ci-dessous sont les différents types de conteneurs mis à la disposition des clients de la société :

- en fonction du volume des marchandises :
- conteneur 20 pieds dont le volume est de 30 m³
- conteneur 40 pieds dont la longueur et le volume sont deux fois plus grands que le conteneur 20 pieds
- conteneur « High Cube » qui est plus haut que le conteneur 40 pieds. Son volume dépasse 9m³ par rapport à ce dernier.

- en fonction de la nature des marchandises
- conteneurs pour usage général ou conteneur Dry ou GP (*General Purpose*). Ces conteneurs sont utilisés pour le transport des marchandises sèches et bien conditionnées
- conteneurs aérés / ventilés (*vented / ventilated container*) sont des conteneurs avec plus de ventilation à l'intérieur
- conteneurs pour marchandises solides en vrac (*bulk container*) sont conçus avec plus de facilité pour embarquer et pour débarquer des marchandises solides en vrac
- conteneurs à toit ouvert (*open top container*) sont des conteneurs avec une bâche souple en toile ou en plastique à la place du toit rigide. Ils sont principalement utilisés pour le transport des produits finis lourds nécessitant des manutentions ou chargement au moyen d'une grue ou d'un pont roulant
- conteneurs à parois latérales ouvertes (*open side container*) sont destinés au transport de marchandises encombrantes et fragiles dont le chargement ne peut pas se faire par les portes d'extrémités
- conteneurs isothermes (*insulated container*) ne comportent pas d'appareil de refroidissement ni de chauffage mais dotés d'orifices permettant de conserver la température.
- Conteneurs réfrigérés (*reefer container*) sont dotés d'un dispositif de production de température
- Conteneurs citernes (*tank container*) sont destinés au transport des substances liquides, gazeuses et dangereuses

- ❖ La normalisation de ces engins : la société utilise des papiers kraft et des dessicants afin de protéger l'intérieur des conteneurs. Ce qui ralentit l'usure des conteneurs et donc préserve notre environnement. De surcroît, les navires, que ce soit navire feeder ou navire mère, sont également respectueux de l'environnement. Les ingénieurs de la société ne cessent pas de chercher des moyens pour utiliser des matières premières biologiques.

Prix

Le prix est le montant monétaire échangé contre un bien ou un service lors d'un achat ou d'une vente. En économie et en finance, le concept de prix diffère de celui du coût en ceci que le coût a à voir avec les dépenses liées aux intrants alors que le prix a à voir avec la vente ou la valeur psychologique qu'est prêt à payer le consommateur ou le client. Ce qui est pour l'un un prix de vente est pour l'autre un coût d'achat et si la valeur numéraire est par définition identique, les problématiques en jeu sont fort différentes.

Le prix (pour le client) peut être vu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses ou comme le montant qu'un client est prêt à payer pour ce produit (selon les théories de l'école autrichienne).

Pour une compagnie maritime, on appelle « cotation », le prix à payer par le client suivant le service vendu. La cotation est le prix total des services demandés par les clients. Celle-ci varie suivant le type de marchandises et suivant son pays de destination. Son calcul est basé sur la formule suivante : OF + SP + IFP ou BAF

Sachant que : OF ou *Ocean Freight* dépend du *transit time* ou durée du trajet

SP ou Surcharge Portuaire est de 7,5% de l'OF

IFP ou *Interim Fuel Participation* (si paiement en Euro) ou BAF ou *Bunker Adjustment Factor* (si paiement en Dollar) varie suivant le prix du carburant

Il est nécessaire de mentionner que dans les conditions de vente de la société, celle-ci n'accorde ni crédit ni groupage. Cependant, elle fait une politique de fidélisation. Elle peut accorder des ristournes à ses fidèles clients.

Distribution

Par définition, le circuit de distribution est « l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation ».

Actuellement, il existe différentes formes de distribution : Producteur, Courtier, Grossiste ou Centrale d'achat, Semi – grossiste, Détailleur (GMS - Grandes et Moyennes Surfaces, GSS - Grandes Surfaces Spécialisées, Grands Magasins), VPC - Vente Par Correspondance, VAD - Vente à Distance, FDV – Force de Vente.

Pour chaque produit, il faut choisir ses propres formes de distribution. Parmi ces différentes formes, la société utilise surtout la force de vente : ses commerciaux se déplacent souvent pour aller au contact direct avec les clients.

La CMA CGM a une couverture nationale. Outre ses trois agences directes à Antananarivo, Toamasina et Mahajanga, la société est représentée par SDV à Tolagnaro, Toliary, Antsiranana et Nosy Be. Sa présence à Vohémar est assurée par la société DUBOSC VOHEMAR. Ces agences sont les principaux distributeurs des services de la société dans les provinces.

Communication

La communication est l'ensemble des messages émis, au moyen de différents médias, par l'entreprise vers ses différents interlocuteurs et destinés à créer une image positive de l'entreprise et de son offre.

Les principaux aspects de la politique de communication sont :

- Le mix communication : publicité, marketing direct, relation publique, promotion
- La stratégie media, c'est-à-dire le choix des catégories de media à utiliser (télévision, radio, presse, affichage)

a) Mix Communication

Publicité hors média : PLV (Publicité sur le lieu de vente).

En entrant dans l'une des agences de la CMA CGM, on y trouvera quelques articles publicitaires à savoir : enseignes, affiches, pavillons, magazines, etc.

Techniques de Marketing Direct :

Il se décline sous deux formes :

Le marketing direct non adressé : il s'agit d'imprimé sans adresse : les prospectus, les offres promotionnelles, les journaux de distributeurs... que l'on glisse dans les boîtes aux lettres ou qui sont distribués dans la rue. Cette méthode peut permettre d'exploiter les retours, afin de constituer des fichiers personnalisés. Ce genre d'outils est rarement utilisé par la société.

Le marketing direct adressé : C'est le plus performant. Il est basé sur des fichiers personnalisés. Il tend à se développer de plus en plus avec le marketing relationnel, basé sur la Gestion de la Relation Clients (GRC).

Quant à la CMA CGM, elle dispose une liste de ses clients avec leurs coordonnées. Ainsi, peut-elle leur adresser des courriers personnalisés, des emails, des SMS, des fax et/ou les appeler. A chaque arrivage de ses articles publicitaires, la société distribue aux clients des magazines, des planisphères, des affiches, des cartes de vœux et beaucoup d'autres articles publicitaires.

Relations publiques :

Les relations publiques se définissent de façon très large, comme un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics : consommateurs, distributeurs, leaders d'opinion, pouvoirs publics et plus largement opinion publique.

La communication événementielle est récente et ses contours restent mal définis. Elle regroupe les actions de relations publiques, de stimulation, de motivation qui donnent lieu à des manifestations regroupant des publics internes, externes ou mixtes. Elle peut être de deux types :

- Communication par le biais d'évènements spécialement conçus par les entreprises à cet effet (lancement de produit/service). Ce cas est rare, voire même inexistante au sein de la société.
- Participation de la marque à des évènements organisés par d'autres. La CMA CGM tire profit de certains événements culturels, notamment organisés par la Mission Economique de l'Ambassade de France, telles que la porte ouverte du Port de Rouen, la Foire Internationale de Madagascar. Sous contrainte budgétaire, la CMA CGM ne fait ni sponsoring ni parrainage.

Promotion des ventes :

On cherche à augmenter de façon significative le chiffre d'affaires sur une période déterminée. La promotion est un élément fondamental de la stratégie marketing parce que ses activités peuvent donner des informations originales et claires sur ses produits et persuader les clients à les acheter. Elle a deux objectifs : le recrutement de nouveaux acheteurs et la fidélisation des acheteurs acquis. Elle revêt différentes formes : offres financières (prix spécial, vente en lot, quantité en plus, offre de remboursement) ou offres « dotation » (prime directe, prime différée, prime auto-payante, jeu, concours, essais gratuits, dégustation, échantillon, ...)

Seulement pendant la campagne de letchis que la société accorde certains avantages aux exportateurs de letchis en leur accordant la priorité d'embarquement.

b) Publicité mass média

La publicité mass-média regroupe : TV, Presse, Affichage, Cinéma, Radio, Internet et l'ensemble des supports *on-line* de diffusion. Chaque moyen de communication est choisi en fonction des lecteurs, nombre d'exemplaires tirés, zone couverte par sa diffusion parce qu'il présente des caractéristiques pour l'annonceur, plus ou moins adaptés à l'effet recherché.

Les presses et beaucoup d'autres magazines sont des outils entre les mains de la société pour la faire mieux connaître au public. Pour une rationalisation budgétaire, il est nécessaire de choisir les journaux et les magazines dans lesquels la CMA CGM va insérer ses annonces. Dans ce cadre, le premier critère est qu'il s'agit d'un journal ou d'un magazine le mieux vendu. Et le second critère est que les lecteurs de ce journal ou de ce magazine regroupent en grande partie des personnes actives dans le monde du commerce international. C'est pourquoi, elle a choisi Midi Madagascar et L'Express de Madagascar pour sa parution mensuelle. Quelques renseignements sur la société figurent aussi dans les annuaires de Telma, Mada pages, Lloyd's Maritime. Soulignons qu'il existe aussi d'autres mass média que la société peut passer ses annonces comme la radio, la télévision mais ces moyens ne sont pas meilleurs ni intéressants pour la société.

CHAPITRE 3

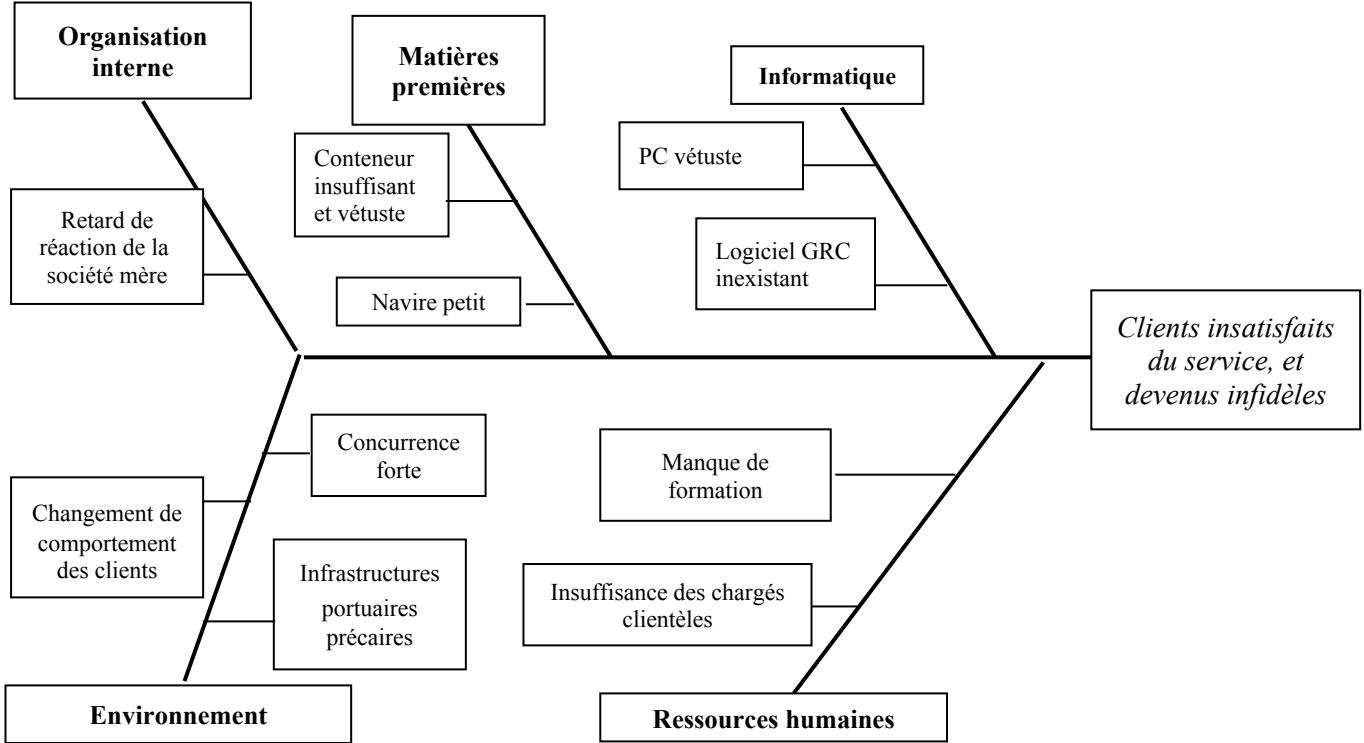
Problématique

De la Relation avec la Clientèle

Une problématique est un ensemble de problèmes. Le diagramme d'Ishikawa permet de visualiser les causes réelles ou supposées, pouvant provoquer un effet que l'on cherche à comprendre. Dans l'analyse d'un procédé, les causes fondamentales sont regroupées sous le vocale « 5M »

- *Machine* : ce qui résulte d'investissement : technologie, équipements, entretien et installation.
- *Main-d'œuvre* : ce qui est relatif aux ressources humaines : aptitudes, compétences, capacités, santé, formation, motivation, relation, communication.
- *Matière* : ce qui est consommable : matières premières, fournitures consommables, etc. Il est nécessaire de mentionner que les matières premières de l'entreprise sont composés surtout de conteneurs et navires. Ses consommables sont les plombs, les papiers kraft, et les dessicants.
- *Méthode* : ce qui est lié à l'organisation interne de l'entreprise.
- *Milieu* : l'environnement de l'entreprise ou contexte (marché des transports, secteur maritime, comportement des clients, ...)

Le diagramme d'Ishikawa ci-dessous nous résume les problèmes pouvant affecter la relation de la société avec les demandeurs de service maritime. Ces problèmes seront analysés sous différents angles : organisation interne, matières premières, informatique, environnement et ressources humaines.

Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa


3.1 Problèmes liés à son environnement externe

Il est indispensable d'analyser l'environnement externe, en vue d'identifier par exemple les nouveaux entrants sur le marché.

3.1.1 Concurrence [1] [3] [4] [5] [14] [15] [16] [18]

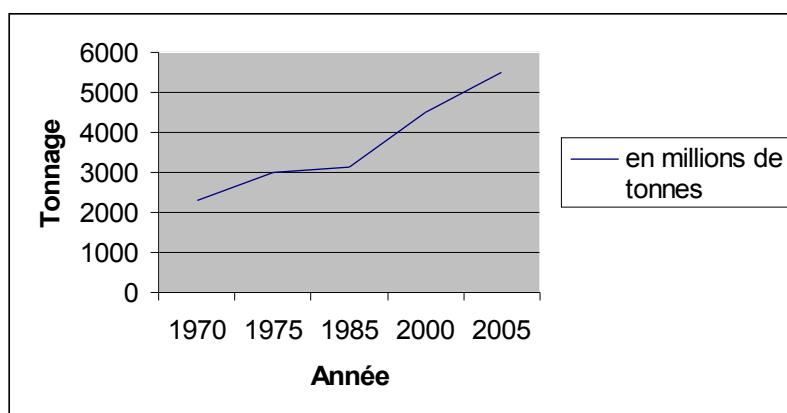
Le transport représente une des importantes activités humaines mondiales. Il est indispensable dans l'économie et joue un rôle majeur dans les relations spatiales entre lieux géographiques, notamment depuis la mondialisation. Cette dernière s'est imposée comme phénomène planétaire. Elle évoque la notion d'un monde uni, d'un monde formant un village planétaire, d'un monde sans frontières. Le terme « mondialisation » désigne le développement d'un lien d'interdépendance entre hommes, activités humaines et systèmes politiques à l'échelle internationale. Cette extension planétaire des échanges qu'ils soient économiques, financiers, écologiques, culturels, politiques, ou autres se voit à travers l'accroissement des mouvements des biens, des services, des mains d'œuvre, de technologie et de capital. La croissance dynamique des flux d'échanges doit être supportée par des infrastructures de transport

permettant aux biens de circuler adéquatement à partir d'une origine vers une destination. D'où l'expansion des transports entre régions, nations et continents.

Avec le concours d'innovations technologiques importantes, il nous est possible désormais de transporter des quantités importantes de fret et d'individus de façon plus rapide et plus efficace. Parmi tous les modes de transport, deux sont particulièrement sollicités en transport international : les modes aérien et maritime. Cependant, l'aviation est très peu utilisée par l'industrie pour le transport des biens. Les frais élevés du transport aérien fait en sorte que seuls les passagers, les lettres et les colis postaux peuvent être transportés de manières vraiment rentables par avion. Une part marginale revient aux modes routier et ferroviaire au sein d'un transport à portée mondiale puisque ceux-ci se veulent d'abord les modes à vocation régionale et/ou nationale.

Focalisons maintenant notre intérêt au transport maritime. La voie maritime est le principal mode de transport pour 90% des marchandises qui circulent sur le globe. La mondialisation des échanges renforce le rôle du transport maritime par l'ampleur de son développement. Et vice-versa, le transport maritime et sa rapide évolution, tant au niveau de l'organisation (taille des navires, système de manutention dans les ports, alliances, système de desserte, ...), de l'évolution technologique que des prix du transport autorisent largement la mondialisation croissante de l'économie. On remarque d'ailleurs qu'en période d'expansion, la demande de transport croît plus vite que la production mondiale, signe de l'effet multiplicateur des échanges. A titre d'exemple, la croissance des flux maritimes a doublé entre 1970 et 2000, marquée par un palier entre 1974 et 1985 du au ralentissement de l'économie mondiale perturbée par les chocs pétroliers. Depuis 2000, le trafic qui a dépassé les 5 milliards de tonnes croît à un rythme soutenu, plus de 14% entre 2000 et 2003.

Figure 3 : Evolution du commerce mondial de 1970 à 2005



Source : Organisation Mondiale du Commerce, 2006

Le commerce mondial a été dopé exceptionnellement en 2006. Des bonnes perspectives du commerce international s'annoncent pour cette année 2008. D'après les estimations, la croissance économique mondiale sera à peu près de 3%. Toutes choses égales par ailleurs, l'augmentation des exportations et des importations sera suivie par une augmentation des services de transport.

Le marché est aujourd'hui mondial et la concurrence est non seulement forte, mais aussi interminable. Elle prend la forme d'une « concurrence pure et parfaite », comme les économistes néoclassiques l'appellent.

3.1.2 Situation portuaire [17]

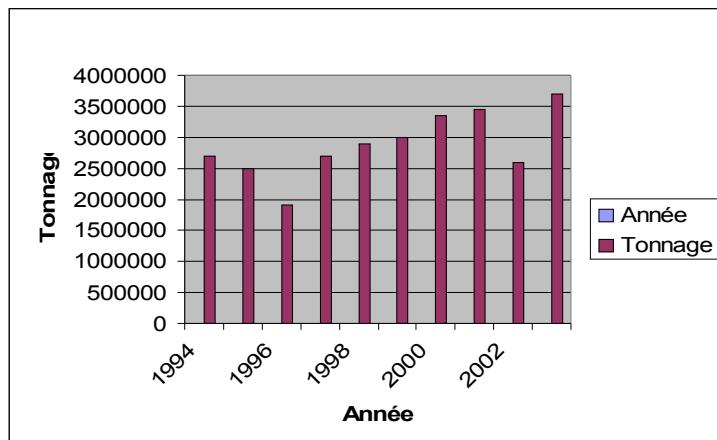
Madagascar est un pays insulaire, il dépend des transports aériens et maritimes pour ses échanges extérieurs. Mais les engins aériens n'ont pas les mêmes capacités qu'ont les engins maritimes. Ainsi, le transport maritime s'avère-t-il le meilleur moyen de confier une grande partie des échanges de marchandises entre Madagascar et les pays de l'extérieur. Malgré la longueur de ses côtes (plus de 5000 km), Madagascar offre assez peu de sites portuaires favorables (annexe 4). Parmi les dix sept ports, seuls quatre (Antsiranana, Toliara, Toamasina, Vohémar) possèdent des infrastructures offrant des tirants d'eau⁵ suffisants pour effectuer à quai les opérations de chargement et de déchargement des marchandises transportées par des navires assurant des liaisons internationales (long-cours ou cabotage régional), dans six ports (Saint Louis, Nosy Be, Mahajanga, Morondava, Tolagnaro, Manakara, Mananjary), ces opérations doivent être effectuées par chalandage à l'aide d'allèges tirées par des remorques. L'accès des autres ports est limité aux très petites unités : petits caboteurs assurant une desserte régionale ou navires traditionnels qui ne nécessitent qu'un faible tirant d'eau et des installations limitées.

Par rapport aux autres ports concurrents dans l'Océan Indien, notre port principal, le port de Toamasina, assurant 68% du trafic total portuaire à Madagascar, est moins performant, et ce malgré l'investissement en technologie fait par les bailleurs de fonds. Les problèmes liés au manque d'équipement des terminaux à conteneurs, à la faiblesse du rendement de manutention, à l'inadéquation et au mauvais état de certaines infrastructures portuaires, perturbent parfois les activités de la société. Cela se manifeste par des retards dans

⁵ Tirant d'eau : quantité ou profondeur dont un navire s'enfonce verticalement dans l'eau

l'embarquement ou le débarquement des marchandises. Néanmoins, un fait marquant de ces dernières années a été la croissance très importante du trafic maritime traité dans les ports malgaches, notamment en 2003, comme la figure ci-dessous le montre :

Figure 4 : Evolution des trafics portuaires malgaches de 1994 au 2003



Source : Conférence transport /Vice Primature, juin 2004

Par contre, une contre performance du transport maritime a été enregistrée au cours de ces trois dernières années. Les tonnages transportés ont reculé de 11%.

Si on classe les armateurs à Madagascar suivant leurs volumes de trafic à l'export et l'import, la CMA CGM était toujours au 3^e rang jusqu'au début 2007, où un nouveau service NEMO ou New Europe Mascarene Oceania (NEMO) a été mis en service, lequel a perturbé les rotations et a affecté les résultats commerciaux du groupe. Selon les données du MICTSL, la CMA CGM a exporté 1971 EVPs et a importé 2083 EVPs. En total, le volume de ses trafics est de 4054 EVPs, ou 6,29% du trafic en terme de pourcentage. Ce qui la classe au 5^e rang, après Maersk (37,73%), MSC (17,68%), PIL (15,13%), MOL (11,55%). Avec l'acquisition de la société Delmas, on peut y ajouter les volumes transportés par celle-ci. Ainsi, le groupe CMA CGM (CMA CGM + DELMAS) aura un total de 3163 EVPs exportés et 3865 EVPs importés. Dans ce cas, le part du marché du groupe va de 6,29% à 10,9 %, mais cela n'améliore pas son classement.

Le tableau ci-dessous est une illustration liée à cette étude de marché.

Tableau 1 : Part de marché en nombre d'EVPs

EXPORT MADAGASCAR 2007

MOIS	CMA CGM	DAL	DELMAS	MOL	MSC	MAERSK	PIL	CORALINE	AUTRES	TOTAL
Jan	216	57	209	10	187	658	161	90	49	1 637
Fev	205	98	158	10	260	477	373	92	44	1 717
Mar	182	101	271	9	305	576	253	74	105	1 876
Avr	176	0	55	13	265	720	114	76	131	1 550
Mai	135	0	25	7	280	857	264	58	210	1 836
Juin	258	51	142	19	521	1 092	287	73	83	2 526
Juil	280	64	74	22	403	796	190	62	77	1 968
Aug	156	52	56	40	453	1 338	163	172	48	2 478
Sep	246	28	118	32	371	1 020	248	105	12	2 180
Oct	117	35	84	31	480	970	117	113	51	1 998
total EXP	1 971	486	1 192	193	3 525	8 504	2 170	915	810	19 766

IMPORT MADAGASCAR 2007

MOIS	CMA CGM	DAL	DELMAS	MOL	MSC	MAERSK	PIL	CORALINE	AUTRES	TOTAL
Jan	237	72	301	534	588	1 416	271	22	22	3 463
Fev	259	136	60	370	491	983	693	32	79	3 103
Mar	231	219	318	635	867	1 428	455	25	207	4 385
Avr	108	0	87	522	878	1 455	508	121	260	3 939
Mai	280	0	10	648	620	1 535	635	135	250	4 113
Juin	173	37	19	1 188	1 107	1 551	933	78	85	5 171
Juil	203	70	229	865	345	1 383	501	77	82	3 755
Aug	161	52	264	888	1 222	2 254	647	36	17	5 541
Sep	140	4	107	720	733	2 125	1 315	14	1	5 159
Oct	291	42	387	878	1 017	1 678	1 620	115	20	6 048
total IMP	2 083	632	1 782	7 248	7 868	15 808	7 578	655	1 023	44 677

En total, nous avons :

	CMA CGM	DAL	DELMAS	MOL	MSC	MAERSK	PIL	CORALINE	AUTRES	TOTAL
total EXP./IMP	4 054	1 118	2 974	7 441	11 393	24 312	9 748	1 570	1 833	64 443

Ainsi, les principaux concurrents du groupe CMA CGM sur le marché malgache sont :

Maersk, MSC, MOL, DAL et PIL. Ces concurrents sont aussi d'envergure mondiale.

Le client désire qu'un produit ou un service ait à la fois une valeur d'usage⁶ et une valeur d'estime ou esthétique⁷. Généralement, les clients ne se contentent pas de la fonction principale du produit. Ici, il s'agit d'un conteneur, qui consiste à « mettre en boîte » leurs

⁶ valeur d'usage est liée à une opération que le client attend

⁷ valeur d'estime ou esthétique : ce qui fait plaisir au client, ce qui le motive à acheter le produit ou le service

marchandises à transporter afin de préserver ces dernières, et aussi de faciliter leur chargement et leur déchargement. Ils attendent également d'autres fonctions de cette conteneurisation, auxquelles ils accordent une haute importance. Ils veulent être satisfaits par certaines caractéristiques. Voilà pourquoi, les points de compétitivité de ces armateurs sont :

- disponibilité de conteneurs suivant leur capacité volumique : 20 EVP, 40 EVP
- disponibilité de conteneurs suivant leur conditionnement : conteneurs ventilés, conteneurs frigorifiques, etc.
- délai de livraison des marchandises
- service après vente : tracking, livraison porte à porte, confirmation d'embarquement
- sécurité de leurs envois
- modalité et facilité de paiement : prepaid, postpaid
- possibilité de groupage des envois
- image de marque de la société

Les clients sont prêts à acheter le service offert par la société suivant les degrés qu'ils accordent à chacune des caractéristiques susmentionnées.

3.1.3 Comportement des clients du secteur maritime

Un sondage que nous allons présenter dans le deuxième chapitre de ce document montre que, comme dans les autres secteurs marchands, les clients du secteur transport maritime sont beaucoup moins attachés à un seul armateur, posant de ce fait le problème de fidélisation. Juste une minorité d'entre eux confie toutes leurs transactions à une seule compagnie maritime. Les restes font varier leurs prestataires de service maritime en fonction de nombreux critères de choix : critères financiers, de réactivité de l'entreprise, critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés, etc.). Dans notre étude, les critères mentionnés par les clients sont :

- la rapidité du service
- les conditions de paiement du fret
- les conditions de délivrance des OBLs à destination
- les cotations
- la fréquence des bateaux
- les destinations des marchandises
- les choix de leurs propres clients à eux, pour les cas des transitaires

3.2 Problèmes liés à l'environnement interne

Avant d'aborder ce thème, il est nécessaire de souligner que mentionner les problèmes liés à la société ne signifie pas dénigrer intentionnellement cette dernière et ses services, mais au contraire, nous voulons procéder à une critique constructive pour l'amélioration de ses services.

3.2.1 Relation avec la société mère

La CMA CGM à Madagascar est en étroite collaboration avec sa société mère, sise à Marseille. Aucune décision de haute importance ne peut être prise au niveau de la filiale sans consulter le siège, notamment sur le plan financier (recettes et dépenses de la société).

Un exemple nous est fourni par le cas d'un client qui demande la révision de sa cotation. Le commercial transfère cette demande au siège. Mais il arrive que ce dernier mette beaucoup de temps pour y répondre. Le client, impatient, relance de temps en temps le commercial par mail ou par téléphone et cette situation peut rendre le client mécontent. Il y a donc un retard au niveau de la prestation de service, et même au niveau des moyens à mobiliser, comme le montre l'exemple ci-après.

Pour assurer une meilleure qualité de ses services, la filiale doit procéder à des investissements en matériel informatique. Comme elle ne peut pas prendre elle-même cette décision d'investissement, elle doit faire une demande d'investissement au siège en lui envoyant un formulaire dûment complété et signé. Il arrive aussi que la réponse du siège à cette demande d'investissement traîne alors qu'il faudra agir vite si on veut avoir des résultats rapides.

Récemment, le siège vient d'annuler l'escale des navires –mères à Madagascar, en lançant un nouveau service New Europe Mascarene Oceania (NEMO). Cette ligne NEMO remplace la ligne VSA, laquelle a fait directement Europe – Madagascar sans transbordement. La nouvelle rotation de NEMO est la suivante : Tilbury, Hambourg, Rotterdam, Le Havre, Fos, La Spezia, Damiette, Suez, Djibouti, Pointe des Galets, Port Louis, Melbourne, Sydney, Brisbane, Auckland, Lyttelton, Melbourne, Adelaide, Jakarta, Port Kelang, Chennai, Colombo, Djibouti, Djeddah, Suez, Damiette, Malte, La Spezia, Tilbury. Pour Madagascar, il se trouve donc dans l'obligation de transborder ces conteneurs de/vers Port Louis par le biais

des navires feeders. Cette décision du siège n'a pas fait l'objet d'une concertation avec la filiale concernée. Une étude de marché doit être entreprise avant la mise en œuvre d'une telle décision afin d'éviter des résultats contradictoires aux résultats estimés. Depuis la mise en place de cette nouvelle ligne, les *transits time* sont perturbés et certains clients s'en plaignent tandis que d'autres vont même jusqu'à couper leur relation avec la société.

3.2.2 Intrants de la société

L'autre série de problèmes qui correspond aux causes fondamentales de notre problématique s'articulent autour des intrants de la société : ses ressources humaines, ses matières premières et ses équipements technologiques.

- Matières premières

Les conteneurs à la disposition de la CMA CGM à Madagascar sont insuffisants aussi bien en qualité qu'en quantité.

Ils sont insuffisants en terme de qualité parce qu'étant donné les besoins de ses clients en conteneurs frigorifiques par exemple, les disponibles sont largement inférieurs aux demandés. Il est nécessaire de mentionner que 75% des produits exportés par la société sont des produits halieutiques, lesquels exigent des températures fraîches. Par conséquent, soient les clients vont voir ailleurs, ce qui est rare parce que seuls les conteneurs de la CMA CGM sont dotés d'un tel équipement, soient leurs produits risquent de périr en attendant leur tour d'empotage. Un autre point aussi est l'insuffisance, voire même l'inexistence des conteneurs pour les produits de rente tels que les girofles, les cafés et les vanilles. Ces produits méritent un traitement spécial pour éviter à la fois l'avarie des marchandises et l'usure des conteneurs.

En terme de quantité, les conteneurs sont insuffisants par rapport aux besoins des clients. Dans ce contexte de mondialisation et de globalisation, les échanges commerciaux sont en plein épanouissement. Plus les volumes d'exportation et d'importation sont en hausse, plus les clients ont besoin de plus en plus de conteneurs.

De ce fait, certains clients insatisfaits consultent les concurrents tandis que d'autres se plaignent de l'insuffisance et aussi la vétusté de certains conteneurs utilisés. Il est vrai que beaucoup de conteneurs méritent d'être remplacés par des nouveaux.

Auparavant, la CMA CGM possède des navires de grande capacité pouvant transporter jusqu'à plus d'un millier d'EVPs. Actuellement, elle n'utilise que des navires de faible capacité. Ses deux navires en service, Altona et Marina, peuvent transporter seulement aux environs de 450 EVPs. Aucune solution n'est encore proposée jusqu'à ce jour pour minimiser cet écart. Seuls les clients fidèles à la société restent à faire la queue pour embarquer leurs conteneurs sur un navire donné. Les autres insatisfaits vont même jusqu'à circuler des bouches à oreilles négatives sur les services de la société.

- Ressources humaines

Le personnel de la CMA CGM est caractérisé par son meilleur accueil. Ils sont serviables et disponibles. Mais ces qualités ne sont pas suffisantes pour mettre au service des clients devenus de plus en plus exigeants. Ces derniers veulent que leurs contacts auprès de l'entreprise soient qualifiés et compétents. Les chargés de la clientèle de la société répondent à ces critères. Cependant, ils sont insuffisants pour mieux servir plus d'une centaine de clients. A Toamasina comme à Mahajanga, un seul commercial s'occupe de tous les clients de la société dans ces deux provinces. A Antananarivo, ils sont cinq à servir les clients qui comptent à peu près 250, soit un commercial pour 50 clients. Même les 30 jours du mois ne suffisent pas pour visiter un par un ces clients. D'autres se trouvent délaissés et risqueront de devenir mécontents ou insatisfaits.

Dans ce monde où tout évolue en grande vitesse, même les besoins des clients, et si la société veut se démarquer, il est primordial de suivre les tendances en s'informant et en se formant. Pour rendre ces commerciaux plus performants, des recyclages sont nécessaires. La société peut leur offrir des formations dans beaucoup de domaines (langues, technologies, marketing, commerce international, etc.). Récemment, le personnel de la société a bénéficié des cours en langue anglaise.

- **Equipements technologiques**

Malgré les investissements faits en équipements informatique et téléphonique, certains matériels de la société ne sont plus « up to date ». Ils sont obsolètes. Certains ordinateurs sont encore en ancienne version. Ils sont lents et les fichiers enregistrés risquent d'être endommagés pour des raisons que l'on ignore parfois. Ils ne sont pas compatibles avec des nouvelles installations technologiques. En plus, certaines machines ne sont pas protégées des virus alors que ces derniers peuvent en un seul clic détruire toutes les données. Il est nécessaire de mentionner que parmi ces installations technologiques, la société ne possède pas encore un logiciel spécifique pour gérer la relation avec ses clients. Elle n'a en possession que quelques informations utiles sur les coordonnées des clients et leurs transactions comme le montrent les annexes 5 et 6.

Nous pouvons constater que ces problèmes se manifestent au niveau de l'entreprise par une perte de leur part de marché. Des clients mécontents et insatisfaits vont cesser leur coopération avec l'entreprise, laquelle sera en péril puisque le client est généralement sa principale source de revenu pour les entreprises. Comment procéder pour renverser cette tendance, pour que les clients restent satisfaits?

DEUXIEME PARTIE

MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 1

Intelligence Economique

Et autres concepts Associés

1.1 Présentation générale de l'intelligence économique [23]

1.1.1 Historique et définitions

La première définition de l'intelligence économique date de 1967 par Harold Wilensky, dans un ouvrage intitulé : « L'intelligence organisationnelle ». Il définit l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie dans un contexte légal à partir de sources ouvertes. Cette définition a été reprise et travaillée une première fois en France par la Commission Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises du Commissariat Général au Plan en 1993, sous la présidence d'Henri Martre, et ayant comme initiateurs et rapporteurs Christian Harbulot, Philippe Clerc et Philippe Baumard. Tels sont quelques uns des précurseurs de l'Intelligence économique en France.

Le nombre de définitions proposées pour l'intelligence économique, ou *Competitive Intelligence* en anglais, est élevé. Mais nous allons retenir les définitions données par Henri Martre et par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle.

- Définition de Henri Martre : « L'intelligence économique : c'est l'information recoupée, traitée, ciblée pour pouvoir éclairer les décisions ».
- Définitions de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle : « L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile

aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives ».

« L'intelligence économique consiste à fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne pour lui permettre de prendre la bonne décision, de bien agir et idéalement de faire évoluer son environnement dans un sens propice »

1.1.2 Dix étapes de l'Intelligence Economique

Les dix étapes nécessaires de l'intelligence économique sont :

Etape 1 : Définir les besoins en information

Une démarche d'intelligence économique doit commencer par une analyse précise des besoins en informations des décideurs, des collaborateurs et des salariés au sein de l'entreprise. Sur la base de ce travail, il revient à la direction de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations de recherche d'informations.

Etape 2 : Collecter l'information ouverte

Environ 90% de l'information utile à l'entreprise est publiée de façon ouverte : c'est l'information dite « formelle ».

Etape 3 : Ne pas négliger l'information « informelle »

Pour autant, la petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte ou information « informelle » est souvent celle offrant la plus grande plus-value à l'entreprise. Il est possible de la collecter par un travail de réseau (entretien de contacts) et de terrain (lors des conférences, de salons et de manifestations professionnelles), et par un suivi permanent de nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

Etape 4 : Hiérarchiser et traiter l'information recueillie

Pour qu'elle puisse réellement appuyer la décision, l'information doit être évaluée, recoupée, analysée et synthétisée.

Etape 5 : Diffuser l'information à point nommé

Un processus d'intelligence économique efficace diffuse l'information pertinente à la bonne personne, au bon moment et sous la forme la plus appropriée.

Etape 6 : Mesurer la satisfaction des destinataires

La seule façon de s'assurer que l'information délivrée correspond aux besoins du destinataire est de lui demander un « feed-back » permettant d'évaluer l'intérêt de l'information fournie.

Etape 7 : Protéger les données sensibles et le savoir-faire

Certaines informations et savoir-faire constituent un patrimoine précieux pour l'entreprise, qu'elle doit savoir protéger par les mesures informatiques, organisationnelles, humaines et juridiques adéquates.

Etape 8 : Influer sur l'environnement

L'information peut aussi être utilisée comme levier d'action permettant de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal. Inversement, l'entreprise doit détecter en permanence les dangers ou risques et demeurer vigilante face à l'emploi contre elle de ces méthodes, ou même de procédés illégaux comme la désinformation.

Etape 9 : Bannir définitivement la naïveté tout en évitant de verser dans la paranoïa

Il convient d'adopter une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle : un état d'esprit fait à la fois de vigilance et d'ouverture.

Etape 10 : Obtenir l'adhésion de tous

La réussite d'une démarche d'intelligence économique passe non seulement par la maîtrise des métiers de l'intelligence économique par un ou des professionnels, mais aussi par la participation active de tous les employés. La sensibilisation au partage de l'information et à la culture de réseau est donc essentielle. Elle suppose un engagement fort de la direction et de

l'entreprise où chacun se doit recueillir l'information utile pour être en mesure de la transmettre aux acteurs concernés.

1.2 Intelligence économique et autres concepts

L'intelligence économique est souvent associée aux concepts de veille et de « benchmarking ».

1.2.1 Veille [7]

La veille est intégrée dans l'intelligence économique. Avant, on ne connaît que le concept de veille technologique. Cette veille technologique porte sur les innovations et services de Recherche et Développement, les nouvelles technologies et nouveaux produits des concurrents. Plusieurs critères permettent de surveiller les évolutions technologiques : les brevets déposés, les publications scientifiques, les nouvelles normes, les nouveaux produits, les nouveaux processus de production et de prise en charge des clients.

Pour notre étude, nous avons privilégié la veille marketing, puisqu'elle est liée à notre problématique. La veille marketing a élargi cette surveillance ou exploration de la veille technologique à l'ensemble des marchés de référence de l'entreprise. La veille marketing consiste à rechercher, traiter et diffuser des renseignements relatifs aux marchés de l'entreprise. C'est une veille plus globale. Elle intègre les aspects commerciaux et concurrents ainsi que certains aspects liés à la technologie. Elle est de ce fait conjointement liée à la veille concurrentielle, à la veille commerciale et à la veille technologique.

La veille marketing est un processus continu, éthique et itératif par lequel l'entreprise surveille son environnement marketing à la recherche de signaux susceptibles de constituer des occasions ou des menaces pouvant influencer sa pérennité.

Les trois « A » de la veille marketing sont :

- *Alerter* : en identifiant des menaces ou des occasions. Détecter des tendances
- *Adapter* : en ajustant les ressources de l'entreprise au changement pressenti, c'est-à-dire anticiper et décider
- *Agir* : en interagissant ou en innovant. Résoudre des problèmes, se démarquer et acquérir un avantage concurrentiel

Pour aller plus loin, on peut associer l'intelligence économique avec le « benchmarking » afin d'améliorer constamment la compétitivité en s'inspirant des meilleurs sur le marché.

1.2.2 Benchmarking [24]

Le benchmarking ou « analyse comparative » ou encore « étalonnage concurrentiel » est une méthode qui a été développée au début des années 80 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Pour ce faire, Xerox s'est intéressé non seulement aux meilleures pratiques de la concurrence, mais aussi aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. Finalement, la comparaison a été faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance, qui excellait pour la gestion des commandes. Cette méthode employée a été par la suite formalisée et reconnue par la suite.

Le « benchmarking » est défini comme une technique de marketing et de gestion de la qualité qui consiste à « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, à aller l'étudier et à adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise ».

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux leaders qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Ce tableau illustre les quatre types de benchmarking :

Types de benchmarking	Description
Interne	Comparaison par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise
Compétitif	Comparaison par rapport à des concurrents directs
Fonctionnel	Comparaison par rapport à des services ou départements externes
Horizontal	Comparaison par rapport au processus et méthode de travail

CHAPITRE 2

Sondage Et Assurance Qualité

2.1 Sondage

Nous avons mené récemment et pour la première fois dans la société une étude de la satisfaction des clients. Cette étude nous a permis d'avoir des informations supplémentaires, notamment sur les attentes des clients. Pourquoi mesurer la satisfaction des clients ?

La satisfaction client est devenue le pilier et la cible prioritaire de nombreuses entreprises. Les entreprises ont investi massivement dans l'amélioration de leurs performances dans les domaines qui contribuent fortement à la satisfaction de leurs clients comme la qualité de leurs produits et le service après vente. Les entreprises, pour se rapprocher de leurs clients, investissent aujourd'hui dans les opérations à partir de base de données, des opérations de gestion de communication et de planification clientèle.

A travers cette étude de la satisfaction clientèle, l'entreprise peut évaluer sa performance, les performances de son système de management de qualité, et faire pénétrer la voix du client au cœur de sa stratégie.

L'approche est simple : nous avons demandé des informations auprès des différents services de la société afin de préparer le questionnaire. Dans ce questionnaire (annexe 7), deux types de questions coexistent : questions semi-ouvertes ou à choix multiples et questions ouvertes. Les raisons qui justifient ce choix sont fondées sur un double objectif de faciliter l'analyse des réponses et de laisser librement une place au répondant d'exposer ses avis, ses opinions. Une fois élaboré, le questionnaire a été ensuite envoyé par mail ou par voie postale à tous les clients de la CMA CGM. Comme il s'agit d'une liste exhaustive des clients de la société qu'ils soient basés à Antananarivo ou dans les provinces, nous n'avons pas recouru à des méthodes d'échantillonnage. Le nombre total de ces clients est de 273.

La réalisation de cette étude a suivi un échéancier déjà établi comme il est montré dans ce chronogramme.

ACTIVITES	MOIS									MOIS							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
envoi des questionnaires aux clients	X	X	X	X													
visite clientèle	X	X	X	X													
enregistrement des réponses obtenues																	
relance par mail ou par téléphone					X	X	X	X	X								
réception ultime des réponses										X							
analyse des réponses																	
formulation des propositions d'amélioration de la qualité des services										X	X	X	X	X	X	X	X

Cependant, l'étude a quelques limites. L'envoi par mail du questionnaire est une lame à double tranchante. La face positive est la rapidité d'envoi. La face négative est que les clients ne se trouvent pas sous contrainte de répondre au questionnaire. C'est pour cette raison que l'envoi des questionnaires a été renforcé en parallèle par une visite clientèle. Mais cette dernière est restreinte, juste une infime partie des clients de la société a été touchée. Comme les clients ne se sentent pas obligés de répondre immédiatement aux questionnaires, même si une date limite de retour des réponses a été communiquée, les relancer de temps en temps par téléphone ou par mail s'est avéré nécessaire.

2.2 Assurance qualité [19] [21] [22]

Le but du projet est aussi de fournir des services qui répondent aux exigences des clients, visant à améliorer leur satisfaction. La norme ISO 9001 : 2000 fournit un cadre approprié pour adopter une telle approche.

2.2.1 Détails de la norme ISO 9001 : 2000

La norme ISO 9001 : 2000 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un Système de Management de la Qualité ou SMQ, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'entreprise, ou qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organisations peuvent être certifiées. Le texte de la norme ISO 9001 aborde quatre aspects principaux et huit principes de management.

2.2.1.1 Quatre aspects principaux

Les quatre aspects principaux abordés dans le texte de la norme ISO 9001 sont :

- Responsabilité de la direction (chapitre 5 du texte)
 - engagement de la direction
 - écoute client
 - politique qualité
 - planification
 - responsabilité, autorité et communication
 - revue de direction
- Management des ressources (chapitre 6 du texte)
 - mise à disposition des ressources
 - ressources humaines
 - infrastructures
 - environnement de travail
- Réalisation du produit (chapitre 7 du texte)
 - planification de la réalisation du produit
 - processus relatifs aux clients
 - conception et développement
 - achats
 - production et préparation du service
 - maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
- Mesure d'analyse et d'amélioration continue (chapitre 8 du texte)
 - généralités
 - surveillance et mesures
 - maîtrise du produit non-conforme
 - analyse des données
 - amélioration

2.2.1.2 Huit principes de management

La norme ISO 9001 est basée sur huit principes de management :

- l'orientation client : les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller devant leurs attentes.
- le leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- l'implication du personnel : les personnes à tous les niveaux sont l'essence de l'entreprise et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.
- l'approche processus : le résultat escompté est plus efficient lorsque les ressources et les activités y afférents sont gérées comme un processus.
- le management par approche système : identifier, comprendre et gérer des processus comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs.
- l'amélioration continue : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'une entreprise soit un objectif permanent de l'entreprise.
- l'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2.2.2 Concrétisation de l'assurance qualité

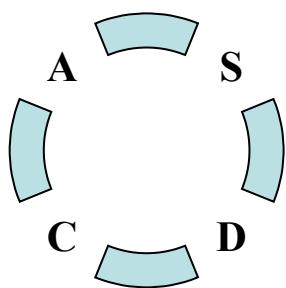
Pour diriger et gérer une entreprise avec succès, il importe d'opérer dans un cadre systématique et transparent. Le succès peut provenir de la concrétisation d'une assurance qualité.

2.2.2.1 Mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité

Mettre en œuvre un système de management de la qualité ou SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 – version 2000 consiste à :

- démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables
- chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue selon le principe PDCA ou roue de Deming. Ce dernier mentionne les étapes suivantes :
 - *P* ou « Plan » : concevoir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients et aux politiques de l'organisation
 - *D* ou « Do » : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir à priori la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'organisation
 - *C* ou « Check » : contrôler et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés.
 - *A* ou « Act » : réagir en entreprenant des actions en vue de corriger les écarts et d'améliorer de manière continue les performances des activités ou produits.

Mais pour le travail quotidien, une nouvelle version de la roue de la qualité, définie par le cycle de SDCA (*Standard - Do - Check - Act*) est la plus appropriée. Le « S » du SDCA signifie conformer les exigences des clients aux dispositions de la norme ISO 9001 : 2000. Ce cycle est représenté comme suit :



En fonction de l'écart constaté, la décision sera prise :

- en cas de non-conformité, il faut recenser les non-conformités ou non qualités en revenant au point de départ, c'est-à-dire « S »

- en cas de conformité, il ne faut pas s'en contenter, il faut viser toujours l'excellence en améliorant les normes de qualité à atteindre. Ces petites améliorations faites au quotidien sont le pilier d'une amélioration continue.

Une fois les acteurs sont en connaissance des normes établies, ils peuvent mettre en œuvre leur travail quotidien. La mise en œuvre de cette roue de la qualité exige une nouvelle organisation de travail. Dans le monde d'aujourd'hui, on ne peut plus se reposer sur quelques cerveaux de la société, l'implication de tous est devenue une exigence. Il faut dorénavant travailler en équipe. La qualité totale distingue trois types d'équipes :

- Le cercle de qualité, appelé parfois cercle de maîtrise de la qualité ou CQ
- L'équipe d'amélioration de la qualité ou EAQ, en anglais *Quality Improvement Teams*
- L'équipe transfonctionnelle

Chaque type d'équipe opère à un certain niveau de l'hiérarchie de l'entreprise. Le CQ se situe à la base de l'hiérarchie, l'EAQ se trouve au milieu, et l'équipe transfonctionnelle presque au sommet de l'hiérarchie. Le CQ et l'EAQ fonctionnent au sein d'un même service tandis que l'équipe transfonctionnelle fonctionne d'une manière transversale entre les services. Le CQ est permanent car il est souvent composé de personnes travaillant régulièrement avec les normes, tandis que l'EAQ et l'équipe transfonctionnelle sont à titre temporaire, respectivement pour une mission d'amélioration corrective et une mission d'amélioration anticipatrice.

Une nouvelle fonction est donc attribuée à chaque membre du CQ. Il s'agit d'un travail d'assurance qualité en sus de leurs tâches habituelles. Toute l'équipe a intérêt à œuvrer ensemble pour les cinq dimensions de l'amélioration de la qualité : QCLSM ou Qualité – Coût – Livraison – Sécurité – Moral

2.2.2.2 Certification Qualité ISO 9001

Les normes de la série 9000 insistent sur la notion de mesure, et donc des indicateurs parce qu'il n'y a pas de qualité sans mesure. Ces indicateurs sont présentés sous forme de tableau

de bord, lequel est un outil de synthèse et de visualisation de situation décrites et de constats effectués.

Il existe sept outils simples de tableau de bord de la qualité :

1. Feuille de recueil de données

A	xx
B	xxxx
C	xxx
D	xx
E	x

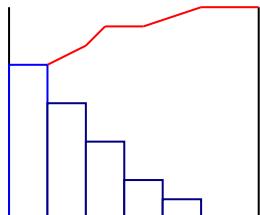
Pour analyser des problèmes, on doit recueillir des données représentatives des faits. Les formulaires utilisés pour un recueil aisés des données sont appelés *feuilles de recueil*. On doit les utiliser systématiquement pour la saisie de données concernant la fréquence de divers effets. Cela ressemble beaucoup à une série de marques de pointage au dos d'une enveloppe. Toutefois, on utilise habituellement des formulaires préparés à l'avance, en fonction des effets attendus. Ils sont également quadrillés, de telle sorte qu'en saisissant les données, on obtienne la représentation graphique de la fréquence des effets. Les points du relevé dessinent un histogramme.

2. Stratification



Présentation permettant la lecture simultanée de données compilées de natures et sources diverses, en mettant en évidence leurs variations singulières, leurs perspectives, l'impact du contexte, pour donner une vision d'ensemble du mode de fonctionnement d'un système et de ses variables. Par exemple, quand le diamètre de l'arbre d'un rotor présente une trop grande dispersion, et qu'il est fabriqué par deux machines, on doit stratifier ou séparer les données correspondant à chaque machine. Ainsi, on peut découvrir la différence entre les machines A et B et définir facilement les réglages à effectuer.

3. Diagramme de Pareto



Graphique en bandes simple, utilisé, après la collecte des données, pour classer les causes des problèmes et établir les priorités d'action. Il indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité. Le recours à ce genre de graphique donne lieu à la règle de 80 – 20, c'est-à-dire que 80% des problèmes résultent de 20% des causes.

4. Diagramme cause-effet

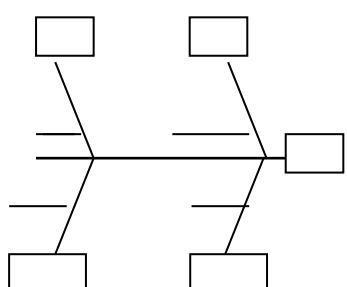
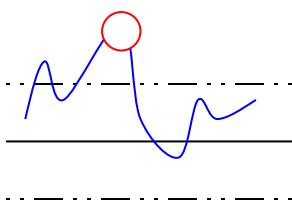


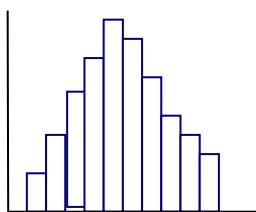
Diagramme permettant d'examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement la question « pourquoi ? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distinctes (méthode, main d'œuvre, matériel, machine et milieu). Un diagramme cause-effet représente à droite un effet, et de part et d'autre de l'axe horizontal, les principales causes de cet effet.

5. Carte de contrôle



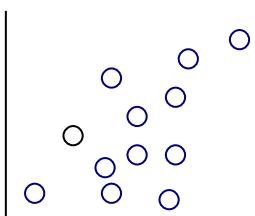
Une *carte de contrôle* est un graphe où des lignes horizontales indiquent les limites supérieure et inférieure d'une production de qualité. Un outil selon lequel on mesure, à l'aide des techniques statistiques, un processus pour déterminer s'il faut lui apporter des changements ou le maintenir tel quel. Les cartes de contrôle sont utilisées pour enregistrer des relevés de mesure successifs (de gauche à droite) concernant la production ou l'état du processus autour de la moyenne et entre les limites de contrôle haute et basse.

6. Histogramme

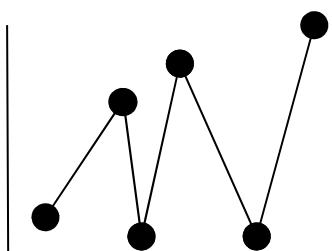


Graphique en bandes indiquant la dispersion d'une variance. Il montre également les écarts par rapport à la norme, sous forme d'analyse sélective par exemple. Il permet de mesurer la fréquence à laquelle quelque chose se produit.

7. Diagramme de dispersion



La relation entre cause et effet peut être tracée sur un graphe appelé *graphe de dispersion*. Un tel graphe regroupe de nombreux relevés de valeurs, généralement avec sur l'un des axes, une mesure de la qualité, et sur l'autre, une variable dont on fait l'hypothèse qu'elle influence la qualité.



Les *graphes* fournissent une représentation des données. Il existe de nombreuses sortes de graphes : graphes à barres, graphes à lignes, graphes circulaires et graphes radiaux. Un graphique radial compare plusieurs éléments en fonction de caractéristiques multiples.

Cette mesure de la qualité permet de localiser les champs d'amélioration, d'établir des priorités et de réaliser un suivi des actions mis en place. Si les indicateurs montrent que l'entreprise se conforme aux exigences de la norme ISO 9001, elle peut être certifiée.

Il est nécessaire de noter que les actions à mettre en œuvre pour obtenir la certification Qualité ISO 9001 peuvent se résumer par les dix points suivants :

- analyse de tous les processus de gestion et de travail

- diffusion d'une culture de la qualité
- planification des activités
- définition des activités de l'entreprise en fonction des dispositions des normes
- mise au point du système qualité
- préparation et formation du personnel
- rédaction de la documentation relative au système (manuel de la qualité, etc)
- mise en œuvre et évaluation des activités convenues suite aux audits internes et inspections de la direction
- choix de l'organisme de certification
- enfin, l'entreprise est soumise à un audit de l'organisme de certification

CHAPITRE 3

Analyse de la Valeur Et Brainstorming

3.1 Analyse de la valeur [9]

3.1.1 Historique et définitions

Sous la pression des concurrents, la recherche d'une meilleure solution permettant de répondre aux besoins des clients et de faire des économies s'avère nécessaire. Dans ce sens, l'analyse de la valeur est la méthode appropriée. D'après la définition de l'AFNOR, l'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à la satisfaction de l'utilisateur, par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. Cette méthode est née aux Etats-Unis vers 1947 grâce aux efforts de M. Larry Miles, ingénieur à la General Electric, qui devait résoudre un problème de pénurie de matériaux nobles. M. Larry Miles a découvert que dans un produit, c'est la fonction qu'il exerce quelque soit la solution utilisée pour cette fonction qui compte. A partir de ce constat, il cherchait des solutions créatives permettant de réaliser des économies. Pour ce faire, il cherchait des solutions de produit répondant uniquement au besoin pour lequel le produit existe. Ensuite, cette méthode a été beaucoup améliorée au Japon avant d'être importée en Europe via les filiales des entreprises américaines dans les années 1960. Elle s'est étendue aux activités de services (1975) et à celles de l'information et de la documentation (1980), et aux problèmes informatiques (début des années 1990).

Avant de développer l'analyse de la valeur, il est intéressant de définir le concept sur lequel elle s'appuie : « la valeur ».

La valeur est une relation entre la qualité perçue ou le degré de satisfaction à un besoin de l'utilisateur, et les ressources qu'il est prêt à y consacrer.

La valeur d'un produit est une grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût du produit diminue. Autrement dit, plus la satisfaction augmente pour un prix donné, plus la valeur perçue augmente, et plus le prix à payer diminue, plus la valeur perçue augmente.

Du côté du fournisseur, la valeur produite peut se définir comme le rapport entre le prix de vente du produit et les ressources consommées pour le mettre à disposition. Les ressources consommées se traduisent par une masse salariale, des achats de matières, composants, consommations, les intérêts et dividendes du capital immobilisé, des amortissements de machines et des impôts et taxes pour l'utilisation des infrastructures.

Du côté du client, la valeur perçue est le rapport entre la satisfaction procurée par l'utilisation du produit, et le prix consenti pour l'obtenir. La perception du niveau de satisfaction dépend de la rareté du produit ou du service, de son utilité, de son niveau de qualité et de la notoriété du fournisseur.

C'est l'adéquation entre la valeur produite et la valeur perçue qui va déclencher l'achat pour le client et la vente pour le fournisseur.

3.1.2 Etapes de l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est une méthodologie en sept étapes :

- Orientation : définition des objectifs et du périmètre de l'étude
- Information : collecte des données, recoupement et synthèse
- Analyse fonctionnelle : identification du produit
- Innovation : recherche des idées et des voies de solutions
- Evaluation des solutions : analyse critique
- Bilan prévisionnel et décision : sélection des solutions, établissement du budget
- Suivi de la réalisation

L'analyse de la valeur s'appuie sur des différents types de diagrammes et sur différentes méthodes, à savoir le brainstorming.

3.2 Brainstorming [24]

Chaque employé de l'entreprise est à sa manière « un capteur » d'informations par le biais des sources d'informations que nous avons susmentionnées : visites clientèles, visites aux foires, réunions avec les concurrents, contacts avec le monde extérieur, etc. Voilà pourquoi,

l'exploitation et le traitement des informations ne sont pas l'affaire d'une seule personne. Elle est l'affaire de tous. D'où notre choix de recourir au « brainstorming » ou remue méninges.

Le « brainstorming » est une phase de travail en groupe favorisant la recherche d'idées, la recherche de solutions et la créativité. En d'autres termes, l'objet du « brainstorming » est d'être un outil de traitement de problème, de travail de groupe. Il requiert la participation de tous les acteurs. D'autant plus, le partage d'information est vital pour l'efficacité du projet d'intelligence économique. C'est une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées pour suggérer des problèmes à étudier, rechercher des causes possibles et des solutions pertinentes. Il peut être utilisé à toutes les étapes de prise de décision.

Les modalités du « brainstorming » sont :

- définir de façon très précise l'objet de la recherche
- rappeler les cinq règles du « brainstorming » : se mettre en roue libre, ne jamais critiquer, viser le maximum d'idées, pilier ses voisins, tout noter.

Les membres du groupe sont invités par l'animateur à communiquer librement à l'assistance les informations qu'ils ont récoltées, leurs éventuels impacts sur la stratégie de la société et leurs opinions sur un sujet bien déterminé. L'animateur note toutes les suggestions et les observations. Après la collecte des idées, il faut ensuite les regrouper suivant leurs catégories et les analyser avec les personnes intéressées dans l'entreprise. Enfin, les résultats transmis à la direction peuvent l'orienter à entreprendre des actions ou des solutions stratégiques et tactiques de l'entreprise.

TROISIÈME PARTIE

RÉSULTATS ET

APPLICATIONS

CHAPITRE 1

Résultats Issus De La Méthodologie Et Applications

1.1 Résultats issus de la méthodologie

La méthodologie suivie, décrite précédemment, nous a permis de présenter les résultats suivant le cycle de l'information ci-dessous :

- détermination des besoins en information
- collecte des informations utiles
- analyse des données
- diffusion

1.1.1 Besoins en information

L'objectif principal de la société est de devenir leader dans le secteur en élargissant son part de marché, c'est-à-dire éviter de perdre son client actuel, conquérir des nouveaux prospects dans ce contexte de compétitivité intense. Les thèmes de recherche sont définis suivant cet objectif principal. Dans ce cadre, la société a tout intérêt de puiser des informations sur :

- Sa clientèle : actualité des clients, leurs attentes, leurs besoins, leurs santé financières
- Ses concurrents les plus menaçants : leurs stratégies, leurs politiques tarifaires, leurs nouveaux produits et services, leurs recrutements, leurs clients et leurs nouveaux contrats, accords et partenariats, rachats, tarif et offre, stratégie de communication, jeu des acteurs, partenariats et alliances, leurs points forts, leurs initiatives commerciales, leurs efforts d'innovations
- Ses nouveaux concurrents sur le marché
- Les infrastructures portuaires
- Les débouchés nationaux et internationaux aussi bien à l'export qu'à l'import

C'est la grille des sujets à collecter, laquelle va orienter les « capteurs d'information » à accéder aux sources d'informations. Il est nécessaire de mentionner que les commerciaux sont

les premiers à être impliquées dans le processus de collecte des informations. Outre les dirigeants, ils sont aussi des capteurs d'informations.

1.1.2 Collecte d'information

Pour collecter les informations nécessaires, nous avons recouru à différentes sources d'informations, telles que :

- *informations de type « texte »* : articles de presse, internet, émissions radio et télévision, reportages, revues et magazines, ouvrages

La société est abonnée à quatre journaux, lesquels sont : L'Express de Madagascar, La Gazette de la grande île, Midi Madagascar et Tribune. En outre, il reçoit mensuellement des revues et magazines, entre autres : La revue de presse de la société, Magazine de la société, magazine du Port de Rouen, L'Echo des îles, La Lettre de Madagascar, La Lettre de l'Océan Indien, L'Eco Austral, et Madajournal. Les employés de la société sont aussi conviés à écouter les émissions à la radio, à regarder les émissions à la télévision et les reportages, et à naviguer particulièrement sur le site web de la société, les sites des concurrents. Des ouvrages concernant notamment le transport maritime et la société sont aussi à la disposition de ces employés. Certains de ces ouvrages figurent dans notre bibliographie.

- *informations de type « forme »* : visite clients, réunion avec les concurrents dans le cadre d'associations professionnelles, sondage

Il a été mentionné dans la description du service Sales & Marketing que les commerciaux de la société fassent des visites clientèles. Ils les fassent au moins une fois par semaine. La visite des clients est sans doute la meilleure façon de connaître en profondeur chacun d'entre eux. Ces visites favorisent les contacts personnels étroits et permettent de se familiariser avec leur cadre de fonctionnement, et donc de mieux comprendre leurs contraintes et leurs besoins objectifs. La visite clientèle est donc un moyen d'avoir des informations sur les attentes des clients.

Il est nécessaire de noter que la CMA CGM est membre de l'APACM (Association Professionnelle des Armateurs, Consignataires de navires à Madagascar). Cette association, comme son nom l'indique est un groupement de tous les armateurs et consignataires de navires présents à Madagascar. Autrement dit, elle regroupe les concurrents du même secteur, lequel est le secteur maritime. Parmi les membres, nous pouvons citer entre autres :

CMA CGM, DELMAS, MAERSK, MSC, AUXIMAD. Dans le cadre de l'APACM, ces concurrents discutent librement de leurs problèmes, des obstacles qui leur empêchent de se développer. De cette manière, nous pouvons soutirer des informations relatives au secteur maritime et des informations sur la concurrence.

Comme nous avons mentionné précédemment, un sondage a été entamé afin de connaître la satisfaction des clients. Un récapitulatif des réponses obtenues de cette étude est disponible à l'annexe 8 du présent document. Soulignons en passant, que sur les 273 clients, seulement 37 ont répondu au questionnaire jusqu'à l'échéance donnée. Le taux de réponse est donc de 13.5%. Ce taux est faible, il ne représente même pas la moitié de la population étudiée. Autrement dits, l'échantillon étudié n'est pas représentatif. Cependant, cela ne nous empêche pas d'exploiter ces réponses obtenues, même dans le but d'avoir des idées sur le degré de satisfaction des clients de la société.

- *informations de type « expertise »* : rapport de différents services de l'entreprise.

A la fin de chaque mois, deux types de rapports sont élaborés par l'entreprise : un rapport sur les activités commerciales de l'entreprise, lequel montre l'évolution et la répartition géographique des transactions commerciales faites par l'entreprise, et plusieurs types de rapports financiers montrant les recettes et les dépenses de l'entreprise. Les rapports de stage constituent aussi des sources d'informations essentielles pour la prise de décision.

- *informations de types « orale »* : foires et expositions, colloques, congrès, conférences, contacts personnels, autres lieux d'échange

La société est partie prenante à participer dans les foires, expositions, colloques, congrès, conférences. Non seulement, ces derniers présentent pour la société des opportunités pour rencontrer des nouveaux clients, pour faire connaître à un grand public ses activités, mais elles s'avèrent également des sources d'informations sur le monde réel du secteur maritime. Nous rappelons que la CMA CGM a participé à la Foire Internationale de Madagascar (FIM), aux séances d'information organisées chaque année par le Port de Rouen à Madagascar.

Chaque employé peut utiliser aussi son réseau relationnel ou réseau de connaissances en créant des lieux d'échange (déjeuner, dîner, cocktail, ...) pour détecter des informations utiles. D'une manière globale, les informations collectées sont à la fois blanches⁸ et grises⁹.

⁸ information blanche : information accessible par des voies légales et éthiques

⁹ information grise : information de source orale, et sans jugement de valeur

1.1.3 Analyse des données

Les informations collectées sont ensuite analysées. Il n'existe pas d'outil informatique spécifique pour l'analyse des données. Il s'agit essentiellement d'un travail humain. A travers une réunion de *brainstorming*, les personnes concernées, sous la coordination de la direction, discutent librement des informations reçues. Une synthèse de ces analyses est avancée ci-après :

Typologie des clients : Les principaux clients de la CMA CGM regroupent des transitaires, des exportateurs et des importateurs. Les résultats du sondage montrent que 35% des clients sont des transitaires tandis que 45% sont des exportateurs et/ou importateurs. En majorité, la société est confrontée à une clientèle professionnelle (Business to Business) qu'à des clients particuliers (Business to Consumer). Les produits principalement transportés à l'export par le biais de la CMA CGM sont : les produits halieutiques, les produits textiles, les produits miniers, et les produits à l'import sont essentiellement les hydrocarbures, les pièces détachées.

Portrait des clients : Les clients du secteur transport maritime sont beaucoup moins attachés à un seul armement, posant de ce fait le problème de fidélisation. Juste une minorité d'entre eux confie toutes leurs transactions à une seule compagnie maritime. Les autres font varier leurs prestataires de service maritime en fonction de nombreux critères de choix : critères financiers, de réactivité de l'entreprise, critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés, ...). Dans la première partie, nous avons déjà mentionné les critères que les clients apprécient chez la CMA CGM.

Attentes des clients : Les clients de la société souhaitent :

- davantage de visites de la part des commerciaux
- une validité des cotations plus longue allant de 6 mois à 1 an au lieu de 1 à 2 mois
- un tarif acceptable tout en gardant la fiabilité et la bonne qualité des services rendus
- un « transit time » plus court

Nouvelles valeurs des consommateurs : Le comportement des consommateurs a beaucoup changé ces derniers temps. Si dans les années 60, le produit est imposé aux clients. Aujourd'hui, ce sont ces derniers qui tirent la demande. Les entreprises cherchent-elles ainsi

ce que désirent les clients, elles tiennent compte de leurs souhaits et leurs goûts. Les clients peuvent donc se permettre de choisir leurs fournisseurs et d'en changer par un simple clic.

Satisfaction des clients : Sur les 37 clients ayant répondu à notre questionnaire, onze (11) n'ont aucune idée de leur niveau de satisfaction par rapport aux services offerts par la société. Ceux qui ont manifestés leur satisfaction représentent 35% des résultats. La satisfaction de la clientèle est donc faible.

Marché du transport maritime : Les armateurs présents à Madagascar sont presque des armateurs mondiaux. Les armateurs de pavillon malgache sont insuffisants, voire même inexistant. Ce marché très concurrentiel est donc caractérisé par une forte présence des acteurs mondiaux par rapport aux acteurs nationaux. Il est plutôt tourné vers l'importation que l'exportation. Les volumes importés vers Madagascar sont trois fois supérieurs aux volumes exportés. Cependant, nos infrastructures portuaires sont précaires pour traiter le chargement et le déchargement de ces marchandises.

1.1.4 Diffusion des informations

Les informations analysées sont diffusées aux personnes concernées dans l'organisation afin qu'elles soient utilisées par les acteurs qui en ont besoin dans le cadre de leurs fonctions. Les canaux de diffusion utilisés sont : note interne, mémorandum, email, compte rendu, échange individuel (de personne à personne).

Toutes ces informations servent de base à des stratégies commerciales plus efficaces. Elles nous ont orienté vers la mise en place d'une base de donnée centralisée permettant de gérer le portefeuille clients et la mise en œuvre d'une assurance qualité permettant d'améliorer la qualité des services offerts.

1.2 Applications du projet de GRC dans l'entreprise

Notre projet de GRC consiste à mettre en œuvre parallèlement un outil de gestion d'informations sur la clientèle et un système de management de la qualité.

1.2.1 Création d'un modèle de GRC

Un modèle est une représentation qui sert d'objet d'imitation. Beaucoup d'entreprises ne modélisent pas. Elles croient inutile de savoir comment elles font ce qu'elles savent djà faire. Quand un salarié arrive dans une telle entreprise, il est mis au travail. Il adhère  une organisation locale sans pouvoir prendre une vue d'ensemble. Il se forme par imitation des anciens : le savoir est « dans les murs » de l'entreprise, sans être explicité. Lorsqu'on prente un modèle  ce salarié, il le jugera « abstrait » et déroutant car le modèle relativisera des conventions et des règles d'organisation qu'il a pris l'habitude de considérer comme des « absous ». Cependant, certaines entreprises, comme la CMA CGM, doivent modéliser puisqu'elles sont places dans un contexte évolutif (concurrence, innovation technique, réglementation) et doivent être « agiles ». Cet aiguillon la pousse  rechercher d'une manre permanente des responses  la série de questions suivante :

- comment mieux couvrir son marché ?
- comment augmenter sa marge du client ?

Ce sont les raisons pour lesquelles « gérer le portefeuille clients » est primordial pour la survie de la société. Nombreux sont les logiciels existants pour gérer le portefeuille clients mais il est nécessaire de savoir les sélectionner car ils ne sont pas tous facilement adaptables au sein des structures. C'est pourquoi, nous avançons une application informatique personnalise, adapte  la structure de la société.

1.2.1.1 Aspects stratogiques de la base de donne

La société ne possède qu'un simple carnet d'adresses de ses clients. Elle ne possède pas un véritable système d'information sur sa clientèle. Notre modèle de base de donne est destiné  être un meilleur outil de gestion d'informations sur les clients dans la société. Ces informations mises  la disposition des utilisateurs, notamment des commerciaux seront traites afin qu'ils puissent élaborer des stratogies visant  elargir la part de marché de la société,  accroître sa performance et sa différentiation concurrentielle, et  faire plus de benfices. D'une manre générale, notre projet de création et personnalisation d'une GRC cherche  pérenniser la société qui le met en œuvre.

La mise en place de ce modèle demande préalablement une **étude marketing** précise, répondant aux propres besoins et à la stratégie commerciale de la société. Suivant les objectifs de la société susmentionnés, les meilleures actions commerciales pour y parvenir sont : d'abord, fidéliser les clients existants, ensuite, reconquérir les clients perdus et enfin, acquérir des prospects.

- **Fidéliser les clients existants [11] [12]**

« Gagner un client c'est bien, le garder c'est mieux et beaucoup moins onéreux ». Bien que nécessaire, la conquête de nouveaux clients se révèle trois fois onéreuse en terme de coût que la fidélisation clients. Cette dernière est donc la meilleure stratégie pour générer un surplus de chiffre d'affaires. Une enquête réalisée auprès d'une centaine d'entreprises montre très nettement que l'accroissement de la rentabilité et des performances de l'entreprise passe par la fidélisation clients, par une meilleure connaissance de celui-ci. D'où l'importance du sondage de la satisfaction clientèle.

La connaissance des attentes de la clientèle et de la capacité de la société à les combler est en effet une information précieuse pour les gestionnaires. De façon générale, cela vise deux objectifs : (1) préciser les aspects touchant la qualité des produits et des services qu'il convient d'améliorer, et (2) souligner le besoin d'adopter des correctifs lorsque les attentes des clients dépassent ce que la société peut offrir.

Dans le domaine de la fidélisation, l'outil prime sur la stratégie. Mais quels outils pour cette stratégie ?

Pour notre étude de cas, nous avons combiné deux outils de fidélisation : carte de fidélité et « cash back ». Une carte de fidélité sera offerte à chaque client. A chacune de ses transactions commerciales, il devra apporter cette carte, sur laquelle le commercial note les informations nécessaires, notamment le montant du fret. Un modèle de cette carte est disponible dans l'annexe 8 de cet ouvrage. La société attribue un pourcentage de ristournes à chaque montant dépensé en fret pour l'un des produits de la société (Delmas, CMA CGM). Ces ristournes qui s'accumulent lors de chaque transaction, peuvent être conservées à vie et donnent droit à une gratuité des frais de surestarries, des frets, ou autres, suivant le montant cumulé des ristournes à une période donnée. Ces ristournes visent surtout à récompenser les clients fidèles, qui sont plus rentables que les clients épisodiques. Ce type de récompense se retrouve sous

l'appellation de « cash back » parce que le client se voit rembourser un pourcentage du montant qu'il dépense.

Mais cela n'empêche pas l'entreprise d'offrir à ses clients d'autres avantages visant à encourager leur fidélité (invitations, informations avant – première ou exclusivité, conseils, etc.).

- **Reconquérir les clients perdus [2]**

Des efforts au niveau des communications doivent être déployés par la société afin de connaître les causes de départ du client et de les reconquérir. Pour ce faire, certaines démarches doivent être entreprises :

- identifier les clients perdus
- prendre contact avec eux
- connaître leur expérience passée avec le service offert par la société, et ce qu'ils entendent de la bouche des autres utilisateurs du service
- connaître leurs attentes
- fixer des objectifs concrets de reconquête et créer un argumentaire percutant
- convaincre le client de passer de la logique « passé = mécontentement » à une nouvelle logique « futur = confiance »

Parallèlement à ces démarches, la société doit informer les clients des buts, limites et possibilités du programme pour que leurs attentes soient plus conformes à la réalité. Entre autre, l'utilisation stratégique des communications externes peut aider la société à empêcher la création des attentes des clients trop élevées et aussi à réduire le mécontentement des clients. Dans ce cadre, la société informe sa clientèle des normes (niveau et qualité) de service auxquels ils sont en droit de s'attendre. De cette manière, elle contribue à la détermination des attentes des clients, lesquels sont souvent très dispersées et à la valorisation de l'image de l'entreprise. Par conséquent, la société doit veiller à respecter les normes qu'elle a communiquées publiquement parce que le non-respect de ces normes provoquera certainement l'insatisfaction de la clientèle, leur départ à la recherche d'un autre fournisseur, et les phénomènes de bouches à oreilles négatifs.

■ Acquérir les nouveaux prospects [2]

La conquête de nouveaux clients n'est plus le principal levier de croissance des entreprises mais elle est la clé d'un supplément de croissance. Elle peut valoir cher, et demander du temps. Prospecter et conquérir de nouveaux clients nécessitent beaucoup de professionnalisme et de savoir-faire pour opérer en milieu opaque, incertain, voire hostile.

Prospecter c'est de :

- chercher des personnes physiques ou morales susceptibles de devenir des nouveaux clients via des bases de données (journaux, ...) ou des actions commerciales par le biais du marketing direct
- chercher à établir le contact avec des prospects en envoyant des mailings personnalisés, en téléphonant pour décrocher un premier entretien, ou en les invitant à des expositions, des conférences ou d'autres événements organisés par la société
- chercher à maintenir avec les prospects un certain niveau de communication jusqu'à l'obtention de leur premier engagement. Il faut mettre en place un programme cherchant à développer l'intention d'achat des prospects et à les convaincre de devenir des clients fidèles. La société peut leur proposer par exemple des offres promotionnelles d'essai du service.

Dans ce contexte, prospecter des clients rime avec implication de la force de vente de la société, en leur motivant par un système de primes de commission en l'occurrence.

1.2.1.2 Aspects opérationnels et techniques du modèle GRC proposé

■ Fonctionnalités du modèle

Ce système d'information s'articule autour d'une base de données :

(1) dans laquelle on stocke tous les contacts entre l'entreprise et les clients. Idéalement, ces contacts incluent toutes les communications à destination du client :

- mailings, envoi d'échantillons, etc.
- les réactions des clients : actes d'achats, demande d'information, appel au service après-vente, etc.

(2) dans laquelle, les outils que nous allons mettre à disposition des utilisateurs couvrent l'ensemble de fonctionnalités :

- marketing (ex : fournir aux professionnels du marketing des outils de ciblage, de gestion de campagnes marketing) ;
- vente (ex : fournir aux représentants des outils de gestion des contacts, des opportunités, des soumissions) ;
- après vente, service client (ex : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services)

- **Structure du modèle**

Sur le plan opérationnel, cet outil doit permettre de connaître rapidement :

- les transactions réalisées avec un client
- les coordonnées des contacts
- les actions entreprises pour démarcher le client (réunions, conférences téléphoniques)
- les actions planifiées pour poursuivre la relation avec le client
- les éventuelles transactions futures avec ce client et la probabilité qu'elles soient réalisées
- les attentes des clients – prospects

Voilà pourquoi, notre modèle se représente comme suit :

- d'une part, nous avons la liste de tous les clients de la société, lesquels peuvent être classés en trois catégories :
 - clients existants à fidéliser
 - clients perdus à reconquérir
 - prospects à acquérir

Pour distinguer les trois catégories dans le fichier mère, il suffit de faire des requêtes. Pour identifier les clients perdus, il suffit de déterminer leur année de départ ou année de dernier contact. On peut les trier par année. Quant aux prospects, nous aurons la colonne relative à la

source d'information complète. Nous pouvons également les classer par type de source d'information. Ceux qui ne figurent pas dans ces deux catégories rentrent bien évidemment dans la première catégorie des clients fidèles.

N° ID	Identification du client	Année de 1er contact	Année de dernier contact	Source d'information
00001	HUGO THEES	1999	2003	
00002	AQUALMA	1999		
00003	AMBASSADE DE MAROC			Les quotidiens

- D'autre part, nous établissons une liaison entre cette liste des clients et les informations qui lui soient spécifiques. Pour chaque client, nous avons les informations suivantes :

Feuille 1 : Fiche de contact

FICHE DE CONTACT	
Nom/Raison sociale du client:	
N° d'identification :	
Adresse professionnelle :	
Code postal :	
Ville :	
Tel :	
Fax :	
Email :	
Date du premier contact :	
<i>Uniquement si personne morale</i>	
Date de création :	
NIF :	
N° Statistiques :	
RC :	
Quittance :	
CP:	
Directeur Général :	
Email :	
Ligne directe :	
Mobile :	
Directeur Commercial :	
Email :	
Ligne directe :	
Mobile :	
Personne contact :	
Fonction :	
Email :	
Ligne directe :	
Mobile :	

Feuille 2 : Historique des actions commerciales

Chargeur	Réceptionnaire	BL AIMS	Navires	Marchandises	BL Orig	Type	TEU	POD	ETD	Valeur
KALETA	INTERPRAL S.A	TNR00168 1	IO036N	LANGOUST E	FTU000369	20 RF	1	FRL EH		2 000 €

Feuille 3 : Chronologie événementielle

Date	Heure	Canaux d'informations	Sujet	Réaction de la société	Nom du contact	Chargée de la clientèle	Réaction du client
22/05/2007	11h50	appel téléphonique	demande de cotation pour France	cotation = 2000 € transit time = 30 jours	Mme X	Mr Y	acte d'achat
06/07/2007	17h15	Fax	demande de service				insatisfait
		Rendez-vous	plainte				satisfait
		visite informelle					Rendez-vous
		Email					

Grâce à la fonctionnalité du fichier Access, nous pouvons faire d'autres requêtes ou tri, à savoir :

- segmenter les clients
- classer les clients par produits transportés
- identifier les principaux ports de destination
- identifier les principaux types de conteneurs utilisés par les clients
- dénombrer les rendez-vous décrochés pendant une période donnée
- dénombrer et qualifier les plaintes obtenues, etc.

Tels sont les objectifs de cette base de données sur Access. Chaque chargée de la clientèle peut accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

Avec toutes les informations obtenues, on peut assurer également le suivi des indicateurs du tableau de bord ci-après :

Thème	Critères à juger	Indicateurs
<i>Qualité de services</i>	Disponibilité des informations sur le client et ses marchandises	Temps de recherche des informations demandées
	Rapidité /délai de livraison	Temps de réponse, temps de traitement des plaintes et réclamations, taux de réclamation
	Sécurité et sûreté des envois	Bon de livraison, bon d'embarquement
	Qualité de la prestation	Conformité des services offerts, taux de satisfaction
	Proactivité des chargées clientèles	Taux de rendement par commercial
<i>Rentabilité</i>	Chiffre d'affaire	Evolution de rentrées d'argent Nombre de clients par an
	Evolution part de marché	Nombre de commandes reçus
	Attentes des clients	Taux de satisfaction

Telle que la base de donnée, le tableau de bord est aussi centralisé sur une machine, il sera régulièrement alimenté par les informations obtenues et mis à jour facilement. Ces indicateurs sont utilisables partout et par tous dans l'entreprise. De cette façon, les relations clients/fournisseurs s'enrichissent et les clients se trouvent satisfaits.

1.2.2 Mise en œuvre du SMQ

Parallèlement à la mise en place de cette base de donnée centralisée, la société doit toujours veiller à respecter, voire même à améliorer les normes de la qualité de ses services. D'où, la mise en œuvre d'un SMQ.

Dans la deuxième partie du présent document, nous avons parlé du SMQ. Pragmatiquement, les cinq étapes incontournables dans l'installation d'un SMQ sont :

- recenser les principales activités du fournisseur des produits/services
- définir ce que l'on veut faire
- écrire ce que l'on doit faire
- faire ce que l'on a écrit
- améliorer ce que l'on doit faire

1.2.2.1 Recenser les activités

Le fournisseur principal des produits/services au sein de la société est le service « Sales & Marketing ». Ce service regroupe les commerciaux ou chargé(e)s de la clientèle. Leurs principales fonctions sont :

- répondre aux demandes d'informations ou de cotation des clients reçues par appel téléphonique, par mail, par fax ou par entrevue
- répondre à leurs plaintes et réclamations
- résoudre leurs problèmes
- faire des visites clientèles
- s'informer et mener des études sur la concurrence, les nouveaux débouchés, les futurs clients, etc.

1.2.2.2 Définir ce que l'on veut faire

Il s'agit de mettre en place sa propre politique de qualité, c'est-à-dire les orientations et intentions générales de la société relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. Notons que la politique de qualité doit :

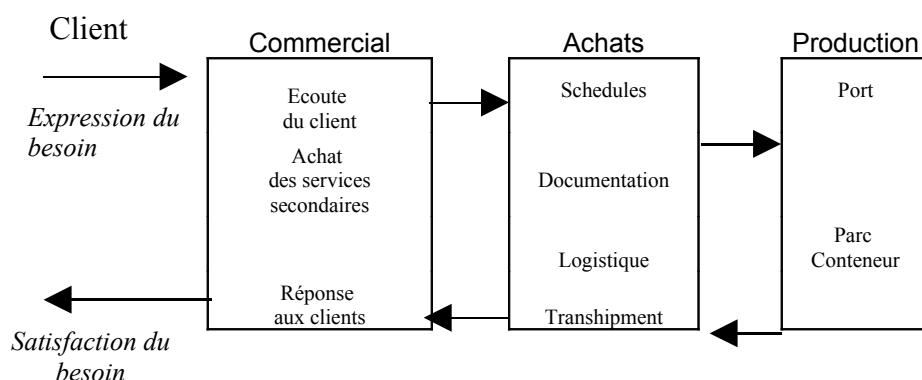
- être adaptée à la finalité de la société
- comprendre l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ
- fournir un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité
- être communiquée et comprise au sein de la société
- être revue quant à son adéquation permanente

Dans notre cas, nous voulons certifier le service « Sales & Marketing », qui servira d'entité pilote en assurance qualité. Les intentions générales de la société au niveau de ce service sont de réduire les plaintes/réclamations qui lui soient parvenus quelque soit leur nature et de réduire également le temps de traitement des demandes et/ou des plaintes. Les objectifs de qualité sont donc « Zéro plainte » et « zéro retard ».

1.2.2.3 Ecrire ce que l'on doit faire

Il s'agit d'élaborer un manuel qualité et un guide de procédures. Un manuel qualité est un document spécifiant le SMQ de l'organisation, c'est-à-dire le domaine d'application du SMQ. Il est complété par un guide de procédures, lequel décrit la manière dont l'entreprise accomplit une tâche en précisant qui fait quoi et dans quel ordre. L'enchaînement des tâches pour satisfaire un besoin peut être représenté comme suit :

Figure 5: Enchaînement des tâches



Prenons un exemple pour illustrer cet enchaînement, un client donné demande au commercial si son conteneur portant le numéro XXXX est bien embarqué sur le navire Y. Après avoir pris en compte cette demande du client, le commercial doit agir en « achetant » des informations auprès des autres services de l'entreprise. Il peut demander au service :

- « Schedules », les prévisions d'escale du navire en question à l'aide desquels le commercial peut estimer approximativement la situation géographique du navire
- « Documentation », si les documents nécessaires pour l'embarquement de ce conteneur sont en règle
- « Logistique », pour savoir s'il n'y a pas lieu de problème au niveau du conteneur fourni ou au niveau de l'empotage

- « Transhipment », en cas de transbordement, il demande l'embarquement effectif du conteneur sur un autre navire mère ou feeder.

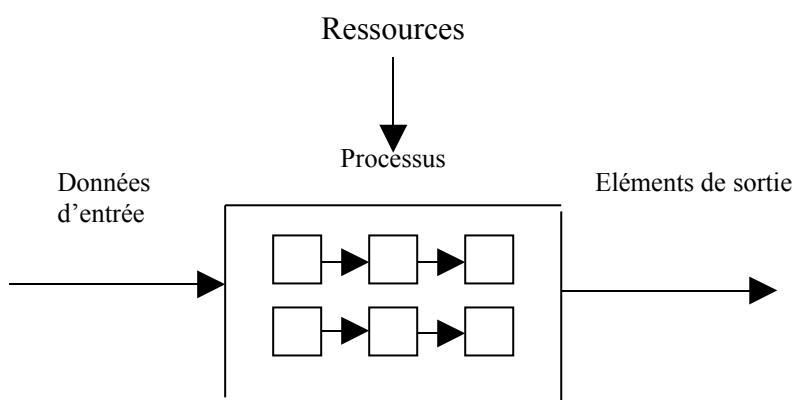
Avant de fournir les informations demandées par le commercial, les services susmentionnés peuvent, voire même, doivent recourir aux aides des agents opérationnels au niveau du port et/ou des parcs conteneurs. Ces agents sont les seuls en mesure de communiquer des informations fiables à transmettre au commercial.

Une réponse fiable de la part du commercial est insuffisante pour satisfaire le client. Il faut aussi que cette réponse soit fournie le plus tôt possible. Autrement dits, chaque personne concernée doit traiter la demande dans une contrainte de temps.

1.2.2.4 Faire ce que l'on a écrit

Cela signifie que chaque acteur de la chaîne doit travailler selon les procédures établies. Il doit veiller à respecter les normes et à travailler en réseau. La cartographie ci-dessous montre le pilotage des processus et ses interactions.

Figure 6 : Pilotage des processus



Un processus représente toute activité ou ensemble d'activités corrélées et interactives qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Dans notre étude de cas, les ressources nécessaires sont en grande partie les ressources humaines de tous les services, notamment du Front office. Il y a aussi les matériels nécessaires pour l'installation de la base de données centrale. Pour enrichir cette base de données, le personnel l'alimente en y introduisant des données d'entrée. Ces dernières comprennent les informations sur : les attentes des clients, leurs plaintes et réclamations, leurs

suggestions, et les bouches à oreilles sur le service offert par la société. Quant aux éléments de sortie, ils comprennent les décisions et actions relatives à l'amélioration de la qualité des services offerts et à l'amélioration de la satisfaction des clients.

1.2.2.5 Améliorer ce que l'on doit faire

Une surveillance continue est vitale à l'efficacité du SMQ. Pour ce faire :

- la norme exige que l'organisation elle-même audite son système qualité basé sur ISO 9001 : 2000 pour vérifier s'il gère avec efficacité ses processus, ou bien pour vérifier s'il maîtrise parfaitement ses activités. Ces audits internes peuvent se faire par des entretiens, des observations de l'application des procédures, et/ou des inspections de la direction à intervalles réguliers
- l'organisation peut inviter ses clients à auditer son système qualité afin de leur donner confiance dans le fait que la société est capable de livrer des produits ou des services qui répondront à leurs exigences.
- l'organisation peut engager les services d'une tierce partie ou « certificateur ». Ce dernier évalue l'efficacité des actions engagées par rapport aux normes de l'ISO 9001 : 2000. S'il existe un écart, il recommande des actions correctives à entreprendre et il s'assure que l'entreprise dispose de tout ce qu'il lui faut pour s'améliorer. En cas d'absence d'écart, il peut certifier l'organisation.

Le certificat est une référence entre la société et ses clients. Il est valable pour trois ans. Mais afin de préserver la validité du certificat, il est nécessaire d'assurer un suivi de la certification et une amélioration continue.

Brièvement, notre projet est résumé par le tableau de matrice du cadre logique ci-après.

Intitulé du projet : Crédation et personnalisation d'un modèle de gestion de la relation clients (GRC)

Description	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Conditions préalables
Objectifs globaux	Pérenniser la société Mettre à la disposition des compagnies maritimes un outil de GRC	Durée d'existence de la société Outil de Gestion de la relation clients utilisé par les armateurs	Données auprès de MICTSL, SPAT INSTAT, Fokontany, APACM	Développement des échanges commerciaux Développement portuaire
Objectifs spécifiques	Améliorer la compétitivité de l'entreprise Augmenter son part de marché Augmenter son revenu annuel/sa rentabilité	Position commerciale de tous les prestataires de transport maritime Statistiques des clients Evolution du chiffre d'affaires	Données auprès de MICTSL, SPAT Rapport d'activités commerciales Rapport financier de l'entreprise	Stabilité du nombre des prestataires de transport maritime sur le marché
Résultats attendus	Relations privilégiées entre la clientèle et la société Satisfaction de la clientèle	Nombre de rencontres et de contacts avec la clientèle Nombre de plaintes / réclamations	Données internes (mails reçus, appels téléphoniques, etc.)	Amélioration effective de la qualité du service Prise en compte des attentes des clients dans la stratégie de l'entreprise
Activités	Conquête des prospects Reconquête des clients perdus Fidélisation des clients existants	Mobilisation des ressources humaines: commerciaux, Directeur fonctionnel, autres utilisateurs du modèle Mise en place d'une base de données centrale	Données internes (fiches clients, coûts de formation des utilisateurs, coût d'investissement)	Disponibilité du matériel nécessaire pour la mise en place de la base de données centrale Appropriation de l'outil par tous les utilisateurs

CHAPITRE 2

Retombées Sociales Et financières

Pour mettre en œuvre ce projet GRC, il faut mobiliser des ressources. Les premiers concernés par ce projet sont : les commerciaux, le directeur fonctionnel (marketing ou commercial) s'il y en a et les autres acteurs susceptibles d'utiliser le modèle. Et la mise en place de ce modèle nécessite des investissements en matière d'équipement informatique et de télécommunication. Le projet requiert des ordinateurs performants ou modernes, un serveur pour la centralisation des données, ainsi qu'un modem, un commutateur, et un accès internet pour la mise en réseau. La disponibilité de toutes ces ressources est préalable pour l'application effective du projet et pour obtenir des retombées positives. Les bénéfices de l'application des méthodes mentionnées dans la deuxième partie du présent ouvrage se mesurent par des résultats sociaux et financiers.

2.1 Retombées sociales

2.1.1 Comportement des acteurs économiques

Le projet GRC engendre des impacts sur le comportement des acteurs économiques. Grâce à cet outil, le client ne sera plus considéré comme un anonyme mais comme un individu à part entière, dotée de caractéristiques spécifiques. Etant de plus en plus sollicités, les clients risqueront de « finir par regarder uniquement son propre nombril et se transformer en enfant gâté qui casse ses jouets au fur et à mesure qu'on lui donne » selon la description de Henri Kaufmann dans son ouvrage « Le marketing de l'ego : du Client – Roi au Client – Moi » [8].

Quant aux fournisseurs, le projet engendre des conséquences en matière de gestion. En regroupant d'une manière homogène les clients partageant les mêmes attentes, l'entreprise peut ainsi leur offrir un service adapté et demeure à la recherche d'une amélioration continue de la qualité de ses services. La Qualité Totale est devenue ainsi-t-elle la finalité de l'entreprise et lui confère une sorte d'avantage concurrentiel. L'obtention d'un certificat ISO

9001 : 2000 ne fait que renforcer les atouts de l'entreprise. En outre, le temps que les chargées clientèles consacreront à la recherche des informations est diminué.

2.1.2 Rôle important des ressources humaines

Ce projet GRC est l'affaire de tous. Le facteur humain y tient une place importante. Cette implication va de la direction à la masse salariale.

▪ Responsabilité de la direction

Tout d'abord, il est indispensable de recevoir le soutien des directeurs, notamment du directeur général, parce que c'est lui qui propagera la vision du projet au sein de l'entreprise et aidera les utilisateurs à y participer. Il leur appartient de communiquer au sein de la société l'importance à satisfaire les exigences des clients. Ils établissent la finalité et les orientations de la société. Après avoir introduit le projet aux acteurs concernés, il faut expliciter les rôles et responsabilités de chacun, ensuite élaborer la liste des compétences identifiées nécessaires à la réalisation du projet, puis localiser ces compétences dans l'entreprise et enfin constituer l'équipe projet, lequel sera composé du chef de projet technique et informatique, du directeur fonctionnel (directeur marketing ou directeur commercial), et des utilisateurs pilotes (les commerciaux). Outre la diffusion de la culture de l'entreprise et la culture de la qualité, ils attribuent les ressources budgétaires nécessaires pour le succès du projet. Ces ressources budgétaires seront allouées à la participation à des conférences, foires, à la formation du personnel, à l'abonnement aux sources d'informations (journaux, magazines, etc), aux infrastructures telles que les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées, les équipements, aussi bien logiciels que matériels. Ils créent et assurent également un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de la société. En d'autres termes, l'environnement de travail doit exercer une influence positive sur la motivation, la satisfaction et les performances des employés.

- **Implication du personnel**

Le personnel est l'atout le plus important de l'entreprise. Il n'y a pas de démarche qualité possible ni d'informations obtenues sans la mobilisation de chaque acteur de l'entreprise. Les personnes à tous les niveaux sont l'essence de la société et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de la société. Le personnel met l'ensemble du projet en œuvre et fait en sorte de satisfaire les exigences des clients, de s'appuyer sur les infrastructures et documents fournis pour offrir ses services conformément au SMQ. Le personnel doit prendre activement part à la collecte d'informations utiles et à l'amélioration du SMQ. Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du service doit disposer des compétences nécessaires sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire, de la sensibilisation et de l'expérience. Le personnel doit maintenir également l'infrastructure nécessaire pour fournir des services répondant aux exigences en matière de conformité. Bref, les membres du personnel doivent interagir et coopérer de manière à répondre le mieux possible au SMQ.

2.2 Retombées financières

Nous allons évaluer dans ce paragraphe, les impacts du projet GRC sur le plan financier de l'entreprise. Pour l'évaluer, deux types de méthodes existent :

- méthodes dynamiques : méthode de la valeur actuelle nette (VAN), méthode du taux de rendement interne (TRI), méthode des annuités, méthode du « pay back period »
- méthodes statiques : retour sur investissement (ROI), délai de récupération du capital investi (DRC), calcul comparatif des coûts, calcul comparatif des bénéfices

Parmi les méthodes susmentionnées, nous allons voir les quatre critères clés ci-après:

- **Valeur Actuelle Nette ou VAN**

La VAN est un critère plus pertinent que le TRI. C'est pourquoi, nous allons l'évaluer en premier lieu.

Les éléments indispensables aux calculs sont :

DESIGNATION	VALEUR EN ARIARY TTC	OBSERVATION
<u>INVESTISSEMENT INITIAL</u>		
Achat de nouveaux ordinateurs 2000000 Ar x 10	20 000 000	En remplacement des 10 ordinateurs obsolètes à Antananarivo
Mise en réseau (serveur, commutateur, modem)	50 000 000	
Installation des matériels informatiques 100000 Ar x 10	1 000 000	Il s'agit des 10 nouveaux équipements
Nettoyage et conversion des données 100000 Ar x 10	1 000 000	
TOTAL INVESTISSEMENT INITIAL	72 000 000	
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	14 400 000	Amortissement linéaire
<u>FUTURES RENTREES D'ARGENT</u>		
Fret Montant à l'export vers la France 2000 € Montant à l'import de la Chine 2000 \$		Projection d'évolution du nombre de clients : 10 clients à fidéliser, 5 clients à reconquérir, 5 prospects. En tout, 20 clients dont 10 à l'export, en général vers la France et 10 à l'import, en général de la Chine.
Export : 10 x 2000 x 2500	50 000 000	
Import : 10 x 2000 x 1850	37 000 000	Taux moyens utilisés : 1€ = 2500 Ar 1\$ = 1850 Ar
TOTAL FUTURES RENTREES D'ARGENT	87 000 000	
<u>FUTURES SORTIES D'ARGENT</u>		
Communication téléphonique 200000 Ar x 12 mois	2 400 000	
Abonnement internet et ADSL 1000000 Ar x12 mois	12 000 000	
Carburant pour les visites clients 100000 Ar x 12 mois	1 200 000	
Envoi rapports d'activités et financiers au siège 150000 Ar x 12 mois	1 800 000	
Publicité : dans les presses 300000 Ar par parution	1 800 000	Bimestrielle
Présentation sur power point 150000 Ar par location des matériels	900 000	Bimestrielle
Edition des cartes de fidélités PU = 3000 Ar	60 000	
Ristournes	4 350 000	5% du montant total du fret
Primes aux commerciaux	4 350 000	5% du montant total du fret
TOTAL FUTURES SORTIES D'ARGENT	28 860 000	
<u>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</u>		
Taux d'actualisation (taux de rendement sur 5 ans)	13%	Ce taux tient compte de l'inflation des prix
taux d'imposition	25%	
Nombre d'évaluation du projet	5 ans	Les matériels sont amortissables linéairement en 5 ans

Mode de calcul

Le *cash flow* ou flux nets de liquidités est égal à la somme du résultat net et les dotations aux amortissements.

Sachant que :

Résultat net = résultat avant impôts * (1 – taux d'imposition)

Résultats avant impôts = (chiffres d'affaires – charges variables et fixes – dotations aux amortissements)

Le cash flow actualisé ou valeur actuelle est obtenu en multipliant le cash flow d'une année donnée avec le FVA correspondant.

Facteur de valeur actualisée (FVA) = $1/(1+t)^n$ où t : taux d'actualisation et n : nombre d'années

Valeur actuelle nette (VAN) est la somme des valeurs actuelles déduite du montant de l'investissement initial.

Application Numérique

Année	cash flow	FVA	valeurs actuelles
1	47 205 000	0,8850	41 774 336,28
2	47 205 000	0,7831	36 968 439,19
3	47 205 000	0,6931	32 715 432,91
4	47 205 000	0,6133	28 951 710,54
5	47 205 000	0,5428	25 620 982,78
	TOTAL VAN		166 030 901,7
	lo		72 000 000
	VAN		94 030 901,7

Conclusion : La VAN du projet est positive, le projet est rentable pour au moins cinq ans d'exercice.

▪ Taux de Rendement Interne ou TRI

Le TRI est égal à la valeur du taux d'actualisation maximal qui annule la VAN.

Mode de calcul

Comme les cash flows sont constants, on peut calculer le TRI suivant les étapes suivantes :

Première étape : calcul du Facteur de la valeur actuelle de la rente ou Fvar.

Fvar = capitaux investis / cash flow annuel

Application numérique

Fvar = 47 205 000/72 000 000 = 1, 5252

Deuxième étape : détermination du seuil d'intérêt

Pour une actualisation sur 5 ans, le facteur d'actualisation 1,5252 se trouve au-delà de 20% d'après la table de la valeur actuelle d'une annuité de 1 Ariary.

TRI > 20%.

Conclusion : le projet est rentable car le TRI est supérieur au taux d'actualisation utilisé.

▪ Retour sur Investissement ou ROI

Le ROI consiste à déterminer si la poursuite du projet est dans le meilleur intérêt pour la société.

La formule est : $ROI = \text{Bénéfice} / \text{Investissement net}$

Dans ce cas, il faut quantifier et estimer les bénéfices spécifiques du projet. Il s'agit principalement de :

- économie de coût : élimination de dépenses d'impression et de distribution. On dépense moins d'encre, moins de rames de papier, moins d'énergie électrique consommée.
- Productivité : les employés deviennent plus productifs parce qu'ils trouvent plus rapidement ce qu'ils cherchent, en particulier les informations sur la clientèle. Un gain de productivité se traduit par un gain de temps.
- Compétitivité : satisfaction plus grande de la clientèle car le commercial accède facilement et rapidement aux informations la concernant. Les clients satisfaits reviennent souvent chez leur fournisseur. Il y aura donc plus de services vendus et leur part de marché augmente.

Bénéfices escomptés	Sans le projet	Avec le projet
<i>Economie de coût</i>		
- ramalettes	167 500	100 500
- encre pour imprimante et photocopieuse	1 720 000	860 000
<i>Productivité</i>		
- heures supplémentaires	1 000 000	500 000
<i>Compétitivité</i>		
- fret	43 500 000	87 000 000
TOTAL	40 612 500	85 539 500

L'écart entre ces deux comparaisons est de : 44 927 000 Ariary au profit du projet.

- **Délai de Récupération du Capital investi ou DRC**

Le DRC est le temps nécessaire pour que l'investissement initial soit « récupéré » grâce aux cash flows générés jusqu'à cette date.

Après avoir dégagé pour chaque investissement les ressources nettes (encaissements moins décaissements), on effectue un cumul de ces dernières pour chaque investissement. Dès que le cumul devient positif, cela signifie que le coût de l'investissement a été récupéré.

Années	1	2	3	4	5
Cash flow	47 205 000	47 205 000	47 205 000	47 205 000	47 205 000
Cash flow actualisé	41 774 336	36 968 439	32 715 433	28 951 711	25 620 983
Cumul	41 774 336	78 742 775	111 458 208	140 409 919	166 030 902
Cumul - Io	-30 225 664	6 742 775	39 458 208		

Délai de récupération	1,937946098				
année	1				
mois	11				
jours	8				

L'investissement est rentable car le capital investi est récupéré très rapidement, dans 1 ans, 11 mois et 8 jours. Le projet court moins de risque. Cette récupération rapide du capital investi se reflète par un accroissement du chiffre d'affaires.

CHAPITRE 3

Discussion

3.1 Evaluation du projet

3.1.1 Analyse SWOT du projet

▪ Forces

Notre base de données est basée sur un progiciel programmable Access, lequel est facile à mettre en place et le coût d'installation est faible, voire même inexistant du fait que son coût est généralement incorporé au coût d'achat de l'ordinateur. D'autant plus, l'approche adoptée, laquelle est la capitalisation des informations sur la clientèle, permet de mesurer la satisfaction des clients sans devoir les consulter directement. Grâce à l'architecture de l'Access, la base de données peut être adoptée par tous les utilisateurs. Elle est aussi rapide et simple. Grâce à la mise en réseau interne, les utilisateurs peuvent accéder à la liste des clients et à leurs informations respectives en permanence et depuis n'importe quel ordinateur connecté au réseau. Avant un Rendez-vous par exemple, un utilisateur peut visualiser l'historique de la relation avec le client sans demander à une assistante de lui préparer un rapport spécifique. Après le Rendez-vous, il peut remplir son rapport directement sur son ordinateur. Ces informations seront sauveées dans la base de données centrale et sont immédiatement visibles par tous les autres utilisateurs de la société. Les utilisateurs remplissent ainsi-t-ils en temps réel et alimentent la base de données commune.

Un autre atout de cette base de données est la sauvegarde de toutes les informations concernant le client et permettent la personnalisation de l'offre commerciale. Dans ce sens, la prestation de l'entreprise s'améliore et sa réactivité augmente d'une manière significative. En d'autres termes, la société fabrique le besoin du client et non des hypothèses. Il en résulte une amélioration continue de la qualité du service offert.

▪ Faiblesses

Cependant, la mise en œuvre du modèle dans un environnement off-line, c'est-à-dire aucun lien est plus délicate. Le traitement de l'information s'avère plus difficile à automatiser.

Autrement dit, notre modèle ne reporte pas automatiquement, par un simple « clic », des outils d’analyse pertinents, des tableaux de bords et des indicateurs clés.

Une autre limite du modèle est son envergure. Avec le progiciel Access, l’archivage et l’exploitation des données ne peut s’étendre à l’infini. Son envergure peut aller de 2 à 7 ans suivant le client et son rapport avec l’entreprise. En outre, la mémorisation des données uniquement sur le disque dur de l’ordinateur central présente un risque de perte des informations en cas de détection d’un virus.

L’optimisation du projet nécessite une communication régulière. Un *reporting* ou une réunion de suivi périodique doit être mis en place pour faire les points avec l’équipe projet. Il faut aussi auditer le projet au moins tous les ans afin de s’assurer que les résultats obtenus sont bien conformes au référentiel du projet.

De surcroît, le projet de gestion de la relation clients ne se limite pas à la mise en œuvre d’une solution informatique. La clé de sa réussite réside surtout dans la volonté de l’organisation de l’entreprise. Il nécessite donc une organisation rigoureuse.

■ Opportunités

Les nouvelles technologies de l’information et de la communication ou NTIC offrent des opportunités d’ouverture et d’amélioration à notre modèle. Elles rendent notre système d’informations plus fiable et plus efficace. Nombreuses sont les nouvelles technologies disponibles à cette ère, mais nous nous limitons à quelques exemples. Grâce à l’internet mobile et le mailing, l’utilisateur peut accéder au réseau interne de l’entreprise et peut donc accéder à la base de données centrale et peut y apportant des modifications en temps réel. Il peut suivre l’évolution de sa clientèle et lui communiquer ses nouvelles offres. Il y a aussi l’ordinateur de poche que l’on peut utiliser n’importe où. L’utilisateur peut synchroniser les donner et les transmettre ensuite sur la base de donnée centrale lorsque l’ordinateur de poche se connecte avec le réseau de l’entreprise. En plus, l’ADSL rend la connexion dix fois plus rapide qu’avec un modem classique.

La société se trouve dans une situation de « business to business ». Elle se trouve en face d’un client, qui est aussi une société et qui est donc lui-même un expert du marché. Dans ce cas, il est possible pour la société d’avoir une relation individualisée avec chacun de ses clients. Il est aussi facile de mettre en place le système de base de données afin de prendre en

considération les différentes motivations, de répondre au mieux aux attentes des clients, de prendre en compte ses réclamations et ses suggestions. Cette base de données va donner lieu à la mise en place d'une riche interaction entre la société et sa clientèle.

▪ Menaces

Notre projet peut être aussi exposé à des menaces, à savoir les récents vols de câbles électriques et téléphoniques. A cause de l'insuffisance en puissance électrique, une coupure de courant fréquente, voire même une série de délestage affecte la fiabilité de notre projet. Les utilisateurs ne peuvent pas mettre à jour en temps réel leur base de données et ne peuvent pas y accéder en cas de besoin d'informations urgentes. Alors que l'achat d'un groupe électrogène engage un coût supplémentaire au coût du projet. De même, l'insuffisance des câbles téléphoniques perturbe la connexion au réseau interne.

Même si l'entreprise donne des formations aux utilisateurs, la faculté d'assimilation et d'adaptation de ces derniers diffère d'un utilisateur à un autre. La difficulté d'appropriation, ou bien la non appropriation de l'outil par l'un des utilisateurs remet en cause la fiabilité de la base de données.

Face au progrès incessant de la technologie, il est probable qu'un jour, la version Microsoft Access se trouve à l'abandon à la prérogative d'une nouvelle version, qui pourra remettre en cause notre modèle. Ci-dessous le tableau récapitulatif de cette analyse :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - coût faible - simple - rapide - pratique - partageable / accessible 	<ul style="list-style-type: none"> - off-line - difficulté à l'automatisation - envergure limitée - nécessité d'un suivi régulier - révolution de l'organisation de l'entreprise
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - NTIC (internet mobile, ordinateur de poche, ADSL, etc.) - Clientèle essentiellement professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - vol des câbles électriques et téléphoniques - résistance au changement ou non – appropriation de l'outil par les utilisateurs - abandon de la version Microsoft Access

3.1.2 Facteurs Clés de Succès (FCS)

Les Facteurs Clés de Succès ou FCS sont des variables ou éléments importants à prendre en compte pour pénétrer un marché et gagner ses parts, pour faire évoluer son entreprise, pour réussir un projet. Ils se diffèrent selon leurs objectifs. Les FCS des uns ne sont donc pas les FCS des autres. Pour notre cas, les clés de réussite reposent sur :

- la psychologie humaine : accueil, serviabilité, politesse, courtoisie, respect, considération et chaleur des contacts personnels
- la compétence des commerciaux : maîtrise de la commercialisation, disponibilité à être à l'écoute des clients, compréhension des clients et capacité à répondre à leurs demandes d'information et à traiter leurs plaintes et réclamations, polyvalence,
- la synergie des employés qui se manifeste par leur bonne entente
- la compétence technologique : aptitude du personnel à utiliser les nouvelles technologies
- la qualité du service offert : délai de livraison plus court, image de marque positive

La lutte concurrentielle se fonde essentiellement sur ces critères.

3.2 Recommandations

Nous recommandons ci-dessous quelques points qui méritent l'attention des dirigeants et autres décideurs, et lesquels pourront constituer des avenues pour des recherches futures.

3.2.1 Sur les facteurs endogènes du projet

➤ Sondage de satisfaction

La qualité des services doit être perçue comme une conformité aux exigences des clients. Il est donc nécessaire de connaître avant tout les besoins des clients. Voilà pourquoi, nous suggérons de renouveler tous les ans le sondage de satisfaction clientèle afin d'identifier et de mettre à jour les nouvelles attentes des clients.

Un programme de satisfaction de la clientèle conçu et mis en place avec soin peut comporter d'excellents avantages pour la société et peut contribuer significativement au changement de culture organisationnelle que requiert une gestion par la qualité totale.

Nous avons mentionné précédemment la tenue d'un sondage de satisfaction de la clientèle au sein de la société. Dans cette partie là, nous avons communiqué certaines limites de notre

questionnaire. Cependant, Wulfsberg et Pulaski (1990) mentionnent qu'un bon questionnaire de sondage sur la satisfaction regroupe trois types de questions portant sur (1) la satisfaction face à l'ensemble de l'organisation, (2) la satisfaction face à certains éléments de la définition d'un produit ou d'un service de qualité, (3) des mises en situation qui font appel à une certaine intervention. (Par exemple, <<Dans quelle mesure souscrivez-vous à l'affirmation suivante : lors de ma dernière conversation avec un employé de -----, j'ai eu l'impression qu'il ne se préoccupait pas vraiment de mon problème>>)

De surcroît, afin d'accentuer davantage la composante dynamique de la mesure de satisfaction, le questionnaire du sondage peut aussi contenir des questions liées à l'amélioration, par lesquelles on demande aux clients de porter un jugement sur l'évolution de la qualité du service au cours d'une période donnée. Il est aussi conseillé par ces deux auteurs de formuler les questions d'une manière plus stratégique. Par exemple, au lieu de toujours demander aux clients : <<êtes-vous satisfaits de ...?>>, il est possible de demander : <<avez-vous eu des problèmes avec ...?>>. Une telle approche fait place aux commentaires négatifs et, simultanément, contribue à rendre l'étude plus objective.

Tenant compte de ces recommandations, il s'avère nécessaire de rectifier notre questionnaire pour la prochaine édition. (cf. annexe 7 en italiques les rajouts)

➤ Remontée des informations utiles et fiables

Sous l'effet de la mondialisation et de l'explosion des technologies de l'information et de la communication, en particulier de l'internet, les entreprises sont désormais confrontées à une information surabondante. Dans ce flot d'informations, il faut choisir et trouver rapidement l'information la plus utile et la plus pertinente. Pour aider l'entreprise dans ce sens, nous les encourageons à sensibiliser et à former ses employés à l'Intelligence économique, au dispositif de veille, à un état d'esprit d'ouverture, de curiosité et d'interrogation efficace sur l'environnement de l'entreprise, afin que ces employés puissent trier les informations utiles, être à l'écoute de la moindre menace qui plane et de contre attaquer dès qu'une fausse information circule. L'information est devenu ainsi-t-elle un des facteurs de progrès. Désormais, l'information doit constituer une matière première de l'entreprise, au même titre que ses actifs tangibles, ses ressources humaines ou encore, les denrées ou les procédures qui y ont été développées. De ce fait, il est primordial de partager les informations et de se

communiquer. Si le fait de détenir l'information représente parfois une forme de pouvoir, il faudra que les employés – utilisateurs s'habituent à la partager pour l'efficacité du projet. Pour faire participer les employés à la remontée des informations, il est nécessaire d'abandonner l'approche top down, d'adopter des principes de management d'équipes favorisant la coopération interne et d'organiser des réunions périodiques. Cette remontée d'informations peut être encouragée par un système de gratification (prime, bonus, félicitation, etc.) aux capteurs d'informations. Cependant, il faut bien étudier la forme appropriée afin d'éviter une ruée vers la remontée de fausses informations.

➤ Organisation interne

Pour assurer le suivi de ces recommandations, nous suggérons que la société intègre en aval de son organigramme les postes suivants :

- un directeur marketing ou commercial : ses rôles consistent à améliorer la relation client et à réaliser des actions commerciales et marketing (exemples : étude de marché, veille, communication)

- un responsable de qualité : ses attributions consistent à veiller au respect des normes de la qualité appliquées sur le service offert ou sur le département pilote par rapport aux exigences. Généralement ces exigences sont transcrites sur un cahier de charge, clair et bien négocié, se référant ou non à une norme. La matrice d'un cahier de charge est la suivante [20] :

- présentation générale de l'entreprise (activités, système d'information en place)
- rappel du contexte de l'étude et des objectifs du projet
- contraintes à prendre en compte
- description détaillée des besoins fonctionnels
- calendrier prévisionnel
- conduite du projet

La qualité c'est prévenir plutôt que refaire ou retoucher. Il relève alors des attributions d'un responsable de qualité de détecter et corriger les non qualités en utilisant des outils de prévention tels que le suivi régulier, l'audit. Des réunions de suivi régulières, en raison d'une fois par mois peuvent être faites. A la suite desquelles, un rapport de suivi sera rédigé, des recommandations seront faites et à appliquer. Le canevas d'un rapport de suivi est :

- Introduction
- Données générales
- Description du projet
- Méthodologie
- Collecte et analyse des données
- Résultats et recommandations

L'audit est également un outil de prévention. Il s'agit d'évaluer à mi-chemin ou à la phase finale le projet. L'audit est un examen méthodique d'une situation relative à la qualité, concernant une organisation, un processus, un produit, en vue de vérifier l'adéquation de cette situation aux dispositions préétablies, et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché. L'audit vise à mesurer l'efficacité du projet. Un audit ne peut donc se faire qu'en fonction d'une référence, bien identifiée et clairement exprimée, par rapport à laquelle on veut se situer. L'auditeur peut se servir du cahier de charge du projet que nous avons décrit précédemment, comme référence.

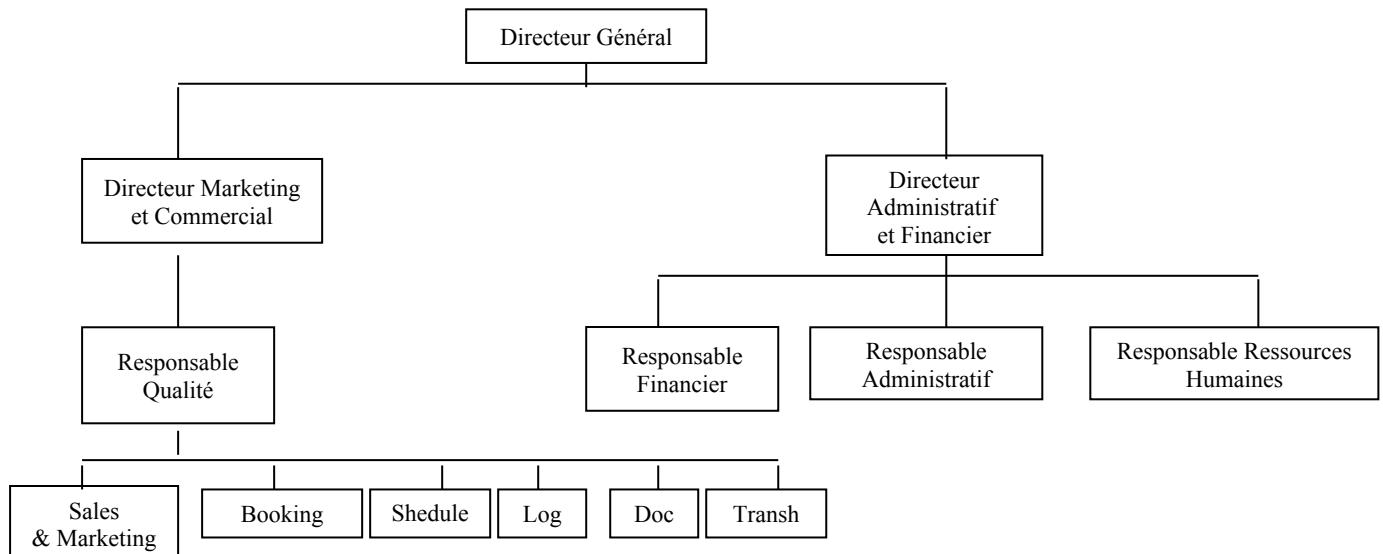
De surcroît, le responsable de qualité aide le personnel tout au long du projet qualité.

- un responsable de ressources humaines : étant donné la place importante des ressources humaines dans le projet, ses fonctions sont spécifiques à la gestion des ressources humaines, notamment la gestion des compétences, la gestion des carrières, et toutes autres activités qui valorisent les savoir –faire des employés.

- un technicien qui est en charge du bon fonctionnement des matériels informatiques et de télécommunication, de la mise à jour des logiciel et anti-virus. Il conseille et met en place des outils convenables. Il assiste également les employés sur l'analyse des données techniques et/ou statistiques. Ce dernier peut être travaillé à temps partiel.

Le nouvel organigramme peut être représenté comme suit :

Figure 7 : Nouvel organigramme proposé



LEGENDE

Log. : Logistique
 Doc. : Documentation
 Transh : Transhipment

3.2.2 Sur les facteurs exogènes du projet

➤ Environnement commercial favorable

Une des conditions de réussite de ce projet et de développement des activités maritimes est un environnement favorable. Ce domaine n'est pas maîtrisé par la société, il relève de la compétence d'une haute entité, tel que l'Etat. Ce dernier peut instaurer des politiques commerciales favorisant les échanges de marchandises en intégrant dans d'autres coopérations régionales que la COI (Commission de l'Océan Indien), le COMESA (Common Market of East and Southern Africa), le SADC (Southern African Development Community), et l'AGOA (African Growth and Opportunity Act). Dans le cadre de ces intégrations régionales, le pays bénéficie des avantages commerciaux, à savoir la franchise douanière. De cette manière, le commerce s'épanouit à Madagascar et les flux de biens transportés augmentent et donc le nombre de clients nationaux et internationaux des armateurs sera en hausse.

➤ **Infrastructures portuaires performantes**

Un autre secteur nécessitant l'intervention de l'Etat est le développement des infrastructures portuaires. Depuis quelques années, des travaux de réhabilitation et d'extension ont été entrepris dans quelques ports de Madagascar, notamment au niveau du port de Toamasina. D'autres projets sont déjà en gestation, notamment le Port d'Echoala. Mais pour avoir des résultats rapides, il faut accélérer les travaux tout en tenant compte de la préservation de l'environnement. D'autant plus, le port de l'île Maurice connaît actuellement une congestion portuaire résultant un retard dans les rotations des navires et un surcoût.

Il est aussi nécessaire de redynamiser le transport maritime malgache en modernisant les équipements de manutention et les infrastructures de stockage, en approfondissant les tirants d'eau, en élargissant les longueurs des quais.

Conclusion

Dans cet ouvrage, nous avons proposé une veille marketing axée sur la relation de l'entreprise avec ses clients. Une gestion adéquate et optimale de la relation clients reste fondamentale. L'utilisation d'applications informatiques destinées à l'identification, au suivi et à la fidélisation des clients s'avère un meilleur outil dans la volonté de développer l'entreprise.

Via le progiciel programmable Access, nous avons mis en œuvre des outils simples et directement opérationnels, mais nécessitant l'implication de tous les équipes, à tous les niveaux de l'organisation. La bonne adhésion et l'implication de tous sont essentielles à toutes les étapes du processus. Chaque être humain a des résistances naturelles face au changement qu'il faudra dépasser pour aller de l'avant.

Les gains attendus sont essentiellement d'ordre financiers grâce à la création de valeur et au rapide retour sur investissement. Sur le plan technique, la centralisation de l'information dans une base de données unique va accroître la visibilité et la qualité des informations à disposition de l'ensemble des parties prenantes du projet.

L'outil GRC proposé va structurer la mémoire de l'entreprise, notamment pour les compagnies maritimes étant donné que les informations y figurant leur sont spécifiques. Mais cela n'empêche pas les autres entreprises, quelque soit leur taille ou leur forme, de mettre en place un outil de Gestion de la Relation Clients personnalisé en remplaçant certaines informations avec les leurs. Pour chacune de ces entreprises, beaucoup restent encore à faire pour la maîtrise du marché, à savoir la veille concurrentielle.

BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE

Ouvrages

- [1] BAUCHET P., « Le transport international dans l'économie mondiale », Lavoisier Paris, D. Economica, Paris 1991, 530 p
- [2] CLAYESSEN, DEYDIER, RIQUET, « Le Marketing direct multi-canal : Prospection, fidélisation et reconquête du client », Edition DUNOD, 2004, 309 p
- [3] FREMONT Antoine, « La French Line face à la mondialisation de l'espace maritime », Anthropos, Paris 1998, 200 p
- [4] FREMONT Antoine, Le monde en boîtes, « conteneurisation et mondialisation », Les Collections de l'INRETS, RETS 2007, 143 p
- [5] GOUVERNAL Elisabeth, « Transport maritime », 2006
- [6] HETZEL Patrick, « Le marketing relationnel », Que sais-je ?, PUF 2004, 128 p
- [7] JAKOBIAK François, « Exemples commentés de veille technologique », Editions d'Organisation, Paris 1992, 198 p
- [8] KAUFMAN Henri, FAUGUER Laurence, SIOUFFI Bernard, « La Marketing de l'égo : Du Client-Roi au Client-Moi », Edition Maxima 2005, 288 p
- [9] LAWRENCE Miles, « Comment appliquer l'analyse de la valeur pour réduire vos coûts et améliorer la qualité des produits et des services », Les Editions de l'entreprise, France, Collection des dossiers du savoir-faire
- [10] LEFEBURE René et VENTURI Gilles, « Gestion de la relation client », Eyrolles 2005, Collection Solutions d'entreprise, 465 p
- [11] MEYER WAARDEN Lars, « La fidélisation clients : stratégies pratiques et efficacité des outils du Marketing relationnel », Ed. Vuibert, 2004
- [12] MORGAT Pierre, « Fidélisez vos clients : stratégies, outils CRM et e-CRM », Edition d'organisation 2004, Collection ED Organisation, 250 p
- [13] PEELEN Ed, JALLAT Frédéric, STEVENS Eric, VOLLE Pierre, « La gestion de la relation client », Ed Pearson Education, 2006, 364 p

Articles scientifiques

- [14] FREMONT Antoine, « Conteneurisation, tiers-monde à travers l'exemple de la CGM,

1965 – 1995 » in Les cahiers scientifiques du transport, n°34, 1998, pp 31 – 51

Autres articles

[15] ISEMAR, « La concurrence entre armateurs de ligne régulière de conteneurs se gagne sur terre », synthèse n°35, 2001

Conférences

[16] « Evolution et perspectives du transport maritime par conteneur : globalisation et concentration », Séance du 05/03/1997, Académie de Marine
« Communications et mémoires », année académique 1996 – 1997, n°2, janvier – mars 1997, 21, Place Joffre 75007 Paris, 149 p

[17] « Etat d'avancement du programme 2003 – 2008 par sous secteur », Conférence Transport, Vice Primature, Hotel Hilton Anosy, Juin 2004

Sources statistiques

[18] « L'étude sur les transports maritimes », CNUCED 2004

Travaux universitaires

[19] ANDRIAMAHAZOARIVO Alex Patrick, « La valorisation de la formation du personnel navigant, un défi de management de qualité et de développement durable. Etude de cas de la SAFAéro », mémoire de DEA soutenu en 2006

Sites web

[20] <http://www.gestionprojet.org>

[21] <http://www.management-qualité.com>

[22] <http://www.iso.org>

[23] <http://www.intelligence.economique.gouv.fr>

[24] <http://www.wikipedia.fr>

ANNEXES

Annexe 1 : Fiche signalétique de la société

Raison sociale : CMA CGM MADAGASCAR

Forme juridique : SARL

Activités : Représentation, consignation des navires et toutes activités connexes aux conteneurs

Marque : CMA CGM, DELMAS, ANL, Mac Andrews, Compagnie des Iles du Ponant, Doulos

NIF : 09273239

Statistiques : 61101 11 2003 0 00552 du 06/02/2006

Adresse : Bâtiment C1 Explorer Business Park Ankorondrano, Antananarivo 101

Tel: 261 20 22 359 49 / 66

Fax: 261 20 22 661 20

Email: tnr@cma-cgm.mg

Site web: www.cma-cgm.com

Siège sociale : 4 quai d'Arenc, Marseille 13215, France

Agences portuaires : Toamasina, Mahajanga

Effectif total à Madagascar : 70

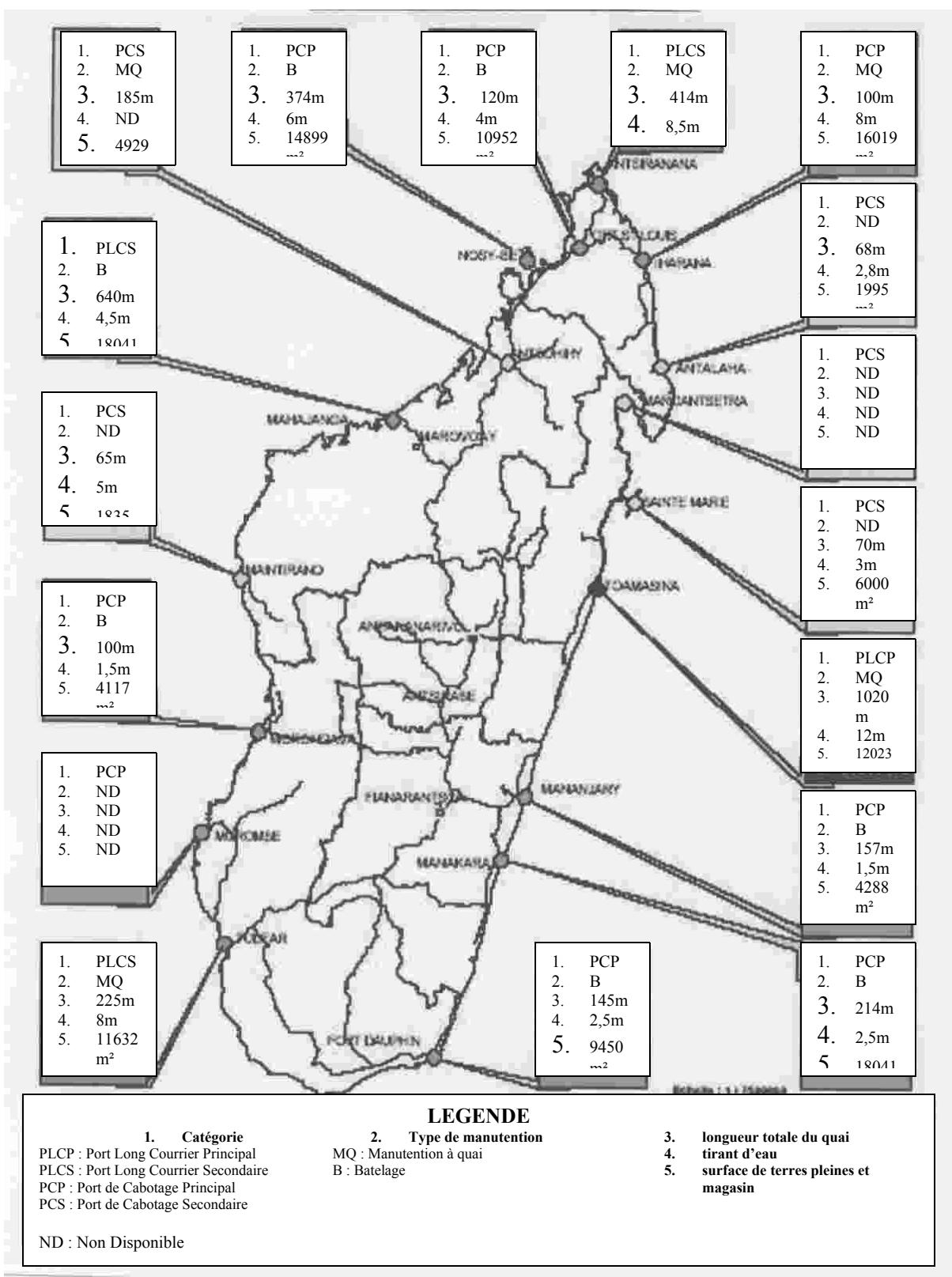
Annexe 2 : Shdedules

CMA CGM TOAMASINA				CMA CGM ANTANANARIVO				CMA CGM MAHAJANGA															
Rue François de Mahy B.P.69 Tel : (261 20) 53 323 12				Village des Jeux de la Francophonie B.P. 12042 PTT ZOOM Tel : (261 20) 22 359 49 / 359 66 Fax : (261 20) 22 661 20				Rue Hubert et Sylvain Roux Tel : (261 20) 62 247 84 Fax : (261) 20 62 247 84															
E-mail : tmm@cma-cgm.mg				E-mail : tnr@cma-cgm.mg				E-mail : mjn@cma-cgm.mg															
CMA CGM																							
Antananarivo, le 11 Septembre 2007																							
HORAIRES NAVIRES CMA CGM LIGNE EUROPE / MADAGASCAR N°28/07																							
Vessel Names	CMA CGM NEWTON			CMA CGM GALILEE		CMA CGM AUCKLAND		CMA CGM COPERNIC		MARE INTERNUM		CMA CGM DARDANELLES		HERMES									
Operator	CMA CGM			CMA CGM		CMA CGM		CMA CGM		CMA CGM		CMA CGM		CMA CGM									
CMACGM Voy Number	NM	35	S	NM	37	S	NM	39	S	NM	41	S	NM	43	S	NM	45	S	NM	47	S		
Vessel Code	Port	code	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd	eta	etd			
Tilbury	GBTIL	-	-	12	-	12/08	17	-	17/08	23	-	24/08	01	-	01/09	06	-	07/09	14	-	15/09		
Hamburg	DEHAM	-	-	14	-	14/08	18	-	20/08	25	-	26/08	02	-	03/09	08	-	09/09	16	-	17/09		
Rotterdam	NLRTM	07	-	08/08	15	-	15/08	20	-	21/08	28	-	27/08	04	-	05/09	10	-	11/09	18	-	19/09	
Antwerpen			10/08		10/08		17/08		17/08		24/08		31/08		07/09		07/09		14/09				
Le Havre	FRLEH	09	-	10/08	16	-	17/08	22	-	22/08	29	-	29/08	06	-	07/09	12	-	12/09	20	-	20/09	
Montoir			03/08		10/08		17/08		17/08		24/08		31/08		02/09		02/09		14/09				
Rouen			03/08		10/08		17/08		17/08		24/08		31/08		02/09		02/09		14/09				
Fos	FRFOS	14	-	14/08	21	-	21/08	26	-	27/08	02	-	03/09	11	-	11/09	17	-	17/09	25	-	25/09	
La Spezia	ITSPE	15	-	16/08	-	-	28	-	28/08	04	-	05/09	12	-	12/09	18	-	18/09	26	-	26/09		
Damietta	EGDAM	19	-	19/08	25	-	25/08	31	-	01/09	-	-	15	-	15/09	22	-	22/09	30	-	30/09		
Suez Canal		19	-	19/08	26	-	26/08	01	-	01/09	08	-	08/09	16	-	16/09	23	-	23/09	01	-	01/10	
Jeddah	SAJED																						
Djibouti	DJIB				29	-	29/08			11	-	12/09				26	-	26/09					
Port Reunion	REPDR	28	-	31/08	04	-	05/09	11	-	12/09	18	-	19/09	26	-	27/09	02	-	03/10	10	-	11/10	
Port Louis	MUPLU	01	-	03/09	OMIT		13	-	14/09	20	-	21/09	28	-	29/09	04	-	05/10	12	-	13/10		
POT	PLU	PDG	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU			
ETA	16/09	18/09	22/09	28/09	05/10	16/10	16/10																
FEEDER	INGENUITY	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	ALTONA	INGENUITY	
VOY	DG016R	DG016R	TT008R	DG017R	TT009R	DG017R	TT009R	DG018R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	TT009R	DG019R	
Longoni	YCLON	23/09	23/09	29/09	08/10	12/10																	
Diego-Suarez	MGDIE	25/09	25/09																				
Nosy be	MGNOS				01/10																		
Mahajanga	MGMJN				02/10																		
Tamatave	MGTMM				25/09																		
Tulear	MGTUL																						
N.B. : LES DATES SONT DONNEES A TITRE INDICATIF ET SONT SUSCEPTIBLES DE MODIFICATION SANS PREAVIS. (SUBJECT TO ALTERATION WITHOUT NOTICE)																							

Annexe 3 : Copie EIR

CMA-CGM		PROCES VERBAL DE PRISE EN CHARGE EQUIPEMENT INTERCHANGE RECEIPT					
CMA-CGM MADAGASCAR N° 008051							
CONTENEUR Container		Lieu et date de prise en charge : Place and Date of interchange					
TYPE		<input type="checkbox"/> Vide/ Plein Empty/ Full	Pour cont. plein N° du scellé For full ctn seal N°				
Livré par : Delivered by		Navire Vessel	Voyage N°				
Reçu par: Received by		BL N° CAMION N°	N° de Wagon (pour chemin de fer) Railway wagon N° (for railway)				
COMPTE-RENDU DES AVARIES Damage inspection report		Utiliser le code ci-dessous pour faire apparaître les avaries sur le plan: Following symbols are to be used on diagrams hereunder to show damages					
		B = Cassé Broken	C = Coupé Cut	D = Bosselé Dented	H = Troué Holed	M = Manquant Missing	T = Déchiré Torn
IMPORTANT : Tout client restituant un conteneur non nettoyé sera tenu de régler Ar 20 000/20' et Ar 40 000/40'. Toute utilisation abusive (Transport bois, charbon, ou autres) sera pénalisée d'une amende de Ar 100 000 / 20' et Ar 200 000 / 40'							
FRANCHISE 7 jours calendaires : Frigo / CITERNE 18 jours calendaires : DRY / OT / FL Après date de fin des opérations commerciales du navire, surestanies par conteneur et par jour.				REMARQUES			
		Tarif : EURO par jour					
		Dry	OT/FL	Frigo	Citerne All / Chl		
20'	5	10	40	75			
LIVRAISON Date : Coordonnées exactes du client : Tél : Cet équipement a été livré en bon état à l'exception des remarques ci-dessus.				RESTITUTION Date : Lieu (à préciser lors de la livraison) : <ul style="list-style-type: none"> - Parc TMM (H5 / ZRB) - Parc TNR (LEONG / SALONE / NETRANS / MADARAIL) - Autres Cet équipement a été restitué en bon état à l'exception des remarques ci-dessus.			
Pour la CMA-CGM		Pour le client		Le Responsable du terre plein		Pour le client	
EXEMPLAIRE CMA - CGM							

Annexe 4 : Ports à Madagascar et ses caractéristiques



Source : Conférence des transports, VPM, 2004

Annexe 5 : Fiche de coordonnées des clients

SOCIETE	NOM	PRENOM	FONCTION	ADRESSE	CODE POSTAL	VILLE	PAYS	TELEPHONE	FAX	TELEPHONE PORTABLE	EMAIL
ACCORD KNITS	STEENKIST	Arnold	Directeur général	Immeuble Filexnit Site Galaxy Andraharo	101	Antananarivo	Madagascar	261 20 22 378 63	261 20 223 691 46		
AGS MADAGASCAR	BOUCHE	Loïc	Directeur général	Zone Forello Module N°8 Tanjombato	102	Antananarivo	Madagascar	261 20 22 461 98	261 20 22 462 00		agsmad@wanadoo.mg
AID MADA	MILLE	Jean Marie	Directeur général	Lot II J 117 A Ilanivato BP 34 23	101	Antananarivo	Madagascar	261 20 22 622 95	261 20 22 633 41	261 33 11 001 93	mille@simicro.mg
AQUALMA	MANAVENDRA	Rao	Directeur général	Immeuble SCIM, 4 Rue Galliéni	401	Mahajanga	Madagascar	261 20 62 236 06	261 20 62 227 04		rao.manavendra@unima.mg
AQUAMEN	CHAUTY	Didier	Directeur général	Bat C1 Explorer Business Park Ankorondrano	101	Antananarivo	Madagascar	261 20 22 638 31	261 20 22 679 60		aquamenes.tnr.dgf@iris.mg
AQUARELLE MADAGASCAR	ARNACHELLUM	Harry Krishna	Directeur général	Zone Industrielle Forello Tanjombato	102	Antananarivo	Madagascar	261 20 22 469 29 / 30	261 20 22 469 41		acltana@aquarelle-madagascar.mg

Annexe 6 : Fiche des transactions des clients

CMA CGM MADAGASCAR

PERIODE :

Chargeur ETD	Réceptionnaire	BL AIMS	Navires	Marchandises	BL Orig	Type	TEUS	POD
KALETA	INTERPRAL S.A	TNR001681	IO036N	LANGOUSTE	FTU000369	20 RF		1
JPTYO		20/08/200X						

Annexe 7 : Questionnaire du sondage, en italique les points à rectifier prochainement

SONDAGE DE SATISFACTION CLIENTELE

Le groupe CMA CGM procède par un sondage de satisfaction clientèle dans le but d'une amélioration de ses services.

Merci beaucoup de bien vouloir prendre un petit quart d'heure pour répondre à nos questions et renvoyer le sondage par retour de mail.

A. Satisfaction à l'ensemble de l'organisation

- 1) Êtes-vous un importateur, un exportateur, un transitaire ou assurez-vous votre propre transit ?

- 2) Auprès de quelle Compagnie de navigation avez-vous l'habitude de demander service ?
 - MAERSK
 - DELMAS
 - MSC
 - CMA CGM
 - DAL

- 3) Auprès de quel armement rencontrez-vous le meilleur accueil ?

- 4) Quelle Compagnie de navigation transporte principalement vos marchandises ? Pourquoi ce choix ?
 - MAERSK
 - DELMAS
 - MSC
 - CMA CGM
 - DAL
 - Autre

- 5) Quel est, d'après vous, la qualité et le défaut de chacun de ces armements ?

	QUALITE	DEFAUT
MAERSK		
CMA CGM		
MSC		
DELMAS		
DAL		

B. Satisfaction au service de qualité

6) Quelle Compagnie de transport maritime vous donne le plus de satisfaction ? *Pourquoi ?*

7) Selon les services CMA CGM suivants, lequel mérite une amélioration ?

- Envoi « schedules » par e-mail
- Envoi « closing date » par e-mail
- Inspection des équipements
- Confirmation d'embarquement par e-mail
- Visite des clients
- Cotations

8) Quel type de service aimez-vous dans notre Compagnie maritime CMA CGM? *En cochant la case convenable*

	<i>Mauvais</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Bon</i>	<i>Très bon</i>
<i>Tarif</i>				
<i>Sécurité</i>				
<i>Rapidité</i>				
<i>Couverture</i>				
<i>Fiabilité</i>				
<i>Image de marque</i>				
<i>Contrat corporate</i>				

9) Quel type de service ou de prestation vous manque chez CMA CGM ?

C. Mises en situation

10) Quelles sont vos attentes pour l'année prochaine chez un transporteur maritime ?

11) Quelles sont vos attentes pour l'année prochaine chez CMA CGM ?

12) Avez-vous eu des problèmes avec vos personnes contacts dans la société, ou avec ses services ?

13) Pourriez vous décrire l'évolution de la qualité de service offert par la société durant ces six derniers mois ?

Indiquer coordonnées (facultatif)

MERCI BEAUCOUP D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REPONDRE A NOS QUESTIONS

Annexe 8 : Report des résultats du sondage

Question 1 : Etes-vous un importateur, un exportateur, un transitaire ou assurez-vous votre propre transit ?

Type de Client	Nombre
Importateur	02
Exportateur	05
Transitaire	13
Transit maison	02
Importateur/ Exportateur	10
Importateur/ exportateur/ transit maison	02
Importateur/ transit maison	01
Sans réponse	01
N	37

Question 2 : Auprès de quelle compagnie de navigation avez-vous l'habitude de demander service ?

Compagnie maritime	Nombre
MAERSK	2
CMA CGM	1
DELMAS	1
MAERSK/ CMA CGM	2
MAERSK/ CMA CGM/ DELMAS	1
MAERSK/ CMA CGM/ DELMAS/ DAL	1
MAERSK/ CMA CGM/ DELMAS/ MSC	3
MAERSK/ CMA CGM/ DELMAS/ DAL/ MSC	8
MAERSK/ CMA CGM/ DELMAS/ MSC/ Autre	1
MAERSK/ CMA CGM/ MSC	3



MAERSK/ DELMAS	1
MAERSK/ DELMAS/ DAL	1
MAERSK/ DELMAS/ MSC	1
CMA CGM/ DELMAS/ DAL	3
CMA CGM/ DELMAS/ MSC	2
CMA CGM/ DELMAS	1
CMA CGM/ MSC	3
CMA CGM/ Autre	1
DELMAS/ DAL/ MSC	1
N	37

Question 3 : Auprès de quel armement rencontrez-vous le meilleur accueil ?

Compagnie maritime	Nombre
MAERSK	03
CMA CGM	16
DAL	01
MAERSK/ CMA CGM	02
CMA CGM/ DELMAS	01
CMA CGM/ MSC	01
CMA CGM/ Autre	01
DELMAS/ MSC	02
DAL/ MSC	01
Autre	01
Sans réponse	08
N	37

Question 4 : Quelle compagnie de navigation transporte principalement vos marchandises?

Pourquoi ce choix ?

Le tableau suivant résume les réponses des 37 clients.

MAERSK

- Service :
 - Rapide
 - Bonne condition de délivrance des OBLs à l'export
 - Cotation moins cher
 - Condition de paiement fret
 - Dessert beaucoup plus de destinations
 - Fréquence des bateaux à destination des Etats-Unis
 - Routing
 - Transit time : meilleur
 - Taux de fret : raisonnable
 - Importation / exportation :
 - en Asie
 - 90% des produits sont destinés aux Etats-Unis
 - 70% export et 90% import avec Japon
 - Envoi vers Newark, Rotterdam, Vigo, Valence
 - Importation de Hong Kong et de Chine
 - Choix de leurs clients
 - Suivant les destinations des produits

MSC

- Service :
 - régulier et de qualité
 - rapide
 - Bonne condition de délivrance des OBLs à l'export
 - Condition de paiement fret
 - Plus de fréquences
- Transit time : bon
- Taux de fret : moindre et raisonnable
- Importation/ exportation : 90% des produits sont destinés aux États-Unis
- Choix de leurs clients
- Suivant les destinations des produits

DELMAS

- Service : - rapide
 - Condition de paiement fret
 - Bonne condition de délivrance des OBLs à l'export
- Transit time : bon
- Taux de fret : raisonnable
- Importation/ exportation :
 - la majorité des expéditions se fait sur Europe
 - Exportation directe sur Europe
- Choix de leurs clients
- Suivant les destinations des produits

CMA CGM

- Service : - régulier et de qualité

- rapide
- Condition de paiement fret
- Fréquence des bateaux à destination de l'Inde/ de la Chine
- Action commerciale fiable
- Certitude d'embarquement de conteneur à Tana
- Bon suivi des conteneurs en cas de transbordement
- Respect des horaires à destination
- Bonne condition de délivrance des OBLs à l'export
- Transit time : bon
- Taux de fret : raisonnable
- Importation/ exportation :
 - Exportation directe sur Europe
 - La majorité des expéditions se fait sur Europe
 - Envoi vers Marseille
- Choix de leurs clients
- Suivant les destinations des produits

LA SEAL

- Service : Sans transbordement
- Transit time : moindre
- Taux de fret : meilleur
- Importation/ exportation :
 - exportation directe sur Europe
 - la majorité des expéditions se fait sur Europe
 - envoi vers Dunkerque

Question 5 : Quels sont, d'après vous, la qualité et le défaut de chacun de ces armements ?

Les qualités et les défauts de chaque armement sont représentés dans le tableau ci-dessous.

CMA CGM

QUALITES	DEFAUTS
<ul style="list-style-type: none"> - Arrangement facile pour le paiement de fret - Transit time - Direct Europe - Réactif en cas de problème - Fiabilité - Rapidité de service - Rapidité sur l'Europe - Dessert beaucoup de destinations - Personnel serviable - Disponibilité de place dans les navires - Rapidité à l'export 	<ul style="list-style-type: none"> - Annulation des voyages sans préavis - Changement fréquent de cotations - Taux de change pour le cas des freight prepaid - Retard de relais dans le cas des transbordements - Ne fait pas de girofle - Problème de prétripage certaines fois - Manque de conteneur disponible et conforme - Taux de fret élevé - Manque de reefer

<ul style="list-style-type: none"> - Informations à l'export - Service clientèle à destination <u>à l'export</u> - Frais de consignation raisonnable <u>à l'import</u> - Tarif - Info schedules régulier - Trajet Europe court et régulier 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de ligne directe avec Asie du Sud Est - Transit time long pour certaines destinations - Booking et envoi shipping faits manuellement - Condition de délivrance OBLs à l'export (contre paiement facture) - insuffisance de pro-activité en cas d'éventuels problèmes - manque de soutien aux clients dans les moments difficiles - trajet USA long
--	--

MAERSK

QUALITES	DEFAUTS
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne fréquence des bateaux - Rapidité des services, notamment vers USA - Transit time plus court - fret moins coûteux par rapport aux autres lignes maritimes - reefer en bon état - dessert beaucoup de destinations - booking et shipping instruction et cotation faits électroniquement - ponctualité des navires - bon transit time en général - service clientèle satisfaisante - info schedules régulier 	<ul style="list-style-type: none"> - Transitaire en même temps - Manque de suivi - Retard de délivrance des OBLs - Accueil : Personnel non serviable - Procédure d'établissement des BL - Export long - Demande de conteneur vide et plomb : procédure lourde - système de réservation très lent - Délai de mer à cause des transbordements - Mauvaise communication en interne - Problème de booking à cause de limitation de place - insuffisance de conteneur disponible à Tana - service portuaire cher

MSC

QUALITES	DEFAUTS
<ul style="list-style-type: none"> - Arrangement facile 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai

<ul style="list-style-type: none"> - Sérieux - Tarifs très intéressants - Feedering facile - Possibilité d'envoi sur l'Afrique - Meilleur en terme de transit time et cotation sur certaines destinations - Accueil - Rapidité de service - Embarquement assuré - Conditions de délivrance des OBLs <u>à l'export</u> - Conditions de paiement de fret <u>à l'export</u> - Frais de consignation raisonnable <u>à l'import</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Transbordement trop fréquent - Retard de bateaux et de transbordement - Insuffisance des rotations - manque de feedering - trajet trop long - axe desservi limité - irrégularité d'arrivée et de départ des bateaux
---	---

DELMAS

QUALITES	DEFAUTS
<ul style="list-style-type: none"> - Accueil - Bonne qualité reefer - Réactif - Rapidité de service - Intéressant en terme de cotation et transit time sur certains axes - Conditions de délivrance des OBLs <u>à l'export</u> - Conditions de paiement de fret <u>à l'export</u> - Info schedules régulier - Trajet Europe court et régulier 	<ul style="list-style-type: none"> - Confidentialité - Coûts élevés - Dégroupage - Aucune compréhension du client en cas de problème - Manque de communication pour suivi transit - Retard transbordement à Longoni - Réponse à des demandes de cotation en retard - Transit time souvent non respecté - Embarquement limité Tarif - Procédure trop lourde - Avis de retard inexistant - Trajet USA long

LA SEAL

QUALITES	DEFAUTS
<ul style="list-style-type: none"> - sérieux 	<ul style="list-style-type: none"> - cher

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - rapidité de service - bon Transit time | <ul style="list-style-type: none"> - réponse par mail lente - opère seulement dans le grand port - accueil - embarquement limité |
|---|--|

Question 6 : Quelle Compagnie de transport maritime vous donne le plus de satisfaction ?

Compagnie maritime	Nombre
MAERSK	4
CMA CGM	9
DELMAS	0
DAL	4
MSC	1
CMA CGM/ DELMAS	1
CMA CGM/ MSC	3
MAERSK/ DELMAS/ MSC	1
DELMAS/ MSC	1
DELMAS/ Autre	1
Autre	1
Sans réponse	11
N	37

Question 7 : Selon les services CMA CGM suivants, lequel mérite une amélioration?

C'est une question fermée à choix multiples, les redondances des réponses ne sont pas à écarter.

Services CMA CGM	Nombre
Envoi « schedules » par email	7
Envoi « closing date » par email	4
Inspection des équipements	8
Confirmation d'embarquement par email	10
Visite des clients	10
cotations	14

Question 8 : Quel type de service aimez-vous dans notre Compagnie maritime CMA CGM ?

- accueil
- serviabilité
- disponibilité
- rapidité de communication et de service
- formalités réduites
- fréquence des rotations
- fréquence par mois à Nosy-Be

Service Sales & Marketing :

- rapidité de réponse de demande de cotations

Service Documentation :

- consignation des OBLs à l'import

Service Logistique :

- réservation des conteneurs
- franchises pour les conteneurs
- priorité sur les allocations de reefer pour les exportations

Service Schedules :

- envoi systématique des informations sur les schedules et les closing date
- réactivité face à des problèmes de schedules

Service Loading Confirmation & Statistiques :

- confirmation d'embarquement par email régulière et à temps

Question 9 : Quel type de service ou de prestation vous manque chez CMA CGM ?

Il faut souligner que cette question a été mal comprise par les clients. Certains l'ont pris qu'il s'agit des services auxquels ils tiennent beaucoup de la société tandis que d'autres l'ont pris qu'il s'agit des services qui font défaut à la société. D'où le mélange des réponses obtenues :

- confiance vis-à-vis des clients habituels
- manque de visite clientèle
- plus grande rapidité dans les cotations

- traitement en prioritaire des urgences signalées par les clients
- insuffisance de pro-activité en cas d'éventuels problèmes : information non parvenue à temps
- respect des schedules établis
- fréquence des bateaux
- feeding Océan Indien/ Majunga
- problèmes de connections lors des expéditions et transbordements
- livraison des conteneurs vides à Antananarivo/ réception des conteneurs pleins à Toamasina
- quand des conteneurs sont débarqués dans un port de transbordement, être avisé avant pour choisir les conteneurs à débarquer pour faire le moins de tort aux clients
- conteneurs et matériels déjà vétustes
- ouverture d'une ligne sur La Réunion

Question 10 : Quelles sont vos attentes pour l'année prochaine chez un transporteur maritime ?

- *transport maritime proprement dit* : amélioration du temps d'acheminement des marchandises, fréquence de moins de 10 jours entre chaque départ
- *cotation* : révision des frets à la baisse, possibilité de négociation de taux de fret aussi bien à l'import qu'à l'export, possibilité d'avoir des taux de fret stables à l'import comme à l'export
- *documentation* : plus de flexibilité sur les conditions de délivrance des OBLs à l'export, rapidité de délivrance des documents
- *généraux* : un système d'information stable et proactif :
 - confirmation d'embarquement
 - situation des conteneurs avant et après un port de transbordement
 - taux de change raisonnable, pas trop loin du taux de change de la banque,
 - plus de rapidité sur les résolutions d'éventuels problèmes ou incidents en cours de trajet,
 - résoudre les problèmes d'accès au port de Toamasina

- *schedules* : tolérance des retards après « closing date »
- *logistique* : plus de souplesse concernant l'annulation de réservation, prévision conteneur disponible à Antananarivo suffisante surtout pendant la période haute saison, renforcement des dessertes interrégionales des feeders

Annexe 9 : Modèle de carte de fidélisation

Annexe 10 : Table de valeur actuelle d'une annuité de 1 Ariary

	2 %	4 %	6 %	8 %	10 %	12 %	14 %	16 %	18 %	20 %
1	0.980	0.962	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877	0.862	0.847	0.833
2	1.942	1.886	1.833	1.783	1.736	1.690	1.647	1.605	1.566	1.528
3	2.884	2.775	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322	2.246	2.174	2.106
4	3.808	3.630	3.465	3.312	3.170	3.037	2.914	2.798	2.690	2.589
5	4.713	4.452	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433	3.274	3.127	2.991
6	5.601	5.242	4.917	4.623	4.355	4.111	3.889	3.685	3.498	3.326
7	6.472	6.002	5.582	5.206	4.868	4.564	4.288	4.039	3.812	3.605
8	7.325	6.733	6.210	5.747	5.335	4.968	4.639	4.344	4.078	3.837
9	8.162	7.435	6.802	6.247	5.759	5.328	4.946	4.607	4.303	4.031
10	8.983	8.111	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216	4.833	4.494	4.192
11	9.787	8.760	7.887	7.139	6.495	5.938	5.453	5.029	4.656	4.327
12	10.575	9.385	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.197	4.793	4.439
13	11.348	9.986	8.853	7.904	7.103	6.424	5.842	5.342	4.910	4.533
14	12.106	10.563	9.295	8.244	7.367	6.628	6.002	5.468	5.008	4.611
15	12.849	11.118	9.712	8.559	7.606	6.811	6.142	5.575	5.092	4.675
16	13.578	11.652	10.106	8.851	7.824	6.974	6.265	5.668	5.162	4.730
17	14.292	12.166	10.477	9.122	8.022	7.120	6.373	5.749	5.222	4.775
18	14.992	12.659	10.828	9.372	8.201	7.250	6.467	5.818	5.273	4.812
19	15.678	13.134	11.158	9.604	8.365	7.366	6.550	5.877	5.316	4.843
20	16.351	13.590	11.470	9.818	8.514	7.469	6.623	5.929	5.353	4.870

CREATION ET PERSONNALISATION D'UNE GESTION DE LA RELATION CLIENTS (GRC) DANS UNE COMPAGNIE MARITIME

INFORMATIONS GENERALES

Auteur : RAJAONARISON Nomenjanahary Michela

Adresse : Lot II N 108 F bis B Ambatobe

Téléphone : 261 20 24 374 75

Année de production : 2007

Université : Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo (ESPA)

Nature du document : Mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA)

MOTS CLES : marketing relationnel, gestion de la relation clients (GRC), veille marketing, intelligence économique

RESUME

Dans le contexte d'intensification de la concurrence, les dirigeants devront être vigilants afin de maintenir leur fragile position commerciale. L'objectif principal de la présente étude est de mettre à la disposition de ces dirigeants un outil de gestion permettant d'améliorer leurs relations avec leur clientèle.

La démarche méthodologique que nous avons élaborée privilégie la veille technologique, la veille marketing, l'intelligence économique, le benchmarking, le sondage, l'assurance qualité, l'analyse de la valeur et le *brainstorming*. A l'issue de cette démarche méthodologique, les informations collectées révèlent l'importance de la mise en place d'une base de données, dans laquelle l'entreprise enregistre toutes les informations sur un client donné. L'exploitation de ces informations aidera les dirigeants à peaufiner leur offre de services, renforcer leur lien avec les clients et à se démarquer face aux concurrents.

La mise en œuvre de cette base de donnée, accompagnée d'une bonne gestion des ressources humaines, engendre d'une part une amélioration du fonctionnement et d'autre part un gain financier.

L'outil de GRC proposé s'avère un meilleur outil visant la différentiation concurrentielle et la pérennisation de l'entreprise.