



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG
GRANDE ECOLE**

**Master Professionnel en Science de
Gestion (MPSG-II) / Marketing et
Stratégies**

Mémoire de Fin d'étude

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
Option : Marketing et Stratégies
Promotion 2013-2014

Thème:

Etude de la satisfaction client dans les ports de la côte ouest-
africaine :

Cas du Port Autonome de Dakar

Présenté par :

M^{lle} Oulimata NDIAYE

Encadré par :

Dr Amadou Amdy FALL

Enseignant associé CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

Je dédie ces écrits à :

✚ *Mon très cher père Meissa Célé NDIAYE;*

✚ *Ma chère mère Aminata Collé DIACK que Dieu l'accueille en son paradis;*

✚ *Ma tante préférée Djeynaba KABA ;*

✚ *Et le Dr Cheikh KANTE mon parrain, professeur et employeur qui m'a ouvert plusieurs portes de cette vie.*

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le couronnement des cinq années passées au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion. Sa réalisation a connu la participation et l'implication de plusieurs personnes à qui je voudrai adresser tous mes remerciements.

Il s'agit ainsi:

- + **Dr. Amdy FALL**, mon encadreur de mémoire qui m'a dispensé des cours de référence de la licence au master durant cinq longues années et a accepté de partager avec moi son expérience pour la réalisation de ce travail ;*
- + **M. Massata FALL**, Responsable en exploitation portuaire au PAD qui est resté présent et toujours prêt à collaborer avec moi ;*
- + **M.Papa Ibrahima SOW**, Chef de la Division Action Commerciale qui m'a toujours fourni toutes les informations dont j'avais besoin sur le PAD ;*
- + **Le staff de Mitsubishi Corporation** qui a choisi ma candidature pour l'octroi de la bourse en Master qui m'a beaucoup servi financièrement ;*
- + **M. Boubacar SANE** qui partage beaucoup de choses avec moi et qui ne cesse de me soutenir depuis les débuts ;*
- + **M. Dacoumba SARR**, Chef de la cellule de l'insertion professionnelle du CESAG qui depuis 2009 ma première année au CESAG m'a toujours servi de guide.*

Et tous ceux qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien pour la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- **APM** : AP Moller Terminals
- **AVARNAV** : Autorisation d'accès des navires
- **CMNP** : Consignation Manutention de Navires à la Pêche
- **DP World** : Dubai Port World
- **ENSEMA** : Entrepôts Sénégalais au Mali
- **EVP** : Equivalent Vingt Pieds
- **GAINDE** : Gestion Automatisée des Informations Douanières
- **GPS** : Global Positioning System
- **IPL** : Indice de Performance Logistique
- **ISO** : Organisme International de Normalisation
- **ISO 9001** : Description des principes essentiels des systèmes de management de la qualité
- **ISPS** : International Ship and Port Facility Code
- **KLEDU** : 'KLE' DIEU, 'DU' Femme (Bambara)
- **MSC** : Marine Stewardship Council
- **PAA** : Port Autonome d'Abidjan
- **PAD** : Port Autonome de Dakar
- **PIMS** : Profit Impact Of Marketing Strategy
- **SAR** : Société Africaine de Raffinage
- **SNAT** : Société Nouvelle des Auxiliaires de Transport
- **SNTT** : Société Nouvelle de Transport et Transit
- **SOLAS** : Safety Of Life AtSea (Sécurité de la Vie en Mer)
- **SWOT** : Strength Weakness Oppotunities Threats
- **TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modalités du Marketing Relationnel.....	8
Tableau 2 : Entreprises enquêtées.....	40
Tableau 3 : Type de client interrogé.....	42
Tableau 4 : Tonnage annuel.....	43
Tableau 5 : Nombre de transaction portuaire / mois.....	45
Tableau 6 : Tableau de bord.....	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle de vie du client.....	9
Figure 2 : Les 5 étapes de la Gestion Relation Client.....	11
Figure 3 : Le modèle de la satisfaction d'Olivier.....	14

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Type de lien.....	42
Graphique 2 : Tonnage annuel.....	43
Graphique 3 : Tonnage annuel par société.....	44
Graphique 4 : Nombre de transactions portuaires / mois.....	45
Graphique 5 : Respect des délais par le PAD.....	47

Graphique 6 : Profitabilité des échanges avec le PAD.....	47
Graphique 7 : Echange avec les autres ports de la sous-région.....	48
Graphique 8 : Satisfaction par rapport aux opérations des navires.....	48
Graphique 9 : Satisfaction par rapport aux contrôles effectués.....	49
Graphique 10 : Satisfaction par rapport à la sécurité.....	49
Graphique 11 : Satisfaction par rapport à la salubrité.....	50
Graphique 12 : Satisfaction par rapport aux services commerciaux et opérationnels.....	50
Graphique 13 : Satisfaction par rapport au temps d'attente au téléphone.....	51
Graphique 14 : Satisfaction par rapport à l'amabilité de l'interlocuteur.....	51
Graphique 15 : Satisfaction par rapport aux informations fournies.....	51
Graphique 16 : Satisfaction par rapport au traitement des attentes et réclamations.....	52

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	p 1
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR</i>	
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	p 8
Section 1 : Le Marketing relationnel et CRM.....	p 8
Section 2 : La Satisfaction.....	p 13
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR.....	p 20
Section 1 : Historique et Fonctionnement.....	p 20
Section 2 : Port Autonome de Dakar : Architecture, Activités et Ressources.....	p 25
<i>DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE LA SATISFACTION CLIENT AU PORT AUTONOME DE DAKAR</i>	
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	p 30
Section 1 : Type et Nature de l'étude.....	p 30
Section 2 : Méthodes de collecte, de traitement des données, et difficultés rencontrées.....	p 33
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	
Section 1 : Présentation des résultats	p 40
Section 2 : Recommandations stratégiques et opérationnelles.....	p 58
CONCLUSION GENERALE.....	p 60
BIBLIOGRAPHIE.....	p I
ANNEXES.....	p II
TABLE DES MATIERES.....	p III

INTRODUCTION GENERALE

I. Contexte général

L'intensité concurrentielle du secteur maritime est plus pressante sur les trafics les plus dynamiques, à savoir le transit et le transbordement avec une menace de nouveaux entrants dans un contexte marqué par la crise malienne. Le PAD a su garder le cap matérialisé par une ¹part de marché de 60% au Mali mais la relance de l'économie ivoirienne après la précédente crise et le retour de la demande des pays enclavés font du Port Autonome d'Abidjan un rival de taille à surveiller de très près.

Afin d'accompagner cette relance et bien se positionner au PAA, Bolloré Africa Logistics a investi plus de 230 millions d'euros pour redynamiser l'outil portuaire d'ici 2015 et récupérer sa clientèle d'avant-crise avec la réalisation du second terminal à conteneurs disposant d'un quai de 1100 mètres capable d'accueillir en même temps trois (03) navires de 350 mètres de long, d'un tirant d'eau de 16 m et une superficie de stockage de 35 ha pour 1.5 millions EVP en 2015 dans un environnement parfois sous l'assaut de piraterie (cas du tanker nommé « ITRI »),

Cependant la piraterie ne perturbe pas le volume des échanges entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest qui restent dominés par les produits pétroliers et les vracs, mais principalement avec le conteneur qui a connu une croissance à deux chiffres ces dernières années.

La coopération portuaire en est une parfaite illustration de ce climat d'échanges avec :

- ❖ les axes Dakar – Dunkerque et San Pedro - Anvers qui se renforcent ;
- ❖ la présence de plus en plus de grands opérateurs mondiaux comme Bolloré Africa Logistics , DP World, APM Terminals sous forme de partenariat public-privé. Le port de Conakry est en perpétuelle mutations avec Bolloré Africa Logistics et Au Togo, MSC et China Merchants soutiennent fortement le Port Autonome de Lomé dans ses projets de terminaux à conteneurs ;
la construction de nouveaux ports programmés à Kribi (Cameroun) et Sémé Bodji (Bénin)

¹ Etude de la Banque Mondiale sur le classement des ports à l'échelle élargie de la sous-région par importance du volume de trafic global

Le Port de Tema également ne cesse de s'engager dans une optique de satisfaction des utilisateurs portuaires et du corridor ghanéen. Avec des investissements en technologies intégrées et un fort accent sur la prestation des services pour permettre aux importateurs burkinabés, maliens et nigériens d'acier, de véhicules et de céréales de recevoir leur marchandises en toute sécurité et dans les délais.

II. Contexte spécifique

Le Port Autonome de Dakar est dans un secteur essentiellement marqué par une intensité concurrentielle. Pour rendre cet outil performant et se positionner parmi les leaders sur la côte ouest africaine, des efforts considérables doivent-être entrepris par les responsables et l'ensemble du personnel pour répondre aux exigences de la clientèle, attirer les différents acteurs portuaires par la qualité des services offerts et multiplier des projets de grande envergure pour relever les défis qui s'imposent.

L'évolution du trafic portuaire à Dakar obligeant un CRM performant est caractérisée comme suit :

- ❖ Les deux composantes des produits pétroliers (pétrole brut et produits raffinés) sont complémentaires mais fluctuantes ; ainsi elles échappent souvent aux prévisions. Elles sont dépendantes de l'état de santé financière de la SAR et de ses contraintes techniques (arrêts, entretiens, etc.). En effet, les importations de pétrole brut ne dépassent plus la barre annuelle des 800.000 tonnes métriques alors qu'il était toujours attendu à 1.200.000 tonnes dans les prévisions, en adéquation avec les ambitions et la capacité de la raffinerie. Pour compenser ce gap, les importations de produits raffinés ne cessent de grimper, souvent au-delà des 1.200.000 tonnes métriques ;

- ❖ C'est le cas pour les Industries Chimiques du Sénégal qui, après recapitalisation et restructuration il y a de cela plus de deux ans, la production est loin d'atteindre les 1.200.000 tonnes métriques d'acide phosphorique attendus chaque année ;

Le transbordement un segment de trafic stratégique pour le PAD qui avait chuté de 24 % par rapport au premier semestre de 2012, enrayant la croissance notée les années précédentes a repris son allure. En effet, le Rapport statistiques 2013 indique ²729 824 tonnes à 955 656 tonnes soit une hausse remarquable de 225 832 tonnes en valeur absolue et 31% en valeur relative ;

² Rapport Statistique 2013 / Note de conjoncture et de prévision 2014

- ❖ Quant au transit, tout aussi concurrentiel que le transbordement, il maintient le cap de la croissance, occasionné par le transit malien qui progresse de 14% par rapport à juin 2012. Cependant avec la sortie de crise ivoirienne et la convoitise des autorités ivoiriennes à l'égard des chargeurs maliens des stratégies de maintien doivent être élaborées;
- ❖ Pour le Port de Dakar, l'entrée en service prochainement de certaines de ses réalisations majeures, les perspectives de croissance rendent les espérances optimistes malgré la concurrence grandissante. Selon une étude de la Banque Mondiale, le **classement des quatre premiers ports** à l'échelle élargie de la sous-région par importance du volume de trafic global sont les ports de **Lagos (Nigeria), Abidjan (Côte d'Ivoire), Dakar (Sénégal) et Douala (Cameroun)**. L'IPL de cette même institution classe le Port de Dakar 110^e sur une échelle de 150.

III. Problématique

Le Port Autonome de Dakar (PAD) est une société nationale sous tutelle du ministère de la pêche et des affaires maritimes. Du fait de sa position géographique, le PAD gère ³95% du commerce extérieur occupant une place prépondérante dans le développement économique du Sénégal, 2 sénégalais sur 3 sont directement ou indirectement en relation avec le Port.

L'essence du PAD est d'offrir une variété de services professionnels favorisant les conditions d'escale, de transit et de transbordement compétitives et performantes. L'espace portuaire est rythmé par un ensemble d'usagers composé de transitaires, shipchangers, chargeurs, manutentionnaires, consignataires, transporteurs, capitaines de navire qui lui donne vie.

Les clients du Port Autonome de Dakar ne sont pas très satisfaits sur certains aspects comme les pertes de temps en rade, la salubrité de l'espace portuaire, la communication avec les autorités portuaires... Ces clients restent fidèles au Port de Dakar malgré quelques difficultés. En effet, la position géographique, les nouvelles performances techniques, la nouvelle politique orientée client et la sécurité présente sur la place portuaire entraînent un bouche à oreille positif. Cependant, les autorités devront prendre en compte les réclamations et recommandations des usagers pour renforcer la compétitivité et rehausser l'image du Port Autonome de Dakar sur la côte ouest-africaine.

³ Rapport Economique et Financier du MEFS 2012 (Evolution situation économique du Sénégal)

C'est dans cette optique que va s'inscrire notre étude qui présentera dans un premier temps le Port Autonome de Dakar, en mettant en évidence ses ressources, son organisation et son fonctionnement. Dans un second temps, il s'agira d'une analyse du traitement de notre clientèle et des études seront menées puis interprétées à travers des résultats qui traduiront la perception de nos offres par notre clientèle et les recommandations qui en découlent pour rendre le PAD plus performant sur le plan commercial.

IV. Objectif général de l'étude

Le but de cette étude sera d'évaluer la satisfaction des clients du port dans une perspective d'élaboration d'un baromètre de satisfaction.

V. Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif général, il faudra passer par les objectifs spécifiques suivants :

- Mener une enquête de la satisfaction ;
- Elaborer un baromètre devant servir de guide pour les enquêtes futures ;
- Appréhender les axes de satisfaction et d'insatisfaction des clients ;
- Fournir une base de recommandations pour l'élaboration de la politique de fidélisation de la clientèle ;
- Proposer des actions pertinentes pour conserver la clientèle.

VI. Intérêt de l'étude

La rude concurrence qui prédomine dans le secteur maritime impose que chaque port de la côte ouest africaine soit orienté client en fournissant des services de qualité et répond aux exigences des clients pour détenir le maximum de trafic. L'enjeu donc est de taille pour le Port Autonome de Dakar qui doit rester compétitif et performant.

Ce présent travail consistera à apporter une valeur ajoutée pour la consolidation des acquis et à la correction des imperfections dans le cadre de la gestion de la clientèle afin de contribuer à la dynamique de la nouvelle direction générale qui s'inscrit dans la voie de l'excellence telle que déclinée dans la vision de son Directeur Général « Port de l'excellence sur la côte ouest africaine à l'horizon 2023 ».

VII. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude décrira l'environnement maritime qui entoure le Port Autonome de Dakar. Elle sera centrée sur la satisfaction des clients et le traitement de cette clientèle.

VIII. Méthodologie utilisée pour la réalisation du travail

Il existe plusieurs sources d'informations relatives à notre étude. La collecte de ces informations se fera à partir des documents ci-dessous:

- Compte rendu processus écoute-client de la Cellule qualité ;
- Rapport Enquête de satisfaction ;
- Rapport de Fiche de réclamation client ;
- Sea Protest ;
- Compte rendu des visites et rencontres périodiques de la clientèle ;
- Tableau récapitulatif des indicateurs de performance ;
- Compte rendu réunion de planification des navires ;
- Guide d'entretien pour le personnel de l'entreprise ;
- Entretien téléphonique avec un grand client malien ;
- Questionnaire pour les clients de l'entreprise.

IX. Annonce du plan

Au cours de l'étude il s'agira d'abord de délimiter le cadre conceptuel du Port Autonome de Dakar. Ensuite un intérêt particulier sera apporté à la satisfaction des usagers du Port Autonome de Dakar et au traitement dont ils bénéficient.

Première Partie :

Cadre conceptuel de l'étude et Présentation du PAD

La satisfaction client implique tout le personnel de l'entreprise. Le traitement de certains cas peut mobiliser de nombreux services dans l'entreprise : production, contrôle qualité, juridique, relations humaines... Il devient donc nécessaire d'informer et de motiver l'ensemble des collaborateurs afin que la satisfaction client devienne partie intégrante de la culture de l'entreprise.

D'après Robert SCHRANDT, Directeur des relations clientèle de Toyota USA : « Il ne serait pas possible de satisfaire le client si nous n'avions pas un processus bien défini destiné à focaliser sur lui l'entreprise toute entière ».

Ainsi, il s'agira de définir clairement ce concept et de l'appliquer à la société nationale du Port Autonome de Dakar qui, dans la dynamique de la nouvelle direction, est orientée client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'étude

Dans ce chapitre il s'agira d'abord de délimiter les contours de la notion de satisfaction et de procéder ensuite à une étude approfondie de la satisfaction.

Section 1 : Le Marketing relationnel et CRM

I. 1 Le Marketing relationnel

Né des travaux de ses apôtres Don Peppers et Martha Rogger , le marketing relationnel est aussi appelé marketing *one to one* pour illustrer un objectif : « que chaque client se sente unique ! » selon Dominique MOISAND.

1. 1 Définition du Marketing relationnel

Le marketing relationnel vise à instaurer une relation durable avec ses clients, voire ses prospects, tout au long du cycle de vie client.

On peut définir le marketing relationnel 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 ou de la marque*. Afin d'établir et maintenir de bonnes relations avec ses clients chaque entreprise devrait songer à appliquer ses principales modalités du Marketing Relationnel, à savoir :

- les connaître ;
- leur parler ;
- les écouter ;
- les récompenser ;
- et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque.

Tableau n°1 : Les Modalités du Marketing relationnel ¹⁴

<i>Objectifs vis –à-vis des clients</i>	<i>Moyen d'action</i>
Les connaître	Base de données (collecte et analyse)
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail ...
Les écouter	Enquêtes, services clients, centres d'appel,

⁴ Source : MERCATOR 8^e édition Partie 4 page 849

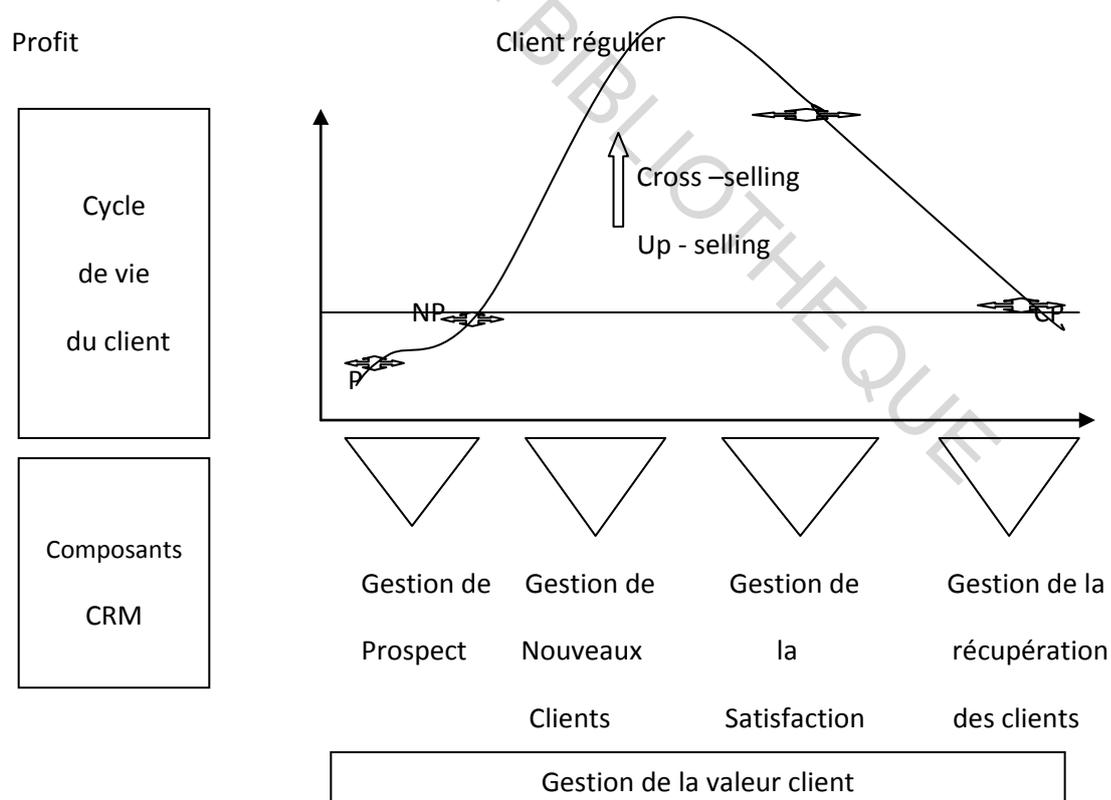
	sites internet ...
Les récompenser	Cartes et points de fidélité, évènements privés...
Les associer	Club de client, parrainage, forums

Les objectifs de l'entreprise vis-à-vis des clients ne peuvent être atteints qu'en mettant en place des moyens d'action parmi ceux-ci : les BDD, revues consommateurs, site web, enquêtes, carte fidélité ...

1. 2 Le cycle de vie du client

Le cycle de vie du client correspond à sa durée en tant que client, de l'état de nouveau client à l'état de client perdu comme illustré dans la figure ci-dessous :

Figure N°1 : Le Cycle de vie du client⁵



⁵CRM Gestion de La Relation Client de Dominique MOISAND

Les composants du CRM influent sur le Cycle de vie du client. De prospect on passe à un Nouveau client grâce à un CRM performant. Une fois le Client acquis, des moyens pour le satisfaire et le maintenir doivent-être mis en place. Au cas échéant des circonstances peuvent conduire le client à rechercher une autre entreprise, il faudrait alors le récupérer.

I. 2 Le CRM

Le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données. Le terme CRM désigne l'ensemble des activités permettant le suivi et la gestion des actions envers les clients et les prospects.

Le CRM est : ⁶« la stratégie et le processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ».

L'utilisation du CRM par l'ESE permet à celle-ci de noter en temps réel toutes les informations concernant ses clients. Ces données sont accessibles par tous et permettent de répondre et d'anticiper la demande du client.

L'architecture conceptuelle d'une démarche CRM permet avant tout de relier toutes les activités dites de back office, non visibles par le client, avec toutes les activités dites de front office, visibles par le client. L'importance des outils technologiques permet de globaliser l'ensemble des actions et des processus autour du client, mais ne doit pas faire oublier la démarche marketing et commerciale.

Les principaux avantages d'une démarche CRM sont centrés autour du client, à savoir:

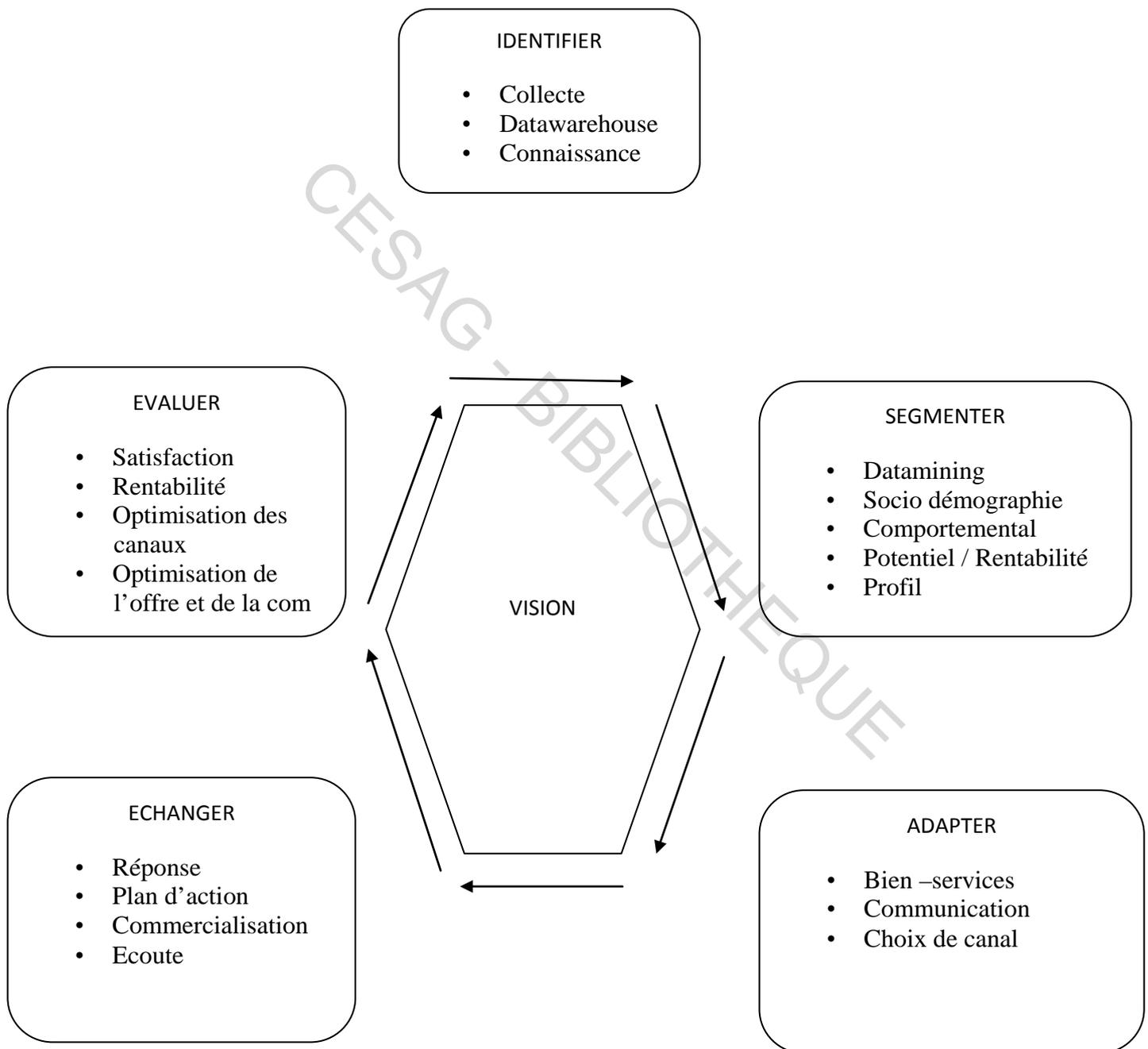
- ✓ Rationaliser et ainsi rendre plus performante son organisation commerciale ;
- ✓ Suivre son client de manière qualitative notamment la performance des équipes commerciales (réponses au client, qualité des conseils...)
- ✓ Suivre son client de manière personnalisée et individualisée
- ✓ Organiser des opérations ponctuelles auprès de ses clients ou prospects.

Il existe différentes sources de données pour un CRM qui sont de nature secondaire et primaire :

⁶ MERCATOR (partie 4-page 885)

- Les progiciels de gestion intégrés (PGI)
- Les interactions avec le client
- Les entrepôts de données (Datawarehouse et Entrepôts de données de la Grande Distribution).

⁷Figure N°2 : LES 5 ETAPES DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT



⁷ Source : MERCATOR 8^e édition, partie 4 page 889

La vision est vue comme un idéal tendant vers la perfection. Elle est au cœur d'un certain nombre d'actions que doivent entreprendre les managers telles que :

- l'identification des clients ;
- l'évaluation des actions marketing ;
- l'échange des leviers d'action ;
- la segmentation de la clientèle ;
- l'adaptation aux TIC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2: La satisfaction

⁸La satisfaction peut-être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

Les chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur étudient depuis longtemps le concept de satisfaction et sont conduits à sophistiquer de plus en plus leur analyse.

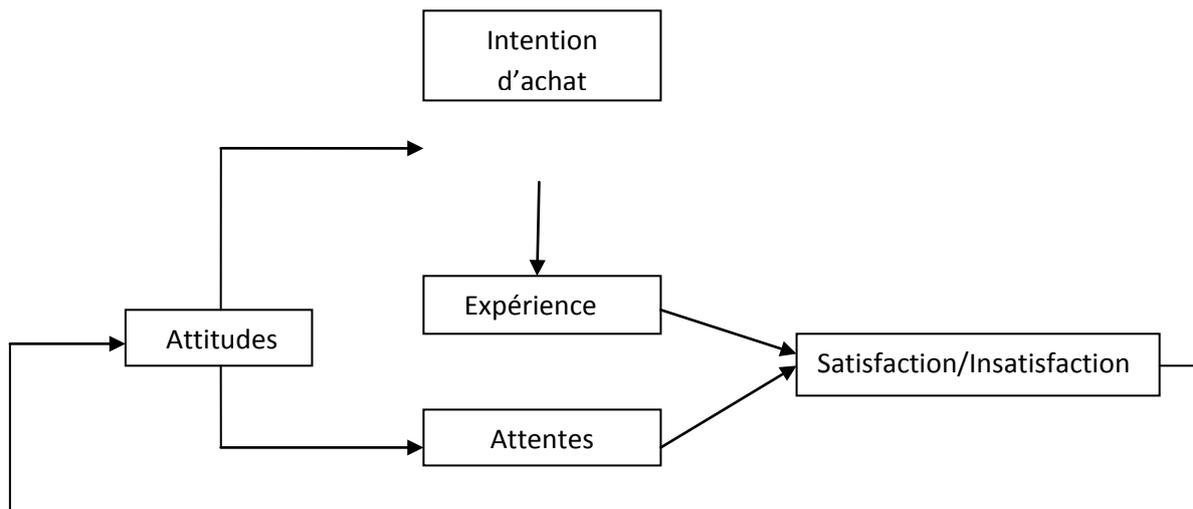
La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux. ⁹Elle est également définie comme l'impression positive ou négative ressentie par un client. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit ou du service et sa performance perçue. Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), à leur niveau (satisfaction) ou au-delà (enthousiasme). La plupart du temps, la satisfaction est vue comme un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction.

LLOSA Sylvie (1996) envisage la satisfaction comme « une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service ». Elle conclut « qu'un client ressentant un sentiment de satisfaction n'est plus dans une optique de choix, de comparaison entre multiples alternatives à un moment donné. La décision est prise et si comparaison il y a, elle s'applique entre l'expérience présente et le passé de l'individu ». Afin de mieux cerner ces mécanismes psychologiques la notion d'attitude a été intégrée dans le processus de satisfaction.

⁸ MERCATOR , Chapitre 17 page 855

⁹ Marketing Management (3^e partie page 172-173)

¹⁰Figure N°3 : LE MODELE DE LA SATISFACTION (d'après Olivier)



L'attitude influence les intentions d'achat et les attentes. La confrontation entre l'expérience et les attentes conduit ensuite à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client.

Dans cette même investigation, les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois dans l'étude de la satisfaction des salariés.

Exemple : Recevoir sa paye en temps et en heure est une attente de base dont la réalisation ne procure aucun plaisir particulier, alors que la recevoir en retard crée une insatisfaction.

Ce constat est similaire pour la satisfaction des clients. La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée comme normale par le client. A l'inverse leur non-réalisation peut entraîner une vive insatisfaction. Inversement, recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction alors que sa non-réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction.

Satisfaction et concepts proches

II. 1 Satisfaction et Attitude

L'attitude fait référence à l'organisation de plusieurs représentations vis-à-vis d'un objet ou d'une situation spécifique. Les évaluations positives ou négatives de l'attitude se basent sur un nombre relativement petit des valeurs ROCKEACH Milton, 1973 remarque que l'attitude,

¹⁰ MERCATOR

depuis Platon déjà, est souvent structurée autour de trois composantes « cognitives, affectives et conatives ».

EVRARD Yves 1993, page 55 Revue Française du Marketing note que « la double nature cognitive-affective de la satisfaction ainsi que son orientation évaluative a parfois conduit à la considérer comme une forme d'attitude. CZEPIEL John et ROSENBERG Larry 1977 ont cette approche : la satisfaction est une attitude dans la mesure où elle a une orientation évaluative qui peut être mesurée. La satisfaction est une forme particulière de l'attitude car, par définition, elle ne peut pas exister avant l'achat ou la consommation de l'objet attitudinal.

EVRARD remarque que l'attitude est, en relation avec la satisfaction, à la fois un antécédent (contribuant à la définition de base de la comparaison ou une attente préalable à l'achat) et une conséquence (processus d'adaptation de l'attitude en fonction des expériences) ». Quant à GIERL (1995), il suppose que la satisfaction a une influence directe et indirecte sur l'attitude : il y a une influence directe, quand la satisfaction/ insatisfaction modifie ou stabilise l'attitude vis-à-vis de l'objet du jugement. Cette influence indirecte se manifeste quand la satisfaction modifie les orientations, les buts (les idéaux ou les demandes). En outre, l'auteur remarque que l'attitude et la satisfaction se ressemblent beaucoup mais qu'elles se distinguent en ce qui concerne le temps et leurs relations vis-à-vis d'un objet.

La littérature montre que l'attitude se distingue de la satisfaction, surtout par son caractère stable ; la satisfaction est souvent vue comme un construit « situationnel ». Cette dernière se réfère à un certain objet (par ex. la dernière expérience) tandis que l'attitude exprime un jugement « global ». Attitude et satisfaction se ressemblent en ce que toutes les deux sont des évaluations et qu'elles sont susceptibles d'influencer le comportement futur.

II. 2 Satisfaction et Qualité perçue

La qualité perçue, c'est la qualité telle que la perçoit le client et non la qualité objectivement déterminée par des experts, par exemple. Cette notion de qualité perçue trouve son origine essentiellement dans les résultats du PIMS 1987 de BUZZEL and GALE du Business School of Marketing, qui a montré empiriquement que la qualité perçue est un facteur important, influençant le profit des entreprises.

La satisfaction et la qualité perçue ont reçu beaucoup d'attention dans la littérature en marketing des services. Bien que le débat théorique sur la satisfaction soit toujours en cours,

les chercheurs se mettent d'accord sur le chevauchement entre les deux concepts même si une différence sur la qualité et la satisfaction a été reconnue sur les points suivants :

- La satisfaction et la qualité perçue sont toutes les deux des évaluations subjectives de l'expérience de service qui se basent sur une comparaison entre la performance perçue et un standard de référence complexe et variable ;
- La satisfaction est essentiellement expérientielle et partiellement liée aux sentiments du client tandis que le jugement de qualité n'implique pas nécessairement une expérience personnelle et résulte d'un processus cognitif ;
- En fonction de la dimension temporelle que l'on considère et du modèle d'attitude des clients, le lien causal entre les deux concepts peut varier dans les deux sens.

LLOSA (1996) montre que, située dans une même perspective temporelle « ...la qualité perçue d'une expérience de service spécifique influence la satisfaction du client vis-à-vis de cette expérience. La qualité perçue d'une entreprise de service ou d'une marque, joue sur la satisfaction du client à l'égard de ces mêmes entités. Par contre, la satisfaction d'une expérience de service spécifique, en se fusionnant avec les évaluations nées d'expériences précédentes, influence la perception globale de qualité d'une entreprise de service ».

Ces deux concepts sont bien distincts mais se complètent la plupart du temps occasionnant ainsi des nuances. Cependant les deux notions ont pour objectif commun de retenir le client et transformer l'achalandage en client réel à travers une bonne prestation.

II. 3 Satisfaction et Fidélité

La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélité. Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur, est moins sensible au prix, accorde moins d'attention aux concurrents, suggère des idées d'innovations, et diffuse un bouche-à-oreille positif sur l'entreprise. Une assertion va jusqu'à dire « Un client satisfait coûte sept fois moins cher qu'un nouveau client ».

Cependant la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire. En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et en dise du mal à son entourage. En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais une offre plus intéressante faite par un concurrent peut le conduire à changer. En revanche, un client très satisfait est moins enclin au changement.

Ainsi la satisfaction du client contribue à le fidéliser et augmenter dès lors le portefeuille client de l'entreprise.

En outre, placer la notion de satisfaction du client dans le monde portuaire, amènera à dire qu'une meilleure satisfaction des clients passe nécessairement par une qualité des services offerts. Par qualité des services il en découle :

- un balisage et une bonne luminosité des bouées pour une bonne signalisation en mer des navires entrants ;
- une bonne disponibilité des engins navals (pilotines) et des pilotes pour répondre aux sollicitations des navires ;
- une procédure d'arraisonnement simultané pour réduire les pertes de temps et éradiquer les mauvaises pratiques à bord du navire ;
- une mise en place d'indicateurs sur les délais d'exécution des prestations portuaires ;
- un fonctionnement à feu continu ;
- un espace portuaire salubre et sécurisé ;
- une dématérialisation de certains systèmes comme GAINDE 2000 ;
- une réduction des coûts de passage portuaire ;
- un système de régulation portuaire ;
- un allègement des procédures douanières et administratives.

II. 4 Mesure de la satisfaction

La mesure de la satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes suivant le croisement de deux types de variables, objectives et subjectives par le biais d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction.

II. 4.1 -Les Attentes des clients

Les sociétés les plus performantes poursuivent deux objectifs à la fois accroître leurs promesses et leur niveau de performance. Toutefois les attentes des clients évoluent dans le temps, en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents .Au fur et à mesure que le service s'améliore les clients deviennent de plus en plus exigeants et un service qui leur convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à les satisfaire.

Certains auteurs ont jugé nécessaire de réfléchir à la nature des attentes c'est le cas de Oliver, 1981 et Solomon, 1985 qui distinguent les *attentes prévues* c'est-à-dire le niveau de

performance que le client pense recevoir. Parasuraman, 1988 ; Swan & Trawick, 1979 et Westbrook & Reilly 1983 formulent l'idée des *attentes désirées* correspondant à ce qui devrait être fourni par l'entreprise .Enfin Bouding 1993 se réfère lui à l'idée d'un service parfait à travers les *attentes idéales*.

II. 4.2 -Les Indicateurs de satisfaction

Parmi les indicateurs on peut relever :

- **Les réclamations**

Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamations, une augmentation des réclamations, la concentration de plaintes sur des lieux de services sont des signes d'une mauvaise qualité qui nécessite une correction.

Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations n'est pas très exact car beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et le suivi des plaintes par les responsables concernés ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients ;

- **Le taux de défection des clients**

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre des politiques de fidélisation.

II. 4.3 –Les enquêtes de satisfaction

L'enquête de satisfaction est une enquête marketing ayant pour objectif de mesurer la satisfaction des clients. Elle constitue un outil précieux de prévention de l'attrition, bien que la relation entre la satisfaction et la fidélisation soit loin d'être une relation linéaire.

Cette mesure de la satisfaction est celle qui suscite l'intérêt dans le cadre de notre étude et la démarche de cette mesure passe théoriquement par quatre étapes que sont :

- Etape 1 : Identifier les déterminants de la satisfaction ;

Les études de marché apprennent à se méfier des intuitions. C'est pourquoi une étude qualitative permettra d'explorer l'expérience des services par les clients et d'identifier les critères de jugement.

- Etape 2 : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction ;

Il s'agit de mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients.

- Etape 3 : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction ;

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction conduite de façon régulière. Il permet d'évaluer la satisfaction des consommateurs. L'intérêt du baromètre de satisfaction est de déterminer le taux de satisfaction à l'issue de chaque enquête puis mettre en exergue les dimensions ou axes de satisfaction ou d'insatisfaction.

- Etape 4 : Se comparer aux concurrents

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celle des concurrents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Présentation du Port Autonome de Dakar

Ce chapitre se consacrera à une étude approfondie du Port Autonome de Dakar afin de connaître son essence, son histoire et son fonctionnement.

Section 1 : Historique et Fonctionnement

I. 1 Historique

L'histoire du Port de Dakar est très liée à celle de l'île de Gorée située aux environs. La baie de Gorée était, en effet, utilisée depuis fort longtemps par les navigants tels que l'attestent les traces de mouillage datant de 1354 des marins Dieppois de Normandie (France).

Gorée elle-même fut occupée pour la première fois par les Hollandais en 1588 mais durant tout le 18ème siècle, l'île fut l'objet de plusieurs convoitises notamment entre anglais et français à cause de son caractère insulaire et des facilités de sa défense.

Une activité commerciale très dense y régnait jusqu'en 1857, année à laquelle on songea à installer une escale maritime à DAKAR sur la grande terre.

Une convention fut signée entre le Gouverneur français et la compagnie des Messageries Impériales pour l'exploitation d'une ligne régulière entre la France et le Brésil avec escale obligatoire à DAKAR.

Avec sa situation géographique stratégique, Dakar ne pouvait manquer de devenir un grand port. L'enjeu fut compris, et différents programmes de travaux furent initiés pour l'amélioration de conditions d'accès et de travail des navires.

¹¹1864 - 1866

- édification d'un feu blanc à l'éclat d'une portée de 25 miles
- mise en service du phare des Mamelles. le 1er avril 1864
- installation du phare du cap - manuel en 1866.

1910 - 1926

- réalisation des dessertes routières et ferroviaires du Port
- construction de hangars, électrification, achat de grues et de remorqueurs

1926 - 1933

- construction de môles supplémentaires (5, 6 et 8)
- construction de postes pétroliers à la jetée Nord

¹¹ Source : www.portdakar.sn

- réalisation de travaux de dragage

1933 - 1939

- édification du môle 3
- construction de hangars sur les môles II et III
- Réalisation travaux de dragage

Après 1945

- 1947 à 1951 construction du môle 4
- 1954 construction du wharf pétrolier
- 1962 construction d'un premier quai de pêche
- 1972 construction d'un second quai de pêche
- 1980 construction d'un môle de pêche
- **En 1980**, approfondissement du Môle 1 (façade ouest) de - 8,5 m à -10 m pour pouvoir accueillir des navires porte-conteneurs en attendant la construction d'un terminal.
- **En 1983**, construction d'un poste Ro-Ro en zone sud et rempiètement du bassin ouest permettant de gagner 10.000 m² de terre-plein.
- **1985-1987** : construction du Terminal à conteneurs avec 2 postes à quai fondés à - 11,60 m et 8 ha de terre-pleins.
- **1998-2004** : Extension du Terminal à conteneurs (TAC 2) et construction de la Route de contournement Nord et du carrefour giratoire de Bel-Air entre 2003 et 2004.

I. 2 Nature et Forme juridique

Du statut d'établissement public industriel et commercial, le Port Autonome de Dakar est passé, depuis le 1^{er} Juillet 1987, à celui de société nationale dotée d'un mode de gestion de droit privé. Son capital social est passé de 5 milliards de francs CFA à 20 milliards de francs CFA après une augmentation de capital autorisée par le Conseil d'Administration en 2005. Sa réorganisation, suite au changement de statut, a permis d'avoir un organigramme de gestion intégrant toutes les fonctions essentielles à l'administration d'un port moderne.

I. 3 Les Organes de Gestion

Le Port Autonome de Dakar est administré par un Conseil d'Administration, un Conseil de surveillance et une Direction Générale.

- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de douze (12) membres. Il statue sur les grandes orientations de la politique générale de la société. Il a sous sa tutelle le Conseil de Surveillance.

- Le Conseil de surveillance

Il est présidé par le P.C.A Il se réunit en séance ordinaire au moins une fois par an, dans les six (6) derniers mois de la clôture de l'exercice sur convocation du Conseil d'Administration sur la marche de la société et les rapports des commissaires aux comptes.

- La Direction Générale

Les différentes réorganisations qui ont suivi le changement de statut intervenu en 1987 ont permis au Port Autonome de Dakar de se doter d'un organigramme intégrant toutes les fonctions essentielles à l'Administration d'un port moderne. La Direction Générale comprend des structures qui lui sont rattachées. Elle comporte également les différentes directions sectorielles composées de :

- La Direction Commerciale et de la Coopération Internationale ;
- La Direction Financière et Comptable ;
- La Direction des Systèmes d'information ;
- La Direction de la Stratégie et du Développement ;
- La Direction des Opérations Portuaires ;
- La Direction des Services Techniques et de l'Aménagement ;
- La Direction des Opérations Portuaires.

Pour des raisons liées à l'objet de l'étude, seules la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale et la Direction des Opérations Portuaires seront présentées.

I. 4 La Direction Commerciale et de la Coopération Internationale

Sous l'autorité du Directeur Général elle est chargée de :

- élaborer et mettre en œuvre la politique commerciale du Port Autonome de Dakar ;
- préparer et mettre en œuvre toutes mesures visant à la prise en compte permanente des exigences de qualité des prestations du Port Autonome de Dakar et de ses acteurs ainsi que les attentes de la clientèle en relation avec la Cellule chargée de la Qualité ;
- mettre en œuvre un plan de marketing susceptible de développer les parts de marché de la place portuaire de Dakar ;

- veiller à l'application du barème des redevances portuaires et procéder au contrôle et à l'édition des factures des prestations ;
- diligenter le traitement des réclamations des clients ;
- élaborer et publier la Note Périodique de Conjoncture et de Prévision (NCP) ainsi que le Rapport Annuel de l'entreprise ;
- suivre les relations avec les organisations internationales, régionales et sous régionales spécialisées dans le domaine maritime et portuaire et préparer la participation du PAD à leurs conférences et ateliers ;
- suivre l'application des accords de coopération conclus par le PAD ;
- préparer et suivre les jumelages inter portuaires ;
- développer la coopération interportuaire aux plans sous-régional, régional et international en relation avec les services concernés.

I. 5 La Direction des Opérations Portuaires

Elle constitue avec la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale les pivots du fonctionnement portuaire auxquels les autres directions sectorielles se ramifient.

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Opérations Portuaires est chargée de :

- coordonner et contrôler les services opérationnels d'exploitation de l'outil portuaire aux plans interne et externe ;
- veiller à l'application des règlements de police et d'exploitation ;
- participer à l'élaboration de projets d'aménagement et d'amélioration des installations portuaires ;
- assurer en permanence depuis la rade extérieure, la prise en charge, le placement et les services rendus au navire et à la marchandise dans les meilleures conditions de rapidité, de sécurité et de sûreté ;
- gérer les terres pleines, hangars et bâtiments à usage commercial situés à l'intérieur et à l'extérieur de la barre douanière ;
- veiller au bon usage des installations mises à la disposition de la clientèle, à la propreté du plan d'eau, des terres pleines, des hangars, des voies de circulation et des quais ;

- prendre les mesures appropriées pour la mise en œuvre et l'application permanente des dispositions du Code relatif à la sûreté des navires et des installations portuaires (Code ISPS) ;
- suivre, avec les services compétents, l'évolution et l'application des conventions maritimes internationales.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Port Autonome de Dakar : Architecture, Activités et Ressources

L'essence du PAD est d'offrir une variété de services professionnels favorisant les conditions d'escale, de transit et de transbordement compétitives et performantes. La structure du chiffre d'affaires du PAD montre que les redevances marchandises, l'activité conteneurs, les navires et le domaine, représentent une part importante.

II. 1 Le Cadre géographique

Le Port de Dakar est un port maritime en eau profonde se situant à l'intersection des principales routes maritimes desservant la Côte ouest africaine.

Il dispose d'une situation géographique exceptionnelle (pointe la plus avancée de la Côte Ouest Africaine) à l'intersection des lignes reliant l'Europe à l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord à l'Afrique du Sud. Sa localisation géographique se présente comme suit :

- 14 degré 40,5 degrés de latitude nord ;
- 17 degrés de longitude ouest.

Les marées maximales varient entre 0,20 et 0,80m avec des conditions nautiques exceptionnelles. Un chenal d'accès dragué récemment à -13,5m permettant d'accueillir des navires de 3^e génération.

II. 2 L'Infrastructure portuaire

Un plan d'eau de 17 ha dragué récemment jusqu'à 13,5m offre une zone d'évolution assez vaste permettant certaines manœuvres sans remorquage. Les infrastructures sont réparties en deux zones distinctes séparées par un port de pêche.

La zone nord :

Elle se compose de 4 môles (IV, V, VI, VII) avec des fondations variant de -5 à -12 m. La zone nord abrite le Terminal à conteneurs disposant de deux (2) postes à quai exploitables à -11,60 m avec une superficie de terre-plein de 7 ha.

Elle dispose aussi d'installations spécifiques pour les vrac liquides (hydrocarbures raffinées, huiles et vins) et les vrac solides (phosphate, blé, riz). Une vingtaine de postes à quai y sont disponibles. La zone nord possède un wharf pétrolier qui est en pleine rénovation avec le Groupe EIFFAGE pouvant accueillir des navires calant jusqu'à 12m.

La zone sud :

Elle est composée de 3 môles (I, II, III) reliés par des quais de rives. Les fondations varient de -8,5 à -10m. La zone sud reçoit essentiellement des marchandises diverses, une partie du trafic conteneurs (40%), le trafic de transit du Mali, ainsi que le trafic des passagers.

La zone de pêche :

Elle offre une superficie de 10 ha et près de 2 Kms de quai des profondeurs de 6 à 10m .Une dizaine de postes à quai y sont disponibles avec près de 60 bouches de distribution d'eau et 40 bouches de distribution de gasoil. Il dispose d'unités industrielles de traitement de poisson, de congélations, de fabriques de glace et d'entrepôts frigorifiques.

II. 3 Les Services offerts

Le Port de Dakar offre 24h / 24 une **gamme de services variés**, dont une bonne partie est confiée aux sociétés privées sous le régime de l'agrément (Manutention, Consignation, Avitaillement) que sont :

-Le Pilotage : L'un des services à forte valeur ajoutée du PAD. Tout navire supérieur à 1500 m³ doit être piloté obligatoirement. Douze (12) pilotes capitaines au long cours, une flotte de cinq (5) pilotines et huit (8) pc d'amarrage assurent sans interruption, les manœuvres d'assistance des navires à l'entrée et à la sortie.

-Le Remorquage : Il reste facultatif au PAD grâce aux conditions nautiques exceptionnelles. Ce service est confié à une société privée BOLUDA qui dispose de cinq (5) remorqueurs équipés d'un dispositif adéquat de lutte contre la pollution et les incendies.

-Le Lamanage : C'est une opération d'amarrage et de désamarrage des navires à tous les postes dès leur arrivée, leur départ ou leur manœuvre dans le Port. Le service est totalement assuré par le PAD 24h/24 et 7j/7.

-Le Balisage : Les balises et aides à la navigation sont situées à terre (phares, espars...) ou mer (bouées, espars...) et respectent les normes établies par l'Association Internationale de Sécurité Maritime.

-La Réparation Navale : Dakarnave est l'un des plus grands chantiers navals de l'ouest africain. Situé à l'intérieur du port, le chantier possède des équipements modernes pour la réparation et le carénage : un élévateur à bateau de 1200 tonnes, une cale sèche, un bassin de

radoub, deux (2) grues flottantes et un dock flottant avec une capacité de levage de 60 000 tonnes.

-La Qualité & La Sécurité : La qualité est inscrite dans la culture d'entreprise depuis la certification ISO 9001 version 2000 du processus de pilotage. Elle est comprise comme un enjeu de taille pour améliorer les performances du Port dans le contexte maritime international actuel marqué par la rude concurrence entre les ports de même que les exigences accrues et grandissantes du monde maritime. Quant à la sécurité avec l'entrée en vigueur du code ISPS, le PAD a pris toutes les dispositions pour conformer ses installations et son fonctionnement aux directives issues de la Convention SOLAS.

II. 4 Les Ressources Humaines

Le PAD possède environ un millier d'employés dont les 2/3 ont été renouvelés depuis 2001 pour cause de départs à la retraite, il est un employeur important du Sénégal. En 2012, l'effectif global était de ¹²**1133 agents tous Sénégalais**, composé de :

- 820 agents permanents ;
- 313 agents temporaires.

II. 5 Les Ressources Financières

Les actifs du PAD sont en majorité constitués d'immobilisations corporelles et de créances. En effet, près de ¹³55% de l'actif du bilan représente des terrains, bâtiments, installations et matériel.

Le PAD a réalisé ces dernières années des investissements conséquents pour améliorer ses investissements, indispensables à la compétitivité des activités portuaires tels que : le dragage du chenal d'accès à -13m permettant l'accueil des navires de 3^e génération dont les travaux ont été réceptionnés le Mercredi 23 avril 2014.

¹² Bilan Social du PAD 2012

¹³ Rapport notation financière PAD du WARA 2013

Deuxième Partie :

Etude de la satisfaction client au Port Autonome de
Dakar

Définir le marketing comme étant fondamentalement le souci de la satisfaction de la demande implique une connaissance des besoins de la clientèle et éventuellement ses attitudes et motivations.

C'est dans ce contexte qu'il est nécessaire de procéder à une étude qualitative d'un échantillon réduit des usagers du Port Autonome de Dakar. Cette étude fournira des informations fiables et pertinentes qui seront traitées et interprétées tout au long de cette partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Cadre méthodologique

Section 1 : Type et Nature de l'étude

I. 1 Type de l'étude

Afin de pouvoir rechercher quels sont les besoins des différents usagers du Port Autonome de Dakar et définir l'offre qui leur est proposé, l'a réalisation d'une étude qualitative a été retenue.

Une étude qualitative permet d'analyser les mécanismes psychologiques susceptibles d'intervenir dans le comportement du consommateur. Son champ d'investigation sera constitué afin de bien connaître les processus décisionnels qui amènent le client à effectuer des transactions portuaires ; il faut à cet égard découvrir ses besoins dans l'exercice de ses activités, ses motivations à choisir le Port de Dakar malgré la rude concurrence et ses attitudes vis-à-vis des services offerts.

L'approche qualitative va donc répondre à la question : Pourquoi ? En d'autres termes « Pourquoi tel client a choisi le Port de Dakar ? ». Cette étude qualitative mettra à jour des causes et des hypothèses. Elle ne visera qu'un petit nombre d'individus interrogés dont l'avis sera fondamental pour couvrir le sujet traité car constitué pour la plupart de Directeurs sectoriels, Shift Manager, Agent shipping et même d'un Directeur Général (cas de la CMNP) . Ces individus décident des actions avec le PAD pour certains et pour d'autres ils évoluent sur le terrain avec les responsables en exploitation portuaire (Agent shipping).

1. 1 Les Avantages des études qualitatives

Une étude qualitative présente des avantages mettant en évidence des motifs sous-jacents aux comportements suivants :

- elle est rapide puisque les informations sont recueillies auprès d'un petit nombre de personnes, de 10 à 70 grand maximum, et que le traitement des données peut ne pas être très sophistiqué ;
- elle est peu coûteuse comparé à une étude quantitative ;
- elle permet d'explorer un problème;
- l'étude qualitative rend possible l'inventaire des attitudes, des motivations, des comportements, des processus de décision ;

-elle permet également d'étudier les niveaux les plus profonds de la conscience humaine : subconscient et inconscient.

1. 2 Les Inconvénients des études qualitatives

Les inconvénients de l'approche qualitative sont bien connus parmi eux :

- Les résultants obtenus auprès d'un échantillon non représentatif ne peuvent pas être extrapolés à l'ensemble de la population. Ce ne sont que des hypothèses qu'il faudra éventuellement vérifier par un dénombrement ou des preuves d'existence (de motivation, de processus, etc....) qu'il faudra avant d'en inférer l'importance;
- Souvent, le chargé d'études ne sait pas au départ ce qu'il trouvera et ou il aboutira, ce qui rend difficile l'élaboration d'une méthodologie d'étude complète sans attendre les résultats de l'étape qualitative. Or, le commanditaire et son organisme de financement acceptent rarement des propositions d'étude partielles et/ou révisables ;
- La qualité des données collectées dépend essentiellement de la compétence des enquêteurs. Ces derniers, n'ayant pas de questionnaire structuré et homogène, peuvent par leur (mauvaise) influence biaiser les résultats. Il est impossible d'éviter qu'en cours d'entretien ils n'imposent leur propre cadre de référence. Le seul moyen d'y échapper est de recruter des enquêteurs possédant une formation adéquate et une bonne expérience de la non-directivité et des techniques de reformulation.

I. 2 L'échantillonnage

Quelle que soit la technique qualitative utilisée, le nombre de personnes interrogées sera faible, entre 10 et 70. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon qualitatif, il est hors de question d'essayer de constituer un échantillon représentatif. En revanche, il est primordial de s'assurer de la variété des personnes interrogées et du fait qu'aucun profil d'individus, important pour leur nombre ou pour leur influence sur les autres, n'a été ignoré.

C'est dans ce cadre qu'il s'agira d'administrer un questionnaire aux différents usagers qui donnent vie à l'activité portuaire à savoir les Consignataires, Manutentionnaires, Transitaires, Sociétés de pêche. En outre, il s'avère important de cibler toutes les fonctions (de l'Agent

shipping au Directeur Général) pour répondre au questionnaire suivant les possibilités du terrain afin de rendre plus pertinentes les informations à traiter.

I. 3 Nature de l'étude

Cette étude sera descriptive en vue de relever un ensemble d'indicateurs permettant de définir la stratégie commerciale actuelle et d'envisager le cas échéant une autre plus efficace.

Pour ce qui est de la description, il est souvent utilisé des données qualitatives comprenant les échelles nominales (traduisant une relation d'équivalence) et les échelles ordinales (relation d'ordre).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Méthodes de collecte, de traitement des données et difficultés rencontrées

I. 1 Les Méthodes de collecte

Parmi les différentes méthodes de recueil d'information utilisé il s'agira des données primaires et des données secondaires.

2. 1 Les données primaires

Les données recueillies ont été faites grâce à :

- Un Guide d'entretien adressé à certains membres du personnel à savoir le Chef de la division Action Commerciale, le Chef de service clientèle du PAD et un des Responsables en exploitation portuaire ;
- Un Questionnaire d'enquête de satisfaction adressé à tous les types de clients du PAD : Consignataires, Transitaires, Manutentionnaires et Sociétés de pêche.
- Un entretien téléphonique avec un client étranger hors du territoire sénégalais (Mali).

• Le Guide d'entretien

Cette technique provient d'un entretien semi-directif, une technique qualitative fréquemment utilisée permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés.

L'utilité de cette méthode réside dans le fait qu'elle apporte une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre interviewé et interviewer.

Les avantages du guide d'entretien sont les suivants :

- cette technique a pour but, tout en étant centrée sur le sujet interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur ;
- cette technique assure aussi la comparabilité des résultats.

Quant aux limites, c'est une technique qui se révèle compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique du discours.

- **Le Questionnaire d'enquête de satisfaction**

Cet outil d'observation permet de collecter et de comparer de l'information auprès d'un échantillon de la population visée par l'évaluation.

« Un questionnaire doit remplir deux fonctions : il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement » selon BOYD Harper et WESTFALL Ralph (1989).

Les enquêtes combinent souvent deux formes de questionnaires, avec une dominante de questions fermées et quelques questions ouvertes.

Les questions fermées imposent aux répondants une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Elles permettent d'obtenir des renseignements factuels et de connaître la position du répondant face à une gamme de jugements...Exemple : Combien de transactions portuaires faites-vous dans le mois ? 1 fois / 2 fois / 3 fois / 4 fois / 5 fois / + 5 fois.

Quant aux questions ouvertes, la personne interrogée développe une réponse que l'enquêteur prend en note. Une question ouverte laisse la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur.

Exemple : Quelles est votre impression globale sur nos services ?

2. 2 Les données secondaires

Les données secondaires qui ont été accessibles proviennent de documents disponibles au sein même de l'entreprise. Parmi ceux-ci :

- Revue des exigences relatives au produit ;
- Compte Rendu hebdomadaire des réunions de planification, de programmation et d'exploitation ;
- Rapport des statistiques opérationnelles avec les différents ratios qui renseigne de la performance du PAD ;
- Revue de processus d'une Fiche de réclamation client ;
- Rapport enquête de satisfaction.

- **Compte rendu hebdomadaire des réunions de planification, de programmation et d'exploitation**

La participation à cette réunion de planification pratiquée dans tous les ports de la sous-région durant deux (2) semaines pour repérer les différents clients du Port qui ont leurs bateaux à venir et des réclamations à faire. L'opportunité d'administrer des questionnaires au cours des réunions et puiser diverses informations a également été saisie.

La programmation et la planification des navires devant arriver sur Dakar sont le pivot de cette technique d'interaction avec nos clients. Une fois les AVARNAV reçus par le Bureau de la prévision des escales, ils sont traités et les demandes de postes à quai doivent être totalement ou partiellement satisfaites selon les prévisions établies.

A défaut, les navires qui restent en rade extérieure à leur arrivée pour indisponibilité des postes sollicités, ceux qui ont accusé du retard par rapport à leurs prévisions initiales, ou encore ceux dont leurs demandes de postes à quai ont été mises en instance sont indiqués dans différents tableaux avec les raisons de ces désagréments et énoncés au préalable le jour même aux armateurs concernés lors de la réunion pour les dispositions à prendre.

Pour ce qui est du volet Exploitation, les différents Responsables portuaires jouent parfaitement leur rôle d'autorité avec la veille sur le respect des réglementations qui régissent les activités portuaires. Des responsables comme le Chef du Service Exploitation des Terre-plein et Hangars n'hésitent pas à demander à un client comme c'était le cas le lundi 04 août 2014 avec TRANSEXPRESS, d'enlever les bacs d'ordures laissés sur le poste 16. En outre, un circulaire également a été diffusé pour une mise en place d'un dispositif de circulation en vue de venir à bout des embouteillages en Zone Nord. Le Jeudi 07 août également les Services du contrôle sanitaire aux frontières maritimes ont informé les participants à la réunion qu'il est formellement interdit aux agents consignataires d'aller à bord des navires en rade extérieure et d'attendre le contrôle sanitaire.

Toutes ces dispositions sont entreprises par les autorités portuaires pour garder l'outil portuaire adéquat pour tous les clients afin que les conditions d'exploitation soient optimales.

Dans chaque Compte rendu de réunion figure un Récapitulatif des points discutés avec une désignation du problème, le demandeur, le maître d'œuvre ou concerné et enfin le délai

d'exécution. L'état d'exécution des problèmes soulevés est également suivi par les services concernés.

Le document est enfin destiné à la hiérarchie à titre de compte rendu.

- **Rapport du Bureau des Statistiques Opérationnelles de la Direction des Opérations Portuaires (DOP) Juillet 2014**

A travers ce document, il est possible de déceler les différents indicateurs qui attestent de la performance du Port Autonome de Dakar et par conséquent les actions que mène le PAD pour satisfaire ses clients.

La première section est réservée aux indicateurs liés aux navires en escale, en l'occurrence le Taux d'occupation et le Tonnage moyen rendement pour les différentes zones de l'infrastructure portuaire ainsi que le nombre de navires accueillis dans le mois au sein du Port et leur pilotage qui est notre activité à plus forte valeur ajoutée.

Les indicateurs de rendement et de disponibilité des moyens navals avec les taux moyen de disponibilité numérique des engins (64%) et taux moyen de disponibilité horaire (48%) qui renseignent sur les dispositifs pour effectuer l'accueil des navires dans les meilleures conditions.

Les indicateurs liés à la sécurité, un volet fondamental pour une autorité portuaire puisqu'un Port sûr est performant et remplira par conséquent les exigences du code ISPS : accident, incendie, rondes de sécurité, contrôle accès... qui seront à la faveur des clients et de leurs navires voire leurs marchandises.

En outre, il y a dans ce rapport, les indicateurs liés à la sûreté qui est une application effective du code ISPS.

- **Revue de processus d'une fiche de réclamation client : Cas de DELMAS**

La Fiche de réclamation client est un outil de mesure de la satisfaction client qu'utilise le Service clientèle du Port Autonome de Dakar élaboré par la Cellule Qualité.

Prenons le cas de DELMAS, un grand groupe présent en Afrique depuis près de 150 ans ; le processus de prise en compte et de résolution des réclamations est le suivant :

- Il s'agit d'abord du moyen de transmission de la réclamation : courrier, présence physique, autres dans ce cas-ci le réclamant s'est exprimé lors de la Réunion de planification étudié précédemment. L'identification du réclamant a été faite en l'occurrence DELMAS via M.Sembène, un Agent consignataire. La nature et l'objet de la réclamation est le dysfonctionnement dans le réseau de distribution d'eau au Terminal à Conteneurs occasionnant des surcoûts sur les charges d'escales du fait des mouvements de shifting vers d'autres postes à quai en vue de l'avitaillement en eau des navires ;
- Les suggestions d'améliorations proposées ont trait au le rétablissement de la connexion pour permettre aux navires de s'avitailer à partir des postes à quai situés au Terminal à Conteneurs. La fiche a été envoyée à M.TALL, Chef de la division des infrastructures et des superstructures , pour suite à donner à la réclamation. Le Directeur commercial par voie hiérarchique a transmis un exemplaire de la fiche au Directeur des Infrastructures et de la Logistique dans le but de régler la solution le plus vite possible et répondre aux attentes du client. La direction des infrastructures en interne a sollicité la réaction du Coordonnateur de la Cellule de suivi des travaux du terminal à conteneurs , en l'occurrence M.KANE, qui a apporté des éclaircissements sur les causes du problème soulevé, la fin éventuelle du problème et le responsable de la zone , à savoir DP World Dakar , pour toutes informations complémentaires.
- Les Responsables de la Direction des Infrastructures et de la Logistique et de la Direction Commerciale ont pour leur part saisi leurs services internes. La Direction Commerciale s'est chargée d'envoyer une correspondance à DELMAS pour une suite à leur réclamation et la date de fin des travaux qui était prévu en Fin Mars.

II. 2 Le Traitement des données

Des méthodes d'analyse adaptées à la technique même de collecte ont été proposées, il s'agit :

- L'analyse de contenu pour l'étude qualitative (Guide d'entretien) ;
- Le logiciel SPHINX pour l'étude du questionnaire ;
- L'analyse statistique effectuée par le SPHINX.

2. 1 L'analyse univariée

L'analyse univariée concerne l'étude d'une *variable*, soit X , pour laquelle on dispose de mesures sur un échantillon de n *individus*. Elle consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable, c'est-à-dire une colonne de la matrice de données (par exemple, dans le cas d'une *variable nominale*, il s'agit d'un **Tri à plat**, c'est-à-dire du *dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable*). Deux types de problèmes sont abordés par l'analyse univariée :

- **La description des données** sera abordée sous deux aspects : la *tendance centrale* (si on devait résumer la série d'observations par une seule valeur, quelle serait la plus « typique », la plus représentative ?), la *dispersion* (quelle est la variabilité des observations autour de cette tendance centrale ?) ; plus généralement, on pourra étudier la forme de la *distribution* des observations ;
- **L'inférence** : il s'agit de comparer les valeurs observées à une ou des valeurs prédéterminées (correspondant par exemple à un objectif à atteindre ou à un résultat d'étude précédente).

Les méthodes applicables dépendent des propriétés de mesure de la valeur étudiée qui peut être nominale, ordinale ou métrique.

La variable nominale est celle qui possède le moins de propriétés mathématiques donc celle qui suscite l'intérêt dans le cadre de cette étude.

Il s'agira, d'une tendance centrale qui sera représentée par le mode, qui est la modalité pour laquelle les observations sont les plus nombreuses. La dispersion est indiquée par les fréquences, c'est-à-dire les pourcentages du nombre d'observations correspondant à chaque modalité.

Les pourcentages peuvent-être calculés sur différentes bases : par exemple les répondants (qu'ils aient ou non répondu à la question) ou les réponses (en excluant les sans-réponses), on parlera alors de pourcentages « ajustés ».

2. 2 Logiciel d'analyse des données textuelles (SPHINX)

Sphinx est un logiciel d'enquête et d'analyse de données. Il permet une assistance dans chacune des quatre grandes étapes de réalisation d'une enquête. De la réalisation du questionnaire à la rédaction du rapport d'étude sans oublier de passer par la collecte des réponses et l'analyse des données.

II. 3 Difficultés rencontrées

Lors de l'étude des difficultés ont été rencontrés. Parmi celles-ci, le manque d'esprit de collaboration de certains de nos interlocuteurs surtout les clients qui assistent à la réunion quotidienne de planification et de programmation de la capitainerie.

En effet, l'environnement concurrentiel fait comprendre que la collecte de certaines informations auprès des clients ne sera pas facile. Le contexte actuel de cession de certains rôles du PAD accentue cette vigilance des acteurs portuaires qui pour la plupart voient leurs intérêts menacés.

Les clients rencontrés au cours des réunions de planification n'ont pas voulu répondre aux questionnaires sur place, ils étaient rares à le faire : SOMICOA, SNAT.SA. La plupart d'entre eux ont pris le questionnaire et l'on ramené, 5 à 7 jours plus tard après de multiples relances sauf le client SNTT logistiques qui l'a ramené le lendemain.

Lors des rendez-vous également, la prise de contact s'est faite facilement pour certains mais pour d'autres par contre, l'entretien de face à face a été reporté de quelques heures pour d'autres il a été annulé et remplacé par un envoi du questionnaire via e-mail.

Chapitre 2 : Présentation des résultats et recommandations

Section 1 : Présentation des résultats

I. Identification du client

Les différents clients enquêtés sont regroupés dans ce tableau qui permet de voir leur structure, leur ancienneté, leur fonction et pour certaines structures leur C.A pour montrer leur impact sur les recettes du PAD par conséquent l'importance de leur avis sur les services qui leur sont offert

Tableau N°2 : Entreprises enquêtées

Structure	Ancienneté	Fonction	C.A 2012/2013
DAKAR TERMINAL	2014	Chef de ligne Opérations	
DELMAS	+ 150 ans en Afrique	Shipping Agent	2.321.598.984
ISTAMCO	2007	Shipping Agent	618.518.431
SNTT	10 ans au moins	Shipping Agent	4.638.318.208
CMNP	1996	DG	547.004.490
SOMICOA	1973	Directeur Adjoint des Opérations	1.292.045.631
MAERSK	1985	Responsable de Ligne	10.011.961.737
SOPASEN	1986	Directeur Financier et Comptable	
SOPERKA	1998	Responsable Administratif	
SNAT	17 ans	Agent Manutentionnaire	536.875.280
NECOTRANS	17 ans	Shipping Agent	1.830.000.000
NECOTRANS-TVS	Mai 2014	Shift Manager	

L'objectif de ce tableau est de faire ressortir la diversité des clients interrogés. Il faut noter que de hauts responsables ont été rencontrés comme le Directeur Général de la CMNP (Consignation et Manutention de Navire à la Pêche), le Directeur Financier et Comptable de la SOPASEN, le Shift Manager de NECOTRANS-TVS entre autres... Cette diversité est doublée de la grande influence de certains d'entre eux dans le C.A du Port Autonome de Dakar, tels que les grands groupes européens comme MAERSK LINE et DELMAS.

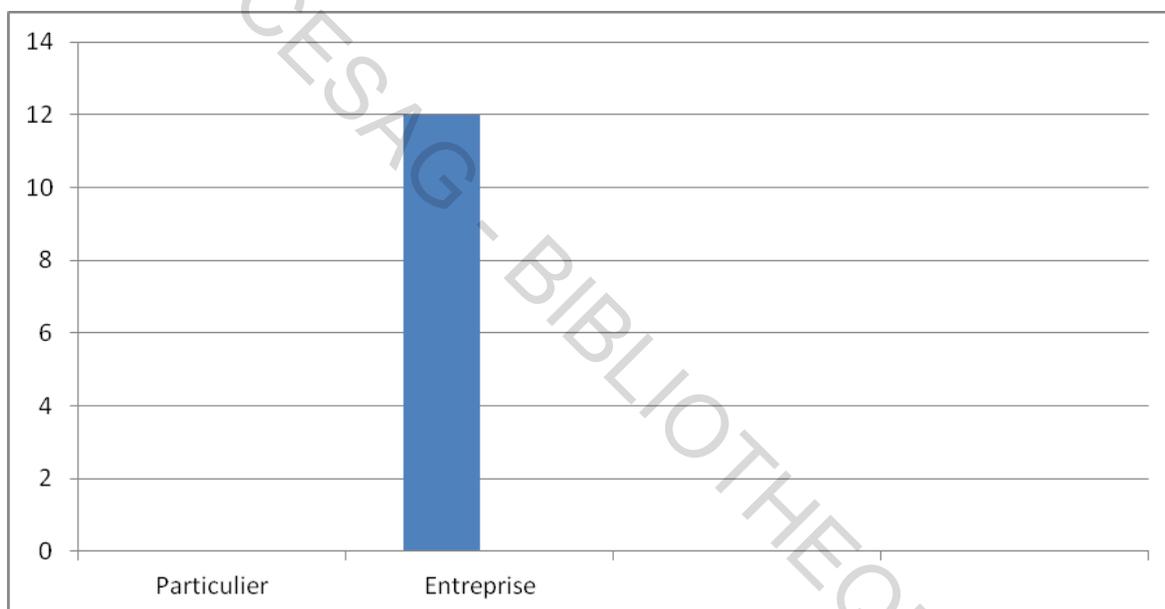
CESAG - BIBLIOTHEQUE

I. 1 Type de client interrogé :

Tableau 3 :

type de client	Nb. cit.	Fréq.
Particulier	0	0,0%
Entreprise	12	100%
TOTAL OBS.	12	100%

¹⁴Graphique 1 :



Pour un total de 12 questionnaires récupérés, nous constatons que le Port Autonome de Dakar traite pour l'essentiel de sa clientèle avec les Entreprises avec une nullité pour le type de client Particulier d'où l'orientation de notre enquête vers le B to B. Toutefois, pour des activités comme le Transport par camion, Transitaire... le nombre de particuliers n'est pas à négliger mais reste une faible minorité.

¹⁴ NB : Les graphiques et les tableaux vont de paire tel le présente les résultats du Logiciel SPHINX

I. 2 Tonnage annuel :

Tableau 4 :

Tonnage annuel	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 10000	2	16,7%
De 10000 à 20000	0	0,0%
De 20000 à 30000	0	0,0%
De 30000 à 40000	0	0,0%
De 40000 à 50000	0	0,0%
De 50000 à 60000	0	0,0%
De 60000 à 70000	0	0,0%
De 70000 à 80000	0	0,0%
De 80000 à 90000	0	0,0%
De 90000 à 1000000	2	16,7%
1000000 et plus	1	8,3%
TOTAL OBS.	12	

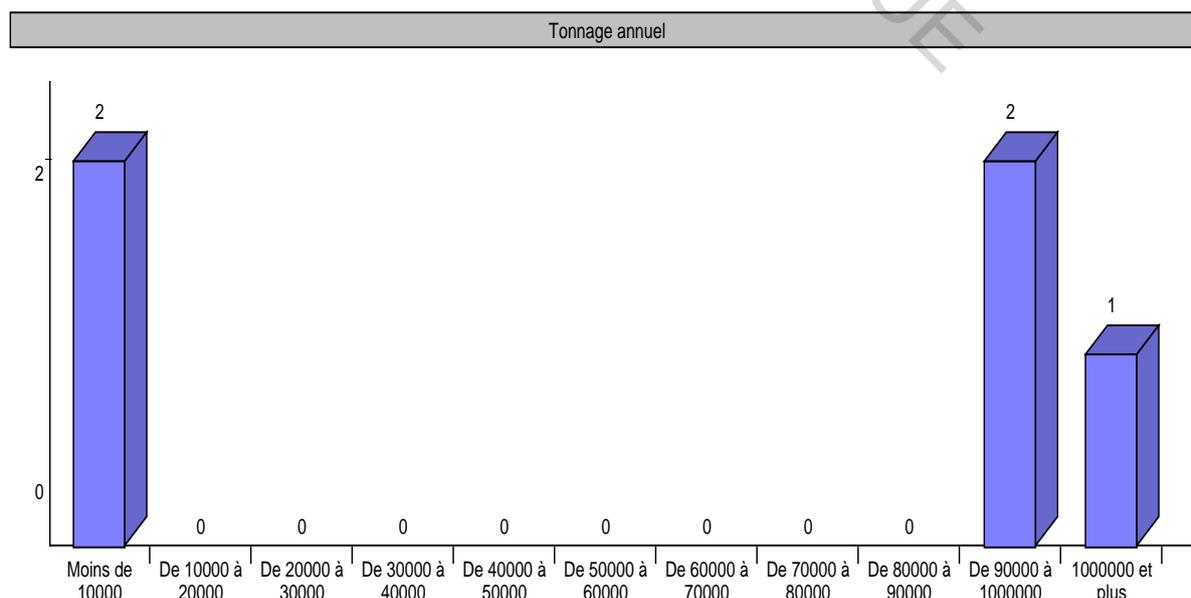
Minimum = 6050, Maximum = 1000000

Somme = 2064716

Moyenne = 412943,20 Ecart-type = 48049

Pour ce qui est de la question du Tonnage annuel, elle n'a pas enregistré beaucoup de réponses. Nous avons eu 2 réponses pour moins de 1000 tonnes, idem pour un tonnage compris entre 90 000 et 1 000 000 ; et enfin 1 seule réponse pour plus de 1 000 000 de tonnes.

Graphique 2 :



Graphique 3 : Tonnage annuel par société



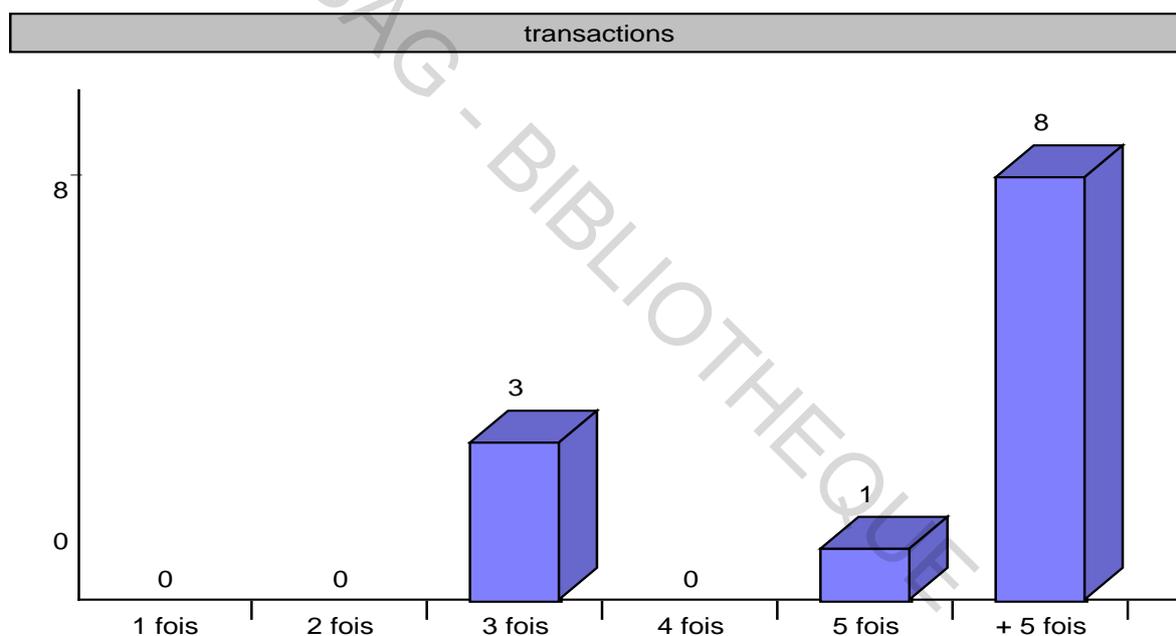
Tel que l'affiche le graphique, MAERSK LINE, le leader sous-régional enregistre le maximum de conteneurs sur Dakar avec 1 000 000 de tonnes, suivi de NECOTRANS. De même que d'autres grands groupes comme DELMAS mais le milieu concurrentiel laisse les enquêtés sceptiques quant à la confidentialité de ces informations pour pouvoir nous les livrer.

I. 3 Nombre de transactions portuaires / mois :

Tableau 5:

transactions	Nb. cit.	Fréq.
1 fois	0	0,0%
2 fois	0	0,0%
3 fois	3	25,0%
4 fois	0	0,0%
5 fois	1	8,3%
+ 5 fois	8	66,7%
TOTAL OBS.	12	100%

Graphique 4 :



L'essentiel de sociétés interrogées ont des transactions portuaires durant le mois dépassant le nombre de 5. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'essentiel des marchandises venant de l'extérieur destinés au Sénégal et aux pays de l'hinterland nous proviennent de la mer d'où l'importance du PAD. Pour certains comme c'est le cas avec la CMNP, une société de pêche, le Directeur Général M.RIGAT, nous a reproché le nombre de transaction mensuel (1 à 5) qui était à son avis insignifiant.

II. Tableau de bord

Le tableau ci-dessous, nous permettra d'analyser la relation qui lie le PAD à ses clients et toutes les composantes de la satisfaction que nous avons mesurées.

Tableau 6 :

Etude satisfaction client PAD									
12 observations									
IDENTIFICATION DU CLIENT									
type de client			genre			Tonnage annuel			
	Nb	% cit.		Nb	% cit.	Moyenne = 412 943,20 Médiane = 190 000,00 Min = 6 050 Max = 1 000 000			
Particulier	0	0,0%	M	12	100,0%		Nb	% cit.	
Entreprise	12	100,0%	F	0	0,0%	6 050	1	20,0%	
Total	12	100,0%	Total	12	100,0%	8 500	1	20,0%	
						190 000	1	20,0%	
						860 166	1	20,0%	
						1 000 000	1	20,0%	
						Total	5	100,0%	
RELATION CLIENT-PAD									
transactions			Groupe n°1						
	Nb	% cit.		Oui	Non	Total			
1 fois	0	0,0%	délais	11	1	12			
2 fois	0	0,0%	échanges	10	2	12			
3 fois	3	25,0%	ports concurrents	5	7	12			
4 fois	0	0,0%	Total	26	10	36			
5 fois	1	8,3%							
+ 5 fois	8	66,7%							
Total	12	100,0%							
SATISFACTION DES CLIENTS DU PAD									
Groupe n°2					Groupe n°3				
	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Total		Oui	Non	Total
opérations	6	4	1	0	11	temps d'attente	12	0	12
contrôles	6	4	2	0	12	amabilité	12	0	12
sécurité	3	8	0	1	12	informations	11	0	11
salubrité	0	6	3	3	12	attentes et réclamations	10	2	12
service	3	8	1	0	12	réclamations	9	2	11
Total	18	30	7	4	59	Total	54	4	58

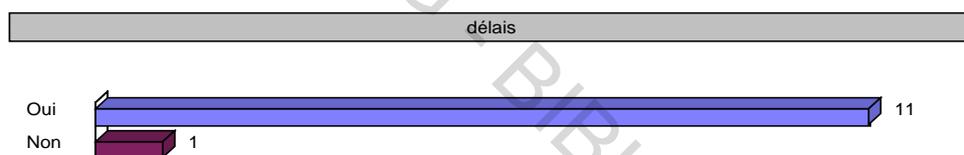
II. 1 Relation Client-PAD

Le Port Autonome de Dakar et ses clients entretiennent des relations qui datent de plusieurs décennies sauf NECOTRANS-TVS, qui a obtenu la concession du Terminal Vraquier en Mai 2014.

De cette relation est née une interaction permanente entre les autorités portuaires et les clients, c'est pourquoi il est nécessaire de percevoir le jugement des clients sur les échanges avec eux.

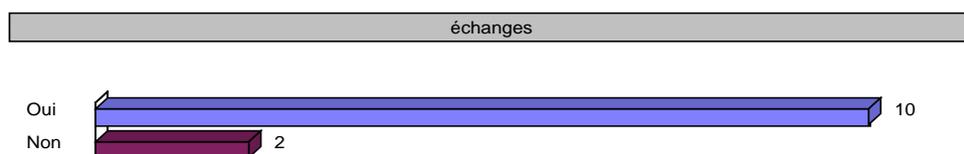
Graphique 5 : Respect des délais

Pour ce qui est du respect des délais, la majorité des clients sont d'accord avec 11 Oui contre 1 seul Non. (*Question 9* : Le PAD respecte-t-il les délais tels que vous le souhaitez ?)



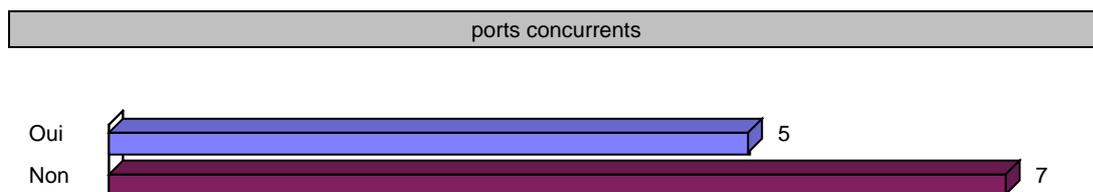
Graphique 6 : Profitabilité des échanges avec le PAD

Il en est de même pour la profitabilité des échanges avec les autorités avec 10 Oui contre 2 Non. (*Question 10* : Vos échanges avec le personnel du PAD sont-ils à votre profit ?)



Il faut aussi noter qu'une majorité très faible (7 Non contre 5 Oui) de notre clientèle ne traite pas avec les ports concurrents, à savoir Abidjan ou Tema. La menace concurrentielle est donc très présente. (*Question 11* : Avez-vous eu à traiter avec les autres ports de la sous-région ?)

Graphique 7 : Echange avec les autres ports de la sous-région

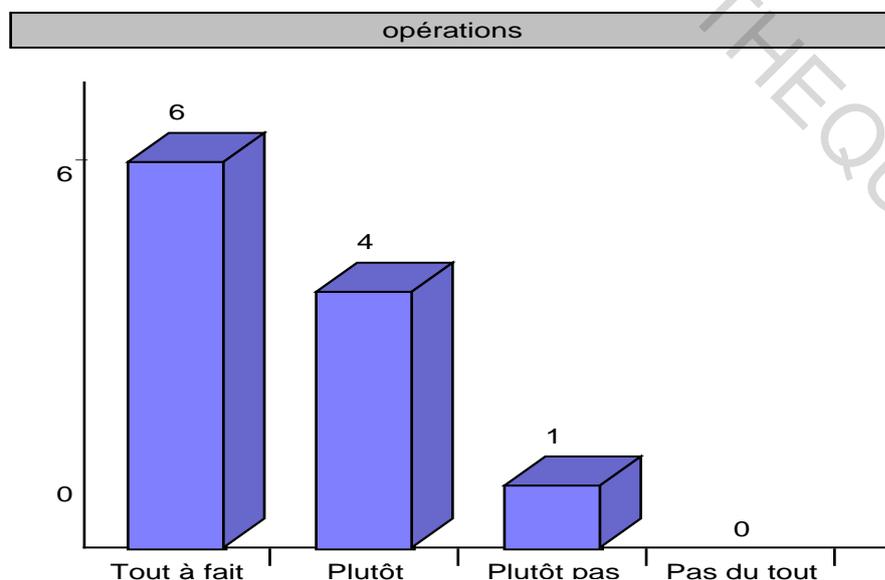


Une préférence pour le Port de Dakar est remarquée mais celle-ci semble menacée , ce qui doit pousser les dirigeants à réfléchir sur de nouvelles stratégies. Même si des réalisations sont faites pour rendre l’outil portuaire compétitif, comme le dragage du chenal d’accès à -13,5m et des efforts considérables pour la qualité des services offerts comme en attestent les questions relatives au respect des délais.

II. 2 Satisfaction client

Quelques composantes de la satisfaction évaluées ont été possibles grâce à l’Echelle de LIKERT. Les variables ont été notées sur une base de ‘‘ Tout à fait satisfait ‘‘ à ‘‘Pas du tout satisfait’’.

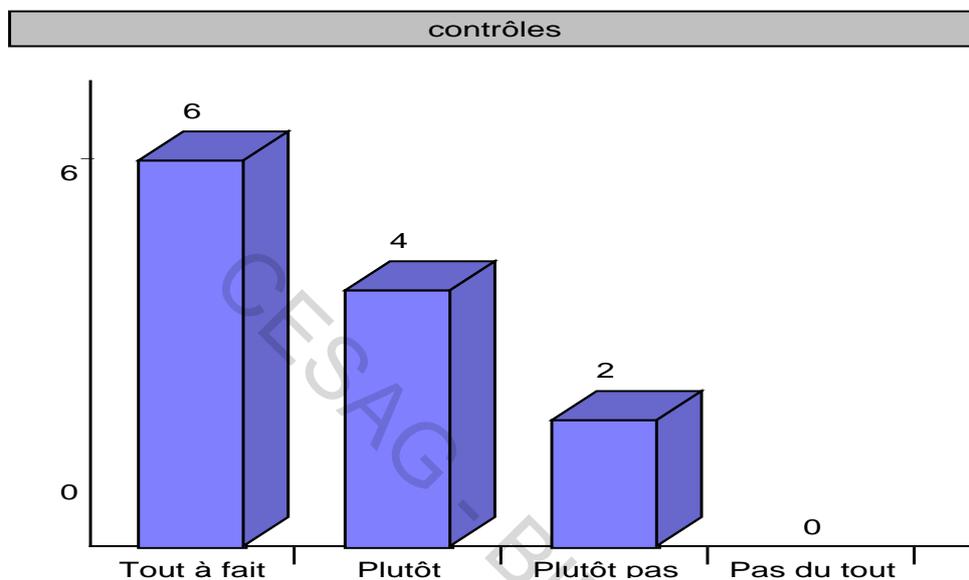
Graphique 8 : Satisfaction par rapport aux opérations de chargement et de déchargement des navires



Pour ce qui est de la *Question 12* : les opérations de chargement et de déchargement des navires vous conviennent-elles ? , l’analyse et le traitement sur SPHINX na fourni les résultats ci-dessus.

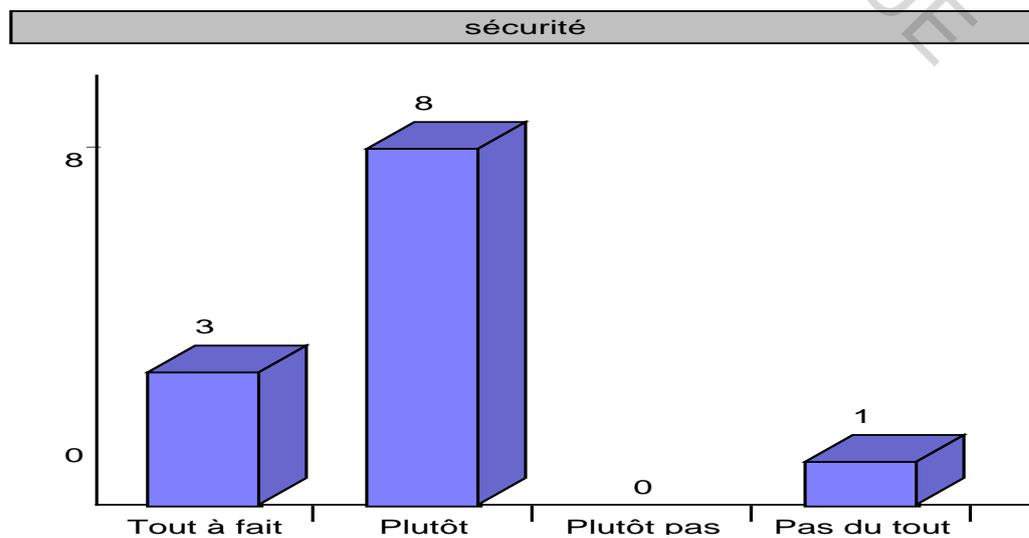
Les clients nous ont donné leur avis sur les contrôles sanitaires, phytosanitaires, sécuritaires et douaniers effectués au niveau du Port de Dakar qui se présente comme suit :

Graphique 9 : Satisfaction par rapport aux contrôles sanitaires, phytosanitaires et douaniers



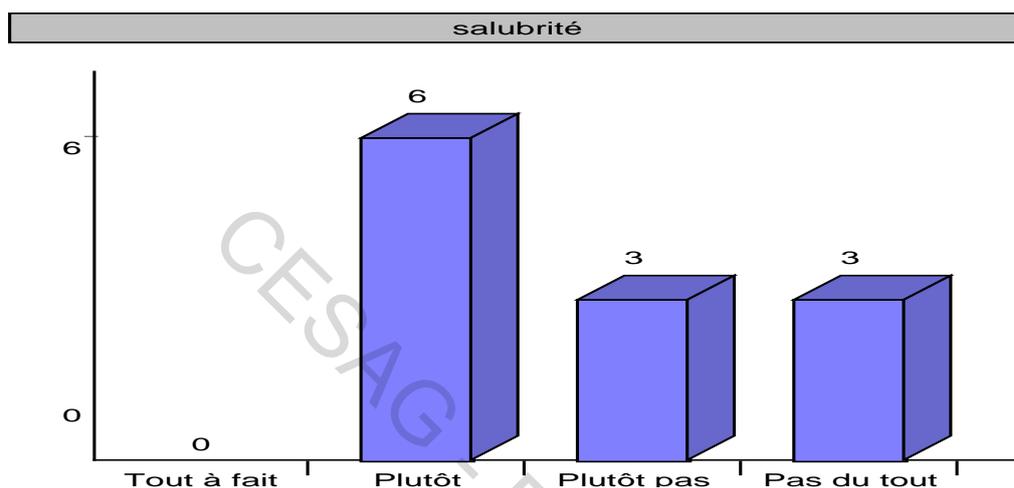
Un port performant est aussi un port sûr, la question de la sécurité des biens et des personnes dans l'enceinte portuaire est donc un élément essentiel dans la prestation de services. Les questionnaires ont traduit ceci :

Graphique 10 : Satisfaction par rapport à la sécurité des biens et personnes



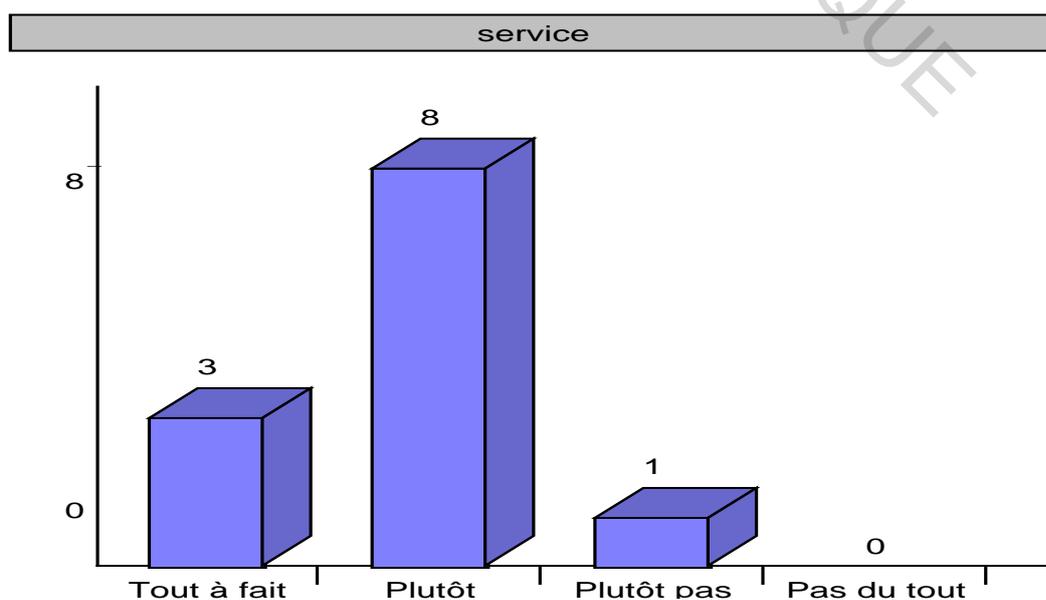
La salubrité des espaces portuaires est un facteur influant la perception de nos clients sur les conditions de travail au sein du PAD. Ils ont donc jugé la salubrité de nos installations comme suit :

Graphique 11 : Satisfaction par rapport à la salubrité de l'espace portuaire



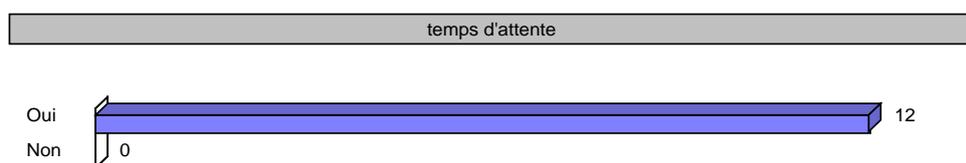
La réactivité de l'administration portuaire, principalement les services commerciaux et opérationnels, contribue à l'édifice pour que le PAD puisse offrir une qualité de service. La satisfaction du client sur ce point est traduite comme suit :

Graphique 12 : Satisfaction par rapport aux services commerciaux et opérationnels

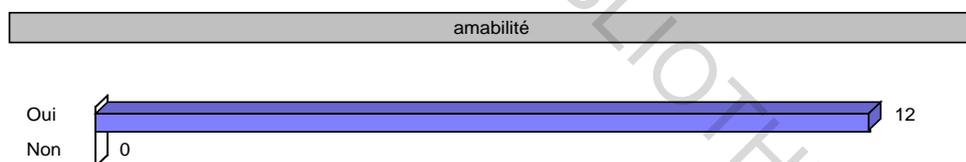


Le temps d'attente avant d'entrer en contact avec un interlocuteur, l'amabilité de ce dernier et les informations qu'il délivre au client sont jugés globalement très satisfaisants puisque les résultats montrent que les clients ont répondu favorable majoritairement avec :

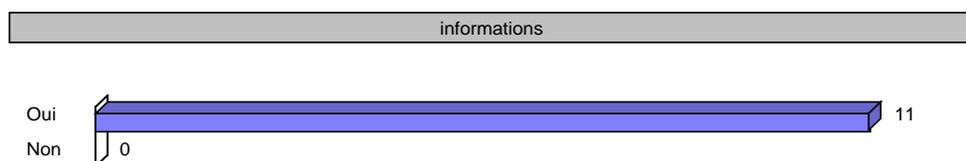
Graphique 13 : Satisfaction par rapport au temps d'attente du téléphone



Graphique 14 : Satisfaction par rapport à l'amabilité de l'interlocuteur

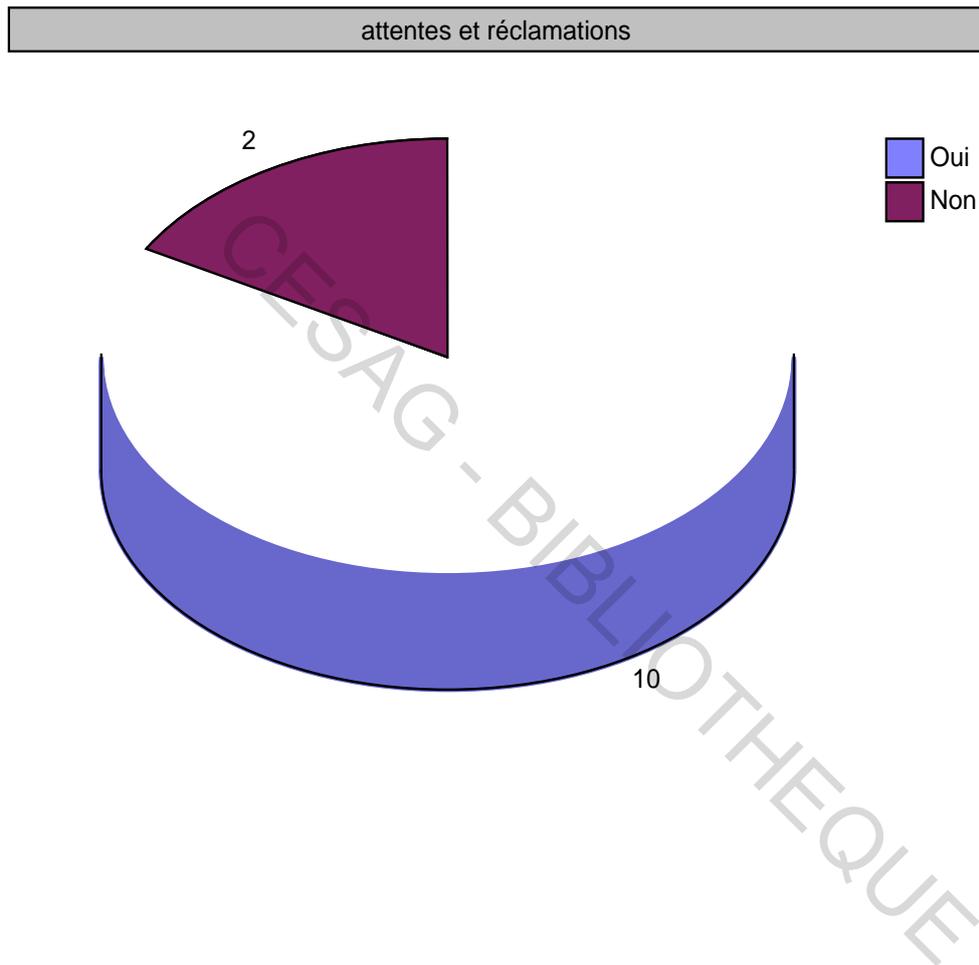


Graphique 15 : Satisfaction par rapport aux informations fournies



Les techniques et méthodes mises en place par le PAD pour prendre en compte les réclamations et les attentes des clients, pour ensuite les traiter et remonter les informations auprès de la hiérarchie qui posera des actes, sont jugées bonnes :

Graphique 16 : Satisfaction par rapport au traitement des attentes et réclamations



¹⁵L'impression globale des clients concernant les services offerts est la suivante :

Question 22 : Quelle est votre impression globale sur nos services? (Il s'agit essentiellement des principaux services portuaires que sont le Pilotage, le Remorquage et le Lamanage de même que l'administration portuaire).

Services Réponses avec LIKERT	Pilotage	Remorquage	Lamanage	Administration
<i>Services satisfaisant dans l'ensemble</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Satisfait dans l'ensemble</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Plutôt satisfait</i>				✓
<i>Plus ou moins satisfaisants</i>	✓			✓

Services Réponses	Pilotage	Remorquage	Lamanage	Administration
<i>Assez bonne impression</i>				✓
<i>Nette amélioration</i>				✓
<i>PAD peut mieux faire</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Prestations acceptables</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Beaucoup de choses à faire</i>				✓

¹⁵ Résultats des questions ouvertes par SPHINX

<i>Bonne qualité de services</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Service à améliorer</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Service en amélioration</i>	✓	✓	✓	✓

Les attentes des clients quant à l'amélioration des services sont les suivants :

Question 23 : Quelles sont vos attentes pour l'amélioration de services?

- 1 : Organiser des rencontres d'échange entre acteurs
- 2 : Le PAD peut mieux faire
- 3 : Augmentations des postes à quai/ Eviter les attentes trop longues en rade
- 4 : Urgence: améliorer l'état du môle 10
- 5 : Le PAD doit être plus réactif
- 6 : Réunions régulière entre le PAD et ses clients
- 8 : Assainissement, Développement des capacités d'accueil et d'exploitation
- 9 : Beaucoup plus de communication des autorités portuaires avec les particuliers
- 10 : Le PAD devrait être plus proche de ses clients, renforcer sa communication pour une meilleure prise en charge
- 11 : Meilleure organisation dans l'enceinte portuaire.

La Satisfaction au PAD :

Dans un port, les paramètres mis en place qui influent sur la satisfaction des usagers ne sont autres que : la facilité d'accès, la rapidité des opérations, le temps de séjour des marchandises, l'arraisonnement des navires, la sécurité, la salubrité, l'entretien des installations entre autres...

Au ¹⁶Port Autonome d'Abidjan, le principal concurrent, les facilités d'accès dans l'enceinte portuaire et d'acquisition d'espace, la facturation de la marchandise à la boîte sont des atouts majeurs qui influent grandement sur la satisfaction des usagers de cet espace portuaire.

Au Port Autonome de Dakar en particulier, les clients sont satisfaits des efforts consentis par la nouvelle direction générale sur les volets suivants : sécurité avec le recrutement des Agents de Sécurité Portuaire (ASP), dragage du chenal d'accès à -13,5 m en plus de la spécialisation des quais.

Pour être au service de sa clientèle, le PAD a mis en place des actions pertinentes telles que :

- La modernisation des infrastructures avec l'augmentation des capacités d'accueil ;
- Le dragage du chenal d'accès à -13,5 m ;
- L'enquête de satisfaction client ;
- Le numéro vert ;
- Les visites de clientèle ;
- Les facilités tarifaires aux clients maliens ;
- La réunion de planification quotidienne de la capitainerie.

Afin de mieux satisfaire ses clients, l'administration portuaire devrait songer à :

- Décongestionner le PAD;
- Veiller à l'entretien des installations portuaires ;
- Réfectionner les routes dans l'enceinte portuaire ;
- Respecter les délais ;
- Assurer les dessertes terrestres sur le corridor (voie ferroviaire) ;
- Renforcer la sécurité pour contenir les phénomènes de « rat du port » et les vols de marchandises.

C'est de ce contexte découlent les recommandations d'ordre stratégique et opérationnel ci-contre.

¹⁶ Rapport séminaire Journées Nationales de la Logistique 2014 (JNL 2014), page24, Ouagadougou BF

Section 2 : Recommandations stratégiques et opérationnelles

II. 1 Les Recommandations stratégiques

Au regard de tout ces résultats obtenus précédemment, le recentrage sur le client est essentiel en matière de stratégie pour le Port Autonome de Dakar.

Certes, l'entreprise se focalise davantage sur le client pour contrer la concurrence grandissante sur le marché mais il faudrait que la hiérarchie aille plus loin dans cette voie. L'entreprise centrée sur le client, doit faire du client le cœur même de son organisation.

Afin d'amener la direction et l'ensemble des acteurs du processus de décision au sein du Port Autonome de Dakar à se hisser au rang de leader sous-régional des stratégies peuvent-être proposées telles que :

✓ Cibler nos offres commerciales avec précision

Toutes les entreprises qui réussissent ont défini avec précision comment elles pourraient créer un avantage concurrentiel en passant par les clients. Cela consiste à déterminer ce que le PAD peut faire pour les clients pour pouvoir répondre à leurs attentes et apprendre à satisfaire leurs besoins pour les fidéliser et obtenir en retour une performance. Dans ce cas ci, il s'agit donc de perpétuer des projets comme le siège de la représentation du PAD au Mali qui bénéficie aux opérateurs maliens par la facilité d'échange avec l'autorité portuaire mais également la fidélisation de cette clientèle et le gain d'activité des ENSEMA au profit du PAD.

✓ Tenir compte concrètement des remarques des clients

Pour réduire le jugement "peut mieux faire" attribuée par la majorité des clients, le PAD devrait bien écouter ses clients. Les remarques fusent de tous les acteurs portuaires que ce soit sur la question de la salubrité, de la sécurité ou des lourdeurs administratives. Les enquêtes menées sur le terrain ont permis de recueillir les difficultés que rencontre chaque type de client.

Il faudrait donc tenir compte concrètement des remarques des clients en réagissant vite aux réclamations individuelles. Mais aussi songer à modifier rapidement certaines options ou techniques très contestées comme les lettres administratives dont les procédures sont trop

longues pour s'adresser à n'importe quel service du PAD ou encore l'absence de point focal au sein des services sollicités.

✓ **S'assurer de la participation de tous les collaborateurs**

Certes le nouveau style de management du PAD est centré sur la collaboration mais il incombe à la hiérarchie de s'assurer du respect de cette collaboration de tous dans le souci des clients. Car devant l'évolution des exigences des clients, le personnel doit travailler d'une manière très différente, plus coopérative comme le préconise les informations recueillies. Ce qui permettra de mobiliser aussitôt des ressources en faveur du changement tel que le prône notre vision de « Port de l'excellence à l'horizon 2023 ».

✓ **Transformer nos clients habituels en partenaires**

Le service clientèle du PAD devrait s'engager à entretenir des relations hors pairs avec les clients surtout les « gros clients » même si des actions commerciales sont entreprises comme les cadeaux, les sponsorings...

Le nombre d'agents commerciaux sur place est largement suffisant, il faudrait donc que l'on attribue un portefeuille client à chaque agent pour éradiquer le problème de communication qui est récurrent.

Il est donc primordial de réinventer la manière de travailler avec nos clients et de les traiter, en étant plus proche d'eux. Pour passer à une notion de satisfaction du client, il ne suffit pas de faire la même chose que la concurrence en mieux, il faut être radicalement meilleur dans nos relations avec les clients.

✓ **Redynamiser notre stratégie d'écoute client**

La Cellule Qualité du Port en relation avec la Direction Commerciale a certes mis en place un processus d'écoute-client mais plusieurs aspects ne rentrent pas en jeu dans cette technique. Il faudrait que l'on règle l'écoute sur les trois types de données suivantes :

- Les données issues d'une collecte systématique : informations provenant des enquêtes de satisfaction annuelle par exemple ;

- Les communications implicites provenant des clients : informations liées aux demandes de renseignement, de réclamations ;
- Les contacts occasionnels avec les clients : informations recueillies lors de réunions externes à l'entreprise, un salon professionnel ou au cours d'une prospection.

✓ **Appliquer les dimensions de la qualité du service**

Les chercheurs de Texas A&M University classent et modélisent les attentes en qualité des services selon quelques critères sous l'acronyme « FAIRE ». Même si des efforts reconnus par les clients sont fournis par le personnel pour offrir des prestations de qualité, le PAD ne ferait que s'améliorer en adoptant ces critères et s'inscrire dans une nouvelle dynamique :

- Fiabilité : la capacité à fournir ce qui a été promis, de façon précise et fiable ;
- Accueil : la compétence et la courtoisie des employés en plus de leur capacité à inspirer confiance ;
- Image : les locaux, les équipements et la présentation extérieure du personnel ;
- Réactivité : la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide ;
- Empathie : le degré d'attention individuelle accordée aux clients.

II. 2 Les Recommandations opérationnelles :

En termes de recommandations opérationnelles, il faudra penser à rectifier certaines pratiques commerciales voire rajouter quelques unes pour plus d'efficacité afin d'obtenir des effets positifs. Parmi celles-ci :

- ✓ **Rendre les visites avec la clientèle plus régulières (trimestrielle) ;**
- ✓ **Faire connaître davantage le N° vert du PAD pour mieux être à l'écoute des clients ;**
- ✓ **Rendre plus dynamique la prospection de client avec plus de participation aux foires, salons nationales et surtout internationales du secteur d'activité ;**
- ✓ **Ronde des agents commerciaux sur le terrain (dans les mûles) afin d'être proche des clients;**
- ✓ **Segmentation des clients pour adopter un Marketing relationnel efficace ;**
- ✓ **Action de communication pour mieux faire connaître le PAD et les avantages qu'il offre à travers des canaux puissants comme TV5 monde, RFI, France 24 et les chaînes et radios panafricanistes ;**
- ✓ **Effectuer des visites de Benchmarking pour être à jour sur les progrès du monde maritime ;**
- ✓ **Mise en place d'un service de veille concurrentielle pour surveiller de très près nos concurrents qui avancent à grande vitesse.**

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, il a été question de cerner avec précision ce qu'est la notion de satisfaction. Ce concept qui est fondamental en Marketing a permis de comprendre plusieurs facteurs influant sur le comportement de l'acteur portuaire vis-à-vis de nos services et sa relation avec le Port de Dakar. Tout au long de cette étude, il y a eu une implication dans l'environnement portuaire avec une description approfondie des ressources de l'entreprise ainsi que son mode de fonctionnement.

L'utilisation certaines composantes qui associées, permettent de définir globalement la satisfaction des clients dans le monde portuaire. C'est ainsi qu'à l'issue du cadre méthodologique de travail, une présentation des résultats d'enquête a permis de déceler la perception des offres par la clientèle avec :

- ❖ La politique de qualité des services (Certification ISO 9001) qui influe positivement sur les jugements des clients avec des réponses fournies pour la plupart satisfaisantes concernent surtout les volets respect des délais, opérations de chargement et de déchargement des navires, sécurité des biens et personnes dans l'enceinte portuaire mais également la satisfaction fournie par les services commerciaux et opérationnels sans oublier le volet traitement des réclamations ;
- ❖ Les contrôles effectués sur les navires et les marchandises attestent de la performance dans laquelle s'inscrit le PAD. En effet, ces contrôles sanitaires, phytosanitaires et douaniers apportent la preuve aux différents armateurs qui les jugent efficaces que le PAD s'investi dans le respect des normes régissant le commerce international ;
- ❖ L'impression globale sur les services nous montre une tendance plutôt bonne, exceptée, les sociétés de pêche qui déplorent l'état dégradant du Port de pêche ainsi que les indisponibilités de quai récurrentes perturbant ainsi le bon déroulement des activités.

Les enseignements que l'on peut en tirer sont que les usagers du PAD sont plutôt satisfaits dans l'ensemble puisqu'ils ont répondu favorablement aux questions liées aux opérations, au respect des délais, aux contrôles effectués, à la sécurité, aux traitements des réclamations... et jugent positivement, pour la plupart, les services même s'il y a des améliorations à faire en matière de salubrité, de procédures administratives et de rencontre client-PAD.

Cependant, la satisfaction client n'est pas figée, elle croît avec les évolutions du secteur et un service qui convenait quelques années plutôt peut ne plus convenir. Il faudrait donc au PAD pour être plus compétitif et performant innover au rythme des besoins et attentes du client comme c'est le cas avec les pratiques actuelles de modernisation de l'outil portuaire.

C'est dans ce cadre qu'il a été jugé pertinent, de proposer des stratégies innovantes, s'inscrivant à la fois dans un cadre stratégique et opérationnel, qui serviront de plan d'orientation et d'action commerciale aux dirigeants ; afin de les accompagner pour la bonne marche de l'entreprise vers le Port de l'excellence sur la côte ouest africaine à l'horizon 2023 tel le décline la nouvelle vision de la Direction Générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

▪ Ouvrages :

LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis et MUNOS Annie/ 2007
Marketing des services / Edition Pearson Education / 6^e édition / Paris France / 610 pages.

LAURENT François / Les études de marché Comprendre le client/ 2001 / Editions d'organisation / Paris/ 311 pages.

LEDREVIE Jacques et LEVY Julien / Mercator / Edition Dunod / 6^e édition / 1142 pages.

HERMEL Laurent / La Recherche Marketing / 1995/ Edition Economica / Paris / 110 pages.

GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc / Etudes de Marchés Méthodes et Outils / 2010/ Edition des Boeck / 3^e édition / Bruxelles.

PINTO Paul / La Performance durable (Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent) / 2003 / Edition Dunod / Paris.

KOTLER Philip et KELLER Kevin Lane / Marketing Management /2006 / 12^e édition / Publié par Pearson Education Inc/ Prentice Hall ARS / Paris / 879 pages.

WHITELEY Richard et HESSAN Diane / Les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients / 1997 / Editions Maxima / Paris / 383 pages.

CHIROUZE Yves / Le Marketing : Les études préalables à la prise de décision / 1993/ Editions Ellipses / Paris / 224 pages.

EVRARD Yves, PRAS Bernard et ROUX Elyette / Market / 2003 / Edition Dunod / 3^e édition / Paris / 699 pages.

▪ Articles :

NGOBO Paul Valentin Article sur la satisfaction « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches » / 1997 / Revue française du Marketing / N° 163 / Page 460-469.

Préface Jean Pierre RODIER / Les Systèmes de mesure de la performance / 1999/

Harvard Business Review /Editions d'organisation / Deuxième tirage.

▪ **Mémoires :**

MACKI M.Mamadou / « Satisfaction clients : Cas du segment jeunes de Moov Niger » /
Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Marketing et Stratégie / CESAG / Promotion
2007-2008.

Melle SAMAKE Fatimata/ « Etude de la satisfaction des utilisateurs de la puce 3G +
d'Orange Mali » / Master Professionnel en Sciences de Gestion / CESAG / Promotion 2010-
2011.

▪ **Webographie**

www.definitionsmarketing.com

www.e-marketing.fr

www.marketing.fr

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I. Contexte Général.....	1
II. Contexte Spécifique.....	2
III. Problématique.....	3
IV. Objectif Général de l'étude.....	4
V. Objectifs Spécifiques.....	4
VI. Intérêt de l'étude.....	5
VII. Délimitation du champ de l'étude.....	5
VIII. Méthode de collecte des données.....	5
IX. Annonce du plan.....	5
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR</i>	
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	
Section 1 : Le Marketing relationnel et CRM	
I. 1 Le Marketing relationnel.....	8
1. 1 1 La Définition du Marketing relationnel.....	8
1. 1 2 Le cycle de vie du client.....	9
I. 2 Le CRM.....	10
Section 2 : La Satisfaction	
II. 1 Satisfaction et Attitude.....	14
II. 2 Satisfaction et Qualité perçue.....	15
II. 3 Satisfaction et Fidélité.....	16

II.	4	Mesure de la satisfaction.....	17
2.	4 1	Les Attentes des clients.....	17
2.	4 2	Les Indicateurs de satisfaction.....	18

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR

Section 1 : Historique et Fonctionnement

I.	1	Historique.....	20
I.	2	Nature et forme juridique.....	21
I.	3	Les Organes de gestion.....	21
I.	4	La Direction Commerciale et de la Coopération Internationale.....	22
I.	5	La Direction des Opérations Portuaires.....	23

Section 2 : Port Autonome de Dakar : Architecture, Activités et Ressources

II.	1	Le Cadre géographique.....	25
II.	2	L'Infrastructure portuaire.....	25
II.	3	Les Services offerts.....	26
II.	4	Les Ressources Humaines.....	27
II.	5	Les Ressources Financières.....	27

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE LA SATISFACTION CLIENT AU PAD

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Type et Nature de l'étude

I.	1	Type de l'étude.....	30
1.	1	Les Avantages des études qualitatives.....	30
1.	2	Les Inconvénients des études qualitatives.....	31
I.	2	L'Echantillonnage.....	31
I.	3	Nature de l'étude.....	32

Section 2 : Méthodes de collecte, de traitement des données, et difficultés rencontrées

II.	1	Méthode de collecte.....	33
2.	1	Les données primaires.....	33
2.	2	Les données secondaires.....	34

II.	2	Traitement des données.....	38
2.	1	L'analyse univariée.....	38
2.	2	Le logiciel d'analyse de données SPHINX.....	39
II.	3	Difficultés rencontrées.....	39

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Présentation des résultats

I.		Identification du client.....	40
1.	1	Type de client interrogé.....	42
1.	2	Tonnage annuel.....	43
I.	3	Nombre de transaction portuaire / mois.....	45
II.		Tableau de bord.....	46
2.	1	Relation Client-PAD.....	47
2.	2	Satisfaction client.....	48

Section 2 : Recommandations stratégiques et opérationnelles

II.	1	Recommandations stratégiques.....	58
II.	2	Recommandations opérationnelles.....	59
CONCLUSION GENERALE.....			60
BIBLIOGRAPHIE.....			I
ANNEXES.....			II
TABLE DES MATIERES.....			III