

MONOGRAPHIES DE LA CNUCED SUR LA GESTION PORTUAIRE

*Série de monographies établies pour la CNUCED en collaboration
avec l'Association internationale des ports (AIP)*

12

Instrument de promotion commerciale pour les ports

par

*Katty Bernard
(titulaire d'une maîtrise d'économie)
Conseillère commerciale
Département commercial
Autorité portuaire de Gand*



**NATIONS UNIES
New York et Genève, 1995**

NOTE

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies. Les appellations employées et la présentation des données n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

*

* *

Autres monographies de cette série

- No 1 L'horaire de travail dans les ports : passage de la journée normale avec heures supplémentaires au travail à deux shifts
- No 2 Plans d'occupation des sols et zones portuaires : comment tirer le meilleur parti de l'infrastructure portuaire
- No 3 Pour une organisation efficace de la maintenance du matériel portuaire
- No 4 Programmation des opérations portuaires
- No 5 Gestion des revêtements de terminaux à conteneurs et Supplément
- No 6 Mesure et évaluation du rendement et de la productivité des ports
- No 7 Quelques conseils pour une gestion efficace des hangars
- No 8 Critères économiques pour le choix et le remplacement du matériel
- No 9 Recommandations concernant la planification et la gestion des terminaux portuaires polyvalents
- No 10 Gestion informatisée des terminaux à conteneurs
- No 11 Les échanges de données informatisées portuaires

INTRODUCTION A LA SERIE

Depuis de nombreuses années, la CNUCED coopère avec l'Association internationale des ports (AIP) dans divers domaines, notamment la production, la traduction et la diffusion dans le monde entier de documents techniques sous forme de **monographies** visant à étoffer les compétences nécessaires à une exploitation efficace des ports dans les pays en développement.

A la suite de la huitième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la CNUCED a connu une évolution qui a abouti à l'adoption d'un nouveau programme de travail dans le domaine des ports. Il convient de souligner que l'objectif antérieur consistant à améliorer l'efficacité des ports, sur lequel reposait le programme de monographies CNUCED/AIP, a été réaffirmé.

Le secrétariat de la CNUCED est donc heureux de pouvoir continuer à collaborer avec l'AIP dans la réalisation d'études où l'expérience concrète de tel ou tel port ou de professionnels est présentée aux milieux portuaires internationaux. De tels travaux complètent les autres activités de recherche, de formation et de coopération technique exécutées par le secrétariat de la CNUCED en vue d'encourager des services de transports maritimes et internationaux concurrentiels, de renforcer les capacités existant dans le secteur du commerce et de promouvoir la coopération internationale et l'échange de connaissances spécialisées. Nous tenons à remercier les auteurs pour leur contribution à ces monographies, qui ont toutes été réalisées à titre bénévole.

Carlos Fortin
Directeur chargé de la CNUCED

AVANT-PROJET

Lorsque la CNUCED a décidé de faire appel à la collaboration de l'Association internationale des ports pour établir des monographies sur la gestion portuaire, l'idée a été accueillie avec enthousiasme comme offrant un moyen supplémentaire d'informer les autorités portuaires des pays en développement. Pour ces monographies, la Commission du développement international des ports de l'AIP a utilisé les ressources des ports membres de l'Association, qui ont bien voulu partager ainsi une expérience qui leur a permis d'atteindre leur niveau actuel en matière de technologie et de gestion portuaire. Les cadres supérieurs des ports des pays en développement ont fourni une aide appréciable dans l'évaluation des monographies au stade de la rédaction.

Je suis persuadé que cette série de monographies de la CNUCED sera utile aux autorités portuaires des pays du tiers monde, en leur fournissant des indicateurs pour la prise de décisions en vue de l'amélioration du progrès technique et de l'utilisation optimale des ressources de ports existants.

L'Association internationale des ports espère poursuivre sa collaboration avec la CNUCED pour la préparation de nombreuses autres monographies dans cette série, qui devrait combler une lacune dans la documentation dont disposent actuellement les autorités concernées.

Goon Kok Loon
Président de la Commission
des ressources humaines de l'AIP

SOMMAIRE

| <u>Chapitre</u> | | <u>Paragrapbes</u> | <u>Page</u> |
|-----------------|--|--------------------|-------------|
| I. | INTRODUCTION | 1 - 24 | 6 |
| II. | INSTRUMENTS DE PROMOTION PORTUAIRE . . . | 25 - 104 | 13 |
| | A. Introduction | 25 - 28 | 13 |
| | B. Publicité | 29 - 42 | 13 |
| | C. Publipostage direct | 43 - 44 | 18 |
| | D. Expositions internationales sur les transports maritimes | 45 - 62 | 19 |
| | E. Organisation de journées portuaires | 63 - 71 | 24 |
| | F. Vente directe et voyages d'affaires . | 72 - 78 | 26 |
| | G. Représentants | 79 - 82 | 27 |
| | H. Constitution de réseaux nationaux . . | 83 - 84 | 28 |
| | I. Foires locales | 85 - 87 | 28 |
| | J. Visites scolaires | 88 - 91 | 29 |
| | K. Organisation de conférences | 92 - 93 | 30 |
| | L. Intervention d'un orateur dans le cadre d'une conférence | 94 - 95 | 30 |
| | M. Journée internationale de la presse | 96 - 99 | 31 |
| | N. Autres instruments | 100 - 104 | 31 |

Chapitre I

INTRODUCTION

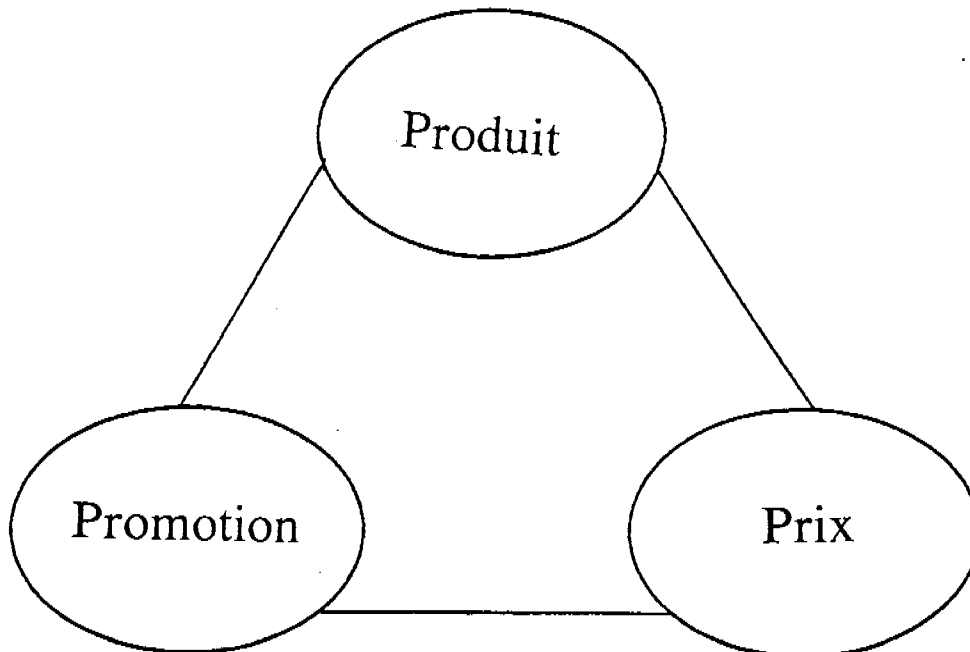
1. Les ports évoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les communautés portuaires s'accordent, pratiquement dans le monde entier, à reconnaître l'importance de la commercialisation dans la gestion et le développement des ports. Comme dans de nombreux autres secteurs économiques, le marketing portuaire englobe les études de marché et la promotion des ventes. Au stade de la recherche, il s'agit d'analyser le marché, de fixer des objectifs, d'élaborer une stratégie et de définir les activités envisagées. L'étape suivante consiste à mettre en oeuvre les instruments nécessaires pour atteindre ces objectifs.

2. Les instruments commerciaux sont les éléments qui permettent d'influer sur la "vente" du produit, ou des services dans le cas des ports. Le rôle de ces instruments diffère d'un pays à l'autre. Il faut par conséquent trouver la combinaison qui contient un marché donné pour que le résultat soit à la hauteur de l'objectif visé. Dans bien des cas, certains instruments peuvent être complémentaires et interchangeable. Cela étant, la combinaison la plus adaptée à un marché est, dans une certaine mesure, unique.

3. Dans le secteur portuaire, les instruments de commercialisation peuvent être rangés sous trois rubriques, à savoir : **Produit**, **Promotion** et **Prix**. Les principaux aspects du produit et de la tarification sont brièvement évoqués dans la présente introduction, tandis que les instruments de promotion commerciale font l'objet d'un examen plus approfondi.

Figure 1

Les instruments de commercialisation



PRODUIT

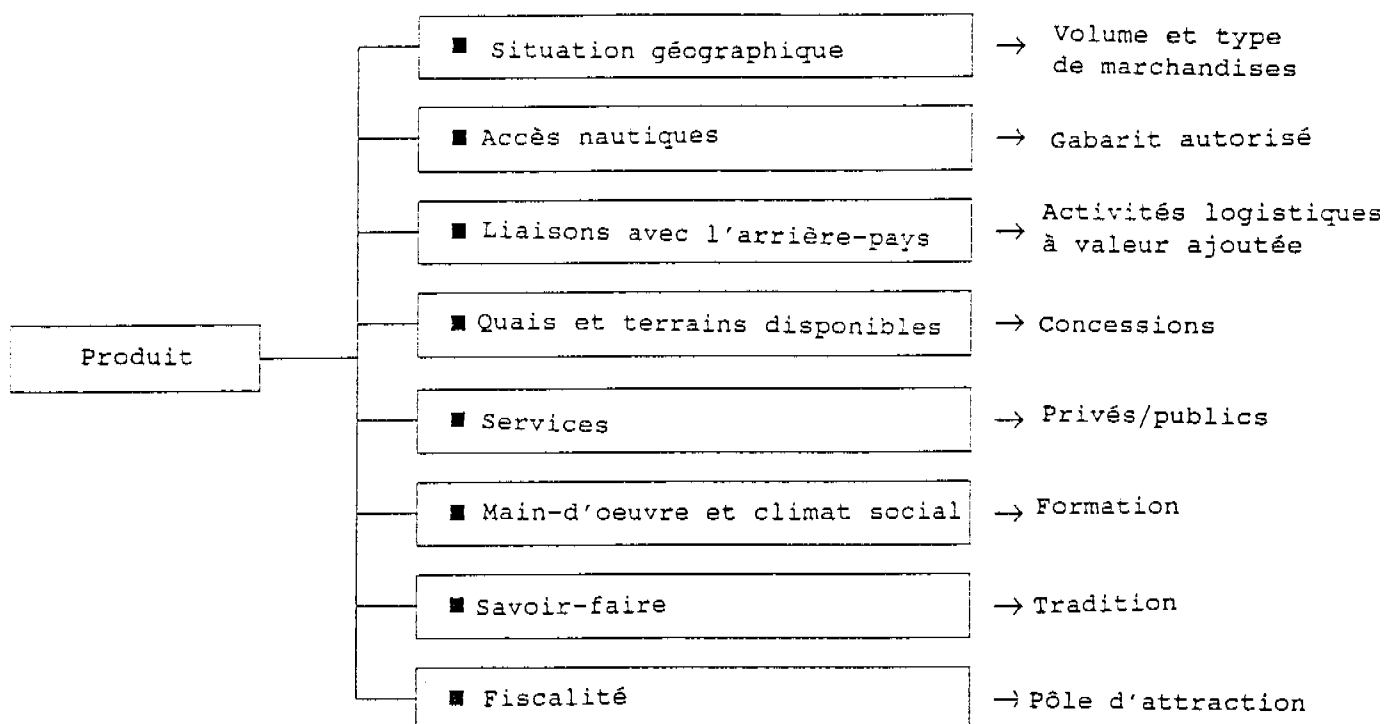
4. Le produit - en l'occurrence, les services portuaires - est la pierre angulaire autour de laquelle viennent s'articuler toutes les activités de commercialisation. Le choix d'un port déterminé accueillir tel ou tel trafic ou engager de nouveaux investissements dépend de ce qu'il peut offrir. Il est donc primordial que les responsables commerciaux connaissent chaque aspect du port, tant dans les domaines nautique et technique que commercial. Ils doivent être conscients des atouts et des faiblesses du port et pas seulement de manière ponctuelle, mais en permanence, ce qui requiert une sensibilisation et une formation constantes de l'unité de marketing.

5. Outre le prix, sur lequel nous reviendrons, le client prend normalement en considération les éléments suivants pour faire son choix :

1. situation géographique;
2. accès nautiques;
3. liaisons avec l'arrière-pays;
4. quais et terrains disponibles;
5. éventail des services offerts (pilotage, remorquage, manutention, entreposage, services d'expertise, approvisionnement en carburant et en eau potable, etc);
6. main-d'oeuvre et climat social en général;
7. encadrement et savoir-faire technique;
8. fiscalité.

Figure 2

Le produit



6. La part de chacun de ces éléments dans le produit offert varie selon les projets. Pour vendre un produit tel qu'un port maritime, il faut donc faire preuve de souplesse et examiner toutes les façons possibles d'adapter le produit aux besoins du client.

7. L'"acheteur" peut être l'armateur (dans le secteur des lignes régulières) ou l'entreprise qui contrôle le mouvement des marchandises (tramping). Dans les deux cas, il est très intéressant de disposer de renseignements sur le client, pour savoir par exemple comment il opère sur son propre territoire. Pour attirer un client, on peut tout d'abord vendre le savoir-faire du port en matière de transport avant de vendre le port proprement dit. Toutefois, quelle que soit l'importance du port, l'aspect humain ne doit jamais être négligé. Les divers éléments entrant dans la composition du produit sont examinés plus en détail ci-après.

8. **Situation géographique.** Il est évident que la situation géographique du port influe de manière déterminante sur le volume et le type de marchandises qui peuvent y être manutentionnées. Certains ports, ouverts par exemple sur un arrière pays vaste, fertile, à forte densité de population et à haut revenu, présentent une situation privilégiée par rapport à d'autres implantés sur une île au climat rigoureux et peu peuplée. A cet égard, le port de Santos (Brésil) est mieux placé que celui de Reykjavik (Islande). Une chose est sûre, on ne peut pas changer l'emplacement d'un port. Par conséquent, il appartient au responsable commercial de mettre en valeur les points forts de son produit et d'en relativiser les insuffisances.

9. **Accès nautiques.** Les accès nautiques déterminent le tonnage des navires qui peuvent être accueillis au port. Ce critère pèse fortement sur la position concurrentielle du port et influe bien évidemment sur sa stratégie commerciale.

10. **Liaisons avec l'arrière-pays.** Pour un port, les liaisons avec les régions qu'il dessert sont de véritables veines. De simples points de chargement et de déchargement, les ports sont devenus d'énormes plates-formes de distribution : à présent, ils doivent s'adapter à une nouvelle notion, celle de logistique à valeur ajoutée. Dans ce nouveau contexte, on passe d'un système de distribution reposant sur les stocks à un système dicté par les commandes. Il faut donc aménager et entretenir les différents réseaux (routes, voies ferrées, voies navigables et canalisations) de façon à assurer des flux réguliers de marchandises dans les deux sens.

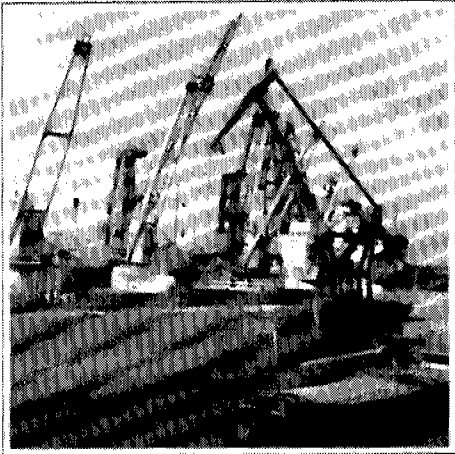
11. **Quais et terrains disponibles.** Des ressources foncières sont un gage de puissance. Pour cette raison, la direction du port ou l'organisme chargé de son aménagement ne devraient en aucun cas se dessaisir d'un atout aussi précieux. Il convient de faire la distinction entre les zones situées en bordure du plan d'eau et les autres, les premières devant bien entendu être mises à la seule disposition des compagnies qui ont besoin de terrains adjacents aux quais. La présence d'infrastructures supplémentaires sous la forme de murs de quai augmente la valeur des terrains. Ceux-ci ne devraient en fait jamais être vendus, sauf à perdre le contrôle de cette partie du port.

12. Dans la mesure où les sites portuaires sont en principe utilisés par de multiples clients et où il s'avère préférable que la direction du port en conserve la propriété, on peut considérer qu'ils relèvent du domaine public.

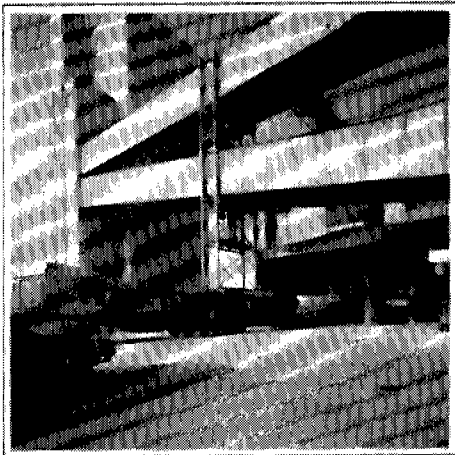
Figure 3

Fiche d'information sur le "produit" portuaire,
extraite d'une brochure sur le port de Gand

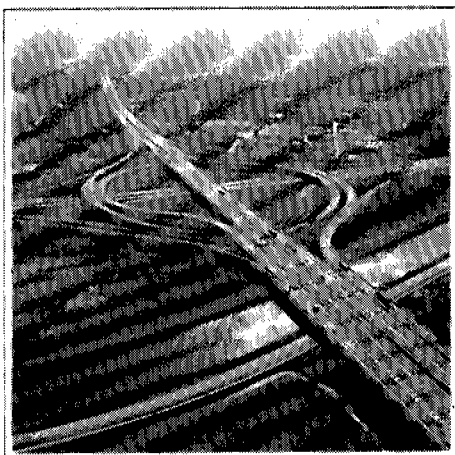
Le port de Gand,
Un centre de transports



Gand est non seulement un port maritime, mais également un important centre de transports par voies navigables. Par la Lys et l'Escaut, le port de Gand a directement accès au réseau européen de voies navigables (y compris le Rhin).



Gand est relié au réseau ferroviaire européen fort dense, par l'intermédiaire d'une gare de triage moderne de construction récente (gare maritime de Gand). Tous les quais sont équipés de plusieurs voies permettant d'assurer un acheminement régulier des marchandises.



Du point de vue des transports routiers, Gand est également très bien situé. Une voie rapide raccorde directement le port à deux des principaux axes routiers européens, les autoroutes E17 et E40, qui relient respectivement Stockholm à Lisbonne et Londres à Istanbul.

Le système des concessions permet une certaine souplesse dans l'utilisation de ces biens. Il s'agit de contrats de location à long terme comportant des clauses spécifiques destinées à préserver le patrimoine public. Cette solution harmonieuse répond aux exigences des utilisateurs privés tout en protégeant les intérêts de l'autorité portuaire (pouvoirs publics).

13. Un titre de concession est donc un important instrument de marketing. Le contrat doit, autant que possible et sans faire de favoritisme, être adapté aux besoins du client. Il faut toutefois se souvenir que ces concessions sont des contrats à long terme et concernent uniquement le site à mettre à la disposition d'un utilisateur du port. Si l'on peut y invoquer certaines lois - touchant par exemple, la protection de l'environnement, l'emploi des dockers ou l'urbanisme - celles-ci ne sont pas l'objet du contrat. Les lois pouvant changer, il est préférable de se contenter d'en faire état plutôt que d'en citer des articles entiers. Vu que le texte doit être lu et compris par des personnes de toutes nationalités, on ne peut que donner le conseil suivant, dicté par l'expérience, rester simple !

14. **Services.** Comme nous l'avons déjà indiqué, le port représente un produit complexe. De plus, les éléments qui le composent sont rarement aux mains d'une seule et même instance. Le résultat dépendra donc en fin de compte des performances de chacune des parties concernées, publiques ou privées. Si, comme c'est le plus souvent le cas, l'autorité portuaire ne contrôle pas l'ensemble de la chaîne, il est souhaitable de créer un groupe d'intérêts global, autrement dit une "communauté portuaire", chargée d'harmoniser les prestations pour que la qualité de l'ensemble des services fournis ne soit pas compromise par les insuffisances d'un seul maillon.

15. **Main-d'oeuvre et climat social.** Il ne fait aucun doute qu'il s'agit là d'un aspect prioritaire du produit. On peut agir sur celui-ci grâce à la communication, à la sensibilisation et à la formation. La main-d'oeuvre est un des éléments essentiels de l'efficacité du port. S'il laisse à désirer en raison d'une faible productivité, de grèves, d'un taux élevé d'avaries et de vols, l'utilisateur cherchera à éviter le port et en choisira un autre s'il en a l'occasion.

16. Dans une économie libre, on ne peut obliger l'armateur ou le chargeur à utiliser tel port plutôt que tel autre. Bien entendu, certains facteurs comme le tirant d'eau, l'équipement, la capacité d'entreposage ou le savoir-faire influenceront sur sa décision. Mais si les coûts de main-d'oeuvre deviennent trop élevés, les utilisateurs essaieront de trouver d'autres solutions, notamment en se déroulant vers un port concurrent.

17. Des dockers aux agents des douanes, en passant par les employés de bureau, chacun doit être formé pour travailler dans cet environnement particulier qu'est un port. Non seulement les conditions de travail diffèrent de celles rencontrées dans d'autres secteurs, mais il faut également expliquer à chaque intervenant son rôle dans la chaîne des échanges et des transports internationaux. Pour sensibiliser chacun à l'importance de son travail, la formation continue s'avère indispensable.

18. **Savoir-faire/tradition du port.** Il va de soi que le savoir-faire et la tradition se construisent au fil des ans. Ils déterminent la réputation d'un port, en fonction de l'efficacité et de la fiabilité de ses services.

19. **Fiscalité.** Les zones portuaires doivent bénéficier de conditions fiscales avantageuses pour attirer entreprises et investissements. La communauté portuaire peut faire pression sur les pouvoirs publics en vue de l'instauration d'un régime plus favorable.

PRIX

20. La tarification est une fonction complexe de la commercialisation. En théorie, le prix devrait se situer à l'intersection de la courbe des recettes marginales et de celle des coûts marginaux. Mais il est en fait quasiment impossible d'établir ces courbes : d'où la difficulté qu'il y a à fixer un prix.

21. La formation des prix dans un environnement international concurrentiel comme celui dans lequel évoluent les ports maritimes est encore plus complexe. Le port devra donc prendre ses décisions en tenant compte des facteurs suivants :

1. coûts estimatifs;
2. concurrence;
3. monnaie;
4. conditions de paiement;
5. variables du marché : la demande.

La tarification des services portuaires est fonction de divers éléments :

- droits de port;
- baux fonciers;
- coûts de manutention;
- services supplémentaires (fourniture d'eau potable, d'électricité, etc.)

22. Il est préférable de déterminer tous ces prix en comparant les coûts de revient du port avec les tarifs pratiqués par les concurrents. Sachant que le prix et les conditions de cession des terrains peuvent influencer sur le choix des investisseurs potentiels, les titres de concession peuvent constituer un instrument de marketing.

23. Les tarifs doivent être à la fois dynamiques et incitatifs. Tous les établissements portuaires prélèvent traditionnellement des droits de port, applicables en partie au navire et en partie aux marchandises. A cet égard, plusieurs possibilités sont envisageables :

Navires : Les droits peuvent être calculés en fonction de la fréquence des escales. De même, au lieu de porter sur un seul navire, ils peuvent être basés sur l'ensemble de la flotte ou le nombre d'unités appartenant à un armateur donné, voire sur l'ensemble des navires utilisés pour tel ou tel trafic, même s'ils appartiennent à différents armateurs.

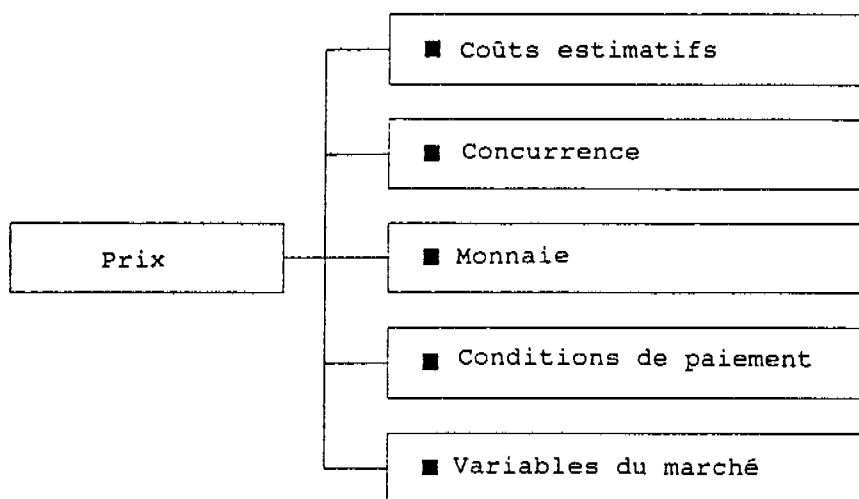
Marchandises : La tarification peut être fonction du volume des marchandises ou de leur nature (divers ou vrac, liquide ou solide, etc.).

Il ne faut toutefois pas perdre de vue que certaines marchandises telles que la ferraille ou le papier recyclé ne peuvent être assujetties à des droits élevés. Lorsqu'aucun bénéfice n'est possible, l'activité disparaît.

24. Fixer des prix est une tâche particulièrement délicate. Pour un port jeune, qui évolue dans un environnement fortement concurrentiel, une tarification attrayante peut présenter des avantages tant qu'elle s'accompagne d'une bonne qualité du service. L'expérience enseigne que chaque port a des caractéristiques propres et, à certains égards, sans équivalent. Il doit donc adapter sa tarification à la structure de ses coûts et à son environnement.

Figure 4

Le prix



Chapitre II

INSTRUMENTS DE PROMOTION PORTUAIRE

A. Introduction

25. Parmi les fonctions commerciales de l'entreprise, la promotion est la plus visible et celle qui se rattache le plus à sa "culture". La commercialisation recouvre tout l'éventail des activités de l'entreprise liées au marché. Toutefois, si les autres fonctions commerciales sont assumées de manière relativement discrète, la promotion, elle, vise à placer l'entreprise sur le devant de la scène et à la faire connaître.

26. Il s'agit donc d'une fonction très importante. Lorsqu'il s'agit d'un excellent produit tel qu'un port bien équipé, doté d'un accès nautique sûr et de bonne profondeur, d'un matériel de manutention moderne et d'une main-d'oeuvre très productive, il faut en informer la clientèle. Des mesures doivent être prises à cet effet.

27. A l'inverse, il se peut que le port ait acquis une piètre réputation en raison de problèmes d'encombrement, d'une administration douanière tatillonne, de mauvaises liaisons avec l'arrière-pays et de mouvements sociaux particulièrement durs. Supposons à présent que la communauté portuaire ait travaillé nuit et jour à éliminer ces aspects négatifs en procédant aux améliorations voulues. Il faudra alors informer les anciens clients et les autres de ces changements positifs. C'est là qu'intervient la communication.

28. La promotion correspond donc aux techniques de communication mises en oeuvre à l'intention de divers groupes cibles pour les informer et influencer sur leur opinion et leur comportement à l'égard du port. Cette tâche ne sera pas identique d'un marché à l'autre. Elle varie en outre selon les pays, en fonction des éléments ci-après :

- moyens de communication;
- public;
- produits de l'entreprise.

La figure 5 illustre les différents types d'instrument de promotion. Ceux-ci sont passés en revue l'un après l'autre afin de mettre en relief les problèmes et les choix auxquels sera confronté le responsable commercial.

B. Publicité

29. Les objectifs de l'activité publicitaire sont les suivants :

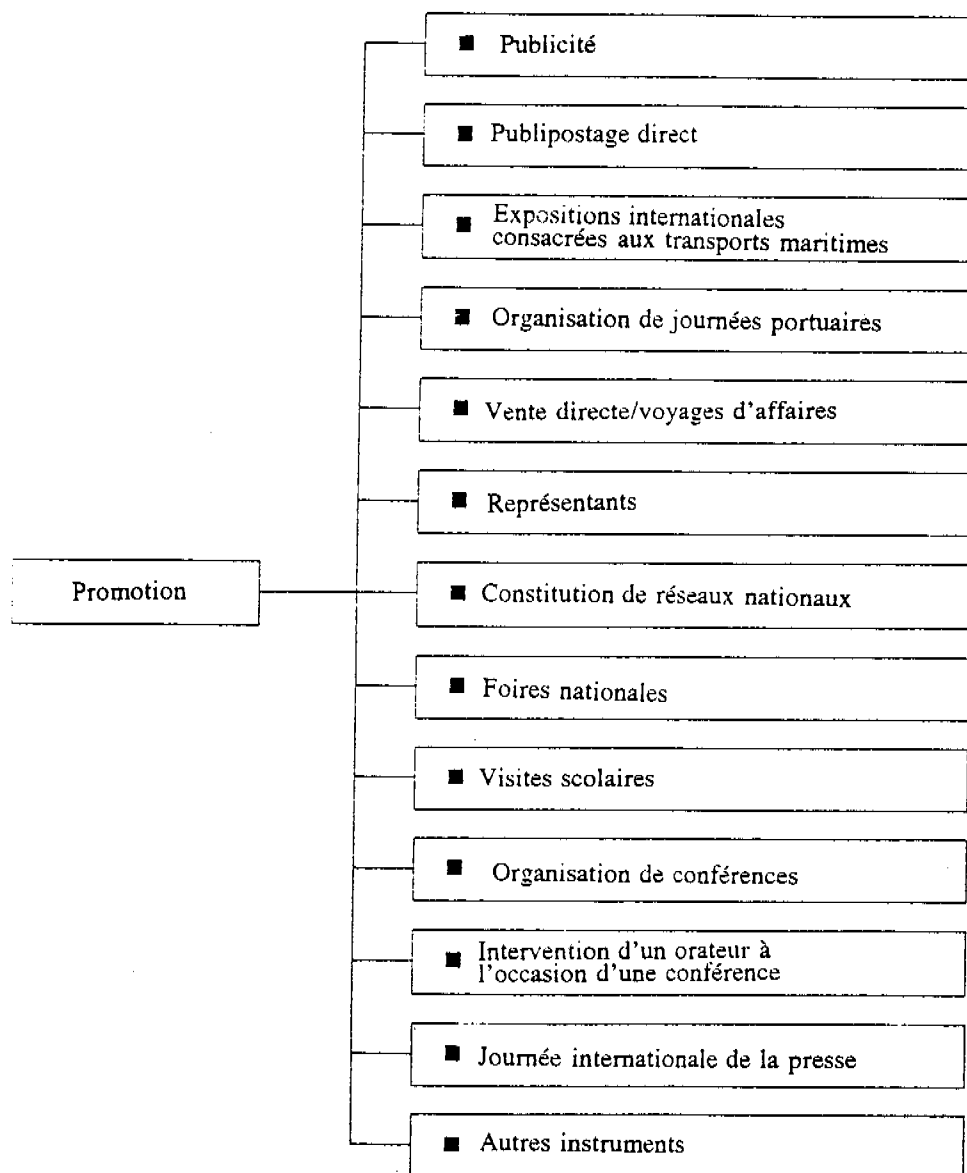
- élargir la notoriété générale du port;
- favoriser les ventes;
- améliorer l'image du port;
- accroître son prestige;
- souligner ses points forts.

Le programme du port en matière de publicité internationale est fonction de ses objectifs et de l'environnement international. Par exemple, si l'objectif du port consiste à attirer le trafic de fruits tropicaux, il faut que l'équipe compétente recherche quels moyens publicitaires seront les plus appropriés :

- revues;
- stations de radio;
- programmes télévisés.

Figure 5

Les instruments de promotion



30. Les deux principaux facteurs à prendre en compte dans l'environnement international sont la langue et la culture. Bien entendu, il est préférable que les annonces publicitaires soient rédigées dans la langue du groupe cible, bien que, dans les transports maritimes, l'anglais soit souvent utilisé. Il faut tout de même savoir que la communication dans la langue de l'interlocuteur présente de réels avantages. Par exemple :

- le marché brésilien doit être abordé en portugais ou, mieux encore, en portugais du Brésil;
- sur le marché chinois, le choix de la langue utilisée est a fortiori très important, surtout dans certaines régions.

Certes, il n'est guère envisageable de faire de la publicité dans toutes les langues, étant donné qu'elles sont plus nombreuses que les pays. Quelle que soit la langue employée, la publicité devrait toujours illustrer son message sous une forme graphique.

31. Le rôle de la publicité diffère selon les pays. Dans certains, elle occupe une place de choix, alors que dans d'autres elle est quasiment inexistante. Les Etats-Unis d'Amérique, le Japon, l'Allemagne et le Royaume-Uni absorbent plus de la moitié de la publicité mondiale.

32. Bien entendu, on ne fait pas la promotion d'un port maritime comme celle d'un café brésilien ou d'un rhum jamaïcain. Le message devra porter sur la situation géographique, les caractéristiques nautiques et la qualité des services du port. Pour contrôler l'efficacité de la publicité, on peut mesurer la portée du message en prévoyant un coupon-réponse à renvoyer pour obtenir des informations supplémentaires. Cela permet également de faire la part entre les revues les plus efficaces sur le plan publicitaire et les autres.

33. La publicité étant un travail de réflexion, il faut :

- s'assurer de la clarté du message;
- utiliser les médias qui peuvent atteindre le public visé;
- toujours mentionner les coordonnées de l'autorité portuaire;
- faire un choix judicieux entre différentes possibilités, compte tenu du coût élevé de la publicité;
- recourir le cas échéant à des professionnels pour créer une image au moyen de logos et de slogans.

Il faut donc prendre cinq décisions : choisir une agence qui connaisse les différents environnements culturels et linguistiques; choisir le message adapté au "produit" que l'on veut vendre; choisir le support; définir le budget; évaluer l'efficacité de la publicité.

34. **Choix d'une agence.** Si de nombreuses fonctions commerciales peuvent être assumées au sein de l'entreprise par les salariés, il faut dans la plupart des cas faire appel à des compétences extérieures pour la publicité. Choisir une agence publicitaire est donc, en général, la première tâche qui revient au responsable commercial. Deux options sont envisageables :

- une agence internationale dotée de bureaux nationaux et à l'étranger;

- des agences locales sur chaque marché, tant au niveau intérieur que dans des pays tiers.

35. Il s'agit de choisir celles qui peuvent le mieux aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Cette décision n'étant pas facile à prendre, on pourra s'inspirer des critères d'évaluation suivants :

1. *Couverture du marché :*

Le champ d'activité de l'agence couvre-t-il tous les marchés visés ?

2. *Qualité de l'action commerciale :*

Quelles dispositions l'agence prend-elle pour préparer un marché à une campagne publicitaire ?

3. *Gamme des services :*

L'agence offre-t-elle d'autres prestations que les services publicitaires (études de marché, relations publiques, autres services de marketing, etc.) ?

4. *Communication et contrôle :*

Si une entreprise veut être en mesure de contrôler fréquemment les activités publicitaires entreprises sur les marchés étrangers par une agence internationale, par exemple, la fiabilité des liaisons avec le bureau local est d'une grande importance. Si l'on fait appel à des agences locales sur chaque marché, il faut que celles-ci puissent être facilement contactées.

5. *Références :*

Vérifier les références de l'agence. Une campagne pour une marque de lessive et une action de promotion pour un port maritime sont deux choses très différentes.

On trouve aux Etats-Unis et au Royaume-Uni quelques sociétés spécialisées dans la publicité des services industriels. Notre expérience nous a également appris qu'en matière de publicité internationale il est préférable de choisir une agence internationale plutôt que des agences locales.

36. **Choix du message.** Il est évident que chaque marché national a des caractéristiques qui lui sont propres. Ainsi, on n'appliquera pas les mêmes méthodes sur les marchés chilien et tunisien. Pour des marchés plus importants comme la Chine ou les Etats-Unis, il existe même des différences selon les régions. La difficulté pour le responsable commercial consiste à déterminer quel message sera susceptible de passer. A cet égard, les observations ci-après peuvent s'avérer utiles. Tout message publicitaire doit :

a) indiquer clairement la nature du produit ou des services :

- port;
- service industriel;
- croisières/fruits/vrac liquide;
- équipement;

- b) être identifiable grâce à :
 - un logo;
 - certaines couleurs;
 - un slogan;
- c) être différent de celui des concurrents;
- d) être conçu de manière attrayante;
- e) permettre une prise de contact (indiquer une adresse, un numéro de téléphone ou de télécopie).

37. **Choix du support.** Le responsable commercial dispose d'un large éventail de supports : journaux, revues, radio, télévision, ouvrages de référence pour les milieux professionnels, etc. Son choix sera fonction de l'audience dont ils bénéficient et de la façon dont ils sont utilisés dans chaque pays pour faire connaître un service industriel tel que ceux qu'offre un port maritime. Les supports publicitaires suivants sont conseillés :

- revues professionnelles;
- numéros spéciaux de journaux économiques comme le Financial Times;
- ouvrages de référence (annuaires professionnels, etc.).

Les autres supports ne sont pas à exclure, mais il faut prendre en considération les aspects financiers. Des annonces publicitaires radiophoniques ou télévisées sont relativement onéreuses. Dans le cas d'un port maritime, l'effort publicitaire doit porter essentiellement sur les médias internationaux, bien que le marché national ne soit pas à négliger.

38. **Calcul du budget.** L'enveloppe publicitaire doit être déterminée selon le principe suivant : tant que les bénéfices procurés par la publicité sont plus élevés que le budget publicitaire, celui-ci doit être augmenté. Le problème est qu'il est extrêmement difficile de mesurer le rendement d'une action publicitaire. En outre, la publicité n'est qu'un élément du plan global de commercialisation. Il faut donc replacer la question du budget publicitaire dans le contexte plus large du budget commercial.

39. Le montant du budget "publicité" est souvent calculé suivant la méthode du pourcentage des recettes (ventes). Cette méthode permet notamment d'éviter que les dépenses publicitaires ne dérapent. Elle donne de bons résultats tant que les recettes progressent : le budget publicitaire augmente aussi, consolidant ainsi la part de marché du port. Mais lorsque les recettes diminuent, ce budget baisse également, ce qui n'est pas toujours une bonne chose. Une telle méthode a donc ses limites. Elle peut néanmoins s'avérer relativement commode, à condition d'être appliquée avec une certaine souplesse, par exemple en prévoyant des pourcentages différents selon les marchés et en tenant compte de circonstances particulières telles que l'implantation sur un nouveau marché (par exemple, celui des croisières) ou l'introduction de nouveaux services (par exemple, un terminal fruitier).

40. Une autre méthode de calcul, plus élaborée, peut être employée : celle des objectifs et des tâches. Il s'agit tout d'abord de définir clairement des objectifs (augmentation des recettes, nom à faire connaître, etc.), puis

de recenser les tâches à accomplir pour les atteindre. Le coût de chacune de ces tâches peut être calculé avec précision, ce qui permet de déterminer à l'avance le budget publicitaire nécessaire. Toutefois, définir des objectifs requiert une connaissance approfondie du marché.

41. **Evaluation de l'impact.** Pour évaluer l'efficacité de la publicité, on peut demander aux utilisateurs du port si celle-ci a joué un rôle dans leur choix. Cette méthode très fiable n'est guère employée dans le secteur portuaire. En ce qui concerne les annonces publicitaires parues dans les revues, il est possible d'exercer un suivi grâce aux coupons-réponses. Cela étant, les possibilités de mesurer l'efficacité d'une campagne publicitaire restent limitées.

42. Notre expérience nous porte à croire que la publicité est nécessaire pour obtenir l'audience voulue. Toutefois, elle doit être associée à d'autres activités de marketing (participation à une exposition ou à une conférence sur les transports maritimes, par exemple) et il faut autant que possible en évaluer les effets.

C. Publipostage direct

43. Alors qu'avec la publicité le responsable commercial vise à atteindre des utilisateurs encore inconnus, l'objectif du publipostage direct est d'influencer des utilisateurs potentiels bien définis. A cet effet, il faut disposer d'une liste fiable de clients éventuels. Celle-ci peut être dressée au moyen de campagnes publicitaires, d'expositions, de journées de prise de contact et d'études de marché (par exemple, les organisateurs de croisières figurant dans un annuaire). Par rapport à la publicité, le publipostage direct offre la possibilité de personnaliser et de préciser le message. Or le port pourra d'autant mieux répondre aux exigences et aux besoins du client potentiel qu'il aura pu recueillir des renseignements au sujet de celui-ci.

44. Lorsque le publipostage direct sert d'instrument de marketing, un certain nombre de vérifications s'imposent pour produire une impression favorable :

- nom du destinataire;
- son titre;
- emploi du masculin ou du féminin;
- références indiquées;
- style et correction du message;
- présence effective des pièces jointes;
- nom des personnes à contacter pour de plus amples renseignements.

Le publipostage direct rapproche l'entreprise du client potentiel. Son impact est plus facile à évaluer que celui de la publicité. Cela étant, il est essentiel de s'adresser directement à la personne qui intervient effectivement dans la prise de décisions.

D. Expositions internationales sur les transports maritimes

45. Les expositions internationales consacrées aux transports maritimes sont idéales pour rencontrer en très peu de temps un grand nombre de professionnels. La participation à des foires de ce type est un instrument de marketing qui mérite d'être pris en considération. L'avantage est que les intéressés peuvent être rencontrés en une semaine, alors que, dans le cadre d'un voyage d'affaires, il faudrait plus d'un mois pour obtenir le même résultat, en raison des déplacements que cela implique. Outre les économies de temps, les expositions offrent la possibilité de présenter de manière optimale le produit considéré - à savoir le port et les services qu'il offre - au moyen d'affiches, de films, de maquettes, etc.

46. La présentation du port dans une exposition professionnelle consacrée aux transports maritimes confère à celui-ci un certain prestige, et montre également que l'établissement portuaire est un agent économique reconnu sur le marché. Cependant, avant de recourir à cet outil de marketing, il convient de prêter attention aux éléments ci-après :

1. Un grand nombre, voire une multitude d'expositions professionnelles sont organisées tant dans le secteur des transports maritimes que des produits;
2. Participer à tous les aspects de telles manifestations revient cher, et peut même s'avérer très dispendieux dans certains pays;
3. La participation à des expositions professionnelles exige un certain savoir-faire en matière de présentation;
4. Et surtout, la préparation et le suivi de rencontres aussi intensives sont d'une importance primordiale.

Un conseil : si le port décide de participer à une exposition, il doit se consacrer pleinement à cette tâche, sans quoi il est préférable de s'abstenir.

47. Force est de reconnaître que le fait de participer à une foire professionnelle internationale ne consiste pas seulement à voyager et à faire de nombreuses rencontres intéressantes. Deux types de foires peuvent intéresser un port maritime :

- a) Celles qui sont consacrées aux transports maritimes : elles permettent de rencontrer des représentants des milieux professionnels (armateurs, agents maritimes, courtiers, etc.);
- b) Les foires commerciales : à cette occasion, des contacts peuvent être établis avec les propriétaires des marchandises (les chargeurs), qui s'intéressent en tout état de cause aux moyens de faire parvenir de manière optimale leurs produits à destination.

1. *Choix à faire entre les multiples foires commerciales*

48. Pour choisir la meilleure exposition, le service de marketing doit se fonder sur les éléments d'appréciation suivants :

- a) Marché visé (région ou type de marchandises);
- b) Réputation de la foire;
- c) Lieu de la manifestation (un site enchanteur peut attirer de nombreux visiteurs, mais la conférence ou l'exposition risque d'être désertée, la plupart des participants étant davantage séduits par les "expériences" alléchantes à vivre à l'extérieur de la salle de conférence ou du hall d'exposition);
- d) Date. Si la foire coïncide avec une autre manifestation importante, un festival (le carnaval de Rio de Janeiro, par exemple), ou une période de vacances, elle peut certes attirer des visiteurs, mais ceux-ci risquent également d'y passer peu de temps. Les dates doivent toujours être vérifiées auprès des représentants locaux ou de l'ambassade dans le pays concerné.

Pour choisir la meilleure foire commerciale propre à faire connaître le port, il faut donc disposer de renseignements complets sur celle-ci.

49. Participer à une foire n'est pas particulièrement économique, si l'on en considère le coût total. C'est un investissement dont on attend un certain rendement. Il est donc très important de faire le bon choix. Il est préférable, si possible, de visiter tout d'abord la foire et, si celle-ci semble répondre aux attentes de l'établissement portuaire, d'opter ensuite pour une véritable participation lors de l'édition suivante.

2. *Choix d'un bon emplacement*

50. Les visiteurs d'une foire-exposition se rangent en deux catégories :

- a) Ceux qui sont attirés par les efforts de publicité déployés par les organisateurs;
- b) Les personnes invitées par les exposants.

Pour que le stand installé par le port reçoive à coup sûr quelques visiteurs, les invitations doivent être mûrement préparées. Les grandes foires-expositions consacrées au transport maritime offrent aux exposants un certain nombre de billets d'entrée, que le port peut adresser à ses correspondants, à ses clients ou aux entreprises intéressées. Une lettre peut être jointe à la carte d'invitation pour présenter le port et indiquer où est situé son stand.

51. A l'évidence, il est également important de se procurer un bon emplacement, devant lequel passeront la plupart des visiteurs. Rien n'est plus décourageant et fastidieux que de tenir un stand sans visiteurs. Comme partout, les meilleures positions sont prises en premier. Dans certaines expositions très connues, il est impossible à un nouveau venu d'obtenir

un emplacement de choix. En participant régulièrement à telle ou telle foire, le port aura plus de poids auprès des organisateurs et pourra ainsi améliorer l'emplacement de son stand.

52. Les observations ci-après peuvent fournir des indications à cet égard :

- il convient de se rappeler que, dans une exposition, l'allée centrale est toujours plus fréquentée que les allées latérales;
- un emplacement proche du comptoir d'information présente certains avantages;
- tel est le cas également de l'endroit où ont lieu les pauses-café (mais il faut éviter de placer le stand à proximité d'un restaurant, dont l'activité empêche de tenir une conversation);
- les positions isolées sont généralement de très bons emplacements, quoique relativement onéreux;
- un stand d'angle ou deux stands latéraux ouverts sur l'allée sont plus attrayants qu'un stand inséré dans une travée;
- lorsque l'exposition a lieu dans un pays tropical ou subtropical, on s'assurera qu'il existe un système de climatisation; sinon, il convient de choisir un emplacement pouvant être ventilé naturellement;
- s'il fait trop chaud à l'intérieur du stand, l'attention des visiteurs se relâchera très vite;
- il n'est pas nécessaire de choisir l'emplacement le plus vaste : un petit stand attrayant a souvent plus de succès qu'un espace gigantesque qui engloutit les visiteurs. L'aménagement du stand compte pour beaucoup.

3. Aménagement du stand

53. L'objectif de la participation à une foire est de rencontrer un grand nombre de personnes intéressantes en vue de futures transactions commerciales. Il faut donc que les visiteurs trouvent le stand dans le hall d'exposition et qu'ils soient attirés par ce qui y est présenté. Le stand doit avant tout capter l'attention du visiteur. On peut par exemple :

- fabriquer un stand plus élevé que celui des autres exposants, atteignant la hauteur maximum autorisée;
- employer des couleurs attrayantes, s'harmonisant au décor du hall (autrement dit, essayer d'éviter le vert sombre si la moquette des allées est bleue, etc.).

Le stand doit donner une impression de **bon goût**. Il faut donc :

- prévoir une construction équilibrée;

- utiliser des matériaux de bonne qualité (ce qui, au bout du compte, s'avère plus économique);
- exposer les produits de manière plaisante et logique;
- doser judicieusement textes et autres supports (photographies, maquettes, dessins, etc.);
- se rappeler qu'une bonne photo est plus "parlante" qu'un texte d'un millier de mots;
- conférer au stand un caractère accueillant, en le décorant avec des plantes.

Enfin, le stand doit communiquer une **information**, au moyen de messages clairs, d'illustrations techniquement correctes et de cartes.

4. *Personnel d'accueil*

54. Mis à part les aspects techniques de la participation à une foire, qui sont d'une grande importance, il ne faut en aucune façon négliger l'aspect humain. Le succès d'une telle opération repose entièrement sur les personnes qui tiennent le stand. S'agissant d'une foire professionnelle, il est absolument nécessaire que l'accueil des visiteurs au stand soit assuré par des personnes du métier. Elles doivent avant tout avoir une parfaite connaissance du produit, à savoir le port. Elles doivent être capables d'intéresser le visiteur, en approfondissant le sujet en quelques secondes, ou en quelques minutes. Il faut qu'elles puissent répondre avec assurance et sans hésitation, à des questions d'ordre tant nautique que technique et commercial.

55. Lorsqu'il est fait appel à des hôtesses, il convient de les informer du produit. Bien entendu, des renseignements détaillés peuvent être adressés ultérieurement aux personnes intéressées. Au cours de la conversation avec un visiteur, la confiance en soi et la fierté ressentie à l'égard du produit exercent une influence positive. La faculté de s'exprimer avec aisance et des capacités de communication sont d'une importance primordiale. L'apparence du personnel du stand doit également être attrayante.

56. Il est très fatigant de tenir un stand : un roulement doit donc être prévu. Laisser un stand inoccupé est pire encore que de ne pas participer. Inconsciemment, le visiteur est influencé par le "langage du corps" propre aux personnes qui tiennent le stand. Celles qui ont un rayonnement naturel se distinguent tout de suite des autres et laissent une impression nettement plus sympathique.

57. Voici quelques conseils pour établir des contacts constructifs :

- il faut se mettre à la place du visiteur : il souhaite obtenir des renseignements, soit d'ordre général, soit pour prendre une décision en connaissance de cause;
- lorsqu'un visiteur observe le stand, c'est qu'il est intéressé : il est préférable de ne pas l'"agresser", mais de l'aborder avec amabilité;

- lorsqu'il entre à l'intérieur du stand, une carte de visite peut lui être tendue en guise de présentation. Il arrive souvent que le visiteur fasse de même;
- il faut aussi rapidement que possible s'efforcer de déterminer ce à quoi il s'intéresse;
- des questions directes peuvent lui être posées, par exemple : de quelle entreprise faites-vous partie, Madame/Monsieur ? Quel groupe représentez-vous ?
- le visiteur vous consacre une partie de son temps, aussi la conversation doit-elle être productive;
- il est également intéressant de faire un tour de l'exposition pour étudier l'effet produit par les stands des autres exposants.

5. *Attractions particulières*

58. Participer à une foire vise à mieux faire connaître l'établissement portuaire et à rencontrer un grand nombre de personnes. Des initiatives particulières peuvent parfois s'avérer utiles, en fonction du type de service que le port souhaite promouvoir. L'attention des visiteurs peut être attirée par différents moyens :

- les tenues que porte le personnel du stand;
- la remise de cadeaux d'une valeur particulière (par exemple une orchidée à un stand thaïlandais), l'organisation d'un concours, ou un spectacle donné par un orchestre national ou un artiste.

59. Il est également important que le port offre quelque chose de différent de ce que proposent les stands voisins, quelque chose qu'il serait difficile de se procurer en temps ordinaire. Pour annoncer cette attraction dans le centre d'exposition, on peut demander aux organisateurs de diffuser un message au moyen du système de sonorisation ou dans le bulletin quotidien de l'exposition.

60. Ainsi qu'il a été mentionné ci-dessus, participer à des foires est une activité fort onéreuse. Si le port prévoit de prendre part plusieurs fois par an à des manifestations de ce type, il est utile d'envisager d'acquérir l'équipement nécessaire et de prendre en charge l'acheminement du matériel et la fabrication du stand. Notre expérience nous a montré que les économies ainsi réalisées pouvaient représenter 70 % du budget engagé par des entreprises qui louent du matériel et les services de tiers pour construire leur stand.

6. *Transport du matériel*

61. Différents éléments sont à prendre en considération :

- coût, qualité et délais de livraison des différents moyens de transport, qu'il s'agisse d'un camion, d'un navire ou d'un avion;

- assurance : risques couverts et responsabilité;
- documents d'expédition requis;
- procédures d'importation et de réexportation;
- jours fériés et horaires de travail du service des douanes.

7. *Suivi*

62. Après avoir participé à une foire, il importe au plus haut point, d'en assurer le suivi. Le plus tôt sera le mieux, pour que les personnes contactées se souviennent du port. Notre propre façon de procéder consiste à adresser une lettre à chaque visiteur, même s'il n'est pas un client direct, pour le remercier d'avoir pris le temps de s'intéresser au stand. Lorsque des questions précises ont été posées, une réponse détaillée est envoyée et le client peut même être invité à venir visiter le port. Un suivi qui laisse à désirer peut être plus préjudiciable en termes de promotion que le fait de ne pas avoir participé à la foire, dans la mesure où l'intérêt suscité n'est pas payé de retour.

E. **Organisation de journées portuaires**

63. L'organisation de journées portuaires est un autre moyen de faire connaître le port. Une telle opération consiste à inviter un groupe de représentants des milieux commerciaux (une cinquantaine, voire une centaine) pour leur présenter le port de manière détaillée. La présentation générale de l'établissement portuaire, peut être suivie d'exposés confiés à plusieurs orateurs, mettant en évidence ses atouts tant commerciaux que nautiques et techniques. Ces interventions peuvent être illustrées par un film montrant les installations, la zone portuaire et le personnel qui y est employé. Un moment sera consacré aux questions, après quoi les conversations pourront être poursuivies dans le cadre d'un cocktail offert à l'issue de la présentation.

64. L'organisation d'une journée portuaire présente plusieurs avantages :

- a) Les invités viennent uniquement pour rencontrer les représentants du port, à la différence d'une foire où les visiteurs sont sollicités par un grand nombre d'entreprises et éprouvent souvent une certaine lassitude lorsqu'ils atteignent le stand du port;
- b) Les milieux d'affaires montrent par leur présence qu'ils sont sensibles aux efforts de communication du port;
- c) Une présentation structurée donne un plus large aperçu de l'activité portuaire qu'une foire-exposition;
- d) Les contacts face à face et l'ambiance de la journée peuvent contribuer à renforcer la confiance qu'inspire le port;
- e) Le fait d'envoyer des invitations permet de choisir le public auquel s'adressera l'opération;

- f) L'organisation d'une journée portuaire dans une région donnée montre clairement que le port tient à rencontrer les milieux d'affaires de cette région.

65. Les préparatifs doivent être entamés suffisamment à l'avance. Il faut tout d'abord trouver une date appropriée. Les jours ouvrés et les périodes de vacances diffèrent parfois selon les pays. Il est préférable de ne pas choisir un lundi ni un vendredi. Le lundi, tout le monde s'affaire, se met au travail, etc., et le vendredi, chacun a hâte de rentrer chez soi. Un représentant local ou des membres de l'ambassade peuvent aider à fixer la date qui convient le mieux.

66. Une liste d'hommes d'affaires à rencontrer et de journalistes doit être établie. Divers organismes (chambres de commerce, départements du commerce extérieur, organisations régionales d'investissement et de développement, service commercial de l'ambassade, etc.) peuvent apporter leur concours.

67. Il faut ensuite trouver une salle de réunion appropriée, soit dans un hôtel, soit dans un centre de conférence. Ce lieu doit être aisément accessible et cadrer avec l'image de marque du port. Une fois que la réservation de la salle de conférence a été confirmée par écrit, les cartes d'invitation peuvent être imprimées, une attention particulière étant accordée au libellé de l'adresse et du programme. Les invitations sont envoyées au moins trois semaines à l'avance, pour que les intéressés puissent prévoir leurs engagements en conséquence. La carte d'invitation peut comporter une partie préimprimée réservée à la réponse, à retourner à une adresse locale (par exemple l'ambassade).

68. Les installations de l'hôtel ou du centre de conférence doivent être visitées. Il faut en particulier contrôler à l'avance le matériel audiovisuel. La salle peut être décorée de drapeaux, de plantes vertes ou de fleurs pour égayer l'atmosphère.

69. A leur arrivée, les invités peuvent être priés d'inscrire leur nom sur un registre, en laissant leur carte professionnelle. Le port peut ainsi vérifier si les personnes invitées ont effectivement participé à la journée portuaire, ou si l'entreprise était représentée par d'autres personnes.

70. Un jeu complet de documents est remis aux invités à la fin de l'exposé ou au moment où ils partent, pour leur éviter d'avoir à le porter pendant toute la séance. Enfin, le fait d'offrir un petit cadeau souvenir sera toujours apprécié.

71. Le suivi est tout aussi nécessaire que dans le cas d'une foire-exposition. Un rapport donnant un aperçu des discussions devra être établi. Il servira de base à un plan d'action. Tous les invités présents sont remerciés par téléphone ou par lettre. Ceux qui n'ont pas participé à la journée portuaire reçoivent une lettre, à laquelle sont joints quelques documents. La meilleure façon de convaincre les personnes intéressées de la qualité du produit consiste à les inviter à visiter le port pour qu'elles puissent réellement observer par elles-mêmes les installations et l'activité de la main-d'oeuvre. Il arrive souvent que les responsables se plaignent ou se demandent si cela valait vraiment la peine de consacrer autant d'efforts et

d'argent à une telle entreprise. La réponse est oui, à condition d'apporter le plus grand soin aux préparatifs et au suivi.

F. Vente directe et voyages d'affaires

72. Les instruments de promotion décrits ci-dessus visent à établir des contacts. La vente directe ou les voyages d'affaires ont pour objectif d'approfondir ces relations et d'aboutir si possible à la signature d'un contrat. Un contrat en bonne et due forme ne peut être parfait que s'il repose sur une compréhension mutuelle entre les deux parties. Cette compréhension s'instaure en rendant visite à la partie contractante en puissance, à charge de réciprocité. Selon un dicton flamand, "les arbres ne se rencontrent pas, mais les humains le font". En effet, des personnes peuvent se déplacer. A l'exception de quelques mégaports comme Rotterdam, New York et Singapour, les autres établissements portuaires doivent faire ressortir les possibilités qu'ils offrent.

73. En matière de vente directe, il faut faire la distinction entre le marché national et le marché international. Tous deux exigent une démarche différente. L'avantage, dans le premier cas, est que les clients potentiels - qu'il s'agisse d'importateurs, d'exportateurs, de producteurs ou de négociants - connaissent eux-mêmes le marché. Le port maîtrise la langue, la culture et les données économiques du marché national. Des marchés intérieurs particulièrement vastes, comme ceux de la Chine, du Brésil et des Etats-Unis, constituent là encore un autre cas de figure.

74. Au niveau international, le port peut, dès que des contacts intéressants ont été établis, envisager une prospection directe à l'étranger dans le cadre d'un voyage d'affaires dans la région concernée. Ce voyage permettra au responsable commercial, d'une part, d'obtenir des renseignements sur tous les aspects de l'entreprise avec laquelle le port doit traiter et, d'autre part, d'échanger des données et des chiffres de caractère confidentiel.

75. En fonction des démarches engagées par l'établissement portuaire, une aide peut être demandée à d'autres entreprises et organisations privées ou publiques. Les banques ou d'autres institutions financières jouent un rôle clé dans un dossier d'investissement. Elles sont parfois les premières à savoir qu'un groupe étranger souhaite investir ou s'implanter dans une région donnée. Il peut arriver que, pour rendre service à un futur client, la banque propose de réaliser une étude complète des conditions locales, tenant compte à la fois des terrains disponibles, des postes à quai, de la situation géographique, des aspects logistiques, des subventions accordées, de la main-d'oeuvre, etc. Lorsque le port constitue un réseau de relations au niveau national, il est donc conseillé d'y inclure les grandes banques nationales et les principaux établissements bancaires étrangers ayant une agence dans le pays (en Belgique, par exemple, Banco do Brasil à Bruxelles).

76. La composition de la délégation est encore plus importante que lorsqu'il s'agit d'aider la direction du port à organiser une journée portuaire. Dans le cas d'un voyage d'affaires, l'essentiel du travail doit être fait avant le départ. Plus encore que pour les autres instruments de promotion, il est capital de prêter attention aux caractéristiques culturelles, sociales et économiques de chaque pays. Le fait de connaître le comportement des personnes avec lesquelles on traite permet d'employer les mots ou de faire les gestes

qui conviennent, ce qui entre probablement pour près de 50 % dans le succès d'une réunion d'affaires. Pour mener des transactions commerciales en Finlande, par exemple, il faut veiller à être à l'heure au rendez-vous, ce qui dans ce pays signifie se trouver dans le bureau de la personne au moins cinq minutes avant l'heure convenue. Sous des latitudes plus méridionales, par exemple au Mexique, la notion du temps est différente : il ne faut pas se vexer si votre interlocuteur vous fait attendre un moment avant de vous recevoir.

77. Le déroulement d'une conversation d'affaires varie également suivant les pays. Dans certains cas, il faut vous contenter d'un entretien de dix minutes pour exposer l'objet de votre visite; dans d'autres, il serait impoli d'aller aussi vite en besogne. En entreprenant un voyage d'affaires, il est donc recommandé de consacrer un certain temps à l'observation des "coutumes" de vos interlocuteurs. Ce qui, pour certains, peut passer pour du tourisme doit, en fait, être considéré comme un investissement dans l'étude des comportements de la population locale.

78. Une fois la visite achevée, un rapport complet doit être établi. Quelques photos des installations du client éventuel permettent parfois de communiquer davantage de renseignements qu'une page entière de texte. Il importe d'assurer dans les meilleurs délais le suivi du voyage et de préparer minutieusement une visite effectuée en retour.

G. Représentants

79. Une étude de marché peut faire apparaître la nécessité de consacrer plus d'attention à certains marchés qu'à d'autres, qu'il s'agisse de s'implanter dans un nouveau secteur, de lancer des projets ou de cultiver un marché déjà bien établi. Des représentants, locaux ou anciens émigrés, peuvent alors être désignés : ce sont des observateurs dont la mission consiste à surveiller en permanence les signaux provenant du marché qui les entoure. Les rapports qu'ils fournissent doivent contenir des renseignements sur l'économie, la politique et la culture locales.

80. Lorsque des informations détaillées doivent être obtenues au sujet de tel ou tel projet, ils peuvent tenter des travaux d'approche grâce à leur propre réseau de relations commerciales. A l'évidence, le choix d'un représentant doit être effectué avec beaucoup de soin. Plusieurs critères entrent en ligne de compte :

- a) connaissance professionnelle du produit;
- b) activité exercée sur le marché en question;
- c) réseau de relations commerciales;
- d) aptitude à la communication;
- e) présentation.

81. La rémunération offerte doit être équitable et cadrer avec le niveau du salaire national moyen et, bien entendu, avec le travail demandé. Il faut que le représentant fournisse régulièrement des rapports pour que le port soit dûment informé des efforts de promotion entrepris. Les représentants locaux sont - cela va sans dire - d'un grand secours lorsqu'une journée portuaire est organisée dans leur région ou que le port participe à une manifestation commerciale.

82. Notre propre expérience dans ce domaine montre qu'un représentant local est extrêmement précieux sur des marchés actifs, considérés comme prioritaires. Tous les efforts de marketing déployés par ailleurs en faveur de ces marchés doivent être soutenus. Mais trouver la personne qui convient n'est pas chose facile. Il faut faire preuve de la plus grande vigilance à l'égard de prétendus représentants portuaires professionnels, qui peuvent également défendre les intérêts de ports concurrents. Le port de Gand, qui comptait autrefois sept représentants, n'en conserve aujourd'hui plus que trois. En l'occurrence, la qualité prime plutôt que la quantité.

H. Constitution de réseaux nationaux

83. La création d'un réseau national englobe tous les efforts entrepris pour rencontrer des agents économiques locaux susceptibles de fournir des renseignements importants en vue d'obtenir de nouveaux contrats. Une attention particulière peut être accordée aux organismes ci-après :

- organisations régionales de développement;
- conseillers en placements régionaux et nationaux;
- chambres de commerce;
- établissements financiers et banques;
- services commerciaux des ambassades étrangères;
- ministères nationaux des affaires étrangères et de l'économie;
- bureaux de consultants spécialisés dans les échanges et les investissements internationaux;
- organisations patronales et économiques;
- administrations municipales et provinciales.

84. Là encore, la communication est la clef du succès pour obtenir des résultats commerciaux. Il s'agit de faire connaître l'existence du port, les possibilités qu'il offre, son personnel. Cette partie du travail de promotion prend beaucoup de temps, et les efforts déployés ne portent que lentement leurs fruits; il faut parfois des années pour établir une relation solide. Par conséquent, lorsqu'une personne est remplacée ou prend sa retraite, il est important qu'elle présente son successeur à tous ses correspondants avant son départ. La constitution d'un réseau est extrêmement précieuse : elle représente un aspect fondamental du marketing.

I. Foires locales

85. Une distinction doit être faite entre les foires locales consacrées aux transports (foires professionnelles) et celles de caractère général. Dans le premier cas, le port doit à coup sûr, envisager de participer à une telle manifestation. Sa présence est impérative pour rencontrer des représentants des administrations publiques et des milieux professionnels, sans oublier ses concurrents. Les chances d'obtenir des résultats concrets sont fonction de la taille du marché intérieur. Pour un petit marché comme la Belgique, la participation aux foires locales vise plus à créer une image positive qu'à vendre effectivement des services. Il est important de savoir à l'avance ce que le port espère obtenir par ce moyen.

86. Mis à part les foires commerciales locales de caractère professionnel, il y a également celles qui sont ouvertes au grand public. Lorsqu'une manifestation de ce type est organisée dans la région ou la ville dont le port

fait partie, elle peut constituer un bon moyen d'influer sur l'opinion publique. Si le port maritime est considéré comme une institution gouvernementale dispendieuse, polluante, etc., il serait utile pour son image de présenter les effets directs du développement de l'activité portuaire sur :

- l'emploi;
- la diversification du tissu industriel;
- l'expansion du commerce international;
- la prospérité de la région.

87. Pour le profane, l'activité maritime a encore un parfum d'aventure. Les navires, la mer, les rivages lointains d'un océan sont autant d'éléments qui parlent à l'imagination. Le public peut, à la faveur d'un concours organisé dans le cadre de la foire, découvrir le port sous ses aspects économiques :

- nombre de navires faisant chaque année escale au port;
- nombre de marins arrivant chaque année;
- nombre d'emplois directs engendrés par l'activité portuaire;
- volume des investissements réalisés par des entreprises privées, en comparaison des apports provenant de sources publiques;
- liaisons avec l'étranger assurées depuis le port.

Une bonne information permet ainsi de mesurer la valeur et l'importance du port maritime pour la ville ou la région.

J. Visites scolaires

88. Le développement d'un port maritime consiste en partie à édifier l'infrastructure et la superstructure nécessaires pour accueillir des navires, mais aussi à en confier l'exploitation à des personnes qui aient conscience que le fonctionnement d'un port ne saurait être comparé à celui d'une usine de biscuits. Il s'agit de maintenir des traditions et de former des professionnels du secteur maritime. Aujourd'hui encore, l'activité maritime repose sur des principes tels que la tradition, la fiabilité, la confiance, le savoir-faire.

89. Quiconque travaille dans le secteur maritime sait que des décisions ayant d'importantes conséquences financières sont prises en quelques secondes, (par exemple sur le marché des affrètements) et par un simple message télex. Ce n'est donc pas un terrain de jeu pour enfants, mais il faut veiller à ce que la jeune génération bénéficie de l'éducation voulue pour devenir membre de cette famille que représente le monde maritime. L'avenir du port passe nécessairement par une mobilisation de la jeunesse.

90. Le programme élaboré dans ce domaine vise à effectuer des visites dans les établissements scolaires, à parler aux élèves de la prospérité que le port apporte à la région et à montrer les possibilités qu'il offre en tant qu'employeur éventuel. Il faut encourager les jeunes qui s'y intéressent à suivre une formation spécialisée dans le secteur des transports et, plus précisément, de l'activité maritime. Bien entendu, le port doit également s'efforcer de persuader les établissements d'enseignement - autrement dit le Ministère de l'éducation - d'offrir des cours dans le domaine des sciences de la mer.

91. Mis à part les tournées dans les écoles, les élèves peuvent également venir visiter le port. De telles activités, à première vue, très contraignantes et commercialement improductives, peuvent s'avérer payantes à long terme. Un exposé bien structuré présenté par un membre du service commercial permet de personnaliser la visite. Il peut être suivi d'une projection vidéo, puis d'un tour des installations, et le cas échéant d'une visite de navire. L'enseignant peut préparer en classe un questionnaire à remplir sur place. Avec un tel programme, la visite du port restera pour les élèves un souvenir inoubliable.

K. Organisation de conférences

92. L'organisation d'une conférence dans le port constitue un autre instrument de marketing. Bien entendu, il faut pour cela faire appel au concours d'un spécialiste (Seatrade, Fertilizer Forum, etc.). Les organisateurs doivent étudier à l'avance tout un éventail de possibilités pour assurer le succès d'une telle manifestation, sans quoi celle-ci n'aurait aucun caractère promotionnel.

93. Vu le nombre de séminaires et de colloques proposés de nos jours, il est essentiel d'agir en concertation avec un organisateur de conférences des plus sérieux, ayant une bonne connaissance des milieux professionnels concernés. Même avec son aide, l'organisme hôte - qu'il s'agisse de la ville ou du port - devra consentir un gros effort. Une telle initiative ne doit pas être envisagée à la légère. Cependant, si l'on considère que le jeu en vaut la chandelle, cet instrument de marketing constitue un important moyen de promotion pour le port et une excellente occasion de rencontrer pendant quelques jours des représentants du secteur visé. Le principal avantage est, là encore, que les décideurs viennent sur place visiter le port.

L. Intervention d'un orateur dans le cadre d'une conférence

94. Prendre la parole à l'occasion d'une grande conférence est un bon moyen de toucher la communauté internationale. Les compétences de l'orateur sur telle ou telle question seront mises à profit devant un auditoire international. Parmi les participants, il y aura en outre d'autres orateurs, des responsables occupant des postes clefs ou des fonctionnaires susceptibles d'ouvrir des portes sur de nouveaux marchés. Enfin et surtout, la presse tant locale qu'internationale, grand public ou spécialisée, est également présente.

95. Au sujet de cet instrument de marketing, il convient de faire une observation importante qui s'applique surtout aux ports d'Europe du Nord : il ne faut jamais faire un exposé de caractère purement promotionnel sur le port. Premièrement, les participants ont payé des frais d'inscription non négligeables pour entendre des avis techniques, et non un message publicitaire. Deuxièmement, l'orateur peut, en présentant une intervention, judicieusement conçue, les faire profiter de ses connaissances spécialisées tout en donnant quelques exemples tirés de sa propre expérience dans le port. Il s'agit d'une question très délicate : dans une conférence de caractère hautement technique, un message publicitaire a un effet inverse de celui d'une aide à la promotion.

M. Journée internationale de la presse

96. Dans tous les efforts qu'un port entreprend pour être vu et entendu des décideurs ou des personnes susceptibles d'influer sur la prise de décisions, il ne faut pas oublier la puissance de la presse. Celle-ci peut se montrer à dessein positive, négative, neutre ou silencieuse. Un article élogieux d'un journaliste connu dans les milieux professionnels peut avoir un retentissement autrement plus efficace qu'une véritable campagne publicitaire. De toute évidence, l'image que présente le journaliste est d'une grande importance. Des réunions bien organisées et régulières avec la presse sont donc essentielles pour la réputation de l'établissement portuaire. Il peut arriver que des événements négatifs survenus dans le port soient annoncés par voie de presse. Lorsque de bonnes relations ont été établies avec les journalistes, le port aura au moins la possibilité de les informer de ce qui s'est réellement passé pour éviter que les faits ne soient exagérément grossis.

97. Une journée internationale de la presse peut être organisée de la façon suivante. Le port invite tous les représentants de la presse maritime spécialisée en prenant en charge leurs frais de déplacement et d'hébergement. Un exposé général sur les principales transformations survenues dans le port, les résultats obtenus et les plans élaborés est tout d'abord présenté, puis des questions peuvent être posées dans le cadre de groupes distincts, constitués selon la langue.

98. En principe, quatre ou cinq représentants de la communauté portuaire - transitaires, manutentionnaires, agents maritimes et direction du port - répondent aux questions que les journalistes ont été invités à présenter antérieurement, mais qui peuvent également être posées spontanément. Après cette conférence de presse, une visite est organisée dans telle ou telle installation spécialisée récemment construite, ou présentant un intérêt particulier : stockage des produits dangereux, nouveau terminal à conteneurs, manutention des fruits, etc.

99. Les journalistes apprécient particulièrement ces journées internationales de la presse, organisées chaque année, qui leur permettent de se retrouver régulièrement à une période agréable de l'année et leur offrent une occasion unique de "parler boutique" avec des confrères et des responsables du port, ainsi que des experts maritimes.

N. Autres instruments

100. Il peut s'avérer intéressant, tant vis-à-vis de la presse locale que des organisations internationales, d'obtenir de la banque centrale qu'elle réalise une étude d'impact concernant le port. Ce moyen s'est révélé positif en Belgique, par exemple, où la Banque nationale a étudié les incidences des ports sur l'économie nationale. Cette étude a démontré que la valeur ajoutée créée dans les ports belges représentait une part importante du PIB et que 70 000 personnes environ étaient employées par les entreprises du secteur portuaire. Elle présentait aussi un calcul des impôts versés. De tels chiffres, publiés par une autorité nationale indépendante, sont très utiles dans des négociations avec les pouvoirs publics visant à obtenir des subventions ou de nouvelles liaisons routières ou ferroviaires. En Belgique, la réalisation de cette étude, à l'initiative du Gouverneur de la Banque nationale, a eu un grand retentissement auprès des instances dirigeantes de

l'Etat et a été également importante pour l'opinion publique. La plupart des grands établissements bancaires publient une revue qui est diffusée auprès de leurs correspondants internationaux. Lorsque le port peut convaincre certaines des grandes banques du pays de publier un article sur son activité, celles-ci manifestent ainsi leur intérêt pour la communauté portuaire et lui fournissent dans le même temps un instrument efficace de marketing au niveau international.

101. Une initiative récente prise en Belgique a consisté à créer un centre pédagogique portuaire. Celui-ci a remporté un grand succès auprès de la population scolaire, les élèves ayant l'habitude, dans les dernières années de la scolarité secondaire, de faire des sorties au bord de mer, à la campagne ou à la montagne. Les installations mises en place permettent également d'organiser des journées de ce type à l'intention d'autres groupes. Le nouveau centre pédagogique comprend une salle d'exposition, où les transitaires peuvent expliquer à l'aide de graphiques divers termes commerciaux (FOB, CAF, etc.), les importateurs de céréales montrer les différents types de grains et de fourrage et les techniques de manutention correspondantes, les raffineries de pétrole décrire le processus de raffinage, les entreprises chimiques présenter le mode de fabrication de l'ammoniac ou de l'éthylène. Une salle de réunion pouvant accueillir une centaine de personnes permet de projeter un film sur le port ou des diapositives sur tel ou tel aspect de l'activité portuaire. Il y a également trois salles de classe, ayant chacune une capacité de 30 sièges, où des exposés sur le port peuvent être présentés.

102. Le centre propose en outre des visites dans certaines installations, sous la direction de personnes retraitées ayant travaillé toute leur vie dans le port. Il ne fonctionne pas gratuitement : les élèves ou les écoles doivent acquitter une contribution calculée en fonction du nombre de personnes. Le centre est pratiquement complet tout au long de l'année et reçoit également des étudiants étrangers du nord de la France. Son objectif initial était de se consacrer au développement local, mais son rayon d'action s'est progressivement étendu à l'ensemble du pays.

103. Autre initiative intéressante, la création d'un club portuaire. Il s'agit d'une rencontre sans caractère officiel, qui a lieu en principe une fois par mois, entre toutes les branches professionnelles intervenant dans le port : consignataires de navires, courtiers maritimes, manutentionnaires, entreprises industrielles, banquiers, experts maritimes, entreprises de remorquage, pilotes, etc. La raison d'être d'un tel club est très différente de celle d'une communauté portuaire. C'est un cadre informel, quasiment non structuré, qui ne nécessite aucune administration. Il offre une occasion d'échanger des renseignements dans une ambiance détendue. En Belgique, on peut citer par exemple l'Ankerclub, à Gand, et le Braboclub, à Anvers. L'Ankerclub se réunit le troisième mardi de chaque mois, entre 12 et 14 heures. Un orateur est parfois invité à prendre la parole et lorsque des hôtes de marque sont présents dans le port à cette date, ils sont également invités. Chaque commandant de navire faisant pour la première fois escale à Gand reçoit lui aussi une invitation. Des amitiés se nouent ainsi, en sus des relations purement commerciales.

104. De plus en plus, les ports s'efforcent d'aménager un ou deux emplacements permettant d'observer l'activité portuaire. De cette façon, ils ne sont plus coupés de la ville. L'un des meilleurs exemples est celui du port de Hambourg, où, à Schulau, on salue les navires qui entrent dans le port et ceux qui en sortent en hissant le pavillon de leur Etat d'origine et en jouant leur hymne national. Dans le restaurant, un commandant à la retraite donne des explications sur le type de navire dont il s'agit, son origine et sa destination, et les marchandises qu'il transporte. Cette attraction a beaucoup de succès auprès du public. Des journées portes ouvertes sont également organisées dans un nombre croissant de ports en vue d'y attirer le grand public et de faire davantage participer la collectivité.
