



**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE  
SOCIOLOGIE**

**DEPARTEMENT GESTION**

**« MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION »**

**OPTION MARKETING**

**CONTRIBUTION DE L'ESPRIT  
MARKETING DANS L'AMELIORATION  
DE LA RENTABILITE DE LA SOCIETE  
DE PECHE DE SAINTE MARIE**

**Présenté par : RAKOTOARIMANANA Heriniaina Nomenjanahary**

**Sous l'encadrement de :**

**Encadreur pédagogique :**

**Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel**

*Maître de conférences*

**Encadreur professionnel :**

**Monsieur RAHARINISA Mbolatiana Vonjiniaina**

*Coordonateur de la SPSM*

Année universitaire:2009-2010  
Session : Décembre 2010

Présenté publiquement le 13 Décembre 2010

## RÉSUMÉ

De par son activité et son environnement, la Société de Pêche de Sainte-Marie est une entreprise qui se spécialise dans la pêche et vente de produits halieutiques sur le marché national et international. Sa bonne marche apporte l'amélioration de sa rentabilité et constitue une source considérable de devises pour Madagascar par le biais de l'exportation. Néanmoins, d'après les enquêtes et entretiens auprès des responsables de divers ordres au sein de l'entreprise ainsi qu'auprès des pêcheurs rattachés à l'entreprise ont permis d'identifier quelques imperfections au point de vue organisationnel notamment par rapport à son organisation générale et par rapport à la production. Au niveau du marché, différents problèmes ont été identifiés au niveau du marché tant au niveau des clients qu'au niveau des fournisseurs. Ces problèmes sont dus à l'absence d'état d'esprit marketing chez les membres de l'entreprise. Face à ces problèmes relatifs au développement de la Société, quelques propositions ont été avancées, entre autres, la mise en place du cercle de qualité, la mise en place du Job's Description, l'instauration de la pratique du Benchmarking et la mise en place du département marketing. En outre, l'amélioration des relations avec les environnements directs ainsi que la création d'un nouveau point de collecte sera une optimisation de la production. L'application de cette politique générale permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en matière de chiffre d'affaires et sera promoteur de développement économique pour le pays.

### **MOTS CLES:**

**Marketing**

**Benchmarking**

**Job's description**

**Rentabilité**

**Organisation**

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, nous remercions DIEU, le créateur, qui nous a donné la vie et en qui notre confiance est placée.

Ensuite, nous exprimons notre profonde gratitude envers :

- ❖ Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY ABEL, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo qui nous a acceptés en tant qu'étudiants sous sa responsabilité.
- ❖ Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie.
- ❖ Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origéne Olivier, Maître de conférences, Chef de Département Gestion.
- ❖ Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et Recherche en Gestion.
- ❖ Monsieur ANDRIANTSEHENNO Daniel Rasolofomihaja, Maître de conférences, Responsable Marketing, Encadreur Pédagogique qui a fait preuve de beaucoup de patience et de sollicitudes durant toute la période de l'élaboration de cet ouvrage et qui a bien voulu permettre la réalisation de ce travail de mémoire.
- ❖ Monsieur RAHARINISA Mbolatiana Vonjiniaina, Coordonateur de la SPSM, notre Encadreur Professionnel qui, malgré ses multiples occupations et responsabilités inhérentes à fonction, a bien voulu diriger ce travail et nous faire bénéficier de ses expériences.
- ❖ Tous le Corps Enseignant et Personnel administratifs du Département Gestion et de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo pour leur contribution à notre formation.
- ❖ Nos parents : ce travail de recherche est le fruit de tant d'années d'éducation, d'un grand amour, de sacrifices que vous aviez toujours offerts.
- ❖ Nos frères et sœurs, tous nos amis qui nous ont insufflé le courage nécessaire à l'accomplissement de notre étude jusqu'à ce stade.

Enfin, nous tenons à remercier de vive voix tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

*« Que DIEU tout puissant et source de toute et de tout bien grâce vous bénisse ! »*

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **Première Partie : CADRE GENERALE DE L'ETUDE**

#### **Chapitre 1 : GENERALITE SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

Section 1.1.: Présentation Générale de l'Entreprise et son Organisation

Section 1.2 : La prise de décision au sein de la SPSM

Section 1.3 : L'environnement de l'entreprise

#### **Chapitre 2 : APPROCHE THEORIQUE**

Section 2.1 : Le concept de marketing

Section 2.2 : L'esprit marketing

### **Deuxième partie : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

#### **Chapitre3 : DIAGNOSTIC AU NIVEAU ORGANISATIONNEL**

Section 3.1 : Organisation en générale

Section 3.2 : Au niveau de la production

#### **Chapitre 4 : ANALYSE DU MARCHE**

Section 4.1 : La demande

Section 4.2 : L'offre

### **Troisième partie : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

#### **Chapitre 5 : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Section 5.1 : Au niveau de l'organisation

Section 5.2 : Au niveau de la production

#### **Chapitre 6 : PERSPECTIVE D'AVENIR ET RESULTATS ATTENDUS**

Section 6.1 : Résultats pour l'entreprise

Section 6.2 : Résultat économique pour le pays

## **CONCLUSION GENERALE**

## **ANNEXES**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **TABLE DES MATIERES**

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1 : Tableau relatif à la description du Benchmarking .....	26
Tableau N°2 : Potentialités des eaux Malgaches .....	31
Tableau N°3 : les étapes de la démarche marketing .....	59

## **LISTE DES FIGURES**

Schéma N°1 : Structure organisationnelle de la SPSM .....	10
Schéma N°2 : La démarche Marketing .....	19
Photo N°1 : Poissons gros calibre .....	35
Photo N°2 : Traitement du poisson .....	35
Photo N°3 : Poulpes en étalages .....	36
Photo N°4 : Poulpes conditionnés .....	36
Photo N°5 : Poulpes en fleurs .....	36
Photo N°6 : Calamars capturé .....	36
Photo N°7 : Calamars en plat .....	36
Photo N°8 : Queue de langouste .....	37
Photo N°9 : Langouste rouge .....	37
Photo N°10 : Langouste capturé .....	37
Photo N°11 : Langouste sur table .....	37
Photo N°12: Pêcheur indépendant .....	56
Photo N°13 : Village des pecheurs .....	56

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- SPSM** : Société de Pêche de Sainte Marie
- S.A.R.L** : Société A Responsabilité Limité
- S.A** : Société Anonyme
- I.F.C** : International Fishing Company
- NIF** : Numéro d'Identification Fiscal
- SMTP** : Société Malgache Tout Plastique
- PME** : Petites et moyennes Entreprises
- PESTEL** : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, et Légal
- FCBC** : Fournisseur, Client, Banque, Concurrence
- TARP** : Technical Assistance Research Program
- A.P.M.F** : Agence Portuaire Maritime et Fluviale (sise à Tamatave)
- ASH** : Autorité Sanitaire Halieutique
- HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point

## **AVANT-PROPOS**

Faisant partie intégrante de la formation dispensée par l'Université d'Antananarivo à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, plus précisément, dans le Département Gestion - Option Marketing, le stage d'imprégnation , le stage employé et le stage de fin d'études sont des étapes par lesquelles l'étudiant doit passer pour affiner ses connaissances par une vision plus pratique et plus réelle de son futur environnement professionnel. Pour notre part, nous avons effectué le stage de fin d'études qui est une occasion pour nous d'appliquer les théories acquises durant les quatre années de formation au sein de l'Université. Ce stage fait l'objet d'un mémoire qui sera soutenu, par la suite, devant un jury en vue de l'obtention du Diplôme de Maîtrise. Le stage en question s'est déroulé au sein de la Société de Pêche de Sainte Marie tout au long de la période du 1<sup>er</sup> juin au 31 Août 2010. Le thème retenu pour établir ce présent rapport s'intitule : «Contribution de l'Esprit Marketing dans l'amélioration de la rentabilité de la Société de Pêche de Sainte Marie».

## **INTRODUCTION GENERALE**

Chaque citoyen Malgache a sa part de responsabilité dans le développement de Madagascar. Dans ce cadre, le domaine de la pêche est partie prenante car il figure parmi les principaux secteurs porteurs sur lesquels le Gouvernement Malgache compte asseoir le développement économique du pays.

En effet, la pêche constitue un facteur de production, un moyen de stabilité sociale et politique dans la mesure où elle apporte en principe une contribution appréciable au développement économique d'un pays. Pour Madagascar, elle s'est développée au point de devenir le principal pourvoyeur de devises, ce, par le biais de l'exportation. De plus, notre territoire dispose d'une potentialité halieutique riche et diversifiée pour pouvoir assurer l'avenir de ce secteur. Les exportations se caractérisent par une croissance constante depuis la fin des années soixante, époque à laquelle la flottille des chalutiers crevettiers a commencé son activité. Actuellement, les produits de pêche occupent la troisième place parmi les principaux produits exportés de Madagascar après le café et la vanille.

Le rapprochement de la situation de l'année 1960 avec celle de 1990 permet de tirer une conclusion de caractère général : durant une génération a été créée à Madagascar une nouvelle spécialisation exportatrice qui est devenue, ces dernières années, une des principales activités contribuant ainsi à l'objectif de l'équilibre de la balance des paiements par des entrées substantielles de devises.

L'objectif actuel de l'Etat Malagasy concerne l'amélioration de la croissance économique, l'augmentation des recettes en devises du pays, la participation à la création d'emplois au secteur primaire sans oublier l'augmentation et l'amélioration de la production nationale destinée à l'exportation. C'est dans ce sens que s'oriente cette étude.

A ce propos, dans le cadre de notre formation, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de la Société de Pêche de Sainte-Marie (SPSM), une des puissantes sociétés dans le secteur pêche à Madagascar se spécialisant dans la pêche et vente de produits halieutiques. Ce stage a été mené à bien et, par la suite, nous a permis d'identifier les différentes difficultés que rencontre l'entreprise et qui constituent un blocage au bon fonctionnement de la SPSM.

En tant qu'entreprise, le principal objectif de la SPSM est d'augmenter son chiffre d'affaires et parallèlement, de promouvoir l'entrée de devises pour notre pays. Qui dit chiffre

d'affaires dit clients et on attire de la clientèle grâce à une action marketing. Dès lors, tout dirigeant d'entreprise doit garder une ligne directrice d'ensemble, une politique générale qui lui permet de préserver sa performance et de la rendre meilleure, ce, au profit de sa rentabilité ainsi que du développement durable du pays. Ainsi, les questions qui se posent sont :

- Quels sont les facteurs de défaillance qui risquent de nuire à la bonne marche de l'entreprise ?
- Comment améliorer la rentabilité actuelle compte tenu des moyens disponibles ?

Sur ce, nous sommes convaincus que si les différents membres de l'entreprise veulent adopter un état d'esprit marketing, la Société pourra, d'une manière durable, assurer son épanouissement et participer à l'amélioration de sa rentabilité. Et c'est ce qui nous a amené à cerner le sujet du présent mémoire de fin d'étude intitulé : « **CONTRIBUTION DE L'ESPRIT MARKETING DANS L'AMELIORATION DE LA RENTABILITE DE LA SOCIETE DE PÊCHE DE SAINTE-MARIE** ».

Nous avons estimé pertinent le choix de ce sujet étant donné qu'il s'articule justement avec le stage effectué. En outre, l'exportation des produits de mer joue un rôle crucial pour l'économie de Madagascar en assurant des recettes considérables en devises envers l'Etat ; et la SPSM se trouve être la mieux placée pour cette étude car avec quatorze années d'existence tant sur le marché national qu'international, elle garde toujours son importance. De ce fait, elle est dotée de suffisamment de qualifications et d'expériences en la matière. Notre étude a donc pour visée de trouver le moyen d'accroître et de satisfaire la clientèle, d'améliorer le système en y apportant la politique de l'état d'esprit marketing.

Pour la réalisation de cette étude, la démarche suivante a été adoptée : consultation de documents et d'ouvrages relatifs aux filières concernés, enquêtes et entretiens auprès des responsables de divers ordres au sein de l'entreprise-cible ainsi qu'auprès des pêcheurs indépendants.

Le plan que nous avons adopté comprend trois grandes parties. La première se propose de présenter un cadre générale de l'étude contenant la description de l'entreprise (SPSM) suivie d'un cadre théorique sur les bases du marketing. Dans la seconde partie, nous essayerons d'analyser l'état des lieux en dégageant les différents problèmes qui entravent le développement de l'entreprise et en prévoyant son évolution future. Enfin, la troisième partie de ce mémoire aura comme objet la proposition de solutions pour faire face aux problèmes évoqués. Par la même, nous feront part des perspectives envisagées.

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE GENERALE DE L'ETUDE**

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Elaboré en vue de résoudre un problème, tout travail de recherche, quel qu'il soit, s'inscrit dans un domaine bien défini et dont l'agencement impose un cadrage bien délimité sur un plan géographique et théorique. Tel est le cas du présent écrit de recherche ; il touche de près le domaine du management et se propose d'étudier un cas précis, celui d'une firme exerçant dans la filière pêche : la SPSM. Aussi, avant d'aborder l'analyse proprement dite, s'avère-t-il nécessaire de présenter le cadre général de l'étude faisant part des informations y afférentes. Pour ce faire, dans les deux chapitres qui suivent, nous allons d'abord procéder à la description de l'entreprise concernée ainsi que de ses environnements. Ensuite, quelques considérations théoriques à propos du marketing qu'il faudrait également prendre en compte seront apportées.

## **Chapitre 1:**

### **GENERALITES SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

---

Une entreprise est un système complexe organisé dont ses composants œuvrent ensemble pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé. Ce chapitre sera consacré à la description de l'entreprise et de son environnement.

#### **Section 1.1 : Présentation générale de l'entreprise et son organisation**

Dans cette section, nous exposerons un aperçu général sur l'entreprise à savoir son historique, ses activités, son identité ainsi que sa structure.

##### **1.1.1. Historique :**

«La société de pêche de Sainte Marie ou SPSM »a été créée en 1997 sous la forme juridique d'une SARL avec un capital minimum de 50 Millions. C'est une entreprise citoyenne qui a pour objet l'exploitation de tout produit halieutique. Elle est localisée à l'Est de l'île de Madagascar, sur l'île de Sainte-Marie. Plus précisément au BP 04 Ilot madame Sainte Marie Ambodifototra.

La SPSM fait actuellement partie des importantes sociétés de pêche de Madagascar sous le statut juridique d'une S.A ou société Anonyme avec un capital social de 100 millions

d'Ariary. Ses activités principales sont la collecte et la pêche en mer tandis que son action secondaire consiste au traitement ainsi que l'exportation des produits collectés.

- En 2001, cession de 90 parts à International Fishing Company (IFC) et cession de 110 parts à trois personnes physiques.
- En juillet 2002, cession de 110 parts des personnes physiques à IFC, puis de 40 parts de l'IFC Luxembourg à IFC Madagascar.
- En mars 2003, augmentation de capital : IFC Luxembourg possède 75 % des parts et IFC Madagascar 25%.
- En 2004, création d'une nouvelle société avec une nouvelle répartition :
  - \*IFC Luxembourg : 95 %
  - \*IFC Madagascar : 5%
- En octobre 2004, nouvelle cession de parts par IFC Luxembourg. La répartition du capital se présentait de la manière suivante :

*IFC Luxembourg	290 parts (29 %)
*IFC Madagascar	50 parts (5%)
*Martin Pêcheur	330 parts (33%)
*Sic océan	330 parts (33%)
- En 2006, cession d'une partie de Sic océan au profit de Martin pêcheur. Au 30 juin 2006, la répartition du capital se présente de la manière suivante :

*IFC Luxembourg	290 parts (29%)
*IFC Madagascar	50 parts (5%)
*Martin Pêcheur	530 parts (53%)
*Sic océan	130 parts (13%)

Dans la même année, la société Sic océan et Martin pêcheur cède sa part au profit de la FIOI, représenté par Ismael Danil. La répartition du capital est la suivante :

*FIOI	530 parts (53%)
*Martin pêcheur	470 parts (43%)

Le changement intervenu en 2006 plaça la société sur une nouvelle forme ou statut juridique, c'est à dire, de société S.A.R.L. à société S.A. (Société Anonyme) au capital de 100 Millions d'Ariary. Ainsi que la nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, en la personne de Monsieur Ismael Danil et de Monsieur Berquer à la

Direction. A ce jour, les actionnaires de la société SPSM sont aux nombres de trois : Monsieur Ismael Danil, Monsieur Ismael Feride et Monsieur Jean Marc Berquer.

### **1.1.2. Identité de l'entreprise :**

Comme toute société, la SPSM a ses coordonnées qui sont les suivants :

- ❖ Numéro d'identification statistique : 512 183 219 970 000 04
- ❖ NIF : 105 012 977
- ❖ CP : 2004 B 000 67
- ❖ AGREMENT : SPSM MAD 181 SV

Tandis que pour contacter la société, les renseignements sont les suivants :

- ❖ Numéro de téléphone : + 261 0320516700 ou 0202244220
- ❖ N° Fax : 0026 120 22 583 75 Sainte-Marie  
0026 120 57 910 39 Ambohibao
- ❖ E-mail : [spsmsaintemarie@gmail.com](mailto:spsmsaintemarie@gmail.com)  
[spsm-tana@groupe-smtp.com](mailto:spsm-tana@groupe-smtp.com)

Par ailleurs, un bureau de liaison a été mis en place à Antananarivo pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Il se trouve dans l'enceinte du groupe SMTP ou plus précisément au lot 01 A Ambohibao.

### **1.1.3. Fonctionnement et activités de la société :**

En étant une PME ou Petites et Moyennes Entreprises, le fonctionnement du travail au sein de la société SPSM possède en tout temps un cumul de fonctions.

La société SPSM exploite les produits marins comme les poissons démerseaux, des poissons de fonds et les produits halieutiques comme les poulpes, les calamars, les langoustes, en grande quantité et la cigale en divers qui sont traités à l'usine et dont la majeure partie sont destinées pour l'exportation. Son activité actuelle consiste surtout à collecter, à traiter et à exporter les poissons frais ou congelés qui sont péchés en mer que ce soit par leurs propres bateaux ou capturés par des pêcheurs indépendants. Pour son exploitation, la société collabore avec la population locale et les environs de l'île ainsi que toute la côte Est Malgache, de Tamatave à Antalaha.

D'où la nécessité de la création du poste de coordinateur car c'est la personne chargée de faire l'amalgame entre les différents postes au sein de l'entreprise et permet donc une collaboration entre les différents services.

Toutes ces dispositions naissent par rapport à l'activité de la société qui est subdivisée en deux parties bien distinctes qui sont :

- En amont : La collecte et la pêche.
- En aval : L'Usinage (Traitement et conditionnement) et l'exportation.

#### **1.1.4. Structure organisationnelle :**

La structure nous permet de savoir les caractéristiques de l'entreprise du point de vue de sa taille et de son organigramme.

##### **Taille de l'entreprise:**

Elle renvoie à deux paramètres : le chiffre d'affaire annuel et l'effectif des employés.

###### **❖ *Le chiffre d'affaire annuel :***

Pour des raisons de confidentialité, la SPSM n'a pas voulu mentionner son chiffre d'affaire annuel.

###### **❖ *Le nombre d'employés :***

L'effectif du personnel de la société SPSM en fin juillet 2010 est de 54 personnes qui incluent notamment :

- Un Directeur Général
- Deux directeurs (un pour les aspects opérationnels et l'autre pour le côté administratif et financier).
- Environ Dix personnels Administratifs au bureau.
- Un responsable d'usine avec 21 personnes à la production (possibilité d'équipe en 2X8).
- Un responsable qualité.
- Un chef mécanicien avec une équipe de 7 personnes.
- 5 Capitaines avec des équipes pouvant varier de 4 à 9 pêcheurs non salariés.

## **Section 1.2. : La prise de décision au sein de la SPSM :**

C'est le conseil d'administration qui prend toutes les décisions surtout les décisions liées à la vie de l'entreprise en les déléguant à la direction générale. Cette dernière collabore ensuite avec les subordonnés hiérarchiques et ainsi de suite. Dans le contexte en amont qui concerne la collecte et la pêche :

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le Capitaine Armement ;

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le Responsable cout bateau ;

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le Responsable Collecte ;

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le chef d'Usine.

Dans le contexte en aval concernant l'usinage et l'exportation :

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le Chef d'Usine ;

Le Directeur d'Exploitation collabore avec le service Export :

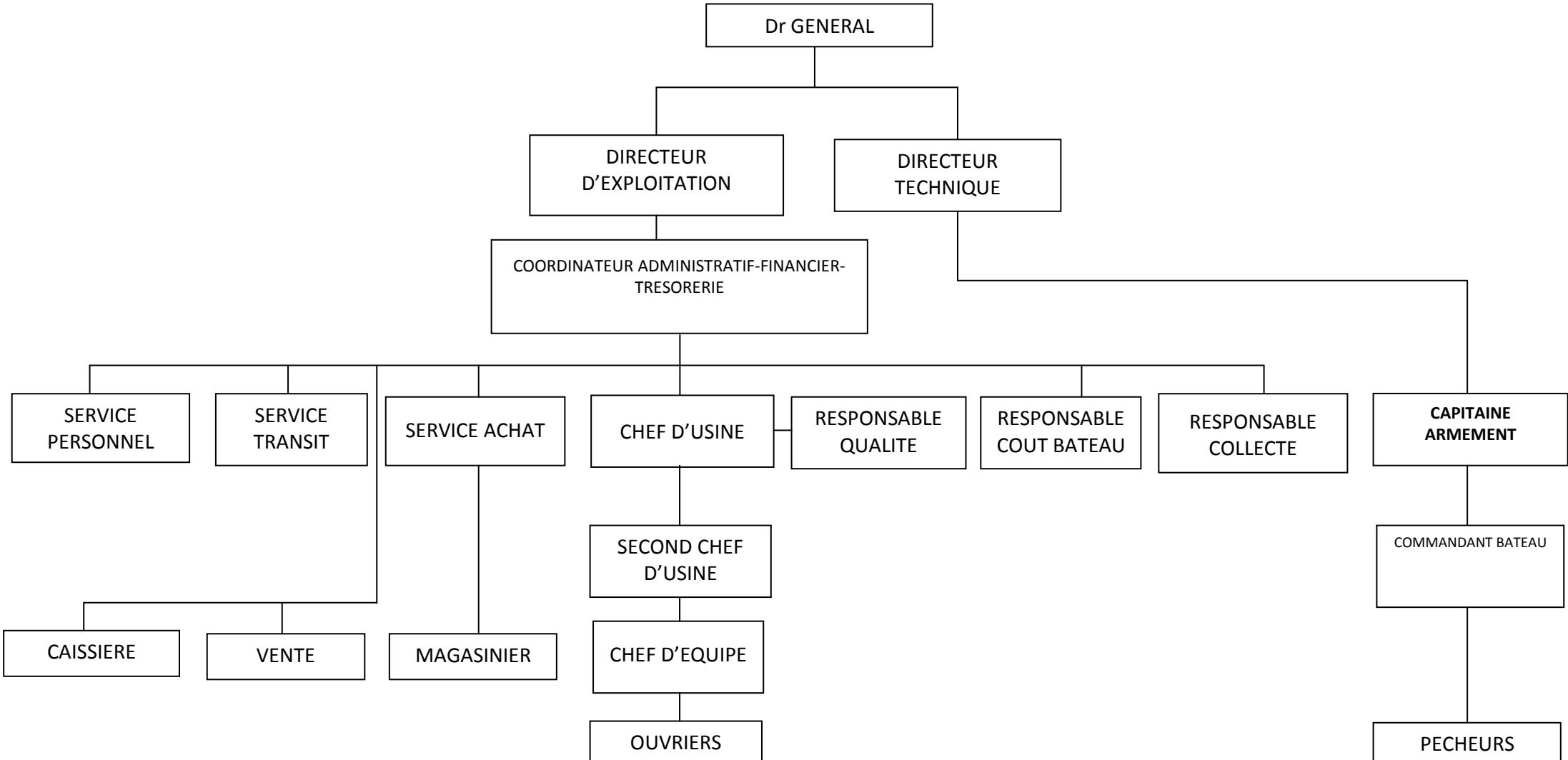
Le service Transit collabore avec les douanes :

Le service Transit collabore avec le service vétérinaire.

Quant aux autres informations et prises de décision, elles se font par notes de service et par coups de téléphone. A part cela, des réunions de tous les responsables du Personnel Administratif et Technique sont également organisées.

### 1.2.1. Organigramme de la société SPSM :

**Schéma N°1 : Structure organisationnelle de la SPSM**



*Source : Documents de l'entreprise*

### **1.2.2. Définition des postes des responsables et agents au sein de la SPSM :**

- ❖ **LE DIRECTEUR GENERAL** : Il est le représentant de la société SPSM auprès des collaborateurs et de ses partenaires. Il s'occupe également de l'entièvre gestion de l'entreprise.
- ❖ **LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION** : Il a pour fonction d'assurer le bon fonctionnement du travail sur les sites.
- ❖ **LE DIRECTEUR TECHNIQUE** : A ce titre, il est le responsable de tout ce qui est côté technique au sein de la société, c'est-à-dire, la maintenance à tout les niveaux, ce, des bureaux allant, l'équipe technique, mécanicien jusqu'à l'électricien,etc...
- ❖ **LE COORDINATEUR** : Il est le représentant de la société SPSM à Antananarivo. Il est néanmoins le responsable de la bonne coordination du travail au sein de l'entreprise hiérarchiquement sous la responsabilité direct du directeur technique.
- ❖ **LE CAPITAINE ARMEMENT** : Il se charge essentiellement de tout ce qui concerne le département Armement, bref, du fonctionnement des bateaux de la société L'équipage d'un navire constitue une société hiérarchisée sous l'autorité du capitaine qui est seul juge de la conduite de l'expédition et des décisions à prendre.
- ❖ **LE COMMANDANT BATEAU** : IL se charge principalement de ce qui a trait à la navigation des bateaux de la société SPSM ainsi que du ravitaillement des bateaux au port.
- ❖ **LE CHEF DE SERVICE DU PERSONNEL** : C'est le responsable des affaires relatives à l'aspect administratif, aux relations social et à l'administration du Personnel.
- ❖ **LE TRANSITAIRE** : Il représente la société SPSM et effectue à son compte les démarches douanières. Il prend aussi en charge les dossiers et documents nécessaires à l'exportation.
- ❖ **LE MAGASINIER** : Il s'occupe de l'approvisionnement et de la gestion des stocks des produits de l'entreprise.
- ❖ **VENTE LOCALE** : Le responsable a pour mission de concevoir les propositions commerciales et de négocier les contrats de vente.

- ❖ LE CHEF D'USINE : C'est le principal responsable du département Usine et auquel est aussi assignée la charge du traitement du conditionnement des produits issus de la collecte ou de la pêche.
- ❖ LE SECOND CHEF D'USINE : Faisant partie du département Usine, il collabore avec le chef dans le travail effectué en usine. Il peut aussi prendre les responsabilités et le rôle du chef d'usine en cas d'absence de celui-ci.
- ❖ LE CHEF D'EQUIPE : Il est le responsable du conditionnement ainsi que de l'emballage des produits avant leur expédition.
- ❖ LE RESPONSABLE QUALITE : Il se charge essentiellement du service qualité au sein de l'entreprise. En d'autres termes, il contrôle la qualité des produits avant toute expédition.
- ❖ LE RESPONSABLE COLLECTE : Il s'occupe essentiellement de la collecte qui s'effectue sur les différents sites. En ce sens, il réceptionne les produits et s'assure qu'ils soient de bonne qualité avant de les traiter en usine.
- ❖ LES OUVRIERS : Agents importants du corps opérationnel, ils effectuent le travail en usine notamment le traitement et le conditionnement proprement dit.
- ❖ LES PECHEURS : Egalement éléments principaux du centre opérationnel, ils font la pêche dans les différents sites et points de régions. Ils ont ainsi pour tâche de remettre les produits collectés et pêchés au responsable qui sillonnent les sites en les bateaux.

En vue de bien coordonner les tâches de chaque employé, de pouvoir gérer sans problème et en total harmonie les activités opérées par l'entreprise, une organisation a été mise en place. Dans une entreprise, l'organisation se définit comme coordination, harmonisation des différentes fonctions dans l'intention d'obtenir de meilleurs résultats. On peut aussi dire que c'est une manière dont un ensemble ou un groupe est structuré et qui se propose à des buts déterminés. En fait, le siège de la SPSM se trouve à Sainte Marie mais un bureau de liaison a été mis en place à Antananarivo pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise assurant le transfert et la circulation des documents administratifs ; le transport et le logistique passant dans la capitale. Ce bureau est localisé dans l'enceinte du groupe SMTP à Ambohibao. Il faut également signaler qu'une grande partie des approvisionnements se font sur la grande île, principalement dans la capitale et à Tamatave.

## **A propos de production et marge de la société**

Par ailleurs, les ventes de produits frais et de produits transformés offrent des marges plus conséquentes. Depuis quatre ans, les trois premiers semestres représentent le maximum du chiffre d'affaires jamais réalisé par la SPSM, nous pouvons ainsi constater que celle-ci ne cesse d'évoluer au fil des années mais la production reste monotone.

### **Section 1.3. : Environnement de l'entreprise**

Un système est complexe lorsque celui-ci est dépendant de son environnement que se soit direct ou indirect ; interne ou externe. En cela, toute entreprise se trouve donc face à un environnement qui lui est inhérent et dont elle doit tenir compte pour pouvoir assurer sa survie. Cet environnement se présente sous deux formes. D'une part, il existe l'environnement indirect de l'entreprise c'est le P.E.S.T.E.L. (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et juridique ou légal) et d'autre part l'environnement direct et c'est le F.C.B.C (fournisseur, client, banque, et la concurrence). Cette section va aborder de plus près cet état de fait en faisant part de l'environnement de l'entreprise cible du point de vue macro et micro.

#### **1.3.1. Macro environnement :**

##### **L'environnement politique :**

La stabilité politique fait l'opportunité de l'entreprise surtout dans le cadre de la relation internationale, car ils ont une influence directe ou indirecte sur toutes les activités de l'entité.

##### **L'environnement économique :**

Comme l'entreprise est un agent économique cela signifie que l'environnement économique influence l'entreprise, toute unité de production ressent les effets économiques de son environnement.

##### **L'environnement social :**

Toute activité d'une entité dépend du social que se soit sur le plan pouvoir d'achat que sur la culture existante.

## **L'environnement juridique :**

En juillet 2006, la SPSM a obtenu les autorisations pour exploiter une nouvelle zone de collecte et de pêche partant du cap Masoala au cap Est, soit environ 460 Kilomètres de côte.

Un arrêté ministériel a été effectué disposant que :

1. la délivrance d'une autorisation de collecte donne lieu à la perception d'une redevance ;
2. la redevance devrait être calculée de manière différente selon les quatre espèces cibles principales, à savoir la langouste, la crevette, le crabe et l'holothurie ;
3. la redevance ne devrait pas frapper les petits pêcheurs, mais les collecteurs eux-mêmes en fonction, vraisemblablement, du chiffre d'affaires réalisé. Afin d'éviter de frapper outrancièrement les petits collecteurs, il conviendrait de fixer un chiffre d'affaires minimum en deçà duquel les collecteurs ne seraient pas taxés ;
4. Pour les personnes physiques ou morales qui se livrent à la fois à des activités de collecte et de pêche, l'activité de collecte ne devrait être séparément taxée que si elle représente, par exemple, 20% du chiffre d'affaires global.

## **Délimitation de la mer territoriale**

### **Art. 1.1.01. - Largeur de la mer territoriale**

La mer territoriale malgache s'étend vers le large jusqu'à 12 milles marins à partir de la ligne de base.

### **Art. 1.1.02. - Eaux intérieures**

Les eaux situées en deçà de la ligne de base de la mer territoriale font partie des eaux intérieures de Madagascar.

### **Art. 1.1.03. - Ligne de base normale**

La ligne de base à partir de laquelle est mesurée la largeur de la mer territoriale est la laisse de basse mer le long de la côte, telle qu'elle est indiquée sur les cartes marines à grande échelle.

### **1.3.2. Micro environnement:**

- **Le fournisseur**: A partir des bateaux de la SPSM, des sorties en mer se font quotidiennement en fonction du temps (environ 10 mois d'activité).

Des pêcheurs indépendants munis de leurs propres bateaux contribuent également à la capture. Ils effectuent des sorties en mer pour une marée variant de 04 jours pour les petits bateaux et de 10 jours pour les grands bateaux.

Les produits sont expédiés à Martin pêcheur soit en frais soit en congelés.

- **Le client** : La majeure partie des produits sont expédiés à Martin pêcheur, sinon, une partie est exporter directement par la société sans oublier 10% des produits qui sont réservés à la vente locale.
- **Les concurrents** : **Les concurrents directs** sont les autres entreprises ayant les mêmes activités que la SPSM et présentent sur le marché les mêmes produits que l'entreprise, ici nous pouvons citer :

### **PECHEEXPORT**

Société à responsabilité limitée avec un capital de 20 millions d'Ariary, elle emploie 15 marins, 66 personnes à terre et 88 saisonniers. Elle exploite :

- ❖ 3 vedettes dont une affectée à la pêche au poisson
- ❖ 2 camions isothermes et un camion frigo
- ❖ 1 chambre froide de 40m3 :  $t^\circ = 0^\circ\text{C}$
- ❖ 1 chambre froide de 12m3 :  $t^\circ = 30^\circ\text{C}$
- ❖ 1 machine à glace de 2 tonnes par jour.

La société est titulaire de 2 licences de chalutage de crevettes, la société effectue aussi de la collecte.

## SOMAPECHE

Société anonyme créée en 1967, avec un capital social de 2,9 milliards de FMG, elle compte:

- ❖ 200 employés à terre,
- ❖ 350 marins,
- ❖ 30 expatriés,
- ❖ 150 saisonniers.

Elle utilise 16 chalutiers (9 congélateurs et 7 glaciers) opérant dans les zones. Les produits sont traités dans une usine capable de traiter 400 à 600kg à l'heure.

Ils y a aussi les autres concurrents directs comme : la société REFRIGEPECHEEST créée en 1981. Elle dispose de deux chalutiers congélateurs et des installations à terre.

PECHERIE DE NOSYBE, AQUAMEN, CRUSTAPECHE, SICOSEAN.....

### **A propos des concurrents indirects**

IL y a lieu de signaler l'existence des produits de substitution qui commence à prendre de l'élan sur le marché et dès lors constituent des concurrents indirects vis-à-vis des produits de la SPSM. Il s'agit entre autres des autres poissons d'eau douce et des autres poissons de mer. Mais a part cela les viandes de bœufs, de porcs et de poulets pouvant également satisfaire les besoins du ménage viennent aussi compléter les rangs pour accentuer la concurrence

Bref, à la lumière des informations susmentionnées, la SPSM est une société importante exerçant sur le marché des produits halieutiques. Comme toute entreprise, elle veut garder sa pérennité face à un environnement changeant. Or, c'est sur ce point qu'intervient l'action marketing. Ainsi, une approche théorique qui servira de référence fera l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre 2:**

### **APPROCHE THEORIQUE.**

---

Toute chose tend à évoluer et l'approche marketing ne peut pas échapper à cette réalité. Pour une entreprise, l'efficience est en effet de la responsabilité du marketing. Pour mieux juger de l'importance de l'esprit marketing dans la vie d'une entreprise, dans ce chapitre, nous allons établir un cadre définitoire sur les concepts qui méritent d'être retenus dans le cadre de cette étude.

#### **Section 2.1: Le concept de Marketing**

Tout d'abord la principale mission du marketing est de :

1° - adapter l'offre de l'entreprise à la différente évolution

2°- diffuser l'esprit marketing dans l'entreprise

En d'autre terme

-intervenir à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise de la direction à l'exécution afin de gagner en cohésion et de l'efficacité.

-passer d'un marketing aval à un marketing stratégique (battre la concurrence)

-être la source d'information pour éclairer la décision stratégique dans l'entreprise.

### **2.1.1. Définition du Marketing :**

*« Le Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire les créer, les conserver et les développer. L'état d'esprit Marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement face à la concurrence. L'optique Marketing est en effet une logique du besoin. Elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'ils souhaitent à l'endroit, sous la forme, et au prix qui conviennent. »<sup>1</sup>*

### **2.1.2. L'optique Marketing :**

L'optique Marketing considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins et désirs des marchés et de produire les satisfactions désirées de façon rentable, de manière plus efficace que la concurrence.

L'optique Marketing est l'inverse de l'optique vente. Au lieu de partir des produits de l'entreprise et de les promouvoir afin d'engendrer un chiffre d'affaires, elle part des clients, de leurs besoins et désirs, puis élabore un ensemble de produits et de programmes, destinés à servir leurs besoins. Il ne faut pas cependant en conclure qu'un responsable Marketing n'attache pas d'importance au profit. Bien au contraire, il analyse systématiquement la rentabilité attachée à chaque transaction au de-là du commercial qui se préoccupe avant tout de vendre, le Marketing se soucie de la marge.

Le succès en vente n'est pas seulement une question de volonté ; il faut tant un état d'esprit ; un état d'esprit marketing. La section qui suit va développer ce que ce dernier renferme.

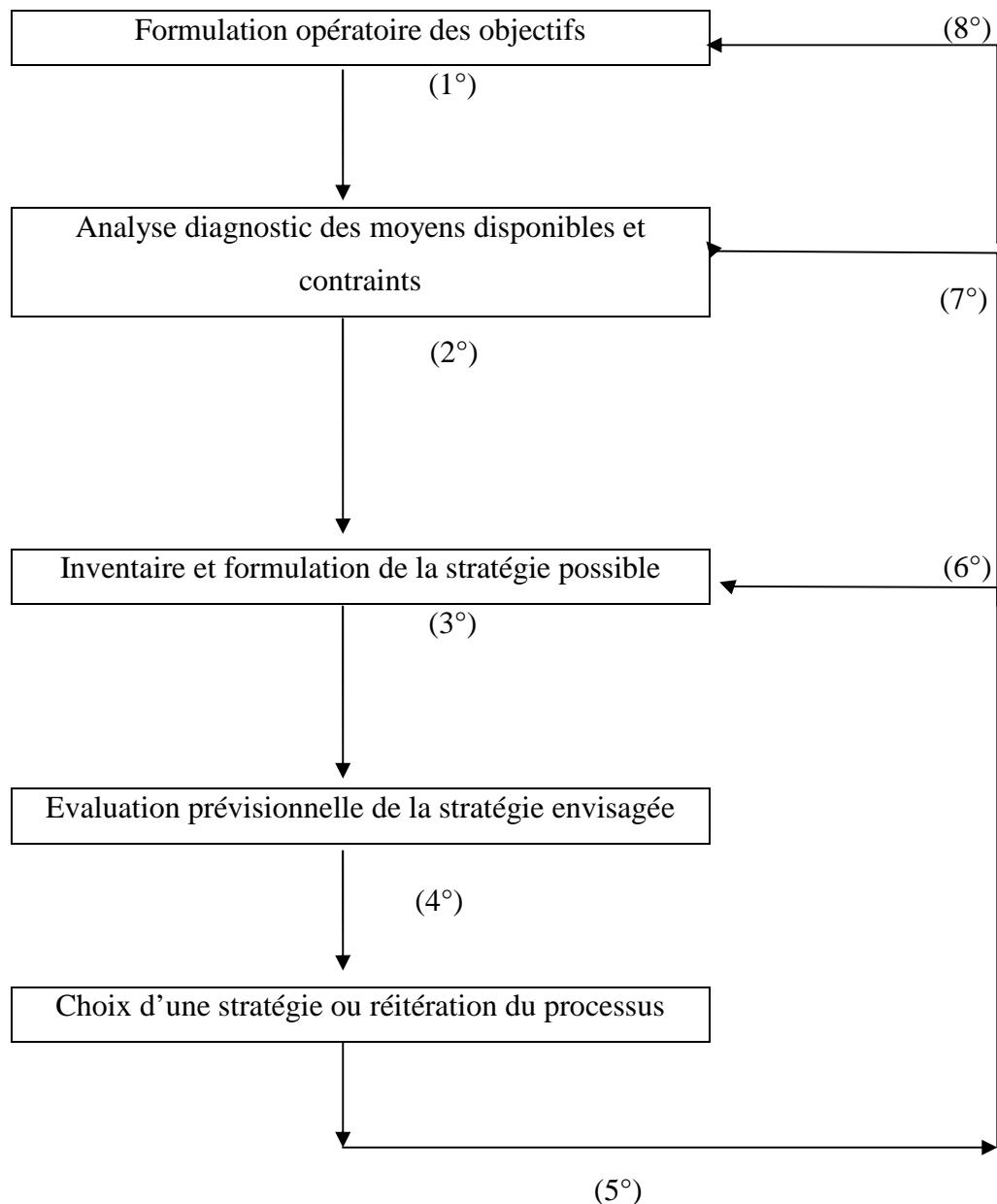
### **2.1.3. démarche marketing :**

La démarche marketing se concrétise par la mobilisation d'un effort de rationalité, par une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et de caractéristique du marché et par une hiérarchisation des diverses décisions de marketing.

---

<sup>1</sup> Yves Chirouze1, professeur agrégé à Montpellier I.

## Schéma N°2 : La démarche marketing



Source : ANDRIANTSEHENNO Daniel MAITRE DE CONFERENCE

Ce schéma nous montre la démarche à suivre dans le marketing.

Le marketing est assigné de diverses fonctions. En premier lieu, il s'agit d'observer, d'étudier et de s'informer. Puis, il oriente le service marketing, orchestre la contribution des différentes services et devient producteur de valeur pour le client. Par la suite, le marketing

communique et donne une image de l'entreprise. Par ailleurs, il ne faut pas non plus négliger une de ses fonctions qui consiste à animer et à assister.

## **Section 2.2: L'esprit marketing**

### **2.2.1. Définition de l'esprit marketing**

Avoir l'esprit marketing pour un gestionnaire d'une entreprise ou d'une organisation ne veux pas dire, comme on le croit parfois, être un bon vendeur, savoir vanter les mérites de ses produits ou faire preuve de dynamisme commercial. En d'autres termes, l'esprit marketing qu'on appelle aussi parfois l'« attitude marketing » n'est pas du tout synonyme de tempérament vendeur, c'est une attitude mentale, profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec le public dont elle dépend et notamment avec son marché.

### **2.2.2. Caractéristiques de l'esprit marketing**

Les caractéristiques de l'esprit marketing se manifestent dans la vie de tous les jours comme suit :

- volonté permanente de trouver des solutions à chaque problème
- prise de responsabilité
- respect des règles
- absence de complexe
- besoin permanent de se surpasser
- disponibilité
- recherche permanente de l'excellence et de l'efficience
- volonté de partager et de réussir en équipe
- volonté de faire le bien autour de soi
- amour en général (de son travail ; de ses proches...).

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons présenté tout ce qui concerne la SPSM, plus précisément, sa position actuelle, ce, par rapport à ses activités, à sa structure et à son environnement. Par ailleurs, nous avons également vu quelques concepts de base relatifs au marketing entre autres les principes de l'état d'esprit marketing. Cette description ainsi que ce cadre théorique nous ont permis de bien définir le domaine de notre étude parce qu'en s'y référant, nous rappelons notre hypothèse de travail : si les différents membres de l'entreprise veulent adopter un état d'esprit marketing, la Société pourra, d'une manière durable, assurer son épanouissement et participer à l'amélioration de sa rentabilité. La deuxième partie de notre travail est consacrée à l'analyse critique de l'état des lieux.

**DEUXIEME PARTIE :**

**ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION**

**EXISTANTE**

## INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.

Suite à ce volet descriptif et théorique, un volet analytique s'ensuit dans lequel allons procéder à une étude approfondie de la situation existante. En d'autres termes, la seconde partie de ce mémoire procèdera à l'analyse critique de cette dernière. A partir des constatations et du résultat de nos investigations, nous allons essayer de dégager les problèmes rencontrés par la SPSM. Ainsi, la question à laquelle nous allons apporter une réponse tout au long de cette partie portera notamment sur les facteurs de défaillance qui constituent un blocage et qui risquent de nuire à la bonne marche de l'entreprise. Cette partie comportera deux chapitres dont essentiellement la mise en exergue des problèmes sur le plan organisationnel, c'est-à-dire, ceux qui relèvent du facteur interne et ensuite de ceux rencontrés au niveau du marché (externe).

## Chapitre 3 :

### DIAGNOSTIQUE DU NIVEAU ORGANISATIONNEL.

---

Au sein d'une entreprise, l'organisation se définit comme la coordination et l'harmonisation des différentes fonctions en vue d'obtenir de meilleurs résultats. En d'autres termes, c'est une manière dont un ensemble ou un groupe est structuré, ce, dans l'optique de parvenir à des buts déterminés. Elle constitue un facteur-clé de la réussite des actions. A ce propos, au cours de notre étude, nous avons identifié quelques imperfections qui ont trait à ce domaine. Elles résident au niveau des ressources humaines ainsi qu'en matière de production.

#### **Section 3.1 : Organisation générale :**

La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir.

##### **3.1.1. Circuit de l'information.**

La communication au sein de la SPSM se fait généralement par des coups de téléphone et des notes de services. Elle est très bien organisée et structurée, toutes les informations sont bien transmises que ce soit du plus haut au plus bas de la ligne hiérarchique ou inversement. En bref, elle est tout à fait formelle.

L'information est un outil fondamental du marketing pour la réussite de l'entreprise. Pour survivre à la concurrence que soit sur le plan national ou international, les PME ont besoin de dispositif de veille stratégique. La coopération qui est le partage des ressources rares à savoir la compétence, les sources d'information etc.....apparaît comme solutions idéales. Mais ce modèle de réseaux de coopération présente des exigences et des contraintes.

L'information quelle que soit leur source constituent un facteur clé dans l'atteinte d'un objectif fixé notamment dans les différents niveaux de chaque décision.

Et le fait et que dans la structure de l'entreprise, les sources d'information s'avèrent insuffisantes c'est le cas, par exemple du « benchmarking » concept qui renvoie à l'intelligence dans l'identification des meilleures pratiques existantes à mettre en œuvre face à la concurrence. Il s'agit entre autre des stratégies à adopter pour bien définir l'adversaire à savoir

son atout, son dessein et même ses difficulté et d'agir en conséquence pour pouvoir le devancer dans tout les domaines.

Sur ce, Il mérite d'aborder quelques principes relatifs à la veille:

**La veille** est une « *activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial...pour en anticiper les évolutions* »<sup>2</sup>

**L'analyse concurrentielle a pour objectifs :**

---l'identification des forces et les faiblesses des différents concurrents sur un projet donné.

---l'analyse du diagnostique stratégique externe que toute entreprise est appelée à réaliser

**Le benchmarking :**

---l'action qui consiste à comparer les processus de recherche, de fabrication, de commercialisation, de service après vente... de plusieurs entreprises.

--- la comparaison avec les mêmes données concernant sa propre organisation qui permet de rechercher des sources de progrès et de productivité.

--- la comparaison peut se faire avec des organisations du même secteur mais il est possible de se comparer avec d'autres organismes ou entreprise afin de rechercher des idées de progrès souvent plus créatives.

---

<sup>2</sup> *Le benchmark : outil d'amélioration continue*

**Tableau N°1 : Tableau relatif à la description du Benchmarking**

Type de benchmarking	Objectif	Avantages	Contexte d'utilisation	Inconvénients
<b>Interne</b>	Comparaison des processus, produits et services à l'intérieur de l'organisation (entre filiales). On demande à chaque filiale d'indiquer ses points forts pour que chacun soit champion dans un domaine	Première expérience dans le benchmarking Avant d'effectuer un benchmarking externe	Information à partager accessibles Solution aisément adaptable puisque partageant la même culture d'entreprise Gains immédiats	Information partielles et préconçus, et améliorations généralement limitées. peu de conviction du management ; application plutôt réservée aux grandes entreprises
	Comparaison de processus, produits et services avec ceux des concurrents .il se fait ouvertement et en principe avec l'accord des 2 parties. se fait sur des terrains neutres (GRH, productivité globale, ect ...)	Tout le temps avec ou sans la coopération des concurrents	Identification facile des partenaires forte conviction du management Aide à la définition de priorités d'amélioration pertinentes	Informations difficiles à collecter. partage limité. peu de véritables révélations, les points forts des concurrents étant souvent déjà connus. risque de perte d'information sensibles

<b>Fonctionnel</b>	Comparaison d'une activité avec des entreprises de même branche industrielle non nécessairement concurrentes	En vue d'une comparaison d'indicateurs (généralement des couts) avec des organisations similaires	Informations ,même confidentielles, accessibles innovatrice	Généralement limité à des comparaisons de couts, et n'exprimant pas le « comment » les valeurs ont été atteintes
<b>Générique</b>	Apprentissage des meilleures pratiques des entreprises non concurrentes mais ayant des processus ou de travail similaires (établissement de devis, processus de commandes-livraisons, accueil au téléphone, etc....)	Pour acquérir des idées nouvelles Après avoir épuisé toute les voies d'amélioration déjà accessibles	Vue étendue des possibilités d'amélioration Informations très accessibles Pratiques comparables	Partenaires potentiels difficiles à identifier Difficultés à transférer certaines informations Difficultés à intégrer les solutions et les résultats
Stratégique	Adaptation des stratégies gagnantes des partenaires avec qui l'entreprise a une collaboration établie	Pour définir de nouvelles orientations d'amélioration et pas seulement utiliser de nouvelles pratiques	Information très accessibles puisque partagées à long terme. Echange d'informations très importante	Partenaires très difficiles à identifier. Difficultés à convaincre les partenaires d'adopter une approche coopérative

*Source : Intelligence Economique et management de l'information, édition Tec et tac*

### **3.1.2 Préparation des décisions**

Des réunions sont également organisées ; ce qui réunit tout les responsables du personnel Administratif et Technique, mais ce sont les ouvriers qui ont besoin plus que primordial que les cadres pour une optimisation de la rentabilité que ce soit économique et ou social. Toutefois, des ouvriers peuvent être utile dans le groupe d'expression ou dans la réunion pour des échanges d'expériences afin d'améliorer certains cas dans le but de l'objectif fixé.

Le partage et l'échange d'expérience en manque.

Le cercle de qualité fait appel à la compétence et aux idées de tous. Il examine les opportunités de progrès et fait progresser les performances dans les domaines de la qualité, de la productivité de l'organisation, de la sécurité ou des conditions de travail.

Ce cercle de qualité est un groupe permanent de trois à dix personnes volontaires d'un même secteur d'activité ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Il est animé par le responsable hiérarchique direct et se réunit régulièrement pendant une heure et demie tous les quinze jours (15 jrs) pour identifier, analyser et résoudre les problèmes que ses membres rencontrent dans leur travail.

Les réunions sont organisées pendant le temps de travail. Chaque réunion du cercle donne lieu à un compte rendu rédigé en trois exemplaires :

- ❖ un pour le cercle
- ❖ un pour le facilitateur et
- ❖ un pour le supérieur hiérarchique direct et l'animateur

Pour que le cercle réussisse, des conditions doivent être respectées :

Une volonté stratégique au sommet et une implication des dirigeants. L'implication des dirigeants dans le système de cercle de qualité se manifeste par leur présence active dans la structure d'accompagnement et de suivi de cercle, leur soutien concret pour l'ensemble de l'opération, leur rôle dans la valorisation des résultats.

Une méthodologie rigoureuse de mise en place de fonctionnement du système de cercle de qualité dans l'entreprise : ne pas lancer de cercle sans prévoir des phases suffisantes d'information, de sensibilisation, de réflexion et de préparation des dirigeants et de l'encadrement.

Les règles du jeu doivent être claires et connus de tous. Ces règles sont explicitées par une charte de fonctionnement qui définit le pourquoi et le comment des cercles de qualité.

La défaillance dans les relations internes de l'unit, d'après nos investigations et les enquêtes effectués est due par la manque de cohésion entre les employés. En usine, parler et

bavarder sans faire de travail est interdit ; mais par contre l'échange d'idée et d'expérience est la clé de la réussite dans le travail. L'expérience donne l'optimisation que ce soit en qualité ou en quantité.

Horaire du personnel :

La journée commence à 8heures et se termine vers 17heures avec une pause déjeûner le midi, c'est-à-dire, vers 12 heures pour tout le personnel.

Cela était plutôt flexible car si nous terminons nos tâches avant l'heure, nous pouvions déjà quitter le bureau ; par contre, si nous devions finir un travail urgent, nous devions l'accomplir avant de partir quelque soit l'heure.

### **Section 3.2 : au niveau de la production**

**L'activité de la SPSM se subdivise en deux grandes parties qui sont :**

**EN AMONT** : la collecte et la pêche

**EN AVAL** : L'usinage (conditionnement et traitement)

**Coordination des transports.**

L'organisation générale des transports maritimes et en particulier, les mesures de coordination qui pourront être imposées aux armements malgaches pour favoriser l'économie nationale, fera l'objet, en tant que de besoin, d'un décret pris sur rapport du Ministre chargé de la Marine Marchande.

Pour bien mener notre étude nous allons tout d'abord étudier le contexte en amont

### **3.2.1. Le contexte en AMONT.**

#### **3.2.1.1. La collecte.**

Les flottes de la SPSM s'avèrent insuffisant pour la collecte car il y a trop de dispersion des villages des pêcheurs. Le fait est que la SPSM ne dispose que de cinq (5) bateaux de collecte qui sont les suivants :

- KRAKKEN
- MYLORD 1
- MYLORD 2
- BATEAU DE TRANSPORT
- CAP SUD

Le responsable de la collecte assure la réception de la collecte proprement dite et s'assure que la marchandise soit de bonne qualité avant de les envoyer en usine pour le traitement. Il y a les 5 commandants de ses 5 bateaux de collecte allant à MALOTRANDRO, à Antanambe ; à Sainte Marie ; à Vinanivao masoala et à Ratsianarana Antalah, rassurant la collecte des produits afin de les emmener en usine pour être vérifiés par le responsable de collecte.

Des pêcheurs indépendants apportent leurs produits aux collecteurs qui sillonnent les différents sites avec les bateaux mis à leur disposition par la SPSM. On parle des pêcheurs indépendants car ils n'ont pas de contrats effectués avec la société ; mais ils apportent tout simplement leurs produits aux bateaux de la société pour que ses derniers puissent les acheter au prix négocié.

### **3.2.1.2. La pêche.**

#### **La pêche proprement dite.**

#### **LES BATEAUX DE PECHE :**

-CAP MORET

-NEREIDES

-VETIVER

-MAKAMBA II

-NY HO AVY

-BIRMA

-OCEANA

#### **-PROCESSUS DE PECHE.**

- A partir de ses bateaux de la SPSM, des sorties en mer sont faites tous les jours en fonction du temps (environ 10 mois d'activité).car cela dépend de la saison de pêche.
- Des pêcheurs indépendants avec leurs propres bateaux contribuent également à la capture. Ils effectuent des sorties en mer pour une marée variant de 04 jours pour les petits bateaux et de 10jour pour les grands bateaux.

**Tableau n°2 : Potentialités des eaux malgaches.**

Ressources	Potentiel (tonnes)	Niveau exploitable	Observations
<b>I. Ressources marines et estuariennes</b>	<b>320.400</b>		
- Crevettes Pénéides du plateau continental (pêche industrielle)	8.000	Exploitation optimale	Captures en 1987 supérieures à 9.000 tonnes
- Crevettes Pénéides du plateau continental (pêche traditionnelle)	1.700	?	Estimation des captures en 1989/90
- Crevettes profondes	1.000	non-exploitées	Potentiel mal connu peut être à partager avec le Mozambique
- Crabes de palétuvier ( <i>Scylla serrata</i> )	7.500	sous-exploitées	Estimation basée sur une productivité de 25 Kg/ha/an pour 300.000 ha de mangroves
- Langoustes rouges du plateau continental	340	mal exploitées	Captures réalisées en 1988
- Langoustes vertes du plateau continental	1.000	sous-exploitées	Potentiel mal connu
- Petits poissons pélagiques	160.000	non-exploités	Evaluation accoustique constituée en grande partie d'espèces non commerciales et/ou en poissons de très petite taille
- Poissons démersaux	45.000	sous-exploités	Evaluation accoustique et pêches d'essais, poissons de fonds meubles seulement, moins de 50% du potentiel sont de valeur commerciale
- Thons	51.600	sous-exploités	Evaluation basée sur les captures réalisées auparavant et sur le stock localisé dans le triangle Madagascar - Comores - Seychelles
- Algues rouges	3.600	sous-exploitées	Ramassage en 1973
- Trépangs	670	surexploités	Ramassage en 1990
- Poissons des eaux estuariennes	40.000	sous-exploités	Estimation basée sur la surface des eaux des lagunes et des mangroves localisées sur la façade maritime
<b>II. Ressources des eaux continentales</b>	<b>40.000</b>	Exploitation proche maximale	Estimation sur la surface des eaux douces propices à la pêche

Source : Ministère de la Pêche

D'après ce tableau, il y a de la potentialité à exploiter dans les eaux de Madagascar mais les bateaux de pêche de la société sont insuffisants.

### **Contexte économique actuel.**

#### **Opportunités.**

Comme exemple les langoustes rouges malgaches très appréciées sur le marché extérieur mais mal exploiter.

Les crevettes profondes non encore exploiter mais peut être une potentialité très exploitables.

#### **Atouts.**

Existence de stocks non encore exploités, langoustes en eaux profondes, Petits poissons pélagiques, Crevettes profondes et zones hors de portée de la pêche traditionnelle.

Langoustes côtières exploitables avec des moyens assez simples relativement peu coûteux.

#### **Atout juridique : Art. 1.2.02. - Zone économique exclusive.**

La zone économique exclusive est une zone située au-delà de la mer territoriale et adjacente à celle-ci. Elle ne s'étend pas au-delà de 200 milles marins de la ligne de base.

Au cas où il n'y aurait pas une distance de 400 milles marins entre la ligne de base de la République de Madagascar et celle d'un ou plusieurs Etats limitrophes, la délimitation sera faite par voie d'accord conclu selon les principes équitables en prenant comme référence la ligne d'équidistance entre les Etats concernés.

#### **Les problèmes des pêcheurs :**

Les problèmes pour les pêcheurs indépendants ou non dans l'approvisionnement de la collecte et aussi les difficultés qui freinent le développement de la pêche sont :

- ❖ l'isolement et la dispersion des villages de pêche,
- ❖ le manque et le mauvais état des routes,
- ❖ l'éloignement du point de collecte organisée,
- ❖ le faible rayon d'action des pirogues, leur faible capacité de capture,
- ❖ le manque d'équipement de pêche adéquat,
- ❖ l'individualisme des pêcheurs,
- ❖ les mauvaises conditions de conservation,
- ❖ l'inexistence de crédit maritime

Tous ces contraintes les obligent à adopter une économie de subsistance qui se caractérise par un faible revenu, une irrégularité des produits, aucune amélioration du niveau de vie, d'où un exode rural prononcé chez les jeunes.

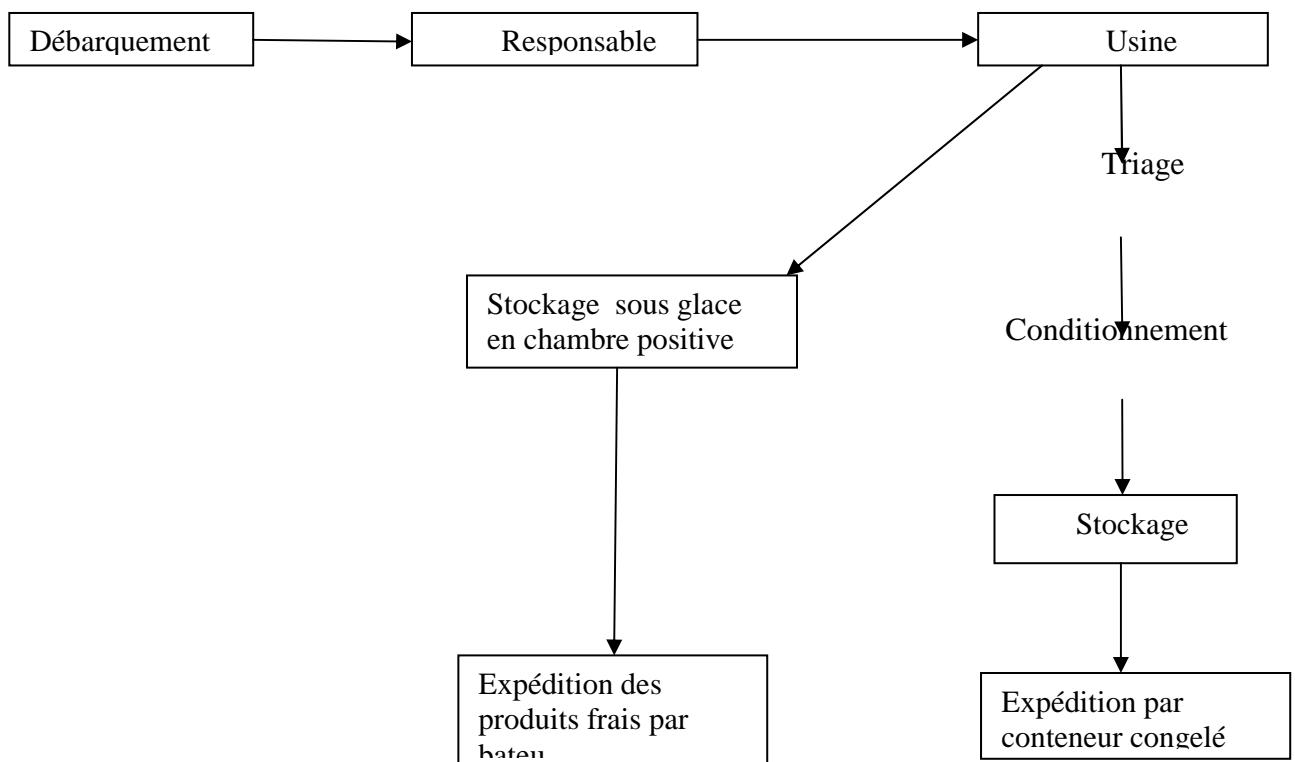
### **3.2.2. Le contexte en AVAL :**

#### **3.2.2.1. Traitement et conditionnement.**

Le traitement et le conditionnement se fait en usine et le processus suit généralement les étapes suivantes:

- Le Débarquement (fins marins)
- Le Triage
- Le Pesage
- Le Stockage en chambre positive
- Le traitement
- Le Conditionnement qui inclut notamment : la congélation et le packaging
- Le stockage en chambre positive

**Schéma N°3 : Processus de débarquement et de traitement au sein de la SPSM.**



Source : Documents de la SPSM et résultat des investigations

Les poissons ou produits issus de la collecte et de la pêche sont mis en usine afin d'être triés, traités et emballés.

Cela consiste tout d'abord à la réception des produits puis au pesage et ensuite au triage. Un traitement est ensuite fait, c'est à dire les poissons sont étêté et écaillé mis en frais ou en glace pour être ensuite expédié par conteneur congelé.

Mais les produits frais sont stockés sous glace et mis en carton afin d'être expédié par bateau les bateaux de transport.

En outre, les produits en attente d'expédition ou non encore vendus, sont emballés et stockés sous glace.

Nous devons forcément tenir en compte que les traitements et le conditionnement des produits se font en usine. Pour cela :

Les poissons ou produits collectés lors du processus ; c'est à dire les calamars, les poulpes, les langoustes, les poissons frais avant d'être expédié suivent normalement ce traitement.

- Pour les Poissons, un tri est effectué, ils sont ensuite étêté et écaillé puis congelé et stockés en attendant leur expédition qui est fait par conteneur.
- Pour les poissons frais, ils sont triés puis mis en glace ou sous glace et sont expédiés par des bateaux de transport en outre il ne nécessite pas de conteneur congelé.
- Tandis que pour les poissons frais en gros calibre, ils sont traités en filet puis expédié frais ou mis en congélation dans des conteneurs puis sont expédiés.

**Photo N°1 : Poissons gros calibre**



Source : Auteur

**Photo N°2 : Traitement du poissons**



Source : Auteur

Dans le cas des produits de la Pêche :

C'est à dire les poulpes, ils sont tout d'abord barattés puis conditionné en forme de fleur (d'où la désignation de poulpe en fleur), puis calibré pour être ensuite mis en carton.

**Photo N°3 :poulpes en étalages**



Source : Auteur

**Photo N°4 :Poulpes conditionnés**



→ →

Source : Auteur

**Photo N°5 : Poulpes en fleurs**



Source : Auteur

Dans le cas des calamars, ils sont tous étêtés pour pouvoir ensuite avoir des filets de calamars qui sont de suit congelés.

**Photo N°6 : Calamars capturé**



Source : Auteur

**Photo N°7 : Calamars en plat**



Source : Auteur

Tandis que pour les langoustes, leur queue est aussi un produit très apprécié.

**Photo N°8 : Queue de langouste**



Source : Auteur

Ils sont tout d'abord étêtés puis congelé. Les clients peuvent acheter soit des langoustes entières ou soit des queues de langoustes.

**Photo N°9 : langouste rouge**

**Photo N°10 : Langouste capturé**



Source : Auteur



Source : Auteur

### Photo N°11 : Langouste sur table



Source : Auteur

C'est la qualité des langoustes lorsqu'elle est sur la table  
Dès que les quantités sont suffisantes, un container est envoyé par bateau au client Martin pêcheur ou sur l'Europe.

En somme, l'organisation au sein de la SPSM présente des défaillances notamment sur deux plans bien distincts; il s'agit de l'organisation générale du personnel et de la production. Mais des problèmes apparaissent aussi au niveau du marché ; c'est ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre 4 :

### ANALYSE DU MARCHE.

---

Le marché est un facteur de micro environnement au niveau duquel les circuits commerciaux de l'offre et de la demande jouent un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs chez une Société. A ce sujet, notre étude a permis de montrer que pour la SPSM, le marché présente des problèmes au niveau de ces deux paramètres.

#### **Identification du problème :**

Tout d'abord, un environnement peut être défini comme un ensemble de facteur constituant des menaces ou des opportunités pouvant avoir un impact sur un marché.<sup>3</sup>

#### **Section 4.1 : la demande**

Aujourd'hui une grande partie de la collecte et de la pêche de la SPSM est vendue à la société Martin pêcheur car il est le principal client de la SPSM. La société Martin pêcheur basée à la Réunion et qui a pour activité la transformation et la vente de poissons frais et congelés. Par ailleurs, un bateau de la SPSM assure le transport des produits frais, les produits congelés étant expédiés par container.

Les ventes de la SPSM sont réalisées également auprès de la société Madagascar Sea Food et de la Pêcherie du Sud basée sur l'île Maurice.

La société SPSM a opté pour une distribution exclusive de ses produits c'est à dire, il ne réalise leur vente que sur un seul marché sans intermédiaire et qui vise toutefois de grandes entreprises (circuit court). Plusieurs auteurs et institutions d'analyse ont clairement mis en évidence, les avantages financiers d'une stratégie de fidélisation par rapport à une stratégie offensive de conquête. Pour Dawkins et Reichheld « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation réiminurait le

---

<sup>3</sup> Cour de pratique de Marketing

taux d'attribution de 8% et la diminution de la fidélisation des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices ».

Les travaux du TARP (Technical Assistance Research Program) comportent ces observations. Ils montrent que conquérir un nouveau client revient quatre à cinq fois plus cher que de garder un client déjà actif. Certains auteurs comme Jones et Sasser se sont penchés sur la relation satisfaction / fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité, car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une offre. Par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise. Ces gains potentiels doivent évidemment être pris avec précaution car ils sont fortement dépendants des secteurs d'activité.

Toutefois la fidélisation devient une véritable orientation stratégique. Des spécialistes du marketing l'intègrent d'ailleurs à part entière dans le Mix au même titre que la politique de prix ou de communication. La fidélisation a incontestablement pris une nouvelle dimension dans l'organisation globale de l'entreprise.

La société ne contracte qu'avec des clients très limités, mais l'esprit que doit avoir un marqueteur c'est de conquérir, de créer, de conserver, et de développer son marché afin de se placer systématiquement du point de vue du consommateur et analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence. De ce fait prévoir sera donc la principale préoccupation pour l'entreprise car en cas de perte d'un seul client la pérennité et la vie même de l'entreprise seront donc mises en jeu et c'est le risque à quoi il faut se méfier en premier pour une entreprise ;

## **L'approvisionnement en matériel.**

Tout d'abord la principale préoccupation de la logistique Marketing c'est l'approvisionnement :

En amont pour la disponibilité des matières et en aval la disponibilité des produits

Critère d'achat

La fonction achat à une double importance pour l'entreprise :

- c'est celle qui alimente l'E/se en matière première et en matériel qui lui permet une activité régulière
- c'est celle qui permet de dégager une marge à fin d'assurer la rentabilité.

En outre; les fournisseurs des matériaux de la société SPSM sont les suivants :

Il y a, la Réunion pêche, le Satellite Air time, l'Armement Enez Du, le Sodico import SID et l'Imprimerie JAB.

Pour l'approvisionnement en matières premières ou en d'autre termes en produits de mer il y a les pêcheurs indépendants de l'entreprise sans contrat de prestation ni d'engagement. Nous avons constaté que ses pêcheurs n'ont pas de matériel suffisant pour accomplir leurs tache alors que le produits de mer sont très diversifiés et riches que toute la population peuvent en avoir ; ils ne font que de la pêche traditionnelle que le produit de fond est inexploité mais très recherché au niveau du marché que ce soit national ou international.

L'appréciation de la valeur de Fournisseur éclaire l'acheteur. Elle se fonde sur :

- L'esprit commerciale du Fournisseur ; sa souplesse en face des désirs du client
- Son organisation commerciale, son aptitude à prêter un concours technique, ses possibilités de service après vente, sa stabilité, sa solidité financière.
- Sa technicité : garante de la qualité de ses produits.
- Sa valeur humaine ; son respect absolu des engagements contractés (délais de livraison)

#### **Section 4.2. : l'offre.**

Le Marketing Mix regroupe tous les éléments de l'offre. Le Marketing Mix doit être considéré comme l'art de choisir, de combiner parmi un ensemble de moyens disponibles, ceux qui permettent d'atteindre au moindre coût l'objectif fixé.

## **L'exportation.**

Dans la demande de différence, les consommateurs des pays développés veulent des produits différents, variés qui ne peuvent être fournis que par le commerce international. C'est pour cette raison qu'il y a tant d'augmentation de transaction de biens ces derniers temps. Et c'est la raison pour laquelle, l'exportation des produits halieutiques ne cesse d'augmenter car les pays développés ne peuvent plus satisfaire la demande de ces consommateurs.<sup>4</sup>

Et comme il a été dit plus haut, la société SPSM est une entreprise qui se spécialise dans la collecte des produits marins afin de les traiter et ensuite de les exporter sur le marché international.

Les produits qui ont été collectés et ensuite traités en usine puis conditionnés et emballés vont être ensuite expédié en conteneur congelés ou en carton par les bateaux de la SPSM.

Les lieux de destination sont surtout l'île Maurice, l'île de la Réunion et sur le continent Européen.

Par ailleurs la société SPSM en étant une société exportatrice, elle collabore principalement avec la Douane. Il est obligatoirement nécessaire de faire des déclarations en douanes pour pouvoir effectuer l'expédition des produits.

Elle travaille également avec le service Vétérinaire pour pouvoir effectuer des tests sur la conformité des produits car l'exportation des produits alimentaires sur des pays faisant partie de l'Union Européenne exige beaucoup de normes.

Ensuite, comme il a été dit plus haut, la société SPSM utilise des bateaux de transport et de pêche pour pouvoir effectuer l'exploitation de l'entreprise et afin de pouvoir ensuite transporter les produits. Donc, il est nécessaire pour les bateaux de la SPSM d'obtenir un Permis de navigation délivré par l'A.P.M.F ou Agence Portuaire Maritime et Fluviale sise à Tamatave.

Avec l'avènement du grand marché international, il apparaît impératif pour les chefs d'entreprise de connaître et de maîtriser les moyens de paiement du commerce international.

Un des éléments primordiaux d'une négociation commerciale concerne le prix de vente et le mode de paiement proposé. Le mode de paiement peut se définir comme la forme matérielle sous laquelle le paiement sera effectué. Par ailleurs, l'exportateur doit concilier ses intérêts avec ceux du contractant.

Au sein de la société SPSM, le mode de paiement à l'international que ce soit pour les clients ou pour les fournisseurs, se fait de deux modes bien distinctes.

---

<sup>4</sup> Théorie de l'échange inégal (Samir Amin, Arrugie Emmanuel, 1969).

Il utilise le mode de Virement international ou plus précisément, le « Virement Swift » ou Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication. C'est à dire, cette société a pour mission d'élaborer un outil moderne de communication via l'outil informatique. Tout message transitant via le réseau Swift est codé, les utilisateurs autorisés possèdent un code confidentiel.

Elle utilise également le mode de paiement par « Remise Documentaire » ou l'Exportateur charge à sa banque d'exercer une fonction d'intermédiaire entre lui et son acheteur. C'est un ensemble de documents préalablement convenus permettant de déclencher le paiement.

Les intervenants sont les suivants : le donneur d'ordre ou l'exportateur, la banque remettant qui est en passant la BFV Société Générale, la banque présentatrice et l'acheteur étranger.

### **Atouts.**

Un potentiel énorme en poissons pélagiques et nobles de fond sous-exploite

### **Opportunités.**

Un forte demande des pays asiatiques en poissons congelés entiers.

### **Problème dans l'exportation avec les Autorité Sanitaire Halieutique.**

Les exportations des produits halieutiques bloqués.

La grève des vétérinaires de l'ASH provoque la paralysie du secteur halieutique depuis une dizaine de jours.

Certains vétérinaires de l'Autorité Sanitaire Halieutique (ASH) sont en grève .Depuis exactement le 5 octobre, cette autorité qui est un organisme public à caractère administratif chargé du contrôle sanitaire des exportations des produits halieutiques ne fonctionne plus normalement. A l'origine de ce mouvement des vétérinaires se trouvent selon notre source, des revendications d'ordre salarial. Selon les dernières nouvelles, un service minimum vient d'être décidé pour que les activités reprennent.

## **Chômage technique.**

Mais cela ne résout pas pour autant les gros problèmes que rencontrent les secteurs halieutiques. En effet, depuis le début de ces grèves, toutes les exportations des produits halieutiques sont suspendues. Avec ce cela suppose évidemment de conséquences néfastes pour les opérateurs de la filière en particulier et pour l'économie nationale en générale .Certains patrons d'entreprise exportatrices de produits halieutiques envisage déjà le pire en parlant de chômagess technique et même de fermeture d'usine. «Nous n'en sommes pas encore là, mais si le blocage persiste, nous serons obligés de prendre les mesures qui s'imposent »déclare un opérateur qui se demande pourquoi les responsables publics ne prennent pas les mesures nécessaire pour que l'ASH fonctionnent de nouveau normalement et pour que les exportations puissent reprendre.

## **Effets néfastes.**

En effet, sans le contrôle de l'ASH, les exportations de produit halieutiques ne pourront jamais se faire. Les européens étant très strictes en matière de contrôle sanitaire des produits halieutiques, c'est Bruxelles même, qui, par le biais de l'Office Alimentaire et Vétérinaire, délègue cette mission de contrôle à une autorité compétente des pays exportateurs. A Madagascar, c'est l'ASH qui occupe cette fonction par le biais de ses vétérinaires sans la prestation desquels, tout est bloqués .Et c'est justement la situation dans laquelle vit le secteur halieutique malgache. En tout cas, les effets néfastes de ce blocage aggraveront encore la situation du secteur halieutique déjà malmené par la crise financière mondiale. Pire ce blocage des exportations pourrait non seulement faire perdre des emplois, mais est également de nature à provoquer des problèmes insurmontable pour les pays qui est déjà à court d'argent. En effet, les produits halieutiques figurent dans le premier rang des pourvoyeurs en devises du pays .Du coup, si le blocage persiste, on peut même s'attendre à une dévaluation de l'Ariary.

On vient juste de déterminer les différentes analyses critiques de l'entreprise étudier surtout au niveau de son organisation en générale ; comme dans ses services personnels et ses mode de production de tout les contextes existants et enfin les différentes problèmes identifiés au niveau du marché tant au niveau des clients qu'au niveau des fournisseurs.

C'est avec ses analyses critiques que nous entrons dans la troisième partie de notre étude qui est la proposition des solutions et les résultats attendus

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.**

Cette deuxième partie de notre étude nous a permis de procéder à une analyse critique de l'état des lieux et de voir le fond des problèmes rencontrés par la SPSM afin de résoudre la problématique de notre recherche. Les résultats de nos investigations ont dévoilé que d'une part, le manque d'informations, l'insuffisance de la production freinent les activités et compromettent le chiffre d'affaires. D'autre part, les groupes d'expression, les échanges, la motivation au niveau du personnel font défaut. Ce qui entraîne une monotonie dans le déroulement du travail. Pour contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la Société, nous aimerions apporter des solutions pratiques. C'est sur ce point que va s'étaler la dernière partie de ce mémoire.

**TROISIEME PARTIE :**

**PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS**

**ATTENDUS**

## **INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.**

D'après l'analyse faite dans la précédente partie, il a été démontré que l'absence d'état d'esprit marketing chez les membres de l'entreprise constitue un facteur de blocage qui risque de nuire à la bonne marche de l'entreprise-cible. De cette situation découle toujours la question : « comment améliorer la rentabilité actuelle compte tenu des moyens disponibles ? ». Cette troisième partie nous permettra d'avancer des suggestions au pour remédier aux inconvénients. Deux chapitres la constitueront : dans le premier, nous apporteront des éléments de solutions qui se déclinent en deux aspects : l'esprit général et la diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise. Dans le second chapitre, nous exposeront les perspectives envisagées par rapport aux solutions proposées à la SPSM.

## Chapitre 5 :

### PROPOSITION DE SOLUTIONS.

---

Vu les problèmes mis en relief ci-dessus, des mesures d'accompagnement fondamental doivent donc être prises à savoir l'application d'une gestion adéquate pour une exploitation rationnelle, durable et soucieuse de la préservation de l'environnement. Les orientations stratégiques proposées dans ce chapitre sont de deux ordres et vont s'expliquer à travers les deux sections qui le composent.

#### **Section 5.1 : Au niveau de l'organisation.**

##### **Diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise.**

Elle consiste à anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité. Il faut imaginer des scénarios d'évolution pour chaque marché et estimer les coûts attachés à chaque alternative.

##### **5.1.1 Mise en place du cercle de qualité :**

##### **Création d'un groupe d'expression et de réflexion.**

Dans toute organisation, il est indispensable d'avoir une cohérence dans le système. Pour cela, il faut créer des entités capables de maîtriser les données pour en faire une théorie applicable à la stratégie de l'entreprise ; ce sont les groupes de réflexion.

L'absence de cercle de qualité et de groupe de réflexion est parmi les sources de la défaillance des relations internes de l'entreprise. Etant donné que leur rôle est de rapprocher

les personnels de l'unité en vue de réfléchir ensemble sur le devenir de celui-ci que ce soit à court ou à long terme.

Le rôle principale du marketing est d'être la source d'information de l'entreprise du plus haut c à d du sommet stratégique jusqu'au plus bas ou centre opérationnel ayant pour objectif commun afin d'avoir la meilleure rentabilité.

Ses groupe d'expression et de réflexion devront être compléter de tous les niveaux hiérarchique de du système : du sommet stratégique ; ligne hiérarchique ; technostructure ; centre opérationnel ; à vrais dire ce groupe de réflexion devrait inclure les dirigeants ; les cadres et les ouvriers.

Cette solution est primordiale pour l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire, pour l'optimisation de la rentabilité humaine mais voyons l'amélioration de l'environnement externe de l'entreprise qui est la relation avec les fournisseurs et les clients

### **5.1.2. Mise en place du « JOB'S DESCRIPTION ».**

Pour le sommet stratégique ou les dirigeants, coordonner est l'un des cinq principales préoccupations majeures dans la gestion d'une organisation qui sont :

Prévoir : toute en savoir d'avance tous ce qui va y arriver dans le système et en prendre d'avance de l'initiative

Organiser : assurer la bonne organisation de celle-ci

Commander : diriger ou être le pilote de ce système en les emmenant dans un objectif précis et bien établit

Contrôler : contrôler la mise en ouvre et l'application de ce qu'on a établit.

Et enfin ce n'est pas la plus négligeable mais le plus important qui est « la coordination », et aussi un des principes de l'esprit marketing.

Pour la bonne marche de cette coordination et pour mieux contrôler ce qu'on a établi, il faut savoir ce qu'est la vraie tâche de chacun dans l'entreprise et c'est là que vient à l'esprit le « JOB'S DESCRIPTION ».

Le job's description est une des pierres angulaires des organisations apprenantes car il encourage les personnes à avoir une meilleure connaissance de soi et de ses performances.

La principale préoccupation du marketing et son objectif c'est d'être le meilleur à tout ce qu'on fait, ne jamais être le dernier, et essayer de se surpasser, trouver toujours des solution à chaque problème et enfin donner le meilleur de soi-même.

Pour se surpasser il faut connaître ce qu'on a été capable de faire, c'est-à-dire, avoir des références pour le surpasser. D'où la nécessité total de la formation de tous les personnel du job description.

Le contenus du job description ou fiche de description des postes :

1°-intitulé du poste : qui est le titulaire de tel poste ;un poste de change est une unité opérationnelle de base que l'entreprise à décidé de gérer ;et un postes de travail est une physique qui entreras dans le poste de change alors que le poste de change est une entité qui résulte d'un choix de l'organisation ;en général le poste de résultera de la combinaison de plusieurs poste de travail associés pour réaliser une action de production déterminer

2°-sa mission a ce poste : quel sera la mission de ce poste

3°-quel est son attribution

4°- sa responsabilité

5°- limite de sa responsabilité

6°-la liaison hiérarchique

7°-la liaison fonctionnel

8°-et enfin le critère de performance

Si tout les postes ont a sa guise ses critère et ce référence et essayer de se surpasser ou avoir la volonté, la rentabilité n'est pas à rechercher mais déjà acquis « c'est la clé primaire de la réussite de tout organisation »

Mais la reconnaissance des employeurs comme le « Best Worker Monthly » semble nécessaire aussi dans la mise en place de cette motivation sans oublier les primes.

### 5.1.3. Instauration de la pratique du « benchmarking »

Pour chaque activité, il faut choisir un plan de bataille qui soit adapté aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Lorsqu'on parle de marketing, on parle de l'intelligence et c'est dans cette intelligence et cet esprit de se surpasser que viennent la veille et le « BENCHMARKING ».

Les plans sectoriels d'un pays doivent tenir compte des plans lancés par les autres pays susceptible d'avoir une incidence sur eux. A ce sujet, nous pouvons citer l'exemple de la relation entre Madagascar et l'Union Européenne concernant les normes.

La société bénéficie d'un agrément vétérinaire européen et transforme ses produits selon une démarche HACCP.

#### Étymologie

Le terme provient du mot anglais « benchmarks » signifiant « repère, jalons ». Le terme a été appliqué au monde de l'entreprise dans le sens de jalonner le progrès ; il s'agit de se fixer des objectifs balisés à long terme afin de devenir à son tour une référence.

- Le « benchmark » est l'étalement de mesure auquel on se réfère.
- Le « benchmarking » désigne le processus de recherche de cet étalement, qui conditionne l'amélioration des performances.

#### Définition :

« *Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnus comme leaders ou chef de file, dans le but de les améliorer.* »

« *C'est un OUTIL D'AMELIORATION CONTINUE qui compare nos processus logistiques avec ceux des meilleurs, pour améliorer notre performance.* »<sup>5</sup>

La veille peut également être un outil d'action appliqué à l'innovation ou à l'amélioration continue qui permet d'identifier les opportunités ou les tendances porteuses. Un des principaux outils d'analyse et de suivis est celui du « benchmarking » qui a pour objectif

---

<sup>5</sup> D'après DAVID KEARNS ex-président et ex-chef de la direction de xerox corporation.

l'identification des meilleur pratiques pouvant exister sur un sujet donné et mise en œuvre par une société qui peut être ou ne pas être un concurrent sur le marché.

L'objectif dès lors est de s'en inspirer et d'en faire une source de progrès dans les différents domaines concernés ; il y a donc une idée d'étalonnage et d'amélioration pour, au moins, égaler les meilleurs qui servent de référence dans chaque domaine.

La principale préoccupation de l'esprit marketing est aussi d'« être la source d'information et la source d'inspiration de l'entreprise »

### **Objectifs :**

Comparaison et amélioration des performances en identifiant les « BEST PRACTICES » dans l'objectif d'une amélioration constante, évaluation de ses innovations ou de sa capacité à innover, améliorer les performances d'une fonction, d'un processus de manière importante :

- 1- Accélérer le rythme du changement
- 2- Accroître la satisfaction des clients
- 3- Mieux connaître ses atouts et ses faiblesses

La réactivité est aussi la principale préoccupation de tout système surtout complexe.

Actuellement l'environnement de l'entreprise est dominé par :

- l'augmentation de la pression concurrentielle
- l'évolution rapide de la technologie

De ce fait, il y a :

La réactivité temporelle qui est le délai existant entre le début d'une demande sur le marché (apparition des marchés potentiels) et le moment où l'entreprise prend conscience de la demande.

La réactivité exécutionnelle est le délai de la production lorsque l'entreprise a pris conscience du marché et la capacité rapide d'y faire face.

L'environnement d'un secteur donné ne reste jamais longtemps identique en traînant avec lui le changement des conditions du marché. Prévoir et gérer ses changements est l'un des rôles majeurs du marketing actuel car c'est précisément l'évolution du marché et de son environnement. La VEILLE ou l'intelligence économique repose sur une collecte d'informations issues de multiples horizons qui peuvent provenir de sources formelles ou informelles. Pour être efficace et remplir son rôle de prévision des changements de l'environnement, la veille doit être aussi global que possible. Elle s'applique sur chacun des

cinq forces de rivalité au sein d'un domaine d'activité. Ainsi définies, les veilles essentielles sont de quatre types : technologique, commerciale, environnementale et concurrentielle, souvent utilisées de manières défensives, c'est-a-dire, pour se prémunir contre les assauts de la concurrence et concerner une position donnée dans un secteur. La veille peut également être un outil d'action appliquée à l'innovation ou à l'amélioration continue qui permet d'identifier des opportunités ou des tendances porteuses.

Dans cette optique, un des principaux outils d'analyse et de suivi est celui du « Benchmarking » qui consiste à évaluer et à tenter d'améliorer le potentiel et les performances de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette méthode, reposant sur une analyse comparative permanente, pose bien évidemment certaines difficultés relatives au recueil d'informations.

#### **5.1.4. Mise en place du département marketing.**

Tout d'abord, lorsqu'on parle de mise en place d'un département marketing, il faut connaître sa mission, son rôle ainsi que l'objectif qu'on attend de celui-ci.

##### **5.1.4.1. La mission du marketing.**

La mission du marketing se subdivise en deux grandes parties :

❖ **Missions traditionnelles :**

Le marketing est en charge de deux missions prioritaires au sein de l'entreprise :

L'adaptation de l'organisation aux évolutions des besoins et du marché :

L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement que certaines qualifient de turbulences. La mission fondamentale du marketing est de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence son offre à trois types d'évolution.

1 ) Evolution des clients : les attentes se modifient sous l'effet des offres et des concurrents, des phénomènes de diffusions, des technologies et parce que le consommateur apprend avec l'expérience.

2) Evolution des technologies : elles vont soit dans le sens d'une amélioration des technologies existantes pour mieux servir les clients c'est à dire pour leur offrir un produit plus sûr à un moindre prix soit dans le sens d'un remplacement des technologies.

3) Evolution des organisations et des concurrents : offre des concurrents en place d'une part mais aussi offre des nouveaux arrivants d'autre part, attiré par les perspectives de gain sur le secteur . L'amélioration de l'offre contribue à l'élévation du niveau d'exigence des clients.

❖ **Missions récentes :**

Les missions allouées au marketing ont été renforcées dans les années 80 en raison du ralentissement des taux de croissances des économies, de l'évolution du marché vers la mondialisation et de l'intensification de la concurrence qui en a résulté Dans ce contexte le marketing doit :

- Intervenir dans tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise, de la direction générale aux personnes chargées de l'exécution afin de gagner en cohésion et avec efficacité.
- Passer du marketing purement aval, c'est-à-dire, exclusivement tourné vers le consommateur et le distributeur, à un marketing stratégique plus préoccupé par l'environnement concurrentiel.
- Créer la source d'information pour éclairer les décisions stratégiques à tous les niveaux.

**5.1.4.2. Le rôle du service marketing.**

Le service marketing n'est pas seulement externe mais également interne et interactif, afin de mobiliser les employés.

Une entreprise de service est confrontée à trois défis. Il lui faut :

- 1) différencier son offre, son système de commercialisation et /ou son image ;
- 2) gérer la qualité des prestations fournies en regard des attentes de la clientèle ;
- 3) toujours améliorer la productivité de son personnel tout en le sensibilisant à l'écoute et au respect du client.

**Section5.2 : Au niveau de la production.**

Une entreprise doit constamment se demander quelles activités mettre en place.

**Objectifs.**

1. Augmenter la production pour l'exportation.
2. Mieux valoriser les captures.

## **Stratégies.**

3. Rationaliser l'exploitation existante.
4. Promouvoir l'exploitation des stocks non encore exploités.

### **5.2.1. Améliorations des relations avec les fournisseurs.**

#### **Mise en place d'une bonne relation avec le microenvironnement.**

##### **❖ Les rapports de confiance réciproque doivent s'établir avec les Fournisseurs**

- Mieux ce dernier connaîtra l'entreprise cliente, mieux il pourra s'adapter aux besoins de celle-ci.
- Des exigences exagérées sont en général à l'encontre des intérêts du client.
- Dans chaque cas, il faudra trouver un équilibre entre le libre jeu de la concurrence, cette Fournisseur est la fidélité entre la Fournisseur, qui peut certes procurer des avantages mais risque de dégénérer en routine nuisible à l'intérêt de la maison.  
Il est dangereux pour une entreprise de s'en remettre à un Fournisseur unique.
- Il faut bannir tout client affectif qui conduit à écarter des Fournisseurs éventuel et ne les éliminer que pour des manquements graves.
- Les Fournisseurs qui sont également clients de la maison posent l'embarrassant problème des limites de la préférence à leur accorder des pourcentages à leurs concurrents.

L'activité marketing c'est le choix des fournisseurs car c'est une action commerciale, et l'activité administrative porte sur la conclusion du contrat ainsi que les bons de commande, le paiement.

##### **❖ Critère d'achat proprement dit.**

**La qualité :** constitue la plupart du temps le facteur décisif. Dans l'industrie, il faut que la qualité de la matière ou du produit à acheter corresponde rigoureusement aux exigences du service utilisateur ; L'amélioration des conditions d'usinage, l'objection de satisfaction des clients l'emporte sur les considérations du prix, spécialement dans les industries de pointe.

Dans le commerce, l'article de qualité permet d'espérer un affrontement efficace de la concurrence et une vente massive génératrice de prospérité.

**Le prix :** les prix interviennent à la qualité égale, pour fixer le choix sur un article déterminé. L'importance relative du prix est beaucoup plus faible sur un luxe que sur des unités courantes de première nécessité.

Le facteur « **prix** » est primordial lorsque, par suite de l'automatisation de l'usinage, les achats représentent un pourcentage très élevé du CA.

**Les délais de livraison :** Ils peuvent également de partage différent offres de FNRS en cas d'urgence.

**Les conditions de paiement :** offert par les différent Fournisseurs, Permettant d'opérer un choix si. Par ailleurs, leur proposition paraît équivalente

Condition usuelle : 30 ou 60 jours par mois.

En résumé, le Fournisseur ce n'est pas « l'ennemie dont il faut de ce prémunir en érigent un **mur de méfiance** mais une collaboration de l'entreprise, avec lequel il existe une large zone de solidarité des intérêts »

Avec cette affirmation et pour mieux fidélisés les fournisseurs il fallait leur appliquer des contrats surtout pour les pécheurs que l'entreprise fait la collecte

Et dans ce contrat l'entreprise s'engage à acheter les produits des pécheurs avec les prix négocier et les pécheurs vendent leur produit à l'entreprise pour éliminer les concurrence et pour garantir les pécheurs que leur produits soit acheter par l'entreprise.

**Les contenus du contrat :** l'entreprise s'engage à donner quelque matériel de pêche au pécheur local et les pécheurs vendent leur produit à la SPSM en contre partie de celle-ci.

Ce que l'entreprise devrait faire pour leurs producteurs ou pécheurs :

- ❖ Information intensive sur les moyens de conservation et de traitement.
- ❖ Mise à la disposition des pêcheurs de matériels adéquats en facilitant leur accès au crédit opté par l'entreprise.
- ❖ participation à la sensibilisation des pêcheurs (nouveau)
- ❖ circulation d'information et séances de démonstration auprès des pêcheurs;

## Politique

Il s'agit d'augmenter les recettes en devises apportées par l'exportation des produits de mer ainsi que d'améliorer le revenu et les conditions de vie des pêcheurs traditionnels exploitant cette ressource

Photo N°12 : Pêcheur indépendant



Source : Auteur

Photo N°13 : Village des pêcheurs



Source : Auteur

## **Relations avec les clients**

La perte des clients rentables affecte grandement les résultats d'une firme. Conquérir un prospect coûte cinq fois plus cher que de fidéliser un client actuel. Une fidélisation efficace passe par la gestion de la relation client. Les solutions choisies dépendent de la valeur à vie du client ainsi que des coûts nécessaires pour le fidéliser.

Une élargissement de la clientèle pour avoir l'optimum de chiffre d'affaire mais Selon Reichheld et Sasser, comme nous l'avons cité, une entreprise peut améliorer sa rentabilité de 25 à 85% en réduisant son taux de défection de 5%. Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. Notamment, dans les activités de service et le Business to Business, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leur achat auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent et l'apprécient mieux.

10% de la production de la SPSM sont vendus localement car la plupart sont exportés ainsi le produit issu de la pêche de Madagascar soit très apprécié sur le marché international que ce n'est pas la demande qui en manque mais c'est l'offre.

Sur ceux nous entrons dans le second chapitre qui est « la proposition de la mise en place d'un nouveau point de collecte ».

### **5.2.2 : Crédit d'un nouveau point de collecte**

Une création de nouveau point de collecte est utile pour notre étude qui est l'amélioration de la rentabilité

L'opportunité : sur le marché international les produits issus de la pêche de Madagascar sont très demandés car tous les produits sont facilement liquidés

L'Etat incite l'entreprise exportatrice à exporter pour le besoin de l'entrée de devise

La SPSM régit sous le titre du droit commun qu'elle a un traitement spécial accorder par l'Etat

La SPSM a obtenu les autorisations pour exploiter une nouvelle zone de collecte et de pêche partant du cap Masoala à cap Est, soit environ 460 Kilomètres de côte.

## **Stratégie de pénétration dans la nouvelle région point de collecte**

Pour mener à bien notre étude on doit tout d'abord étudier les moyens disponibles et les contraintes

Dans notre cas d'espèce la démarche marketing se fait comme suit :

-formulation opératoire des objectifs : qu'on a étudier comme « création d'un nouveau point de collecte

-analyse diagnostique des moyens disponibles et des contraintes : cette étude nécessite des investissements que ce soit matériels ou humains et la volonté du dirigeant.

-inventaire et formulation des stratégies possibles : des recrutements effectués par la société et des décentes sur les sites de la nouvel point de collecte pour des intégration avec les environnements

- évaluation prévisionnelle de la stratégie envisagée.

-mise en œuvre de la stratégie

Sur ce que nous entrons dans la seconde solution de l'étude qui est « la diffusion dans l'entreprise » pour une meilleure rentabilité

Mais toujours est-il qu'avec le peu de personnel disponible et les moyens matériels peu suffisants, beaucoup d'efforts ont été faits mais beaucoup aussi seront encore à déployer pour atteindre les divers objectifs de développement et de l'amélioration de la rentabilité.

D'où le recrutement des ouvriers et de l'investissement en matériel même depuis son arrivée dans le capital, le gérant de Martin pêcheur et de la société SPSM a entrepris de lourds investissements pour remettre d'une part l'outil de production aux normes et d'autre part assurer la bonne marche des bateaux avec des équipes performants s'avère insuffisant.

La question qui se pose est quels sont les étapes de la démarche marketing ainsi que les réponses adéquates.

On peut résumé ses différents problèmes et la démarche à suivre :

Tableau n°3 : les étapes de la démarche marketing

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE MARKETING		
ÉTAPES	QUESTIONS	OUTILS, DÉMARCHES
<b>1. Émergence de l'idée</b>	(1)· Que faut-il résoudre ? (2)· A quels besoins faut-il répondre ? (3)· Quelle(s) production(s) attendre?	· Recherche d'informations (benchmarking)→(1-2) · Réunions avec les acteurs ( cercle de qualité et la part de marché)→(3)
<b>2. Analyse de la situation</b> · Formalisation des objectifs · Inventaire des stratégies · Étude de la faisabilité	· Quel(s) objectif(s) atteindre ? · Quelles ressources employer ? · Quelles contraintes prendre en compte ? · Quelles stratégies, quelles pistes envisager ?	-amélioration de la rentabilité et de la clientèle (part de marché) · Brainstorming · Outils de résolution de problème · Fiche de faisabilité
<b>3. Choix d'une stratégie</b>	· Quel plan d'action adopter ? · S'accorde-t-il avec l'objectif ? · Est-il réaliste ? · Quel cahier des charges établir ?	- Fiche d'appréciation collective du projet · Cahier des charges · Fiche contrat
<b>4. Montage et planification du projet</b>	· Quelles sont les étapes (activités, productions attendues)? · Comment les organiser ? · Comment les hiérarchiser ? · Quelle évaluation prévoir ?	· Document descriptif du projet · Planning
<b>5. Mise en oeuvre du projet</b>	· Comment suivre le projet ? · Quels indicateurs de réussite choisir ? · Quelle régulation, quels ajustements apporter ? · Comment garantir la cohérence entre la mise en oeuvre et les objectifs ?	· Travail en équipe · Fiches de suivi des activités · Bilans intermédiaires · Grilles de suivi de l'aide individualisée
<b>6. Bilan</b>	· Comment évaluer le projet ? · Comment rendre compte du projet : déroulement, résultats...?	· Fiche d'appréciation collective du projet · Fiches d'évaluation des compétences disciplinaires et transversales · Grilles de communication orale · Synthèses écrites

Source :*Dochez J ; Morti S « Etape de la démarche de projet »* [www.pedagogie.ac](http://www.pedagogie.ac)

## Chapitre 6 :

### PERSPECTIVES D'AVENIR ET RESULTATS ATTENDUS :

---

Dans cette analyse, notre objectif c'est le résultat que nous avons proposé comme l'amélioration de la rentabilité a l'aide de l'esprit marketing ; donc ce qui nous préoccupe c'est la rentabilité et qu'est ce que c'est ?

Ainsi définie, la rentabilité correspond à ce que les Américains et leurs frères d'armes Britanniques appellent : « **profitability** » qui vient du mot anglais « **profiteer** » et signifie faire des bénéfices excessifs.

L'étude des possibilités d'action de l'entreprise passe par l'étude de ses marges d'exploitation. Le niveau et les fluctuations de celles-ci doivent, pour influencer une décision, être expliqués grâce à l'étude de la gestion stratégique de l'entreprise. Est aussi pris en compte l'environnement, dans ses rapports de forces, de menaces ou d'opportunités.

Cette même étude passe aussi par l'examen de l'actif économique et de son évolution par rapport à la croissance des activités. Elle aboutit donc à l'étude de la rentabilité de l'actif économique. Cet indicateur de profit reste très important dans la mesure où il compare, sur une base annuelle, la performance économique des capitaux de l'entreprise. Il permet aussi d'apprécier la création de valeur sans laquelle l'entreprise est appelée à végéter.

## **Section 6.1 : Résultats pour l'entreprise**

Dans au plus tard 5 ans la société de pêche de sainte marie peut devenir le leader sur le marché des produits halieutique malgache dans le grand marché international

Avoir l'esprit de la stratégie et du marketing c'est de devenir le meilleur; être un challenger qui cherche à accroître sa part au détriment du leader.

### **6.1.1. Au niveau du personnel**

D'après la référence établit par le « job description » ; on peut se referez à notre tache et étude a se surpasser d'où « **la motivation** » de tout le monde, de cela la fréquentation inutile de l'absence seront diminués ; qu'après cela le rendement du niveau ressource humaine atteindra son optimum.

Tout le monde peut s'exprimer aussi dans ce cercle de qualité ou groupe d'expression dont on peut atteindre sans encombre ni défaut notre optimum établit

Cette expression a pour objet de définir les actions a mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail a laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise.

Les groupes d'expressions sont une source d'apprentissage des relations plus coopératives et communautaires des salariés entre eux et avec leurs hiérarchies.

Et les réunions d'expressions, vis à vis des salariés : leur donnent une possibilité d'être reconnu, écouté, considéré leur permettent d'obtenir des informations et d'explications sur le travail, les changements dans le travail, ce qui détermine la vie quotidienne de travail

- leur permettent d'obtenir des réponses aux questions que chacun se pose
- leur donnent une amélioration concrète des conditions de travail et de l'organisation du travail possibilité de jouer un rôle actif dans l'entreprise

Résultat social : création d'emplois pour les pêcheurs de la région du nouveau point de collecte et aussi pour les pêcheurs contracté et diminution des risques de chômage

### **6.2.2. Au niveau du CA et du part de marché :**

Le chiffre d'affaire peut s'augmenter en l'occurrence de cette nouvelle stratégie car la préoccupation primaire d'une entreprise c'est le chiffre d'affaire .Dont l'augmentation de la part de marché évidemment, leader ou avoir le maximum de part du marché dans le domaine.

## **Section 6.2 : Résultat économique pour le pays**

Comme Madagascar est une île et avec une abondance de ressources halieutiques nécessitant l'utilisation de beaucoup de main d'œuvre, et aussi l'entrer de devise pour l'amélioration du produit intérieur brut de notre pays d'où la croissance économique via la crise actuel de notre chère et aimable pays.

L'étude que nous avons fait démontre que l'exportation des produits de mer reste la plus attendus par notre pays ainsi l'entreprise la mieux placée dans cette étude est la société de pêche de sainte marie ; dans l'amélioration de la rentabilité et aussi dans la création des nouveaux emplois pour un esprit marketing et pour un développement durable.

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

La troisième partie de ce mémoire a été consacrée à la proposition de solutions et à l'exposition des résultats attendus en vue d'apporter notre contribution à l'amélioration de la rentabilité de la SPSM. Sur le plan de la diffusion de l'esprit marketing en générale dans l'entreprise, la mise en place du « Job Description » ainsi que la création de la « Cercle de qualité et de groupe d'expression » ont été suggérées. Par ailleurs, il s'avère indispensable de mettre en place les techniques du « benchmarking » et de la « veille stratégique ». En outre, la création d'un nouveau point de collecte est nécessaire au profit de la production pour l'augmentation de la part du marché. Enfin, concernant les résultats que nous envisageons suite à l'application de ses solutions sont la motivation du personnel de l'entreprise et le plus important sur le plan économique, l'augmentation de la part du marché suscitant l'accroissement du Chiffre D'affaire, en l'occurrence l'entrer de devise et la création d'emplois.

## **CONCLUSION GENERALE**

En guise de conclusion, ce mémoire intitulé : « CONTRIBUTION DE L'ESPRIT MARKETING DANS L'AMELIORATION DE LA RENTABILITE DE LA SOCIETE DE PECHÉ DE SAINTE-MARIE » a mis en évidence l'importance de l'esprit marketing dans la réussite des actions d'une entreprise à travers le cas de la SPSM. Nous avons guidé notre recherche en traçant en première lieu un contexte général dans lequel nous avons présenté la société concernée et expliqué les théorie et concepts relatifs à notre sujet. Cela nous a servi de référence pour bien cerner le domaine que touche notre réflexion.

En second lieu, notre étude s'est centrée sur les investigations auprès de l'entreprise cible pour mener à bien notre analyse. Nous avons utilisé comme dispositifs de recherche l'enquête, les entretiens et l'observation auprès des responsables, des agents ainsi que des autres acteurs se rattachant à cette entreprise. Grace à ces procédés, nous avons pu identifier l'origine, la nature et les causes des problèmes qu'elle rencontre.

Cette situation nous a, en dernier lieu, poussé à proposer des éléments de solutions que nous jugeons fiables en vue d'améliorer la situation existante au profit de la rentabilité de l'entreprise. Nos propositions portent surtout sur la diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise. En cela, nous avons insisté notamment sur la mise en place de la technique du Job Description, le renforcement des groupes d'expression et du cercle de qualité. L'instauration de la pratique du Benchmarking a aussi été suggérée. Ainsi, la SPSM pourra sans aucune contrainte améliorer sa rentabilité ainsi que sa part dans le marché et mettre en envergure un avenir sur et certain pour son exploitation que pour sa notoriété si les différents membres de la société peut s'adapter à cet esprit positif.

L'exportation des produits de mer reste parmi les plus attendues de notre pays. L'engagement des dirigeants et de tous les membres de la Société à appliquer cette politique générale sera l'unique clé de la réussite de l'entreprise. L'intérêt ne va pas non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour le pays et sa population à travers une diminution de taux de chômage et l'amélioration du taux de revenus des ménages, vu la crise actuelle de notre pays, d'où une augmentation du pouvoir d'achat.

Nos suggestions ne prétendent pas résoudre tous les problèmes relatifs aux filières concernées par notre thème ; elles devront être complétées par d'autres. Mais nous pensons que leur prise en compte pourrait contribuer à une optimisation des performances des

dirigeants et des employés par rapports à l'entreprise-cible ainsi qu'une amélioration d'ordre économique pour la grande île. Dans la réalisation de cette étude, nous avons été confrontés à des difficultés si nous ne faisons allusion qu'aux contraintes temps et financiers.

Quoi qu'il en soit, cette étude présente un intérêt considérable dans la mesure où elle nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de nos années de formation et de consolider nos compétences en tant que futurs gestionnaires. Nous pouvons dire que travailler sur le cas de la SPSM c'est, en quelque sorte, saisir la dimension entière de la gestion d'entreprise.

## RÉFÉRENCES

### 1-BIBLIOGRAPHIE

- ❖ ANDRIANTSEHENNO Daniel Rasolofomihaja.  
Cours de Marketing Stratégique 4<sup>ème</sup> Année, Université d'Antananarivo Madagascar  
2008-2009
- ❖ DAVID KEARNS  
Ex-président et ex-chef de la direction de Xerox corporation.
- ❖ GERARD LEMOINE  
Cour de pratique (Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat) Septembre  
2009,250 pages
- ❖ Yves Fournis  
Les études de marché Edition : Dunod-1979-157 pages.
- ❖ Hachette - Larousse  
" Grand Larousse"  
Paris Edition 1964, 905 P
- ❖ KOTLER § DUBOIS 13<sup>me</sup> édition ; person education  
Date de parution 15 MAI 2009 Marketing, Commerciale, et publicité  
Poids 1840 g

## **2-WEBIOGRAPHIE**

- ❖ [www.maep.gouv.mg/fr/docsynthpech.htm](http://www.maep.gouv.mg/fr/docsynthpech.htm) ( Sept 2010)
- ❖ [www.mesupres.gouv.mg](http://www.mesupres.gouv.mg) (sept 2010)
- ❖ [www.pedagogie.ac](http://www.pedagogie.ac) (juin 2010)
- ❖ <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, (Sept 2010)
- ❖ <http://www.systemic.ch/NewArticles/article008.htm>, (mai 2010)
- ❖ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise> (juin 2010)

## **ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe I: questionnaire de motivation du personnel

Annexe II : localité de la SPSM

Annexe III : les sites d'exploitation de la SPSM

# ANNEXE I

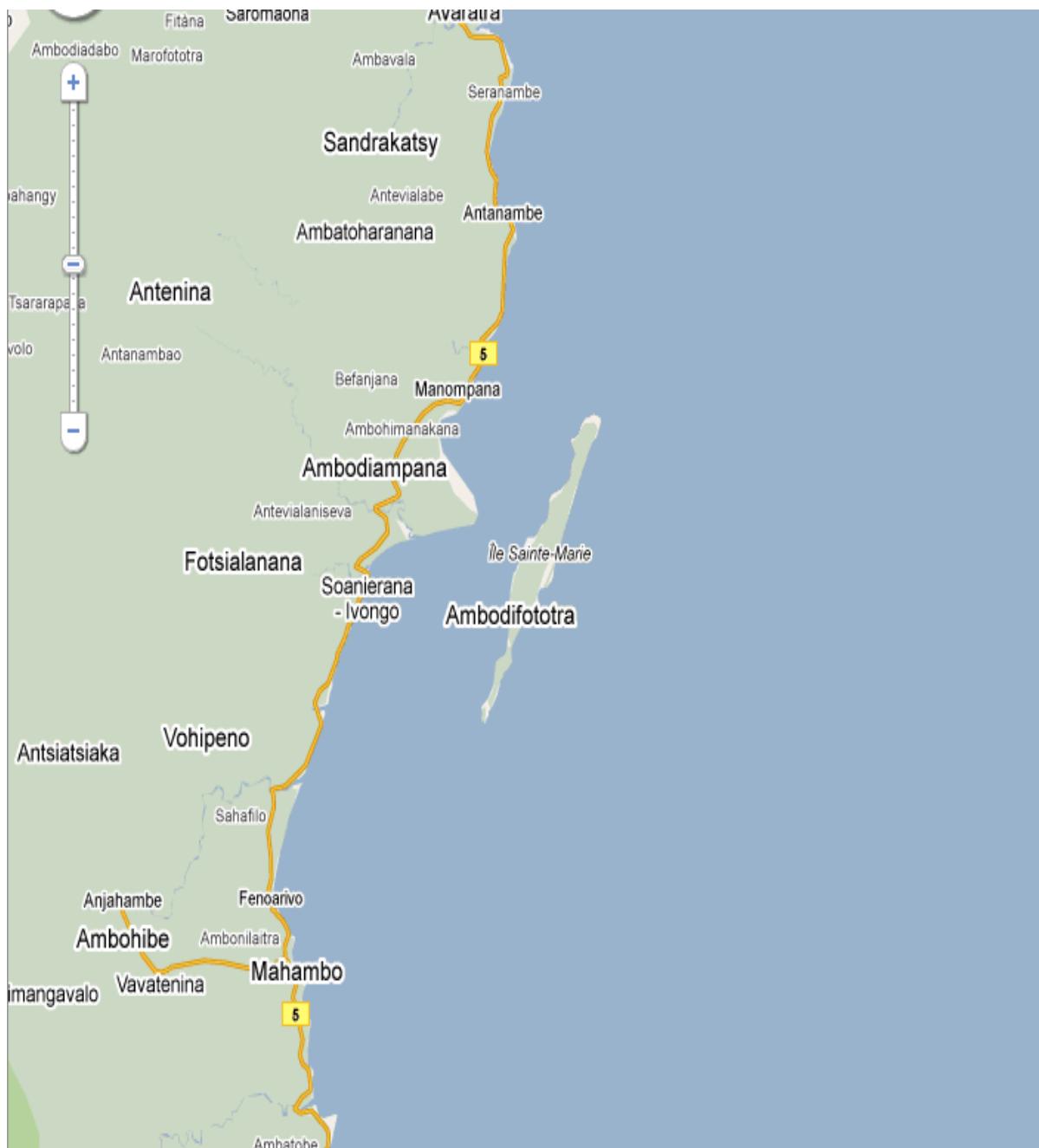
## Questionnaire de motivation des personnels

		V	?	F
1.	Le travail occupe une place de premier plan dans ma vie .....			
2.	Sans travail, j'aurais l'impression de gaspiller ma vie.....			
3.	Il est important pour moi d'être reconnu(e) comme une personne travaillante..... ..			
4.	Le travail est une source de satisfaction personnelle.....			
5.	Le travail me donne de l'indépendance financière.....			
6.	Pour moi, le travail sert d'abord à gagner de l'argent.....			
7.	Selon moi, le travail constitue une source de développement personnel .....			
8.	Le travail me permet d'aider les autres.....			
9.	Par le travail, je peux utiliser mes talents et mes goûts.....			
10.	D'après moi, le travail est indispensable à la société.....			
11.	Le travail me permet d'avoir le mode de vie souhaité .....			
12.	Le travail me permet d'établir des relations avec les autres .....			
13.	Le travail est une façon d'occuper mon temps .....			
14.	Je possède les qualités personnelles pour réussir au plan professionnel			
15.	Je suis capable de prendre des décisions quant à mon avenir professionnel..... .			
16.	Je compte sur moi-même pour parvenir à me trouver un emploi .....			
17.	J'ai les capacités suffisantes pour réussir dans ma carrière .....			

18.	Grâce à mes divers intérêts, je peux réussir dans plusieurs professions	
19.	Je peux m'imaginer dans une profession future .....	
20.	Je me connais assez pour choisir mon orientation professionnelle.....	
21.	Je sais comment m'y prendre pour réaliser mes objectifs professionnels.....	

## **ANNEXE II**

### **Localité de la SPSM**



Source : foibe taosaritanin'i Madagascar

## **ANNEXE III**

## **les sites d'exploitation de la SPSM**



Source : Foibe Taosaritanin'i Madagascar

# TABLE DES MATIERES

<b>RESUME.....</b>	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>iii</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>vii</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Première Partie : CADRE GENERALE DE L'ETUDE .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 1 : GENERALITE SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT .</b>	<b>5</b>
Section 1.1.: Présentation Générale de l'Entreprise et son Organisation.....	5
1.1.1. Historique .....	5
1.1.2. Identité de l'entreprise .....	7
1.1.3. Fonctionnement et activité de la société.....	7
1.1.4. Structure organisationnelles .....	8
Section 1.2 : La prise de décision au sein de la SPSM .....	8
1.2.1 Organigramme de la SPSM .....	10
1.2.2. Définition des postes des responsables et agents au sein de la société .....	11
Section 1.3 : L'environnement de l'entreprise .....	13
1.3.1. Macro environnement.....	13
1.3.2. Micro environnement .....	15
<b>Chapitre 2 : APPROCHE THEORIQUE .....</b>	<b>17</b>
Section 2.1 : Le concept de marketing .....	17
2.1.1. Définition.....	18
2.1.2. L'optique marketing .....	18
2.1.3. Démarche marketing .....	18
Section 2.2 : L'esprit marketing .....	20
2.2.1. Définition .....	20
2.2.2. Caractéristique .....	20

<b>Deuxième partie : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE..</b>	<b>22</b>
Chapitre 3 : DIAGNOSTIC AU NIVEAU ORGANISATIONNEL .....	24
Section 3.1 : Organisation en générale .....	24
3.1.1. Circuit de l'information.....	24
3.1.2. Préparation des décisions .....	28
Section 3.2 : Au niveau de la production .....	29
3.2.1. Le contexte en amont.....	30
3.2.2. Le contexte en aval .....	34
Chapitre 4 : ANALYSE DU MARCHE .....	39
Section 4.1 : La demande .....	39
Section 4.2 : L'offre .....	41
<b>Troisième partie : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS .</b>	<b>46</b>
Chapitre 5 : PROPOSITION DE SOLUTIONS .....	48
Section 5.1 : Au niveau de l'organisation .....	48
5.1.1. Mise en place du cercle de qualité.....	48
5.1.2. Mise en place du « JOB'S DESCRIPTION » .....	49
5.1.3. Instauration de la pratique du « benchmarking » .....	51
5.1.4. Mise en place du département marketing .....	53
Section 5.2 : Au niveau de la production .....	54
5.2.1. Amélioration des relations avec les environnements directs.....	55
5.2.2. Création d'un nouveau point de collecte .....	58
Chapitre 6 : PERSPECTIVE D'AVENIR ET RESULTATS ATTENDUS .....	61
Section 6.1 : Résultats pour l'entreprise .....	62
6.1.1. Au niveau du personnel .....	63
6.1.2. Au niveau du chiffre d'affaire et du part de marché .....	63
Section 6.2 : Résultat économique pour le pays .....	63
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	