

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>GLOSSAIRE : .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION :.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE I: LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION INTERNE <u>DE LASECREN S.A ET SES ACTIVITÉS.....</u></b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ .....</b>	<b>13</b>
SECTION I : HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ .....	13
SECTION II : LA SITUATION GEOGRAPHIQUE.....	16
SECTION III : LA SECREN PAR DEFINITION .....	17
<b>CHAPITRE II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>21</b>
SECTION I : LA STRUCTURE DE LA SECREN S.A .....	21
SECTION II : LES DIFFERENTES ORGANISATIONS .....	23
SECTION III : LE POTENTIEL HUMAIN.....	30
<b>CHAPITRE III : LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN S.A..</b>	<b>31</b>
SECTION I : LES MOYENS DE PRODUCTION .....	31
SECTION II : LES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA.....	41
<b>PARTIE II : ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE ET SES MESURES <u>DE REDRESSEMENT .....</u></b>	<b>52</b>
<b>CHAPITRE I :L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SA SITUATION COMMERCIALE.....</b>	<b>53</b>
SECTION I : LE DIAGNOSTIC INTERNE .....	53
SECTION II : LE DIAGNOSTIC EXTERNE.....	54
SECTION III : ANALYSE DE L'ÉVOLUTION COMMERCIALE DANS LA RÉPARATION NAVALE.....	56
<b>CHAPITRE II :IDENTIFICATION DES FACTEURS QUI FREINENT LA COMMERCIALISATION DE LA RÉPARATION NAVALE .....</b>	<b>65</b>
SECTION I : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT SON ENVIRONNEMENT INTERNE .....	65
SECTION II : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT SON ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	72
<b>SECTION III :LA SECREN S.A AU-DE LA DU MARCHÉ .....</b>	<b>75</b>
<b>CHAPITRE III : LES MESURES POUR REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN S.A DANS LA RÉPARATION NAVALE.....</b>	<b>80</b>
SECTION I : LES MESURES A PRENDRE PAR LA SOCIÉTÉ .....	80
SECTION II :LES MESURES A PRENDRE PAR L'ETAT.....	88
SECTION III : LES AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT .....	90
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>101</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>111</b>

## **REMERCIEMENTS**

Ce présent mémoire n'aurait pas pu être réalisé, sans la collaboration de certaines personnes généreuses et de compétence modestie que nous citons ci après :

Nous tenons à exprimer nos vifs et sincères remerciements, à tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin mener à bien ce travail plus particulièrement :

❖ Monsieur Seth RATOVOSON, enseignant chercheur, Maître de conférences à l'université de Toamasina, notre encadreur enseignant, malgré ses différentes occupations, qui a été disponible pour nous donner des conseils tout au long de la préparation de ce travail ;

❖ Monsieur Narcisse FABIEN, chef de département Marketing, qui a bien voulu accepter de nous encadrer dans le déroulement de notre stage avec amabilité, ses précieuses expériences nous ont aidé dans le domaine de commerce et de marketing ;

❖ Tous les enseignants de la faculté de droit, des sciences économiques et de gestion de l'université de Toamasina et particulièrement ceux du département de Gestion, qui nous ont permis d'acquérir nos connaissances actuelles ;

❖ Monsieur Abel NTSAY, Directeur Général de la SECREN S.A, ainsi que Monsieur Hervé RAMAMISON, Directeur Commercial qui nous a permis d'effectuer notre stage au sein de la société ;

❖ Nous remercions également tout le personnel de la SECREN S.A, qui nous a donné toutes les informations indispensables durant notre stage ;

❖ Une éternelle reconnaissance à nos CHERS PARENTS qui nous ont toujours soutenu ainsi qu'à nos frères, sœurs et toute la famille pour leur soutien moral, financier et matériel durant toutes nos études ;

Enfin, un grand merci à tous les proches, amis et camarades de promotion pour leur soutien moral et affectif qu'ils nous ont apportés dans la réalisation de cet ouvrage. Qu'ils soient assurés de nos profonds remerciements.

*Mikaia Edino MICHEL*

## **GLOSSAIRE :**

**Armateur** : personne qui équipe et exploite commercialement un navire. Il a une grande part de responsabilité dans l'utilisation qui est faite du tableau et des conditions de vie d'équipage. Dans le cas d'un navire de pêche, l'armateur est souvent le propriétaire ou le copropriétaire.

**Bateau porte** : permet de fermer le bassin de radoub. Il a la forme d'un bateau très haut constitué de caissons. Il se positionne à l'entrée de la forme. Les caissons sont remplis d'eau.

Le bateau porte coule jusqu'au fond et ferme ainsi le bassin.

**Carénage** : le terme provient de la carène : partie de la coque immergée. C'est une série d'opérations de révision périodique de la coque d'un navire, incluant le nettoyage de la coque sous la ligne de flottaison, et généralement le décapage (ponçage) et la remise en peinture. Le carénage désigne aussi le lieu d'un port ou d'une rade où l'on carène les navires : bassin de carénage, cale sèche, forme de radoub.

**Galvanisation** : la galvanisation à chaud consiste en un recouvrement par immersion dans un bain de zinc fondu. Les pièces en acier ainsi revêtues sont appelées produits galvanisés.

**ISO 9001 :2000** : C'est une norme qui définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité, est maintenant fermement établi comme la norme appliquée mondialement pour donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences de qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs (la transition vers ISO 9001 : 2008 a lieu actuellement).

**Ponton** : portion de quai flottant articulée, ancrée ou guidée verticalement, à laquelle peuvent s'amarrer des navires. C'est aussi une barge, généralement ancrée dans un port, mais qui peut être automotrice.

**Rade** : plan d'eau marine enclavé ayant une ouverture vers la mer, appelée goulet, plus étroite que n'en a une baie ou un golfe. Elle peut être créée artificiellement

par des jetées et des digues. Les rades naturelles offrent des abris sûrs aux bateaux contre les tempêtes et sont souvent utilisées pour installer des bases navales militaires.

**Radoub** : une forme de radoub est un bassin qui permet l'accueil des navires et leur mise à sec pour leur entretien, leur carénage, leur construction, voire parfois leur démantèlement.

**Slipway** : ou slip (ou pente douce en français) est un plan incliné destiné à mettre à l'eau ou à haler à sec les bateaux ou hydravion au moyen d'un chariot sur rails. Il est utilisé notamment dans le cadre de la réparation et construction navales.

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :**

<b>AFD</b>	: Agence Française de Développement
<b>APMF</b>	: Agence Portuaire Maritime et Fluviale
<b>Ar</b>	: Ariary
<b>Aro</b>	: Assurances et Réassurances Omni branches
<b>BFV-SG</b>	: Banque Fampandrosoana ny Varotra-Société générale
<b>CA</b>	: Chiffre d’Affaires
<b>CCCE</b>	: Caisse Centrale de Coopération Économique
<b>CMDM-D</b>	: Compagnie de Manutention de Madagascar –Diégo
<b>CN</b>	: Construction Navale
<b>CNAPS</b>	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CNOI</b>	: Chantier Naval de l’Océan Indien
<b>CNUCED</b>	: Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et Développement
<b>COMADIE</b>	: Compagnie de Manutention de Diego Suarez
<b>CS</b>	: Chef de Service
<b>CSM</b>	: Compagnie Salinière de Madagascar
<b>DCAN</b>	: Direction de construction et Armée Navales
<b>DCN</b>	: Direction de Construction Navale
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DG AFONE</b>	: Direction Générale Adjoint chargée de la Formation et de la Normalisation de l’Exploitation
<b>DIANA</b>	: Diego – Ambilobe – Nosy Be – Ambaja
<b>DRN</b>	: Direction des Réparations Navales
<b>Dtp</b>	: Département
<b>EFT</b>	: École de Formation Technique
<b>EMRC</b>	: European Marchet Reseach Center
<b>EPIC</b>	: Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial
<b>FEP</b>	: Fonds Européen pour la Pêche
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>NORMED</b>	: Chantier du Nord et de la Méditerranée
<b>OMNIS</b>	: Office Militaire National pour l’Industrie Stratégique

<b>OST</b>	: Organisation Scientifique de Travail
<b>PC</b>	: Personal Computer
<b>PFOI</b>	: Pêche et Froid de l'Océan Indien
<b>RN</b>	: Réparation Navale
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>SACB</b>	: Société de Chantier et Atelier du Bassin
<b>SARL</b>	: Société A Responsabilité Limitée
<b>SECREN</b>	: Société d'Études de Construction et de la Réparation Navales
<b>SMI</b>	: Sud Marin International
<b>TSI</b>	: Trading Service International

## **INTRODUCTION :**

Dans le monde de l'entreprise, celle-ci est un peu comme un organisme vivant, dont la "survie" nécessite une bonne coordination des organes qui le composent. Il en va de même pour la société : elle ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont réparties de façon précise et si le rôle de chacun dans l'entreprise est clairement déterminé. Plus l'entreprise est importante, plus son organisation, pour être efficace, doit être structurée. Les nombreuses tâches réalisées par l'entreprise peuvent faire l'objet d'un regroupement selon leur objectif. Cela permet notamment d'identifier les grandes fonctions de l'entreprise, dont, certaines revêtent une importance cruciale pour l'Etat, car elles participent directement à la création de richesse, et d'autres pour l'individu qui consacre à la production des biens et services destinés aux hommes pour satisfaire leurs besoins.

Pour atteindre son objectif et être compétitif, les dirigeants et le personnel dans l'entreprise réunissent leur force et mettent en œuvre leur savoir-faire, cependant, tous les efforts envisagés pour affronter ce contexte de concurrent s'articulent généralement à la recherche des capitaux, c'est pourquoi les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise. La survie de l'entreprise dépend donc de la satisfaction de ses clients et la capacité à traiter leurs réclamations.

La SECREN ou Société d'Études de Construction et de la Réparation Navales est le patrimoine de savoir-faire et d'expérience héritée de la Direction de Construction et Armée Navale (marine Française 1945) et nationalisée en Février 1975.

Comme son nom l'indique ses principales activités sont la construction et la réparation navales, pourtant elle s'occupe aussi d'autres activités, dans le cadre de la diversification pour satisfaire ses diverses clientèles, telles que : la fabrication mécanique ; la fonderie ; la menuiserie-ébénisterie et la maintenance industrielle.

Elle est la seule société effectuant ces travaux dans le territoire Malagasy et reconnue internationalement. Pour la réalisation de ses activités, elle dispose des différents matériels et du personnel compétent.

La réparation navale occupe 80% de ses activités totales et tient une place importante dans l'économie du pays, grâce à l'entrée massive de devise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : potentialité de la production –Mars 2010, p.3

Actuellement, la société rencontre des difficultés au niveau de la production et la commercialisation sur la réparation navale, cette situation engendre une diminution progressive de sa trésorerie et pose également des problèmes sur le fonctionnement de la société. Pour ce faire, l'entreprise doit trouver des solutions adéquates, afin qu'elle puisse regonfler son portefeuille commercial.

Alors, une question se pose ainsi, comment redresser cette situation ?

En effet, l'intérêt de notre recherche est de trouver les moyens et les stratégies cohérents pour apporter des solutions à ces problèmes.

C'est pour cette raison que nous avons choisi comme thème :

**LES BLOCAGES DE LA CROISSANCE COMMERCIALE  
DANS LE DOMAINE DE LA RÉPARATION NAVALE  
CAS DE LA SECREN S.A**

Ainsi, elle a comme objectif :

- ☞ La compétitivité : l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence réelle et potentielle, ce qui lui permettra de garder une position dominante sur le marché.
- ☞ La flexibilité : l'aptitude de l'entreprise à s'adapter aux changements de l'environnement, ce qui la donnera la possibilité de réajuster son appareil de production conformément aux exigences de la clientèle.

Pour mener à bien cette étude, plusieurs étapes ont été franchies. Tout d'abord, un stage de deux mois à la SECREN S.A, un entretien avec le personnel de la société et enfin, une analyse documentaire auprès des divers centres d'informations (y compris l'Internet), sans oublier les notions qui s'avèrent utiles pour les analyses durant notre cursus universitaire.

Nous avons structuré notre ouvrage en deux parties bien distinctes :

- ☞ La première partie se base sur la présentation générale de la société ;
- ☞ Tandis que la seconde partie est axée sur la notion de l'environnement de l'entreprise, analyse de la problématique commerciale, enfin les propositions d'améliorations.

**PARTIE I :**

**LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION**

**INTERNE DE LA SECREN S.A**

**ET SES ACTIVITÉS**

L'entreprise est devenue le lieu incontournable de production de notre économie. Situer la SECREN SA parmi tant d'autres sociétés fera l'objet de ce premier chapitre. La SECREN S.A, sa naissance, son évolution dans le temps et dans l'espace, son organisation, ses moyens de production puis enfin ses activités.

L'identité reflète ce que nous sommes réellement et confirme le premier pronom personnel « je ». Avoir une identité ou développer une identité forte signifie qu'une société veut être reconnue pour ce qu'elle est à l'extérieur comme à l'intérieur. Révéler l'identité de la SECREN SA sera la teneur de cette première partie. Nous décrivons la société telle qu'elle est, en détaillant toutes ses caractéristiques.

# CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

La SECREN S.A est une société spécialisée dans la construction et de la réparation navales. Ce chapitre est consacré à la présentation générale de la société à travers son évolution historique, ses caractéristiques et sa politique de travail.

## SECTION I: HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ<sup>1</sup>

En 1900, à cause de la tension diplomatique entre la France et l'Angleterre, il fut décidé d'installer sur le nord de Madagascar (Diego-Suarez) un grand ARSENAL maritime.

Les Français commencèrent les travaux de bassin Radoub depuis 1905 et ils étaient terminés en Septembre 1911. Le chantier de guerre fut créé vers 1916. La première utilisation de ce bassin fut cédée à la société de chantier et atelier du bassin (SCAB) après huit ans pour une durée de dix ans et le bassin a été transmis au civil.

Après la seconde guerre mondiale, Diego-Suarez devint un point d'appui de la métropole (France) car sa structure géographique l'impose; la marine Française créa la Direction des Constructions et Armes Navales (DCAN). Elle fut responsable de l'arsenal et bénéficia tout un parc de machine récupérée chez les Allemands. Un programme d'extension des ateliers de l'Arsenal fut entrepris pour faire effectivement un Arsenal de réparation des bâtiments de marine Française.

En Février 1975, dans le cadre du renouvellement des accords de coopération et suite à l'évacuation de la base Française à Diego-Suarez, le Gouvernement Malagasy a nationalisé l'Arsenal, alors il a pris le nom de la Société d'Exploitation pour la Construction et la Réparation Navales (SECREN). La décision d'inspiration nationaliste viendra modifier la structure économique de Madagascar, L'Etat a créé plusieurs organismes financiers et de gestion pour le support de l'Etatisation. Parmi ce support : l'**Office Militaire National pour l'Industrie Stratégique (OMNIS)** a été créé à cette époque et devenu la tutelle de la SECREN depuis l'année 1976.

La nouvelle orientation économique du pays entre 1972-1982 se basait sur deux axes fondamentaux : le Nationalisme et le Socialisme, l'idée force consiste à une maîtrise de l'économie.

---

<sup>1</sup> Source : SECREN S.A Département commerciale, Avril 2011

En 1978, cette société est transformée en entreprise Socialiste et porte le nom « **Société d' Études de Construction et de la Réparation Navales** » dont le nom est détenu entièrement par l'Etat. Depuis sa naissance en 1975, la SECREN a connu des difficultés majeures, qui se sont aggravées au fil des ans, comme :

- Affaiblissement notoire du plan de charge dû principalement à la perte de clientèle captive constituée par les navires Militaires Français ainsi que la clientèle traditionnelle la DCAN.
- Vétusté des équipements de production.
- Sureffectif dû au maintien du personnel de la DCAN pour compenser la psychosociale causée par le départ subite de la Marine Française et également au changement d'objectif de la SECREN.

Alors, en 1985, cette société a connu un regain d'activité avec le programme thonier et la politique d'ajustement structurel du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale avec la Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE) , Elle est dénommée actuellement Agence Française de Développement (AFD).

Pour améliorer sa situation financière dégradée, elle a reçu des prêts de dix millions cinq cent mille de francs Français en 1985 et 25 millions de francs Français en 1987.

Ces prêts ont été contractés auprès de la CCCE et étaient destinés à la réhabilitation, à la reconstruction des stocks et à la formation.

La SECREN a signé le contrat avec des partenaires étrangers afin de faciliter le contrôle de la CCCE pour le décaissement de fonds : partenariat avec le sud marin International (SMI), le 11 Décembre 1987, puis renouvellement en 1991. Ce sont des partenaires étrangers de la société en matière d'approvisionnement, de technique et des prospections commerciales étrangères.

Malgré les résultats encourageants, la situation financière de la SECREN est restée profondément dégradée.

Face à cette situation, l'Etat Malgache a réalisé en 1988 l'assainissement financier de la SECREN. Il s'inscrit dans la politique d'ajustement structurel ayant conduit dans le cadre des accords avec les bailleurs de fonds qui consistaient à redresser le secteur des Entreprises d'Etat en tant que mesures principales d'accompagnement. A partir de cette période, l'image de marque de la SECREN s'est rehaussée. Les thoniers Français et Espagnols restaient fidèles et les autres bateaux étrangers reprenaient

confiance au chantier naval de la SECREN. L'afflux en masse des clients avait entraîné à un moment donné, la saturation de la capacité du chantier.

La société fut touchée par les événements de 1991-1992, elle était sous la tutelle de la Présidence pendant cette époque. S'ensuivit la nomination de Monsieur Régis KILOBO à la Direction Générale de la SECREN. L'adoption par l'Etat une politique de libération de l'économie avait entraîné un changement au niveau des entreprises socialistes dont la SECREN en fait partie.

En 1994-1995, la SECREN devint une Société Anonyme et prit le nom de « SECREN S.A ».

Dans le cadre de la régularisation de sa situation juridique, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires tenue le 28 avril 1995 a approuvé ses statuts en tant que Société Anonyme. Ainsi donc, fut nommé le Directeur Général Jerome Nosy HARINONY. Cette même année est marquée par :

- ⊕ L'obtention du trophée EUROMARKET AWARD délivré par « EUROPEAN MARKET RESEARSH CENTER » (EMRC) à Bruxelles ;
- ⊕ Accord de partenariat avec TSI (Trading Service International).

En 1996 le comité des prix J.BAN a décerné à la SECREN S.A le trophée de la qualité Arc de l'Europe, en Espagne. En Mai 1997, nomination d'un Directeur Général Monsieur Jean Robert GARA. Le 30 Mai 1997, signature d'un contrat de partenariat entre la SECREN et MG international.

En 2001, un nouveau Directeur est nommé : Monsieur Pierre TONIZATOVO suite aux événements de 2002 et aux conséquences économiques de ceux-ci sur la société, la SECREN a traversé des moments critiques durant cette époque.

Après l'installation de nouveau régime en 2002, un nouveau Directeur Général est mis en place à la SECREN en 2003, Monsieur Charles Hilaire SOLOHERY. L'entreprise s'est déclarée apte face à la crise de 2002 et des améliorations ont été constatées à partir de 2003.

En Août 2008, la SECREN est dirigée par un nouveau Directeur Général, Monsieur Aboubakary ASSANY.

A partir de l'année 2010 Monsieur Abel NTSAY est nommé nouveau Directeur Général de la SECREN S.A.

## SECTION II : LA SITUATION GEOGRAPHIQUE

### **§1- Baie de Diego**

La baie de Diego-Suarez est une baie de l'extrême nord de Madagascar abritant la ville de Diego-Suarez, ou Antsiranana en Malgache. Elle tient son nom de deux navigateurs Portugais, Diego-Diaz et l'amiral Suarez. Il s'agit en fait d'un ensemble de baie créée lors de l'envahissement de la côte de l'Océan-Indien. Elle est plus étendue que celle de Rio de Janeiro, elle s'étend à plus de 20 kilomètres dans l'intérieur des terres.

L'entrée de la baie appelée « **Vava Lapasy** » est étroite, seulement un kilomètre de largeur entre « **Nosy-Volana** » au nord, et cap « **Andranomody** » au sud, ces passes ont une profondeur d'une cinquantaine de mètres, c'est le lieu choisi par la SECREN S.A pour son implantation<sup>1</sup>.

### **§2- La ville de Diego-Suarez (Antsiranana)**

La ville de Diego-Suarez située dans l'extrême nord de Madagascar est reconnue par la qualité de son site abrité à l'intérieur d'une des plus belles rades du monde. Son historique est marqué par l'influence Française. Sa position maritime garde une place importante avec le chantier de la SECREN S.A, l'usine de la pêche et Froid de l'océan-Indien (PFOI) et les marées de la compagnie salinière de Madagascar etc..... .

### **§3- Un monde à part**

Serré dans un étroit triangle ouvert sur la mer, formé par le cap d'Ambre et la chaîne montagneuse du Tsaratanana, le Nord de Madagascar constitue un monde à part. Ses 43.000km<sup>2</sup> des terres volcaniques offrent des reliefs saisissants de diversité.

Le climat est de type tropical à saison sèche dominante, qui s'étale sur huit mois, du mois d'Avril au mois de Novembre. Pendant cette période, la ville est soumise par une Alizée le « VARATRAZA » et un vent de direction Est nord-est et atteigne environ 25mètres / seconde et la saison des pluies est marquée par la mousson de Décembre à Mars.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialité et Ressource -2008, p.3.

#### **§4- Les activités productives**

La ville de Diego-Suarez dispose de plusieurs industries et sociétés parmi lesquelles on trouve la Compagnie Salinière de Madagascar (CSM), la compagnie Malgache de Manutention (COMADI, CMDM), Pêche et Froid de l'Océan-Indien (PFOI), la SECREN etc.... .

Néanmoins, le problème des infrastructures routières de la ville freine le développement constant de ses activités.

D'une part, la commune urbaine de Diego-Suarez a un port qui dispose d'une rade. Il accueille chaque année 350 à 400 bateaux, il traite environ 450.000 tonnes de marchandises par an<sup>1</sup>. Ces marchandises sont en majorité des poissons, du sel et des hydrocarbures. En effet, le port est considéré comme une ouverture de la commune en particulier et de la nation en général. Toutes les activités de la ville de Diego-Suarez dépendent de son port.

### **SECTION III : LA SECREN PAR DEFINITION**

La SECREN S.A de son nom commercial est dénommé socialement « Société d'Études de Construction et de la réparation Navales ». Son siège social se trouve à Antsiranana, plus exactement à la rue Lavigerie, Bp : 105, 201 Antsiranana.

Avec le num Tel : (0026120) 82.293.21 ;

Fax : (0026120) 8229326 ;

Email: secren.moov.mg;

NIS: 351.11.71.1975.0.00002;

NIF : 1050.04159 ;

RCS : 2002.8.0079.

Elle possède également une agence implantée à Antananarivo au 180, route circulaire

Bp: 5002 Ankorahotra 101 Antananarivo;

Tel: 0026120) 22.270.77 / 22.627.40;

Fax: (0026120) 22.274.99;

Email : secren.tana@moov.mg.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A Direction Commerciale-2010 p4,

## **§1- Forme Juridique**

Toute entité ou une personne morale, lors de sa création, définit leur forme juridique, faisant partie des éléments qui caractérisent une société. Actuellement, diverses formes de société existent à Madagascar en ne citant que la société anonyme (S.A.), la société à responsabilité limitée (Sarl), la société des personnes ou société en nom collectif (SNC), etc. Mais l'attribution de la forme juridique du société dépend de certains critères à savoir :

- ➔ Le nombre des associés ou des actionnaires et
- ➔ Le montant du capital social.

A titre d'exemple, **pour constituer la Sarl** :

- Minimum deux (02) associés et au maximum cinquante (50) ;
- Le capital social est fixé à deux millions Ariary.
  - **Pour constituer la S.A :**
  - Minimum sept (07) actionnaires qui n'acquièrent pas de ce fait la qualité de commerçant ;
  - Le capital social est fixé à dix millions Ariary.

## **§2- Capital social**

En général, toutes les sociétés sont régie par une règle générale basée sur les contrats de société de l'article 1832 du code civil : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune ou société des biens pour leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les actes peuvent aussi les engager à contribuer à la perte »<sup>1</sup>.

La SECREN S.A est une société anonyme dont l'Etat figure parmi les actionnaires. Son capital se chiffre à 400.000.000 Ar divisé en 20.000 actions. La répartition de ce capital se présente comme suit au 31.décembre 2001<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Velotransina JULIEN, Cours de Droit des Sociétés et des Marques, 2<sup>ème</sup> année Gestion à l'Université de Toamasina, 2008.

<sup>2</sup> SECREN S.A Structure potentialité et ressource – 2008, p5.

Tableau n°I : Répartition du capital de la SECREN S.A

ACTIONNAIRES	NOMBRE D'ACTIONS	POURCENTAGE	MONTANT	NOMBRE DES ACTIONNAIRES
ETAT	7.500	37,50	150.000.000	5
OMNIS	5.300	26,50	106.000.000	3
CNaPS	4.050	20,25	81.000.000	2
SGR ex BTM	2.500	12,50	50.000.000	1
SOFIR ex BFV	650	3,25	13.000.000	1
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>	<b>100,00</b>	<b>400.000.000</b>	<b>12</b>

**Source :** SECREN S.A – Direction Générale, Avril 2011.

### **§3- La politique de l'entreprise**

La SECREN S.A doit s'impliquer et s'intégrer aux changements que requiert la mondialisation pour faire face au nouveau millénaire.

Ces changements doivent s'insinuer dans la mentalité, dans la manière d'approche puis dans la manière de faire et de produire.

De ce fait, la SECREN S.A doit se procurer divers paramètres de qualité qui est à l'origine de bonne référence dans le domaine d'activité auxquelles elle évolue. C'est à ces conditions qu'elle peut se faire une place dans le rang maritime internationalement reconnu actuellement.

La Direction Générale s'estime actuellement de relever un défi par la SECREN S.A, qui sont les points suivants<sup>1</sup> :

- ◆ Offrir une prestation de qualité en honorant avant tout les délais d'exécution des travaux tout en respectant les normes de qualité requises.
- ◆ Offrir des produits à des prix compétitifs en maîtrisant bien les divers coûts dans le processus de fabrication et de prestation des services.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A, décision de la Directeur Général, « restauration de l'organigramme ».13 janvier 2010.

- ◆ Offrir des produits de qualité basés sur le personnel bien qualifié et expérimenté, en utilisant des équipements et des machines associant à des technologies de pointe et augmentation de la productivité.
- ◆ Se lancer dans le processus d'une qualification reconnue internationalement ses produits et ses prestations.
- ◆ Implanter au personnel la nécessité, la volonté de travailler dans un esprit de compétitivité et de bon rendement, à l'égard de l'entreprise et à son environnement très concurrentiel.

#### **§4- Présentation de ses objectifs**

La SECREN S.A, dans sa forme juridique et par ses activités, est qualifiée de société à but lucratif. Par le service de son savoir-faire, en comptant les années d'expériences, elle assure, par le biais de ses activités la satisfaction de sa clientèle. Comme toutes les entreprises commerciales, elle a aussi des objectifs qui sont de:

- ◆ Répondre aux besoins et au développement de la société ;
- ◆ Satisfaire les exigences et les attentes des clients ;
- ◆ Redorer la SECREN S.A tant au niveau national qu'international ;
- ◆ Offrir un service de qualité et être compétitif au niveau international.

Les objectifs consistent toujours d'essayer de faire mieux notamment à réaliser un résultat supérieur à celui de l'année précédente. Ils sont aussi établis dans le but de rationaliser le système et mettre en œuvre des stratégies, c'est-à-dire faire en sorte que les charges soient proportionnelles à la production effectuée tout en satisfaisant les clients actuels et de conquérir une nouvelle clientèle.

## CHAPITRE II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, repartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination. La structure d'une entreprise doit être une aide pour toutes ces activités. L'organisation selon les théoriciens de « l'école classique » est un principe de management pour augmenter la performance de l'entreprise.

L'organisation est présentée comme scientifique par Taylor<sup>1</sup>, ce système a pour objectif d'améliorer la gestion de production et d'éviter la flânerie des employés. L'organisation scientifique du travail (OST) repose donc sur trois principes qui sont : la division de travail, la gestion du personnel et le système de contrôle.

Selon Henry MINZBERG<sup>2</sup> (auteur Américain) une organisation est un acte de raison c'est-à-dire tout doit être rationnel. L'entreprise est une organisation, l'entreprise a une organisation et l'entreprise est organisée<sup>3</sup>.

### SECTION I : LA STRUCTURE DE LA SECREN S.A

#### §1- Structure de l'entreprise

##### A. Définition :

L'organisation est une structure qui englobe les procédures, les méthodes relatives au travail et à la communication entre les postes. C'est aussi concevoir et mettre en place les différentes procédures et méthodes pour atteindre un but explicite et bien déterminer. Le fait d'organiser consiste à déterminer la place et le rôle de chacun dans une entreprise, plusieurs missions sont assignées à l'organisation.

Elle peut favoriser l'établissement d'un réseau efficace de la communication entre les éléments de l'entreprise, l'ensemble des liaisons permettent au personnel de la société de maintenir l'unité quelque soit la hiérarchie.

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités.

---

<sup>1</sup> F.W. Taylor (1856-1915), théoricien de l'économie classique. Le but de l'école classique du management est la division de travail de façon à augmenter la productivité, d'où l'OST, lancé en 1911.

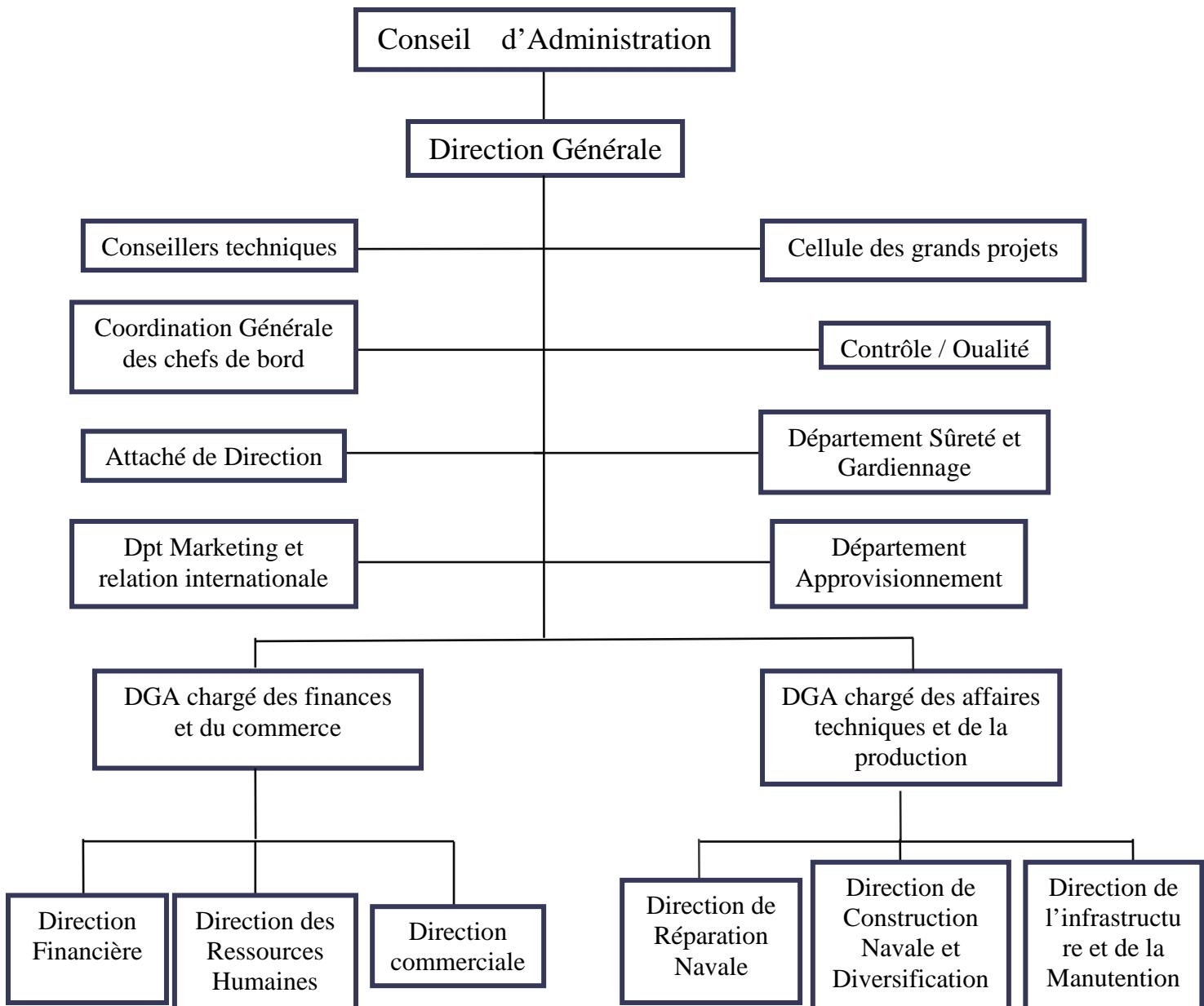
<sup>2</sup> Henry MINZBERG, né le 2 Septembre 1939 à Montréal, Auteur Internationalement reconnue d'ouvrage de management. Son premier livre, The nature of Managerial Work (1973), a marqué l'histoire de la gestion.

<sup>3</sup> Seth RATOVOSON, Management I – 3<sup>em</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina 2009.

### B. La structure de la SECREN S.A :

La SECREN se présente sous une structure fonctionnelle qui repose sur le découpage de l'organisation par grande fonction (la production à la commercialisation) où la Direction Générale assure la coordination. Le nombre des différentes fonctions dépend des besoins de l'entreprise. Elle se présente comme suit sous la forme simplifiée.

**Figure n°1** : Structure simplifiée de la SECREN S.A.



**Source** : SECREN S.A structure, potentialités, ressources, mai 2010.

Dès l'arrivée du nouveau Directeur Général, Monsieur Abel NTSAY en 2010, une modification ou restructuration de l'organigramme était effectué pour atteindre l'objectif de la société.

## **SECTION II : LES DIFFERENTES ORGANISATIONS**

### **§1- Attributions et rôle des directions :**

#### **A.La Direction Générale :**

Elle dirige la société, elle se rattache directement à des départements clés primordiaux pour le bon fonctionnement de la société, elle est également rattachée à Antananarivo où se trouve une agence représentant la SECREN S.A et elle assure également tout le processus administratif sur place. Par ailleurs, la Direction Générale de la SECREN est assistée par des conseillers techniques, cellule des grands projets, et deux directions adjointes, l'une, chargée de la finance ; administration et de commerce et l'autre, chargée des affaires techniques et de la production.

Elle effectue les normes en termes de délai et le coût d'exécution, qui est en accord avec la direction de réparation et la construction Navales.

Elle s'active à une planification en amont des travaux avec la Direction Générale concernée et procède éventuellement à une intervention dynamique de l'avancement des travaux afin de respecter le délai d'exécution ainsi que les coûts y afférents.

Le chef de bord est responsable de la désignation et la coordination de tous dans la réparation navale. D'où les chefs de bord représentent la société à bord de chaque navire qui arrive. Ce sont en fait les ingénieurs qui jouent le rôle d'interlocuteurs entre la SECREN S.A et l'armateur.

Ils suivent l'avancement des travaux dès le début tout en respectant le planning préétabli jusqu'à la livraison des travaux. La Direction Générale est reliée directement à ses trois départements suivants :

#### **1. Département Marketing et des relations internationales :**

En tant que responsable marketing, il étudie le marché, lancer les produits à l'aide de la publicité si c'est nécessaire. Il assure aussi la fidélisation de la clientèle par la méthode directe de marketing, c'est-à-dire par e-mail, catalogue, téléphone, visite, offre aux clients des souvenirs marquant le symbole de la SECREN S.A. Il est rattaché à la direction donc il participe dans la faisabilité des travaux. Il effectue des études sur les commandes des clients au niveau du tarif, du devis, des matières et de la main- d'œuvre.

## **2. Département Sûreté et Gardiennage :**

Celle-ci assure la sécurité du chantier, du matériel et du Navire. Il supervise aussi le personnel de la société dans le cas où ils sont en retard et il vérifie aussi le billet de sortie du personnel.

## **3. Département d'approvisionnement :**

Il est assisté par le bureau de contrôle et de qualité, responsable du ravitaillement de la société. Il assure l'achat, l'accueil, et le contrôle de qualité des produits tout en respectant les procédures.

## **B. Directeur Général adjoint chargé de finance, administration et du commerce :**

Cette direction a comme objectif de traiter toutes les affaires administratives, financières et commerciales de la société. Comme nous pouvons observer sur la structure, il est assisté par trois Directions :

### **1. Direction Financière :**

Cette Direction gère les fonds et les opérations comptables de la société, elle est assistée par l'intermédiaire de deux départements.

#### **a) Le département trésorerie :**

Il assure l'encaissement, le décaissement et la vérification des pièces justificatives y afférentes.

Ces pièces justificatives comptables seront ensuite acheminées au département comptabilité. Ce département garantit le contrôle des engagements (achats à crédit), les opérations bancaires ainsi que les pièces appropriées avant de les transmettre au département comptabilité.

#### **b) Le département comptabilité :**

Il se charge de comptabiliser toutes les transactions effectuées par la SECREN S.A. il établit ainsi l'état financier à chaque fin d'année.

## **2. La Direction des Ressources Humaines :**

Elle assure à la fois, la gestion, l'administration et le social du personnel. Elle traite aussi le salaire.

**a) Département administratif du personnel :**

Il véhicule l'administration du personnel en créant les dossiers de base et administratifs. Il établit le lien entre la caisse Nationale de prévoyance sociale (CNaPS), l'inspection du travail, le district et le tribunal. Il s'occupe également de la gestion du personnel et de la gestion des carrières.

**b) Département Solde :**

Il traite les salaires, les accessoires et les retenues sur salaires suivant les renseignements fournis par le département administration du personnel.

**c) Département des affaires sociales :**

Il garantit la protection sociale c'est-à-dire il prend soin du personnel et de sa famille par le biais du service médical.

***3. La Direction Commerciale :***

Elle se charge de toutes les activités commerciales de la SECREN S.A et il définit et met en œuvre une politique de commercialisation en vue d'optimiser les résultats de la production.

Cette Direction joue un rôle incontournable au sein de la Société, il supervise deux départements : **départements devis et de la facturation**.

**C. Directeur Général Adjoint chargé des affaires techniques et de la production**

Il assure la mise en marche du secteur de la production et technique au sein de la société, il communique directement le rapport d'évolution des productions avec le Directeur Général. Pour assurer ses fonctions, il est assisté par trois directions qui sont :

**1. La Direction de Réparation Navale (DRN)**

C'est la direction qui fait la SECREN S.A une entreprise en marche, elle assure tous les travaux de la réparation qui englobent 80% de son chiffre d'affaires. On peut dire que c'est la direction la plus productive. A l'intérieur de cette direction, on aperçoit une autre structure qui est :

## **Le centre de contrôle et de suivi des travaux :**

Cette structure contrôle strictement l'imputation des heures supplémentaires et le temps d'attente dans la réparation navale et il assure l'analyse des écarts dans la réalisation.

Il est assisté par quatre départements :

### **a) Département services généraux bassin :**

En suivant le planning de la direction commerciale, ce département active directement la machine de production, la division du travail à travers les quatre services qu'ils détiennent pour augmenter la performance.

- Le service technique de réparation et de fabrication qui regroupe des techniciens assurant les études de devis, le planning d'exécution des travaux tout en respectant les normes.
- Le service bassin qui s'occupe de l'entrée et de la sortie du navire dans le bassin radoub.
- Le service général bassin qui se charge de l'installation du chantier et le nettoyage de la caisse du bateau.
- Le service carénage exécute tous les travaux sur la carène comme lavage ; grattage ; et peinture.

### **b) Département électrique :**

Il est rattaché à la DRN, celui-ci participe directement à la production, à des travaux d'électricité, d'électronique à bord et dans l'atelier, les réparations de tout froid et dans la communication.

### **c) Département mécanique :**

Il contribue à la réparation et effectue les travaux mécaniques du navire. Il répartit ses tâches en cinq services dont :

- Service technique de préparation et de fabrication ;
- Service d'ajustage ;
- Service moteur ;
- Service machine-outil ;
- Service manutention.

**d) Département coque** :

C'est un atout à la production et plus précisément aux travaux sur coque, on dit « **œuvre vive** » pour la partie immergée et « **œuvre morte** » pour la partie émergée de l'eau.

Pour être productif, ce département est assisté par cinq services, dont :

- Service technique de préparation et de fabrication, qui procède à l'expertise à bord avec l'armateur pour pouvoir établir le planning des travaux ;
- Service tôlerie bâtiment, qui se charge tous les travaux de tôlerie et de charpente métalliques;
- Aménagement en bois à bord du navire en respectant les commandes de l'armateur ;
- Service chaudronnerie qui s'occupe de tout ce qui concerne la tuyauterie ;
- Service bois-bord qui assure tous les aménagements en bois a bord du navire en respectant les commandes de l'armateur.

**2. La Direction de la Constructions Navale(DCN) et de la Diversification :**

En étant responsable de la construction navale et des travaux divers, cette direction prend part dans la production de la SECREN. Elle assure tous les travaux dans la construction et la diversification qui englobent 20% de son chiffre d'affaires.

Un bureau de recherche et de développement est mis en place à ses côtés pour atteindre ces objectifs, il s'organise en deux départements.

**a) Département de Construction Navale :**

Il est constitué de trois services :

- Service technique de préparation et de fabrication ;
- Service armement ;
- Service programmation et suivi des travaux de construction.

**b) Département de diversification :**

Anciennement dénommé « Direction de production Divers », il intègre à présent la DCN au titre de département du fait de sa faible contribution dans la production. Ainsi, il exécute tous les autres travaux en dehors de la construction navale ; tels que : la fabrication mécanique ; la fonderie ; la menuiserie-ébénisterie et la maintenance industrielle.

**3. La Direction de l'infrastructure et de la Maintenance**

Les responsabilités de cette direction au sein de la SECREN sont :

- \* La prospection, la conservation des biens corporels,
- \* L'entretien, la gestion de l'eau et de l'électricité,
- \* La coordination et la méthode,

Elle est assistée par deux départements :

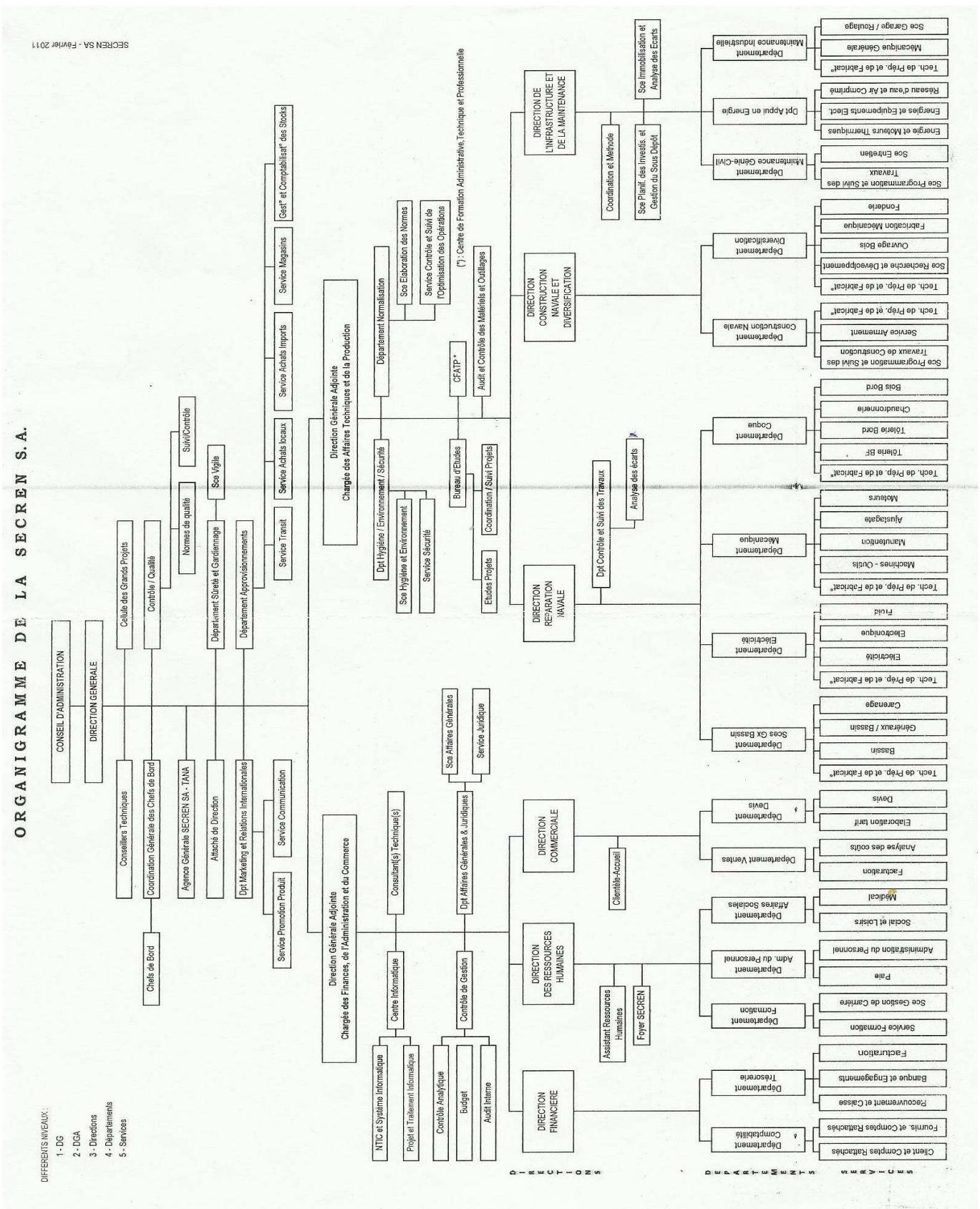
**a) Département appui énergie :**

Il assure le bon fonctionnement énergétique, la réparation en eau au sein de la société et s'occupe également de l'entretien et de la réparation du groupe électrogène.

**b) Département Maintenance industriel :**

Il fait le suivi du fonctionnement, la gestion et l'entretien de tout engin roulant ou non, des véhicules, des pompes, des machines-outils.

## §2- Figure n°2 : L'organigramme détaillé de la SECREN S.A :



**Source :** SECREN SA Antsiranana, Juin 2011

### **SECTION III : LE POTENTIEL HUMAIN**

La SECREN S.A compte trois classifications de personnel à savoir :

- ☞ Les cadres,
- ☞ Les techniciens,
- ☞ Les ouvriers.

#### **§1- Les Cadres:**

Ce sont les dirigeants de la société. Ils coordonnent et orientent leurs subordonnés dans la gestion et dans la réalisation de la politique générale de la société, tout en respectant l'organisation du travail dans les directions et services.

On distingue entre eux, deux classes de cadre à la SECREN S.A :

##### **A. Les cadres supérieurs :**

Ce sont les cadres qui occupent des postes hiérarchiquement supérieurs, notamment les postes des directions, qui relèvent d'une importante capacité de décision et de responsabilité. Cela implique une autorité de commandement sur un ou plusieurs cadres.

Ces cadres supérieurs regroupent la plupart des directeurs, conseillers, chef de département, chef de service et chef de bord.

##### **B. Les cadres moyens :**

Ce sont les chefs d'ateliers, chefs de bureaux, contre maître, qui sont sous l'autorité de chef de service. Ils dirigent et coordonnent les ouvriers, les employés, les techniciens, les agents de maître et agents d'exécution.

#### **§2- Les techniciens :**

Ils sont regroupés en tant que techniciens et réparateurs, ils se mettent en œuvre pour l'accomplissement de leur fonction.

#### **§3- Les ouvriers :**

Ce sont à eux qu'ont été confié les travaux nécessitant l'apport d'énergie physique, ils sont composés par des chefs d'équipes ; d'agents de maîtrise, d'agents d'exécution et de manœuvres.

Ils constituent plus de la moitié de l'effectif du personnel, composé aussi des vigiles qui assurent la sécurité du chantier.

## CHAPITRE III : LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN S.A

La SECREN S.A est parmi l'un des grands chantiers navals de l'océan-indien, grâce aux immenses capacités de son bassin radoub, cela se vérifie par les moyens dont elle dispose pour accomplir ses activités.

Suivant l'organisation qu'elle dispose, la SECREN S.A possède des moyens pour assurer sa production.

### SECTION I : LES MOYENS DE PRODUCTION

#### §1- L'INFRASTRUCTURE :

Ce sont les installations (équipements techniques, matériels etc.) fixés par la Direction de construction et Armée Navale en 1945.

##### A. Les immeubles

La SECREN S.A dispose environ 90.000m<sup>2</sup> de terrain en total. Sur ces terrains, la surface couverte par les ateliers est de 40.000m<sup>2</sup>. Les immeubles constituent pour la société un patrimoine considérable tant pour la production que pour les services administratifs grâce à :

- ➔ Un bassin radoub aussi important en longueur, qu'en largeur et en tirant d'eau ;
- ➔ Une capacité d'accueil des thoniers de 80m environ, six chalutiers, deux bateaux portes qui assurent la fermeture du bassin pour tous les travaux en cale sèche ;
- ➔ Un local de pompage qui pompe l'eau dans le bassin ;
- ➔ Des bâtiments d'administration pour les employés non productifs, de bâtiments industriels et les différents ateliers ..... ;
- ➔ Des logements qui constituent la cité « **la glacière** ». Ces logements sont destinés aux cadres de la société. Ils abritent 80 familles environ et la cité se présente comme un des plus beaux quartiers de la ville.

La société possède également, plusieurs hectares de terrain sur les plages « **d'Ampasindava** » et de « **Ramena** ». Sur ce dernier est bâtit une vingtaine de bungalows appartenant à la société.

## B. Les matériels :

### 1. Les grues

☞ Deux grues sur rails assurent tous les travaux de débarquement de diverses pièces et de matériels entre :

- Le bord et l'atelier ;
- Le bassin et le quai ;
- Les différents ateliers.

Ces grues arrivent à pivoter sur un angle de 360° et à soulever jusqu'à 18 tonnes de charge, on les appelle grues Clyde.

☞ Trois grues sur routes :

- Dont deux grues PINGUELY, ce sont des engins de levage pour faciliter la circulation et le déplacement des matériels dans le chantier, ils peuvent soulever jusqu'à 28 tonnes.
- Une grue PPM pouvant soulever une charge de 45 tonnes.

Les grues sur roues assurent les travaux de manutention du bateau à quai et pour déplacer les filets de pêche des thoniers, tous travaux de manutention à l'intérieur et en dehors du chantier.

### 2. Les groupes électrogènes :

Ces groupes alimentent en énergie tout le chantier, les bureaux, même les logements de la cité « la glacière », ils fonctionnent sans arrêt (24h / 24), cependant le responsable a trouvé le moyen de leur fonctionnement en relais. Ces groupes électrogènes sont énormes et génèrent autant d'énergie que celle de la JIRAMA. Actuellement la SECREN en possède trois en bon état de marche :

- DUVANT CREPELLE 900 KVA ;
- MWM 1950VA ;
- CREPELLE 2.250 KVA.

Vue la capacité de production assez élevée et leur régime de fonctionnement continu, il consomme en moyen entre 100.000 à 150.000 litres de gas-oil par mois selon les travaux à effectuer.

### 3. Les travaux de transports :

Les véhicules sont de toute sorte :

- Les véhicules pour le personnel (le directeur) ;
- Les véhicules pour le transport en commun, ils assurent le ramassage des employés habitant loin du lieu de travail et ceux dont leur âge sont plus de 54ans, et l'ambulance nécessaire en cas d'accidents ;
- Les véhicules pouvant transporter des matériels lourds : camions, remorques, tracteurs, ramasseurs des bacs à ordures.... etc.

La SECREN compte environ une vingtaine de véhicules disponibles pour le déroulement des travaux quotidiens de la société. Leur moyen de transport est assuré par la compagnie d'assurance ARO selon l'assurance « flotte- auto » (c'est-à-dire une seule souscription pour tous les véhicules de transport).

### 4. Les machines Outils :

Ils se comptent en centaine au sein du chantier, les machines-outils sont les matériels qu'utilisent quotidiennement les ouvriers, les techniciens et même les cadres du chantier.

Parmi ces machines, voici quelques uns, qui sont spécifiques et indispensables :

Pour l'usinage mécanique :

- Alésouse verticale et horizontale,
- Tour mécanique, fraiseuses, perceuses.

Pour l'atelier tôlerie :

- Tronçonneuse pour couper les tuyaux, cornière ;
- Cintreuse ;
- Presse plieuse qui assure la mise en forme des tôles (arrive à plier des tôles de 50mm d'épaisseur) ;
- Cisaille « SATIGA » (coupe les tôles jusqu'à 12mm d'épaisseur).

### 5. Le parc informatique :

La SECREN, en tant qu'entreprise possède des matériels informatiques pour le contrôle de sa gestion et le suivi avec précision sa comptabilité. Elle a plus d'une centaine de PC (personal computer) pour le bon fonctionnement de son organisation et le traitement des textes.

Mais elle utilise également un terminal qui se relie à un réseau central qui se redistribue entre les services dont le nom est « L'AS400 ».

C'est une gamme de mini-ordinateur IBM apparue au début de Février 1987, la SECREN l'utilise pour la saisie des données qui circulent dans la société, c'est-à-dire le temps réel du travail effectué par les ouvriers et aussi tous les matériels qui entrent ou qui sortent dans les magasins.

Ces données sont acheminées à un terminal dans chaque service ou atelier, tous les AS400 de la société sont connectées entre elles. Les utilisateurs sont munis d'un nom et d'un numéro d'immatriculation pour accéder à l'information de leur service et cela peut se faire à n'importe quel poste.

## **§2- LES CAPACITÉS TECHNIQUES :**

### **A.Les différents Ateliers :**

#### **1. En Construction et Réparation Navales :**

La plupart des ateliers sont liés directement à la réparation navale, même les ateliers destinés aux travaux de diversification et à la construction navale par la confection des diverses pièces. Ces ateliers sont :

➤ Atelier mécanique :

Situé à proximité du bassin, sur une surface au sol de 7.200m<sup>2</sup>, l'atelier mécanique est équipé de nombreuses machines leur permettant d'assurer l'exécution de tous types des travaux pour la réparation et la construction navale, ainsi que les travaux divers.

➤ Atelier Machine/Outils :

Il est chargé de l'usinage des pièces mécaniques pour tous travaux de construction et de réparation des navires ainsi que tous travaux industriels.

➤ Atelier Mécanique Ajustage :

Il est chargé pour la remise en état, l'appareil mécanique hydraulique et pneumatique des navires et tout l'ensemble industriel, pour la construction neuve ou une nouvelle installation. Cet atelier se charge de tous les appareils mécaniques hydrauliques quels qu'ils soient.

➤ Atelier tôlerie bord :

- En réparation navale : l'Atelier exécute tous travaux de tôlerie à bord, soit :
  - Sondage de la coque aux ultrasons ;
  - Remplacement de tôles de bord ;
  - Remplacement de cloisons ;
  - Réparation des panneaux de cales ;
  - Modification des aménagements ;
  - Chaînes: relevé des usures, brûlage,
  - Remplacement des zincs de coque, etc.

➤ Atelier tôlerie bord :

En diversification à bord, la société assure des diverses constructions comme la :

- Réfection platelage des ponts bois,
- Confection ou réparation :
- Porte, table, caisson ;
- Lambrisage cale frigo ;
- Réparation carreaux ;
- Plastification ;
- Injection mousse dans la cuve.

➤ Atelier chaudronnerie

Mise en œuvre des tuyautages de tous les circuits aussi bien à bord que dans l'atelier, soudage de tous les métaux :

- pour la Construction navale, tracé, relevé de gabarit, confection et montage de tuyauteries de tous les circuits, épreuves.
- pour la Réparation navale, démontage des réfrigérants et des circuits à visiter, visite en atelier, réfection, remontage, épreuves.
- pour la diversification, dégazage à la vapeur des soutes à combustible, soudure de tous les métaux.

➤ Atelier services généraux :

Par la diversité des ateliers qu'il englobe, ce groupe a des multiples fonctions :

- Soutien logistique du chantier,
- Fourniture et mise en œuvre des moyens de levage et de manutention,
- L'embarquement ou le débarquement de matériels en rade, à quai ou en bassin,
- La manutention délicate de gros matériels, soit à bord, soit à terre,
- transport de matériels lourds par remorque, liaison par vedette entre les bâtiments en rade et le chantier,
- construction et mise en place des échafaudages au bassin (travaux sur coque, les lignes d'arbre ...), à l'intérieur du bâtiment (travaux dans les tanks, citernes, superstructures), etc.

➤ Atelier peinture :

Sa fonction principale est d'effectuer les travaux de peinture à bord des bateaux passant en carénage, en particulier les peintures de carènes, avec préparation préalable des surfaces.

Il assure également les gros nettoyages de fonds de cales, tanks ou citernes, avant travaux, le carénage proprement dit, etc.

## 2. En diversification

Les ateliers destinés à la réalisation des travaux de diversification ne sont pas nombreux mais possèdent des particularités. L'atelier bois de la SECREN SA est la plus grande de la Région et dispose de machines les plus puissantes en matière de menuiserie.

➤ Atelier bois :

Pour le marché régional, national, et international, l'atelier bois de la SECREN a su s'adapter aux moindres désirs de sa clientèle.

Des responsables commerciaux sont disponibles pour satisfaire la clientèle, grâce à de simples conseils alliant la qualité au prix. Des meubles classiques ou de styles, massifs ou plaqués, vernis ou cirés, de haute qualité de finition peuvent être réalisés à partir de célèbres essences de Madagascar.

Fidèle à l'esprit de souplesse et une ouverture tournée de plus en plus vers le marché extérieur, l'atelier bois de la SECREN SA s'est doté d'un séchoir solaire de 30 m<sup>3</sup> composé d'un absorbeur de 49 m<sup>2</sup> et de 2 ventilateurs de 7,5 KW. Il s'est restructuré, modernisé, est ainsi prêt à répondre efficacement et compétitivement aux demandes les plus exigeantes de la clientèle<sup>1</sup>. Une stratégie marketing tournée vers la confection de meubles, de portes en série fait de la SECREN une des sociétés exportatrices dans ce domaine.

➤ Atelier Fonderie :

- \* régulage des coussinets et paliers (antifriction) ;
- \* confection de pièces moulées en fonte, bronze, métaux légers ;
- \* galvanisation des tuyauteries et plaques métalliques.

Il est unique dans le domaine de la galvanisation. Cette technique n'est autre que la galvanisation par immersion. Grâce à l'énorme capacité de son bac et avec une technique spécialisée, elle est de taille à rivaliser avec la concurrence.

➤ Atelier plastique

- \* confection : glacière, aspirateur d'air vicieux ;
- \* plastification.

➤ Atelier électricité :

Cet atelier est composé d'électriciens capables de réparer ou de fabriquer des transformateurs. Mais sa principale activité demeure le rembobinage de transformateurs, des moteurs électriques et d'alternateurs.

➤ Atelier électronique :

S'occupe de la maintenance des appareils électroniques, téléphoniques et les composants informatiques. Il est chargé d'effectuer les réparations en :

- \* compensation compas magnétique ;
- \* sondeur, sonar.

➤ Atelier frigorifique :

Il assure toutes réparations frigorifiques domestiques et industrielles.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources-2010 p.8.

## B. La capacité d'accueil :

La Société dispose d'un potentiel technologique hérité de la DCAN. Ceci lui permet, non seulement de résister à la concurrence en matière de construction et de réparation de bateau, mais surtout d'envisager une ouverture technologique en matière d'usinage de pièces, au profit d'entreprises industrielles Malgaches comme la JIRAMA, PFOI.... Toutes réalisations dans le chantier de la SECREN SA sont accomplies grâce :

- o aux techniciens mise en service par l'équipe directement concernée ;
- o à un bassin de radoub de 199 m.

### 1. Le bassin de radoub

C'est une cale sèche en béton permettant la réparation des bateaux en dessous de la ligne de flottaison. Après l'arrivée du bateau dans la cale, celle-ci est fermée pour permettre l'évacuation de l'eau et rendre ainsi la cale sèche.

#### **Caractéristiques et Capacité**

Il est composé de deux bassins

- ✓ Le moyen bassin :

Longueur : 128,65 m.

Longueur hors tour maximum : 124 m

- ✓ Le petit bassin :

Longueur : 67,20 m ;

Longueur hors tour maximum : 55 m.

Ces deux bassins sont séparés par des bateaux portes. Ces derniers libèrent l'autre moitié du bassin si la taille du bateau échoué est inférieure ou égale à 124 mètres. Ces deux bassins forment le grand bassin de :

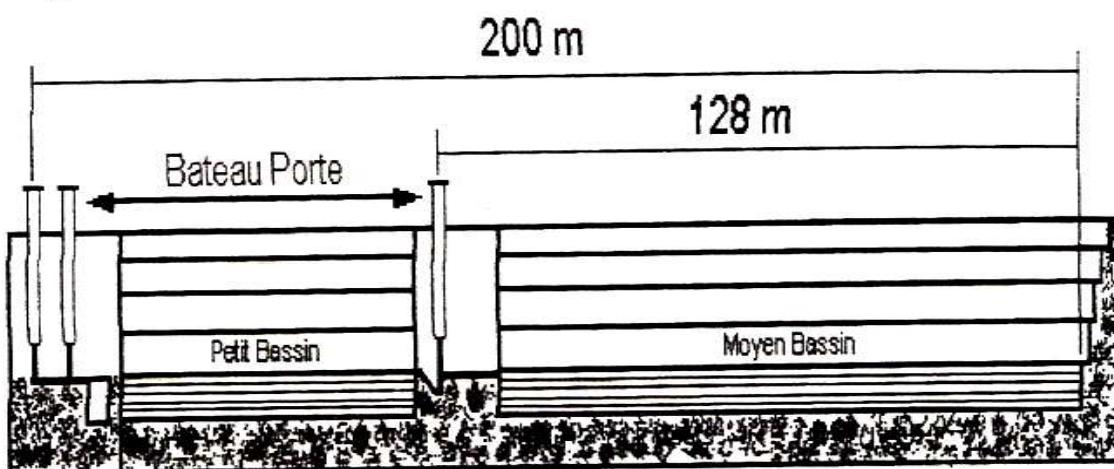
- Longueur : 199 m ;
- Largeur à l'entrée : 26,40 m ;
- Tirant d'eau à l'entrée : 8,00 m.

Photo n°1 : Bassin radoub avec 6 chalutiers en réparation

Les navires échouables sont : les thoniers, les chalutiers, les chalands, les cargos, les caboteurs, les ferrys, les tankers, les bâtiments militaires suivant leur taille.



**Figure n°3 : plan du bassin radoub**



**Source** : SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources – 2008.

## **2. Le slipway :**

Le slipway est doté d'un chariot pouvant lancer le bateau à la mer après sa réparation ou sa construction ou vice versa, le hissage de la mer vers la terre pour réparation.

\* Caractéristiques et capacités

- La capacité de hissage : 100 Tonnes ;
- La capacité de lancement : 200 Tonnes.

Le lancement ou le hissage se fait sur deux plans :

- Plan horizontal: 35 m,
- Plan incliné 35m,
- Pente : 7°26.

Le chariot du slipway mesure 16 mètres de long et 6 mètres de large. Les navires échouables, quel que soit leur type (en acier, en bois ou en plastique) devraient avoir une longueur maximum de 31 mètres (et qu'ils soient : catamaran, crevettier, chaland, caboteur, skiff, vedette).

## **3. Les pontons :**

La SECREN dispose de deux pontons pour amarrer les navires qui ne souhaitent pas entrer en cale sèche mais effectuer des travaux à flot. De par sa position stratégique, ces pontons ont la capacité d'accueillir six thoniers ou huit chalutiers.

Caractéristiques

✓ Ponton de 75 mètres :

- Longueur : 75,60 m ;
- Largeur : 9,00 m ;
- Creux : 3,45 m ;
- Tirant d'eau : 0,43 m.

✓ Ponton de 50 mètres :

- Longueur : 50,40 m ;
- Largeur : 9,00 m ;
- Creux : 3,50 m ;
- Tirant d'eau : 0,37 m.

#### **4. La terre pleine :**

La SECREN S.A peut également faire des réparations ou des constructions sur terre pleine suivant le plan horizontal. L'échafaudage peut varier suivant la taille et la forme de la coque du bateau. Les engins d'élevage utilisés sont les grues sur pneus et la grue Clyde. Ce mode de réparation s'applique plus particulièrement sur les petits bateaux de pêche, en bois ou en plastique (crevettier, remorqueur, vedette,...).

### **C. Les infrastructures socio-médicales**

#### **1. Le foyer SECREN :**

C'est un lieu de détente pour les employés de la société. Immense bâtiment destiné à faire des cérémonies de tout genre (conférence, mariage, cabaret, ...), le foyer SECREN dispose en plus d'un complexe de plusieurs chambres d'hôtes.

Ce foyer peut contenir un millier de personnes et a sa propre cuisine. Il s'occupe du repas des ouvriers durant les heures supplémentaires.

Le foyer SECREN appartient à la société mais est actuellement sous gestion indépendante pour faciliter l'organisation et un meilleur constat du rendement.

#### **2. Les dispensaires de la société :**

Il en possède deux : un pour les employés, (situé en plein chantier) pour prévoir les accidents de travail et un autre pour les familles du personnel.

Ce dernier possède sa propre pharmacie où les familles reçoivent des médicaments qui sont à 80% au frais de la société et les 20% restant sont retirés du salaire ou de la mutuelle du personnel.

Pour le dispensaire du personnel, tous les frais médicaux du malade sont à la charge de la société.

## **SECTION II : LES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA**

Grâce aux mensurations impressionnantes de son Bassin de Radoub, la société peut facilement se vanter d'être l'un des chantiers navals les plus performants de l'Océan indien. En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir sur le marché,

les activités de réparation et de construction navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs Européens que Nationaux.

## **§1- La Réparation Navale (RN) :**

C'est la principale activité de la SECREN SA. La réparation navale occupe 80% de ses activités totales et tient une place importante dans l'économie du pays, grâce à l'entrée massive de devises<sup>1</sup>.

Les activités de réparation navale concernent :

- \* Tous travaux de réparation navale (carénage dans le bassin de radoub jusqu'à 30 000 tonnes ou de réparations navales à flot).
- \* Tous travaux de réparation navale sur navire en bois ou à coque plastique.
- \* Tous travaux de réparation ou d'installation d'ensemble électroniques simples ou complexes.

Les principaux travaux que la société offre en matière de réparation navale peuvent être répartis en trois catégories selon la nature de l'activité.

- le carénage,
- les avaries,
- les interventions.

En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir sur le marché les activités de réparations navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs étrangers que Nationaux.

### **A. Le carénage :**

Ce sont des travaux d'entretiens périodiques du navire, par an ou tous les 2 ans. Pour les thoniers, il s'agit d'entretiens généraux, travaux de peintures et remplacement des diverses pièces usagers. Quand on parle de carénage, cela implique de grandes réparations.

Les travaux de carénage sont programmés en avance avec une liste des travaux bien déterminés. Il s'agit d'une réparation avec un arrêt technique du navire.

Les travaux de carénage sont généralement effectués dans le bassin. Ils génèrent des recettes en devises plus avantageuses que d'autres travaux. La durée en cale sèche varie d'une semaine à 2 semaines.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : potentialité de la production – Mars 2010, p.3

## **B. Les avaries :**

L'avarie est un accident technique d'un navire en pleine mer. Ceci nécessite un remorquage jusqu'au chantier. Il s'agit d'un entretien portant sur la panne survenue en pleine mer. Ce sont des travaux d'entretiens des coques ou des tôles dû à l'accident, leur réparation a un caractère urgent. Les bateaux en avarie sont prioritaires.

## **C. Les interventions :**

Ce sont des travaux d'entretien non programmés, simples et qui nécessitent une réparation au moment d'escale technique au port ou au quai de la SECREN. Il s'agit d'une réparation partielle. Les travaux effectués n'ont pas nécessairement besoin de cale sèche.

L'existence de plusieurs ateliers, mis en place lors de la DCAN, lui permet également de s'occuper de la réparation et de l'usinage de pièces mécaniques :

- turbos soufflants, compresseurs thermiques,
- moteurs électriques,
- ensembles frigorifiques : chambres froides, réfrigérateurs ... ,
- ensembles électroniques : radar, sondeur, automatisme,
- rectification des vilebrequins.

## **D. En matière de réparation navale :**

### **1. Réparation de la flotte étrangère :**

La SECREN SA axe son développement sur le créneau porteur du marché à l'exportation et c'est pour cela qu'elle a pour objectif de garder une part du marché de la flotte thonière de l'Océan Indien (15 bateaux par an en moyenne effectuant des travaux de carénage). Il faudra aussi entreprendre des efforts importants de prospection pour conquérir une part du marché international des navires de lignes.

### **2. Réparation de la flotte Malgache :**

Dans l'attente de résultat face à cette politique commerciale agressive tournée vers l'exportation, la société a besoin de maintenir la clientèle locale en matière de réparations navales.

**Photo n° 2 : Nettoyage d'œuvre vivre de la coque dans la cale sèche.**



**Photo n° 3 : Préparation de la peinture d'un bateau thonier.**



**Source** : <http://www.secren.mg>. Galerie photos Mai 2011.

## **§2- La Construction Navale (CN)**

En Construction Navale, la présence d'un bureau d'étude performant demeure un atout majeur pour effectuer tous travaux de constructions neuves conformes aux exigences internationales et à tout besoin du client.

Ces travaux de construction nécessitent l'élaboration de plan avec études approfondies avant la réalisation. Quelques phases de construction sont néanmoins : traçage, assemblage coque :

- pose : superstructure, moteur,...
- peinture, diverses installations,...
- mise à l'eau et essai en mer.

La construction navale peut exécuter dans le cadre de ses activités, la construction de différents types d'embarcations.

Les différentes constructions effectuées par la SECREN et leurs caractéristiques

Tableau n°II : Types d'embarcations

TYPES D'EMBARCATIONS	CARACTÉRISTIQUES
Vedettes en bois	Vedette de 13,40 m - 9,10 m - 7,5 m
Vedettes en bois contreplaqué époxydes	Vedette de 5 m
Vedette de surveillance	Vedette garde côte de 26 m Vedette rapide de 21 m s
Vedette pour passagers	Vedette de 13,40 m - 13 m
Vedette de port	Vedette de pilotage de 15 m - 13,40 m Vedette de lamanage de 8,50 m
Embarcation en plastique (en résine polyester)	Embarcation de 9 m (30 CV) pour la pêche Embarcation de 7 m - A, 10 m - 2,70 m Vedette de type baleinière de 3,50 m Vedette en résine polyester de 7,05 m Pédalo
Navire de cabotage	Caboteur de 250 T et 150 T Barge de 40 m de 300 T
Navires transbordeurs	Barge mixte de 30 m de 100 T, 22 m de 50 T et 19 m de 40 T Landing barge de 17 m de 30 T
Navires de pêche	Chalutier de 35 m - 20 m - 17 m - 15 m
Navires de servitude	Remorqueur de 1 750 CV - 1 000 CV Remorqueur de 17 m à 215 CV, 12 m à 200 CV et 8,50 m à 50 CV Remorqueur de 175 m à 330 CV Pousseur de 400 CV
Bac à pirogues	Bac de 15/25/35 T
Chalands automoteurs	Chalands automoteurs de 150 et 200 m <sup>3</sup>
Chalands	Chalands standards de 30 à 200 T
Divers	Coffre d'amarrage
Skiff	Skiff de 11 m pour thonier à 800 CV

Source : SECREN SA : Potentialité de la production Mai 2011.

**Photos n° 4 : Les résultats en construction navale**



Construction de la vedette JAOLAHY    2-Montage de moteur



3- Mise à l'eau de la vedette

4-Skiff du thonier Espagnole

**Source** : <http://www.secren.mg.galerie> photos Mai 2011.

### **§3- La Diversification :**

A part sa mission principale en matière de réparation et de construction navales, la SECREN SA effectue des travaux de diversification. Cette diversification de sa production a été conçue dans le but de ne pas s'enfermer dans un aspect d'unité de produits. Alors pour renflouer ses caisses, elle a diversifié ses activités par d'autres travaux. Ces travaux de diversifications touchent en particulier :

- \* La fabrication mécanique ;
- \* La fonderie ;
- \* La menuiserie-ébénisterie ;
- \* La maintenance industrielle.

#### **A. Les types de diversification :**

##### **1. La maintenance industrielle :**

Elle consiste à des réparations diverses et usinages qu'effectue la société. La maintenance industrielle se rapporte à tous travaux de :

- ❖ Fabrication mécanique et métallique, notamment :
  - \* la confection et la réparation de diverses pièces mécaniques ;
  - \* les travaux de chaudronnerie ;
  - \* la rectification et métallisation de vilebrequins ;
  - \* les réglages de coussinets et de paliers ;
  - \* le coulage des pièces en alliage non ferreux.
- ❖ Et la fabrication des :
  - \* turbos soufflant et compresseurs thermiques ;
  - \* ensembles frigorifiques, fabrication des chambres froides négatives (moins 25°C) de capacité de 30 m<sup>3</sup>, 60 m<sup>3</sup> ;
  - \* rectification des vilebrequins ;
  - \* pipe-lines ;
  - \* moteurs électriques, rembobinage des alternateurs,...etc.

## 2. La Fonderie

La fonderie excelle surtout dans :

- \* la confection de pièces moulées en bronze, métaux légers et ceci malgré l'arrêt de la production des pièces moulées en fonte depuis plusieurs années,
- \* le réglage des coussinets et des paliers,... ;
- \* la fabrication de pièces d'usures ;
- \* la fabrication de grilles de caniveaux ;
- \* la fabrication de bouche à clé ;
- \* la fabrication de pompes centrifuges de 600 m<sup>3</sup> et au-delà (option groupe motopompe à démarrage intermittent et à pompage temporisé) ;
- \* la fabrication des pompes immergées, pompes multicellulaires.

## 3. La galvanisation

Elle est très importante pour la SECREN car les pièces confectionnées par galvanisation sont liées directement aux travaux de la réparation navale. De par ses diverses activités, la société regorge d'énormes potentialités jamais connues dans l'Océan Indien et à Madagascar. En effet, elle est la seule industrie à posséder une unité qui s'occupe de la galvanisation dans la zone.

Si galvaniser par projection est de plus en plus fréquente, la SECREN propose mieux, moins cher et de qualité : la galvanisation par immersion (dans un bac de L x 1 x profondeurs = 4 m x 0,80 m x 1 m, à une température d'immersion de 470°C à 490°C). La remise en route du bain de galvanisation, destinée à l'entretien et à la fabrication de tuyaux a fait de la SECREN SA une industrie possédant une particularité importante dans ce domaine.

## 4. La menuiserie-ébénisterie

Elle englobe tous travaux de menuiserie, de mobilier de bureau jusqu'aux diverses embarcations en bois :

- ♦ confection de mobilier (meubles, portes, fenêtres,...),
- ♦ embarcation en bois (vedettes en bois massifs, en contre plaqué époxydes),
- ♦ embarcation en plastique (vedettes en résine polyester stratifiées),

- ♦ contre plaqué (fabrication des ébénisteries et menuiseries pour toitures en alcôve).

## 5. Autres éventualités

En acier, on rencontre aussi les travaux de fabrication :

- des ponts Belley,
- des ossatures métalliques,
- des citernes à fond bombé,
- des coffres forts,
- des bacs à ordures, etc.

En fibre de verre ; le revêtement des superstructures :

- receveur de douche,
- évier,
- bidet,
- bac à ordure,
- glacières.

## **B. Les études sur la diversification :**

Comme les activités de la diversification ne sont pas suffisamment génératrices de Chiffre d’Affaires dans la société, une étude sur ce cas a été établie. Cette étude envisagera donc une redynamisation du secteur pour que ces travaux ne tendent pas à être négligés par rapport à la réparation et à la construction navale<sup>1</sup>. Le bureau d’étude pourvoie à :

- \* des études de modifications demandées pour les navires en services ;
- \* des études complètes de bâtiments de servitudes diverses (chalands, chalands automoteurs, dragues remorqueurs, barges automotrices) ;
- \* des études complètes de bâtiments divers : pétroliers, caboteurs, chalutiers, bâtiments de transport, barges ;
- \* des études de BTP : bâtiments locatifs, routes et / ou pistes, aménagements de terrain, ouvrages en bois ;
- \* des études de structures métalliques industrielles : hangars, réservoirs à butane, gasoil, mélasse, pont,...

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Potentialité de la production-2010 p.8

Cette première partie, nous a permis de mieux connaître les caractéristiques de la SECREN S.A, ses activités, ses objectifs, son importance ainsi que sa structure organisationnelle. La connaissance de toutes ces informations seraient utiles pour traiter la deuxième partie de l'ouvrage.

## **PARTIE II :**

### **ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE ET SES MESURES DE REDRESSEMENT**

Analyse des blocages de la croissance commerciale dans le domaine de la réparation navale nous amène à voir successivement, les différents facteurs qui influencent ses activités et qui nous offrira ensuite l'occasion de suggérer quelques solutions susceptibles de normaliser sinon de redresser la situation de cette société.

# **CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

## **ET SA SITUATION COMMERCIALE**

L'entreprise ne peut pas être conçue comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie c'est-à-dire le développement et parfois même la survie.

L'analyse environnementale de la SECREN S.A répond à double objectif :

- L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter ses activités ;
- L'identification d'opportunité ou des menaces environnementales.

### **SECTION I : LE DIAGNOSTIC INTERNE**

Par définition, le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise et celle du Domaine d'Activités Stratégique (DAS). D'une manière générale, l'environnement est à la source d'un certain nombre des contraintes pour une entreprise. Ces contraintes peuvent être internes ou résultent des phénomènes économique et écologique.

#### **§1- Les forces :**

Au niveau national, la SECREN S.A est la seule société qui effectue la construction et la réparation navales, donc elle tient le monopole, en comparant avec ses concurrents, elle possède ses propres forces qui sont :

- Immense bassin radoub, aussi important qu'en longueur (199 m), qu'en largeur (26,40m) et en tirant d'eau (8m).
- Certains techniciens supérieurs ont suivi des formations à BREST et d'autres à l'École de Formation Technique (EFT) du temps de la DCAN. C'est pourquoi ils arrivent à réparer des navires thoniers et la construction des skiffs.
- Sa propre centrale électrique fournit de courant électrique aussi important que celle de la JIRAMA et assure l'alimentation électrique du chantier naval (ses différentes machines de productions) et celle de la cité des cadres.
- On pourrait aussi classer le service médical comme étant ses forces, car rares sont les entreprises qui disposent un service médical à l'intérieur de son organisation.

La plupart des cas, elles sont affiliées à des organismes médicaux comme l'OMSI. Mais, pour le cas de la SECREN S.A, la santé du personnel ainsi que les membres de leur famille est assurée par la société du fait de l'existence du centre médico-social à l'intérieur de son organisation.

## §2- Les faiblesses :

Même si la SECREN S.A se trouve en position de monopole, elle a également ses propres faiblesses:

- Au niveau des matériels :

La plupart de ses matériels de production sont hérités de la Direction de Construction et armée Navale en 1945 ; actuellement les différents équipements de la SECREN S.A représentent le patrimoine colonial, à cette époque, ceux-ci ont été considérés comme moderne.

À présent, ils sont vieux et sont dépassés par des technologies de pointe, ce qui ne motive pas ceux qui doivent les utiliser et cette situation pourrait également provoquer l'allongement du délai des livraisons.

Disparition chronique des moyens indispensables à la production.

- Au niveau d'approvisionnement :

La SECREN S.A est condamnée d'importer des matériels de production et des pièces de rechange provenant de l'ancienne métropole, d'une part les clients exigent la qualité et d'autre part ces matériaux n'existent pas au niveau local.

## SECTION II : LE DIAGNOSTIC EXTERNE

On ne peut pas concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans laquelle elle agit, l'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part elle agit sur ce même environnement, ce sont donc des facteurs incontournables auxquels l'entreprise doit s'adapter<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Patrick RALAMBOMANATSOA, 4<sup>ème</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina, 2009-2010, « Memo du Marketing », p2.

L'entreprise peut être influencée par son environnement d'une manière positive (Opportunité environnementale) ou bien d'une manière négative (contrainte environnementale). Elle doit surveiller de manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies.

### **§1- Les opportunités :**

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel l'entreprise peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Une entreprise porteuse d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement<sup>1</sup>.

Depuis plus de 5 ans à cause d'une grande potentielle de sa position géographique vis-à-vis de la zone de pêche, beaucoup de clients (ALBACORA, ECHEBASTAR PLEET et Autres...) se sont intéressés et veulent élargir leur environnement de travail du moment que les règles du jeu sont claires : faire intervenir davantage des clients dans la conception, l'investissement des matériels et l'exploitation des activités du chantier.

Leur objectif est de fructifier la relation commerciale et technique avec la SECREN S.A<sup>2</sup>, ce qui apporte en revanche à la société de jouir des avantages.

### **§2- Les menaces :**

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet.

Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser.

Dans une société industrielle comme la SECREN S.A, les menaces sont souvent l'entrée des nouveaux concurrents sur le marché. Elle agit non seulement au niveau local mais aussi au niveau international.

---

<sup>1</sup> Patrick RALAMBOMANANTSOA, 4<sup>ème</sup> année Gestion à l'Université de Toamasina, 2009-2010, «Mémo du marketing » p3.

<sup>2</sup> SECREN SA : Structure et Potentialité – Ressource, 2009, p 23.

La plupart des clients de la SECREN S.A sont des bateaux thoniers qui font le déchargement au sein de la Pêche et Froid de l'Océan Indien (PFOI), en effet, la fermeture temporaire de la PFOI réduit le nombre des bateaux au sein de la société et qui constitue une menace à la SECREN S.A.

En outre, l'apparition des nouvelles usines de pêche dans l'Océan Indien constitue également une menace pour la société SECREN SA.

La diminution des produits halieutiques dans la zone de pêche de Madagascar amène le navire thonier dans la zone proche des concurrents de la société pour faire la pêche et s'il arrive un problème (une avarie ou une intervention), il cherche le chantier naval le plus proche pour la résolution de ses problèmes, ce qui constitue également une menace à la SECREN S.A.

L'analyse du micro et macro environnement nous permet donc de mettre en évidence les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

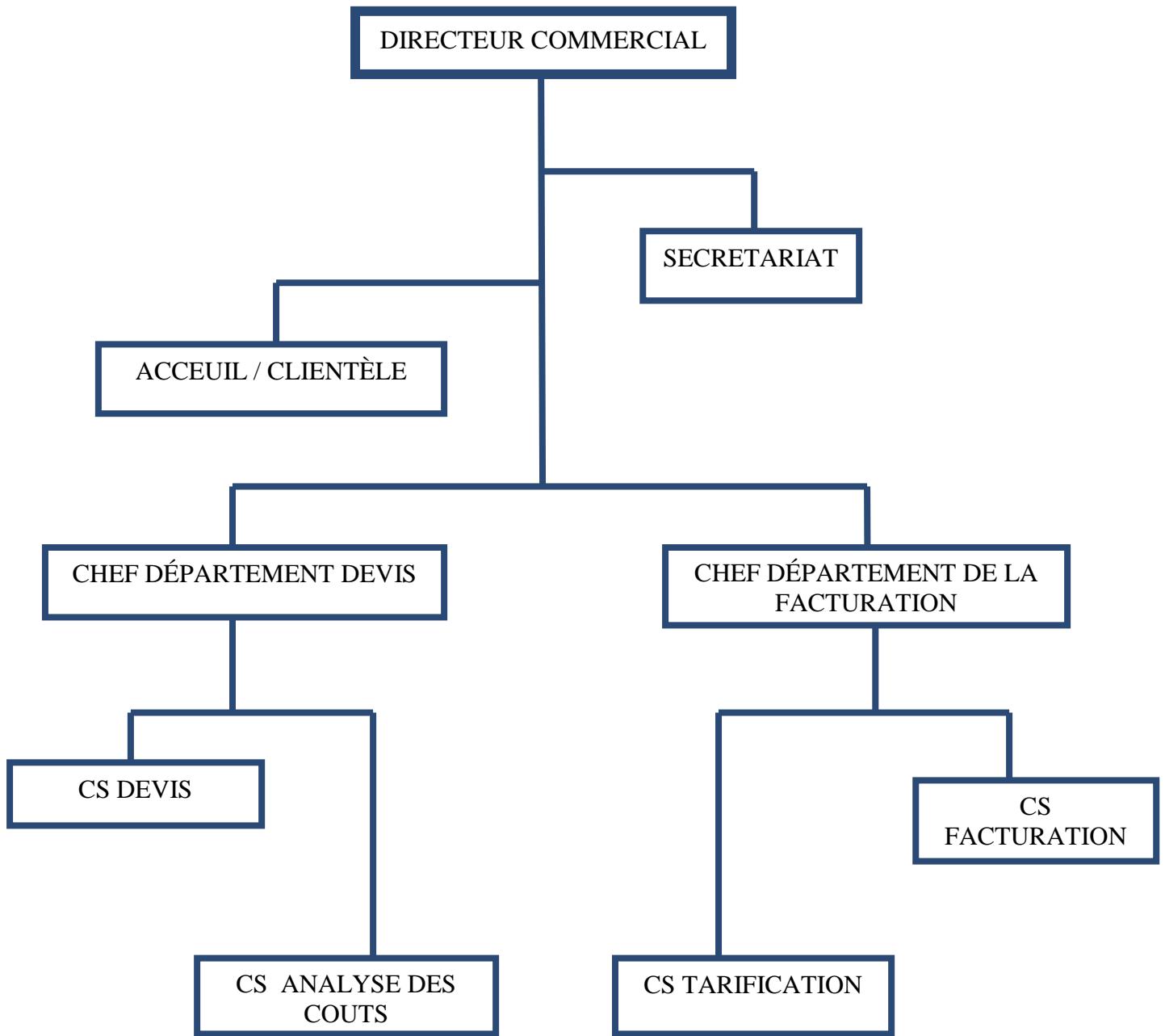
### **SECTION III : ANALYSE DE L'ÉVOLUTION COMMERCIALE DANS LA RÉPARATION NAVALE**

#### **§1- Fonction commerciale de la SECREN S.A :**

La direction Commerciale est une Direction qui se charge de toutes les activités commerciales de la société. Chaque Société a besoin d'une bonne technique commerciale pour pouvoir vendre ses produits / services et atteindre son objectif principal d'où le chiffre d'affaires prévisionnels ainsi que pour avoir le maximum de profit.

La Direction commerciale a pour mission d'assurer la vente, et elle supervise deux départements : Le Département Devis et le Département de la Facturation.

Figure n° 4 : Organigramme de La Direction Commerciale



**Source** : SECREN S.A : Directeur commercial, restructuration de l'organigramme en 2011.

Avec CS : Chef Service

## **A. Le département du devis :**

Il détermine le prix de vente à partir des matériaux utilisés, la main-d'œuvre et le temps suffisant à la réalisation des travaux. Ce département est subdivisé en deux services :

- Service Devis ;
- Service d'élaboration de tarif ou Tarification.

### **1. Service devis**

#### **a) Son rôle et Attribution :**

- Étudier les demandes des clients (consultation des prix, appel d'offre et commande), effectuer les études analytiques des coûts et fixer le prix de vente en conformité avec la politique de prix de la société et des prix pratiqués par les concurrents.

- Travailler toujours en collaboration avec le service technique de préparation de chaque département, surtout pendant la détermination de prix de main d'œuvre et des matières utilisées pour les travaux ;

- Élaborer les prix standards des travaux courants et des catégories prévisionnelles

- Collecter des éléments de devis, c'est-à-dire la main d'œuvre et la matière pour les travaux répétitifs ;

- Application des tarifs.

#### **b) Les différentes sortes de devis :**

Réaliser un devis correspondant à la demande d'un client est une tâche la plus difficile à faire car ce dernier diffère d'un client à un autre, les besoins et les exigences ne sont pas les mêmes.

Il y a donc plusieurs sortes de devis :

- Devis sur les frais généraux : c'est tout ce qui concerne les biens et les matières de la société ;

- Devis sur les constructions neuves : dont la plupart sont des clients étrangers (80%) et (20%) les ONG, PSDR, SOLIMA ;
- Devis sur les réparations navales : 80% de chiffre d'affaires de la société dont la plus grande concerne le carénage ;
- Devis sur les constructions et les réparations diverses.

Par ailleurs, le devis devrait être fiable et pertinent pour ne pas conduire les clients ou la société à une perte ; c'est pourquoi le chef de service devis dispose des plusieurs deviseurs sous son contrôle, pour éviter les risques d'erreurs sur l'établissement des tâches.

c) Détermination des prix dans le Devis :

Il y a des prix qu'on obtient à partir :

- Des catalogues ;
- D'une référence ;
- Du manuscrit (dessin).

La réalisation d'un devis :

Formule du Revient Théorique

**RT** : le Revient Théorique

**A** : La quantité de matière nécessaire à la réalisation des travaux

**B** : Les heures consommées par la réalisation

$$RT = A \times 1,05 \times B \times TH$$

Formule de prix de vente (**PV**)

$$PV = (A \times 1,29 \times 1,30) + B \times TH$$

**1,05** : Coefficients de magasin qui représente 5% de la matière au prix de revient.

**1,29** : Coefficients de magasin qui représente 29% de la matière au prix de revient.

**1,30** : La marge bénéficiaire.

**TH** : C'est le Taux Horaire ou le coût de l'unité d'œuvre.

Celle-ci sera multipliée par les heures prévisionnelles quelques soient les travaux à réaliser (constructions neuves, réparations navale et les diverses).

Tableau n°III : Les taux horaires de la SECREN S.A

<b>Taux Produit</b>	<b>Taux horaire de revient</b>	<b>Taux horaire de vente HT</b>
<i>Produit Divers</i>	- Divers : 3.226,40Ar/heure - Menuiserie : 860,40Ar/heure	- Loisirs : 8.000,00Ar/heure - Menuiserie : 1.800,00Ar/heure
<i>Construction neuves</i>	3.226,40Ar/heure	8.000,00Ar/heure
<i>Réparation Navales</i>	- Nationaux : 5.914,20Ar/heure - Internationaux : 10.220,00Ar/heure	- Nationaux : 16.000,00Ar/heure - Internationaux : 13,75 <b>e</b> / heure

Source : SECREN S.A- Direction Commerciale, année 2011.

## 2. Le Service d'élaboration tarif

Il est en collaboration avec les autres services, le chef de service de tarification a pour mission d'établir une recherche sur la standardisation des prix, la politique de prix appropriée ainsi que d'optimiser la rentabilité des activités de la société.

Il est en étroite collaboration avec le département de facturation afin d'étudier et fournir des documents commerciaux nécessaires à la commercialisation de son produit.

Fournir aux départements techniques, les informations commerciales nécessaires pour la gestion de production : heure, matière, délais.

Établir les catalogues de prix, standardisation de prix à partir des éléments collectés par le service de DEVIS.

## **B. Le département de vente :**

Ce département est la finalité de toutes les actions concernant le service effectué à la société. Il établit la facturation et responsable à sa Dispatching. Il est divisé en deux services :

- Service de Facturation ;
- Service d'Analyse des coûts.

### **1. Service de Facturation :**

En général, la responsabilité du service de facturation est de facturer les travaux réalisés et d'enregistrer toutes les réalisations annuelles, trimestrielles et mensuelles.

Il y a trois sortes de facture à réaliser :

#### **↳ Facture sur acompte :**

Est une facture sur les acomptes de 50% que le client paye avant de commencer les travaux comme les réparations navales, travaux divers et constructions neuves.

#### **↳ Facture sur les projets :**

Établie selon le devis, elle sera contrôlée par les différents services pour éviter les erreurs dans la facture finale.

#### **↳ Facture finale :**

Elle est négociable, mais sans que la marge bénéficiaire puisse descendre en dessous de 30% du revient enregistré dans le **AS 400**.

C'est pour cette raison qu'avant d'être signé par le Directeur Général, la facture finale devrait être revérifiée par le contrôle de gestion, après le contrôle, la facture sera multipliée en plusieurs exemplaires et ce nombre dépend du type de client ou de produit.

### **2. Service d'Analyse des coûts :**

L'analyse des Coûts procède à des analyses des paramètres mises en jeux dans la rentabilité de l'entreprise (main d'œuvre, matière, délais), il fait des suivis d'une manière corrective du travail effectué, c'est-à-dire il détermine si les techniciens ont respecté les durées des travaux ou non.

Elle contrôle et poursuit l'évolution du travail établie sur le plan administratif, et dès fois elle rectifie les anomalies, compare les valeurs réalisées et les valeurs actuelles ou devisées.

Pour que la société atteigne toujours son objectif, il faut que les valeurs réalisées soient inférieures ou égales aux valeurs devisées.

On a crée ce service pour pouvoir analyser les prévisions par rapport à la réalisation.

Elle a comme mission de :

- \* Redresser les écarts qui existent entre le devis et la facture,
- \* Vérifier la conformité des travaux avec la commande
- \* Analyser les coûts et contrôler les ventes pour avoir un résultat conforme à la politique de la société.

§2- Analyse de l'évolution des nombres et des chiffres d'affaires de la SECREN S.A dans la Réparation Navale :

Voici un tableau d'effectif des bateaux et les chiffres d'affaires respectifs des six dernières années sur laquelle nous allons effectuer notre étude sur le résultat de la SECREN S.A dans le domaine de la réparation navale.

Tableau n°IV :

Nombre de bateaux et chiffre d'affaires respectif

DESIGNATION	2006	2007	2008	2009	2010
RN (Nombre des bateaux)					
<b>1) ÉTRANGERS :</b>					
<b>a) ESPAGNOLS :</b>					
→ Carénage	14	12	11	7	9
→ Avarie / interventions	15	18	18	24	26
SOUS-TOTAL :	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>35</b>
<b>b) FRANÇAIS :</b>					
→ Carénage	0	3	1	0	0
→ Avarie / interventions	1	7	7	11	0
SOUS-TOTAL :	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
<b>c) AUTRES ÉTRANGERS :</b>					
→ Carénage	2	4	7	3	1
→ Avarie / intervention	5	10	4	5	3
SOUS-TOTAL :	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
TOTAL CARENAGE ÉTRANGERS :	16	19	19	10	10
TOTAL AVARIE/INTERVENTION : ÉTRANGERS	21	35	29	40	29
TOTAL GENERAL DES BATEAUX ETRANGERS	<b>37</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>39</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES ÉTRANGERS :</b> (en milliard d'Ariary)	<b>13.958</b>	<b>13.609</b>	<b>14.065</b>	<b>11.342</b>	<b>10.318</b>
<b>2) NATIONAUX :</b>					
→ Carénage	30	51	12	22	24
→ Avarie / interventions	52	54	54	30	28
SOUS-TOTAL	<b>82</b>	<b>105</b>	<b>66</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NATIONAUX :</b> (en milliard d'Ariary)	<b>2.178</b>	<b>3.188</b>	<b>1.667</b>	<b>3.567</b>	<b>1.578</b>
TOTAL CARENAGE	46	70	31	32	34
TOTAL AVARIE/INTERVENTION	73	89	83	70	57
TOTAL GENERAL :	<b>119</b>	<b>159</b>	<b>114</b>	<b>102</b>	<b>91</b>
TOTAL DU CHIFFRE D'AFFAIRES R.N (en milliard d'Ariary)	<b>16.136</b>	<b>16.797</b>	<b>15.732</b>	<b>14.909</b>	<b>11.896</b>

Source : SECREN S.A Département contrôle de Gestion, Mai 2011.

Tableau n°V : **Chiffres d'affaires de cinq dernières années de la réparation navale en Ariary :**

Année	2006	2007	2008	2009	2010
RÉPARATION NAVALE	<b>16.136.369.000</b>	<b>16.797.007.000</b>	<b>15.732.057.000</b>	<b>14.909.822.000</b>	<b>11.895.673.000</b>
• Nationale	2.178.630.000	3.187.706.000	1.666.559.000	3.567.661.000	1.577.700.000
• Étrangère	13.957.739.000	13.609.301.000	14.065.498.000	11.342.161.000	10.317.973.000
En Devises (€)	5.116.000	5.346.000	5.564.000	4.214.000	3.767.000

**Source :** SECREN S.A Département contrôle de Gestion, mai 2011.

Ce tableau représente le nombre et le chiffre d'affaires des bateaux étrangers et nationaux dans la réparation navale du SECREN S.A depuis 2006 jusqu'au l'an 2010, les clients étrangers sont divisés en trois et parmi eux, il y a les bateaux Français et étrangers, ce sont les bateaux Espagnols qui sont plus nombreux dans le carénage que sur les travaux d'avaries et les interventions, cela signifie qu'ils sont les clients fidèles pour la SECREN.

Les bateaux Nationaux sont presque stables mais pendant les trois dernières années (2008-2010), le nombre diminue considérablement surtout sur l'avarie et les interventions de (54-30-28), la réparation de ces thoniers apporte une contribution très importante dans le chiffre d'affaires de la société et dépasse largement le chiffre d'affaires issu de la réparation des bateaux Malgaches.

Bref, dans ce tableau nous pouvons constater que chaque année, le total général des bateaux réparés (carénage / avarie / intervention) au sein de la SECREN S.A ne cessent de diminuer, ce qui favorise en revanche une diminution du chiffre d'affaires total.

D'où, nous pouvons dire qu'il y a une chute des résultats dans la réparation navale et cela constitue une menace très importante pour la vie de cette entreprise.

La question se pose : pourquoi y a-t-il une diminution du chiffre d'affaires chaque année dans la réparation navale ? Et comment y parvenir.

Donc nos études vont identifier dans le deuxième chapitre, les facteurs de blocage de la croissance commerciale, ainsi que ses mesures de redressement.

## **CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES FACTEURS QUI FREINENT LA COMMERCIALISATION DE LA RÉPARATION NAVALE**

### **SECTION I : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT SON ENVIRONNEMENT INTERNE**

Comme toute société, la SECREN S.A a de nombreux problèmes affectant directement ou indirectement ses activités. On ne peut pas énumérer tous les problèmes rencontrés par la société, mais on pourrait quand même en citer quelques uns.

#### **§1- Les facteurs techniques :**

On ne saurait envisager la croissance économique d'une entreprise en dehors d'une bonne organisation interne de celle-ci, et au niveau des potentiels humains<sup>1</sup>.

Les facteurs techniques sont déterminants dans cette croissance mais il ne faut pas pourtant négliger au second plan, le rôle capital joué par les facteurs psychosociologiques et politiques, car une entreprise ne saurait être considérée comme un système où prédomine exclusivement les facteurs techniques.

Sans tenir compte à cette conception équivaut à avoir un partielle d'une entreprise et partant, à négliger la place occupée par les facteurs humains.

Bref, cette vision statique de l'organisation de l'entreprise peut restreindre le champ d'investigation d'un chercheur dans ce domaine car l'organisation d'une entreprise ne se limite pas seulement à la production, distribution et à la gestion.

Pour mener à bien, une telle étude, force est d'abandonner cette conception statique et erronée, et de considérer une entreprise comme un univers où prédominent à côté des facteurs techniques, des relations sociales, comme un système social global.

Une telle conception permettrait d'embosser les problèmes attachés à l'entreprise dans leur totalité.

Le facteur de blocage du SECREN S.A dans la réparation navale réside en premier lieu dans la vétusté de ses moyens matériels de production, la pénurie chronique des matériels indispensables à la production, et sur la gestion du personnel.

---

<sup>1</sup> Gatien HORACE, Cours de Management II, 4<sup>ème</sup> année Gestion à l'Université de Toamasina, 2009-2010.

Et il ressort des résultats du sondage effectué au cours de l'enquête que la plupart des travailleurs de la SECREN S.A (plus de 400) attribuent primordialement que la cause des difficultés de cette entreprise est le manque d'organisation de sa gestion interne. Des ouvriers aux cadres, l'opinion s'accorde à dire que la première pièce d'approche de cette entreprise se trouve dans son manque de l'organisation.

### **§1- Les problèmes d'infrastructure :**

L'inventaire des moyens de production de la SECREN S.A nous a relevé que la plupart de ceux-ci datent plus de demi-siècle<sup>1</sup>. De ce fait, la SECREN S.A souffre d'un manque des moyens de production moderne.

Cette constatation fondée sur la réalité nous incite à dire que parmi les mesures à prendre pour redresser la situation de cette entreprise, c'est qu'il faut compter sur la modernisation de ses principaux moyens de production.

Cette modernisation du matériel relèvera comme une nécessité cruciale si l'entreprise désire à maintenir sa compétitivité sur le plan international dans la réparation navale.

En guise d'illustration à ce problème, on peut citer l'étude de l'entreprise par la direction d'appui technique de la SECREN S.A qui avait affirmé que 70% des machines installées ont plus de demi-siècle d'existence ou de vie, cette situation prend sa source dans la non-conformité des pièces disponibles aux travaux à exécuter. Elle expliquerait en outre les fréquentes pertes de production subie par l'entreprise au cours des années passées.

Cette situation influe ainsi sur la clientèle de l'entreprise qui ne peut plus supporter non seulement l'allongement du temps de réalisation des travaux mais aussi le non respect du délai de livraison (un arrêt technique classique de gros navire dure en général de 10 à 12 jours calendaires)<sup>2</sup>, par contre pour la SECREN celle-ci varie de 15 à 20 jours, cela est dû à la vétusté des matériels de production.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A : structure, potentialité et ressource 2010 – p<sub>11</sub>

<sup>2</sup> [Http : //www.reparationnavale.Wikipedia.htm](http://www.reparationnavale.Wikipedia.htm), juin 2011.

#### **A. Le bassin de radoub :**

Ce bassin constitue la principale infrastructure qui fait vivre la Société d'Études de construction et de la Réparation Navales. La réparation du bassin radoub est urgente car il ne répond plus aux normes internationales, il s'avère peu rentable face aux installations modernes de ses concurrents directs et il n'est plus en mesure de répondre aux exigences de la technologie moderne, sa réparation, voire son remplacement sera nécessaire si la SECREN SA veut maintenir sa capacité productive.

Cette infrastructure est vétuste, il présente actuellement des fissures. Construit en 1900 et opérationnel en 1911-1912, ce bassin est donc vieux de plus d'un siècle.

#### **B. Au niveau de la gestion du personnel :**

##### **1. Sureffectif des ouvriers et insuffisance des spécialistes :**

Une des conséquences de cette forme d'organisation est la pléthore des spécialistes et des cadres moyens (chef d'ateliers, d'équipes, contremaîtres, etc....). Il convient en outre de préciser que le départ massif des spécialistes Français en 1971 a libéré un certain nombre d'emplois, essentiellement dans les postes de responsabilité, c'est ce qui explique en partie cette insuffisance des techniciens spécialistes et des cadres moyens.

Ce sureffectif est une plaie qui ne se guérit pas, engendrant une masse salariale supérieure à 30% du chiffre d'affaires et étouffant les charges fixes. Le personnel est nombreux et à la fois non productif.

Cette insuffisance du personnel spécialiste dans la réparation navale incite donc les navires qui effectuent le carénage à amener avec leurs spécialistes (ex : sur les moteurs hydrauliques), pour assurer ses révisions. Ce qui entraîne un manque à gagner sur le profit de la SECREN S.A.

Si on procède à la répartition du personnel de l'entreprise selon leurs activités directement productives et indirectement productives (administratives), on obtient le tableau ci après.

Tableau n°VI : Effectif par classement hiérarchique du personnel de la SECREN S.A

CLASSEMENT	CADRES	TECHNICIENS	OUVRIERS		TOTAL
			Agents de maîtrise	Agents d'exécution	
Administratif	64	3	50	124	241
Productif	126	22	250	253	651
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>25</b>	<b>300</b>	<b>377</b>	<b>892</b>

Source : SECREN S.A Direction des Ressources Humaines, Juin 2011

Comme on l'a précisé auparavant, on dénombre un total de 190 cadres dont 64 administratifs et le reste sont des techniciens. Certains techniciens supérieurs ont suivi des formations à BREST et d'autres à l'École de Formation Technique (EFT) du temps de la DCAN.

Cette école de formation était fermée en 1989, il y a maintenant 22 ans que la société ne forme plus des relèves.

La société totalise 677 ouvriers, ce nombre constitue plus du double de celui des cadres et des techniciens, nous pouvons conclure qu'il y a un sureffectif des ouvriers et une insuffisance du personnel techniciens spécialistes.

Ce sureffectif est responsable du déclin de la SECREN S.A dans la réparation navale et de la baisse de la productivité de celle-ci<sup>1</sup>. En outre, certains cadres ne se trouvent pas dans leur juste milieu, ils sont contraints d'assurer des responsabilités dans des postes qui ne leur conviennent pas exactement.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A département comptabilité, Mai 2011.

## **2. Le manque de professionnalisme :**

En plus du sureffectif, le personnel de la SECREN S.A a une mentalité non professionnelle, cela se caractérise par :

- ▶ La fréquence du taux d'absentéisme ;
- ▶ Le gaspillage excessif (des matières, gaz ....etc.), tant que c'est la société qui paie et qu'il s'agit d'une société d'Etat et non une société privée ;
- ▶ Les heures de travail sont inférieures aux heures d'absences pour certains employés. En moyenne, ils travaillent huit heures par jour et la majorité ne fait que six heures ;
- ▶ Le vol régulier des matériels et outillages est fréquent.

Ce manque de professionnalisme réduit les rendements et augmente les charges.

## **3. Au niveau de la formation :**

L'investissement en formation est une préoccupation majeure des entreprises qui veulent se développer. La formation est donc primordiale pour toute entreprise soucieuse du développement des ses ressources humaines et de la qualité de ses produits et services.

Cependant, après la fermeture de l'école technique en 1989. La société n'avait plus formé son personnel.

## **4. Le vieillissement du personnel :**

Ce vieillissement du personnel réduit la force productive, même si l'expérience a été acquise au fil des années.

Plus de 50% du personnel productifs ont atteint 45 ans et plus.

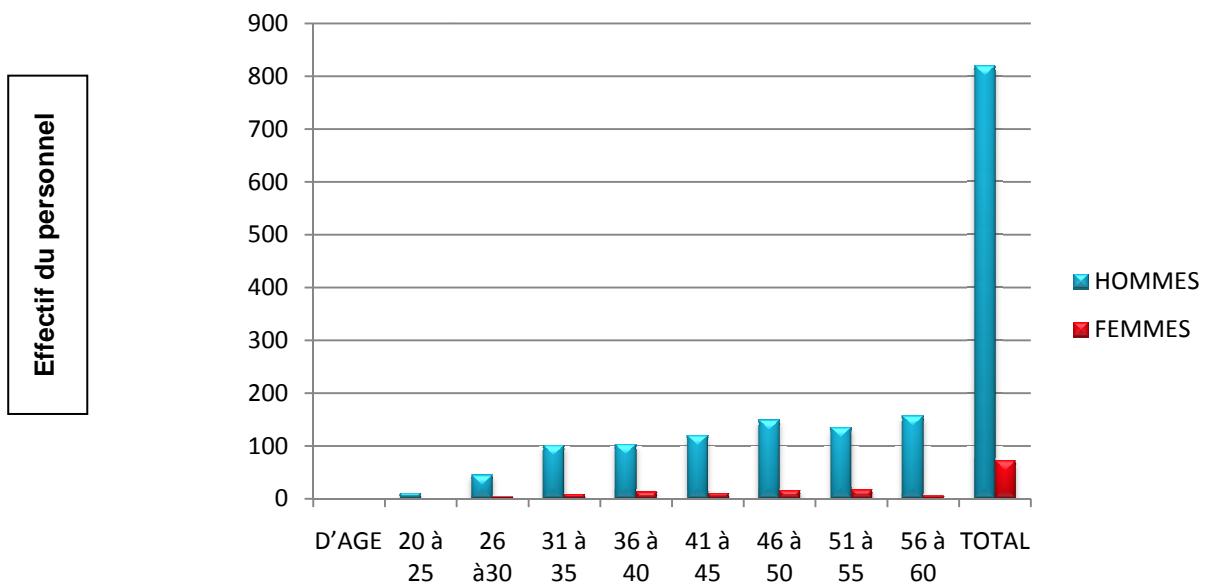
Ce tableau ci-dessous nous montre le vieillissement de personnel au sein de la SECREN S.A.

Tableau n°VII : Effectif par tranche d'âge du personnel de la SECREN S.A.

TRANCHE D'ÂGE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
20 à 25	10	-	10
26 à 30	45	3	48
31 à 35	101	8	109
36 à 40	103	13	116
41 à 45	120	10	130
46 à 50	149	16	165
51 à 55	135	17	152
56 à 60	157	5	162
TOTAL	820	72	892

**Source :** SECREN S.A Direction des Ressources humaines, 03 Juin 2011.

**Figure n°5 : Pyramide des âges du personnel**



**Source :** recherche personnelle, Novembre 2011

## **5. Les heures supplémentaires :**

Le délestage, le manque de contrôle interne pendant l'exécution des travaux dans la réparation navale et la mauvaise gestion des responsables respectifs à bord (les chefs de bord) font que les heures supplémentaires de certains ouvriers sont supérieures à la limite.

Les ouvriers, pour accumuler le maximum d'heures supplémentaires, travaillent le dimanche même s'il n'y a pas des travaux et cela pour gonfler leur indemnité.

En outre, il faut bien noter que sauf mention spéciale sur le devis, tous travaux sont chiffrés en heure normale. Tous travaux en dehors des heures normales pendant la réalisation seront majorés comme suivent<sup>1</sup>:

❖ Majoration de 50% pour tous travaux réalisés en heures hors cloches, c'est-à-dire :

- Jours ouvrables de : 11 h-45 mn à 14h-30 mn ;  
: 17 h-30 mn à 20h-00 mn ;
- Samedi de : 06 h-45 mn à 11h-45 mn ;

❖ Majoration de 100% pour tous travaux réalisés en heures supplémentaires, c'est-à-dire :

- Jours ouvrable de : 20 h-00 mn à 6 h- 45 mn (nuit) ;
- Samedi de : 14 h-30 mn à 24 h-00 mn ;
- Dimanche et les jours fériés.

Les responsables ou les chefs de bord ne doivent pas affecter des heures supplémentaires à des travaux non productifs (entretien des bâtiments, réparation en dehors du chantier etc.).

Ainsi, on peut tirer une conclusion qu'il faut bien maîtriser les heures supplémentaires parce qu'elle augmente non seulement le frais de production mais aussi il diminue le profit.

## **6. Les problèmes sociaux :**

La croissance économique d'une entreprise, ne dépend pas seulement des facteurs économique et technique mais aussi des facteurs sociaux. Ainsi, entre ces différents facteurs, il existe une interaction qui est interdépendante.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A : Département Commercial, Condition Générale de Vente, p2.

Dans le cadre de notre étude, l'éducation, le bien être social, la santé, l'alimentation, l'état moral des ouvriers etc., représentent autant des facteurs qui freinent la croissance commerciale de la société.

Ainsi, l'évolution commerciale dans la réparation navale de la SECREN S.A dépend étroitement de ces comportements sociaux de ses éléments humains. Pour entreprendre l'étude de redressement des blocages commerciaux d'une entreprise ou d'une société, il faut retenir que celle-ci dépend du comportement social des individus qui composent le système à étudier. En ce qui concerne la SECREN S.A, ces facteurs interviennent négativement dans son expansion, car il y a un déséquilibre entre le facteur technique et les facteurs socio-économique et politique au sein de la société.

## SECTION II : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT SON ENVIRONNEMENT EXTERNE

### **§1- La nationalisation de la SECREN S.A :**

Pendant la nationalisation de la SECREN S.A le 1<sup>er</sup> Février 1975, le client de la DCAN était toujours resté fidèle à la SECREN S.A, la flotte Française par exemple était encore reçue en carénage dans le chantier mais peu à peu avec la détermination du gouvernement Malgache à adopter la voie socialiste de développement, à partir de ce moment, les principaux clients de la DCAN ne viennent plus réparer leur bâtiment dans le chantier naval de la SECREN S.A.

Ainsi, en 1975 à 1982, le nombre de bâtiments Français que la SECREN S.A reçoit en réparation navale a chuté de 75 à 64 bâtiments. Alors, actuellement ce nombre reste critique<sup>1</sup>, il n'y a que les bâtiments Espagnols qui viennent à la SECREN S.A en vue d'effectuer le carénage.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A : Direction Commerciale, le nombre des bateaux annuel.

## **A. Les répercussions du choix politique du gouvernement**

### **Malgache sur la réparation navale :**

Le choix politique de Madagascar n'a pas laissé indifférent la clientèle de la SECREN S.A, en effet, cette nouvelle voie socialiste adoptée par la politique Malgache en 1975 a eu des perturbations sur les activités de la société, et elle a donné lieu à d'incessantes campagnes du dénigrement qui ont porté et portent encore atteinte à sa réputation de chantier naval jusqu'à présent.

### **§2- Les séquelles de la domination coloniale au niveau de l'infrastructure :**

Parmi tous les pays qui ont connu la contrainte matérielle ou morale de la colonisation, Madagascar a bénéficié quelques réalisations spectaculaires au niveau de l'infrastructure. On compte parmi cette réalisation à Madagascar le chantier naval de la SECREN S.A.

Comme on avait déjà mentionné auparavant, ce chantier existe depuis la période coloniale, les différents équipements de l'entreprise actuels représentent une des patrimoines du colonialisme dans l'île. A cette époque, ces matériels et équipements étaient considérés comme modernes, et se relèvent vétustes à nos jours, c'est la raison pour laquelle nous précisons que pour être compétitive au niveau des marchés, la SECREN S.A doit passer comme prioritaire le remplacement de ces vieux équipements par d'autres matériels plus modernes, parce que les équipements de la SECREN S.A actuelle est dépassée par les technologies de pointe.

### **A. La dépendance technologique vis-à-vis de l'ancienne métropole :**

La dépendance technologique constitue l'une des principales contraintes des pays anciennement colonisés et Madagascar en fait partie de ces pays qui ont connu la domination coloniale.

En ce qui concerne la SECREN S.A, nous savons que c'est une entreprise qui a été bâtie durant la période coloniale, il s'agit principalement de la DCAN et elle dépendait directement de la France.

En tant que tels, ses différents équipements et installations sont de fabrication Française et une fois endommagés, ils ne peuvent être réparés qu'à l'aide des pièces de rechange de la même fabrication.

Ce qui nous incite à dire que la SECREN S.A est condamnée à importer des matériels et des pièces de rechange provenant de l'ancienne métropole.

A part ces matières premières existant au niveau local, comme le carburant, le gaz, le bois, les différentes pièces de rechange, jusqu'aux fournitures de bureaux, la SECREN S.A importe beaucoup, relativement à ses exportations, la majorité des produits destinés à la production (80%) sont importés<sup>1</sup>.

En effet d'une part les clients exigent la qualité et la conformité aux normes internationales et d'autre part, les matières que la SECREN S.A utilise pour assurer sa production n'existent pas au niveau local.

◆ Les matières directement contributives à la production :

Ces matériels nécessaires à la production, sont :

- Les tôles navales : aucun fournisseur de ces tôles spéciales ne sont recensés sur le territoire Malgache ;
- Scorie de sablages : sable spécial pour décaper la coque (on enlève l'ancienne peinture pour la remplacer). Ce sable est importé de l'Afrique du Sud et il est composé des fins grains de métal. Ceci fait partie des exigences des clients étrangers pour la coque de leurs bateaux ;
- La peinture marine : les grandes marques comme HEMPEL et INTERNATIONAL ;
- Les électrodes de soudage ;
- Les matières électriques.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A : Service d'Approvisionnement, Fiche d'Importation, Année 2010.

### **§3- Surpolitisation de la SECREN SA :**

Avant d'entreprendre l'analyse des facteurs susceptibles de redresser la situation actuelle de l'entreprise, nous aimerais quand même mettre en évidence brièvement le problème relatif à la surpolitisation de la SECREN SA, qui avait des impacts sur ses activités.

Dans le cadre de l'activité réelle, concrète de l'homme, on ne saurait séparer la politique et l'économie.

Mais il semble qu'à la SECREN SA, l'accent est plutôt mis sur le premier domaine au détriment du second. Il faut reconnaître que depuis 1975, on a pris un goût excessif à la politique si bien qu'elle a embrassé tous les domaines d'activités. A la SECREN S.A, par exemple, depuis cette date, l'étiquette ou l'appartenance politique joue un rôle de première importance dans le recrutement et la sécurité de l'emploi du personnel de l'entreprise. Compte tenu de ce fait, le critère de recrutement du personnel de la société néglige souvent la compétence réelle du candidat à l'emploi. Pour ceux qui sont déjà en activité au sein de l'entreprise, leur promotion dépend également de leur conviction politique.

De 1975 jusqu'à nos jours, la SECREN SA a connu dix dirigeants différents. Et à chaque changement du DG, la société modifie peu à peu son organisation. Les dix DG qui se sont succédés à la tête de la société ont tous été partisans du parti politique au pouvoir.

## **SECTION III : LA SECREN S.A AU-DE LA DU MARCHÉ**

### **§1- Le marché :**

La notion du marché est omniprésente en gestion commerciale. On distingue par ce terme un lieu théorique où se rencontre l'offre et la demande<sup>1</sup>. Il existe plusieurs types de marché, mais la SECREN SA se place dans le domaine du marché des biens et services.

En outre, le marché peut être caractérisé par le nombre d'offreurs et de demandeurs.

---

<sup>1</sup> Philippe DALPRA, « Dix questions clés en Économie » Éditions Ellipses 2006, p.37, 144 pages.

#### **A. Le marché local :**

La SECREN SA détient presque la totalité du marché intérieur en réparation et en construction navales (cabotage, crevettiers, remorqueurs, bateau de surveillance, barges, skiff...), du fait des moyens employés et de l'absence de concurrence de taille.

#### **B. Le marché extérieur :**

Pour le marché extérieur, les opérations sont effectuées auprès des bateaux de pêche étrangers, de la marine Française et d'autres bateaux étrangers qui opèrent dans la zone de l'Océan Indien notamment par les thoniers.

La société a surtout pour cible potentiel les thoniers Espagnols et Français qui exploitent les eaux territoriales Malgaches.

### **§2- La clientèle :**

Les principaux clients sont qualifiés captifs par la qualité et les grandeurs de l'entreprise. Ce sont les armateurs Malgaches. La société vise le marché des armateurs étrangers qui sont généralement des thoniers déchargeant leurs poissons à la PFOI. Constitué des bateaux Espagnols et Français opérant dans la partie de l'Océan Indien, ces clients effectuent des réservations annuelles pour des réparations au chantier de la SECREN.

#### **A. Les clients en réparation :**

Ils sont constitués des thoniers Espagnols et Français, des navires étrangers et des armements nationaux :

##### **1. Les armements thoniers Espagnols:**

- le Groupe ALBACORA SA ;
- ATUNSA ;
- INPESCA SA ;
- SOLDEU SHIPPING CORP ;
- Cia EUROPEA de TUNDOS ;

- TUNIDOS CONGELADOS ;
- ECHEBASTAR FLEET LTD ;
- HARSWATER ;
- PEVASA INTERTUNA LTD ;
- COINASA ;
- PETUSA LTD.

2. Les armements thoniers Français :

- COBREPECHE (CMB +COBRECAF) ;
- SAPMER.

3. Les autres armements :

- La marine Française ;
- SOMARSAL (Mayotte) ;
- EPAM ;
- COMARCO ;
- SOCATRA.

4. Les armements nationaux :

- PNB ;
- Aquamen Pêche ;
- Pêche Export ;
- SOMAPECHE ;
- REFRIGEPÊCHE Est/Ouest ;
- Pêches du MELAKY ;
- SOCAMAD ;
- SMTM Marine Nationale Malagasy (ECSAN /BANA) SEPT de Toamasina ;
- MADAEXOTICS ;
- COLAS.

Le marché extérieur de la SECREN est quasi orienté aux armateurs thoniers Espagnols et Français<sup>1</sup>. L'amélioration de la capacité d'accueil, l'organisation et une meilleure condition de travail au chantier pourraient augmenter le volume du chiffre d'affaires et assurer l'arrivée des clients potentiels : Africains, Arabes, Asiatiques. De ce fait, la SECREN a donc intérêt à fidéliser ses clients.

### **§3- La concurrence :**

D'autres chantiers et ateliers navals existent à Madagascar mais ils sont moins importants, toutefois, ils disposent de possibilité de réparer les bateaux en bois, qu'en acier, et en polyester mais leur compétence dans ce domaine reste limitée, qui sont : à Nosy-Be ; Mahajanga ; Toamasina ; Maroantsetra ; et Mananjary par rapport à la SECREN S.A, ils sont classés très faible.

C'est plutôt à l'extérieur de Madagascar qu'est concentrée la concurrence de la SECREN S.A.

Le chantier naval de l'Océan Indien (CNOI) demeure le principal concurrent de la SECREN. Il a été crée en 2001 et compte à présent plus de 200 employés.

Aujourd'hui, de nombreux corps de métiers sont représentés dans l'entreprise :

- Mécanique,
- Chaudronnerie, tuyauterie,
- Électricité,
- Traitement de surface et peinture,
- Hydraulique,
- Froid,
- Menuiserie.

Des entreprises extérieures viennent aussi compléter la gamme de leur savoir-faire.

Le chantier naval de l'Océan Indien possède une cale sèche de 130 mètres et un quai de 150 mètres. Ses matériels sont performants et technologiquement avancés<sup>1</sup>. Il a pour objectif : la construction d'un nouveau quai de 150 mètres et l'installation d'un élévateur à bateaux de 1400 tonnes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources-2009, p.15.

<sup>1</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI, juin 2011.

<sup>2</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI, juin 2011.

Malgré un bassin de radoub de 130 mètres, le CNOI constitue une concurrence de taille pour la SECREN SA.

Plusieurs chantiers navals sont recensés dans l'Océan Indien :

- \* en Afrique du Sud – Durban ;
- \* au Kenya – Mombasa;
- \* à Singapour ;
- \* à Dubaï ;
- \* au Seychelles ;

## **CHAPITRE III : LES MESURES POUR REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN S.A DANS LA RÉPARATION NAVALE**

Dans ce dernier chapitre, nous allons voir les différentes mesures pour redresser la situation de la société.

### **SECTION I : LES MESURES A PRENDRE PAR LA SOCIÉTÉ**

Comme nous avons déjà évoqué à maintes reprises, les difficultés que connaissait actuellement la SECREN S.A ont des origines multiples dont certaines ont déjà été exposées précédemment.

#### **§1- Les mesures de redressement :**

Le redressement de la SECREN S.A s'avère inconcevable sans l'amélioration de sa productivité, de sa gestion du personnel mais également de son organisation interne. Il convient de noter que ces trois facteurs constituent les principaux domaines générateurs de difficulté de la SECREN S.A, mais il faut souligner également qu'ils représentent des domaines sur lesquels la société doit agir par elle-même pour redresser sa situation.

##### **A. Amélioration de sa productivité :**

La productivité est le rapport entre la production obtenue et les moyens utilisés pour assurer cette production.

Les facteurs qui peuvent améliorer la productivité de la SECREN S.A sont nombreux, leur impact est parfois difficile à discerner et les effets des uns agissent sur les autres.

L'obtention des gains de productivité peut amener à beaucoup de chose, c'est-à-dire qu'elles peuvent conduire à une diminution du nombre des ouvriers, à un recrutement des nouveaux spécialistes mais elle est la condition nécessaire pour la viabilité de la société.

Sur le plan plus général et à long terme, l'amélioration de la productivité peut contribuer à l'amélioration de niveau de vie, à la diminution de la durée de travail, à la création de nouveaux emplois induits par les changements économique et technologique.

Pour obtenir de plus en plus de gain de productivité, cinq sources d'amélioration de la productivité sont nécessaires :

- ▶ Les matériels notamment en raison de progrès technique qu'il incorpore (moins d'énergie consommée, moins de gaspillage de matière, moins de temps perdu en réglages ...etc.) ;
- ▶ Le niveau de production par l'expérience acquise (phénomène d'apprentissage) :
- ▶ Le recyclage interne ou le partage d'expérience vécu aux nouvelles relèves ;
- ▶ L'organisation de travail en éliminant les tâches inutiles ;
- ▶ La formation du personnel en leur rendant plus efficace.

Le relèvement de la productivité de la SECREN S.A exige la mise en œuvre des mesures suivantes :

- ▶ Essayer d'abandonner les procédés manuels de formage et d'assemblage des tôles et des profilés notamment l'oxycoupage et le soudage automatique ;
- ▶ Abandonner le système de traçage des tôles moyennant de gabarit dans la salle de traçage, qui demande beaucoup de main-d'œuvre et introduit le procédé de traçage optique ;
- ▶ Remplacer progressivement de quelques machines essentielles dans l'atelier de tôlerie et l'atelier mécanique par des équipements plus modernes ;
- ▶ Amélioration des équipements de transport et de manutention, remplacer progressivement les véhicules non rentables et prévoir également des investissements pour les grues.

Il est vrai que le remplacement de ces équipements coûte cher et c'est difficile pour la société de trouver le moyen d'autofinancer, mais cela est nécessaire pour avoir un bon rendement à long terme et assurer la viabilité de la SECREN S.A.

#### **B. Autres mesures de réorganisation :**

La dernière réorganisation entreprise par la SECREN S.A a introduit une meilleure efficacité au niveau du personnel cadre, mais elle s'avère encore insuffisante et inadéquate pour une entreprise de cette taille.

Si nous comparons le chantier naval de la SECREN S.A aux chantiers Européens de même dimension et structure, nous pourrions être convaincus que dans l'ensemble la SECREN S.A présente un énorme retard technologique.

Dans un chantier naval Européen, nous pourrions trouver tous les matériels permettant de lever et isoler les navires ou certains composants, par exemple<sup>1</sup>:

- \* Un élévateur à bateaux de 1200 tonnes ;
- \* Des grues flottant de 60 ou de 120 tonnes ;
- \* Un dock flottant avec une capacité de levage de 60.000 tonnes.

Ce fait n'est pas uniquement imputable à l'obsolescence de la plupart de ses moyens de production mais il s'explique aussi par l'inadéquation de son organisation et le manque de qualification d'une partie considérable de son personnel.

Le caractère vétuste de ses installations et des machines entraîne fréquemment des pannes auxquelles ces dernières sont sujettes au manque des pièces de rechange pour ces moyens de production. Ces faiblesses de taux d'installation prennent également sa source dans le morcèlement des activités de même nature au sein de la société.

C'est la raison pour laquelle on peut préconiser de réorganiser complètement le secteur productif de la SECREN S.A, afin d'obtenir une certaine mobilité optimale du personnel de production, d'utiliser d'une manière optimale les moyens de production.

#### **C. Au niveau de sa gestion du personnel :**

##### **1. Le recrutement du personnel :**

« Une entreprise recrute quand elle crée un poste ou lorsqu'un poste est disponible ou vacant »<sup>2</sup>.

La SECREN S.A devrait recruter deux techniciens spécialistes pour renforcer le personnel de la société au niveau de la production. Cela peut coûter cher, mais il faut voir à long terme le rendement obtenu.

A présent, durant l'entretien du navire, l'armateur étranger amène de chez eux des techniciens pour réparer ses moteurs hydrauliques auxquels, il ne confie pas à la

---

<sup>1</sup> [Http: www.reparationnavale.Wikipédia.htm](http://www.reparationnavale.Wikipédia.htm), 2011.

<sup>2</sup> Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4<sup>em</sup> année Gestion, à l'Université de Toamasina, 2009-2010.

société de toucher certaines de leurs machines sur place, alors que ce travail devrait revenir aux locaux et de rapporter plus à la SECREN S.A.

## **2. La formation du personnel :**

La formation est un droit pour les travailleurs et un devoir pour les entreprises. C'est aussi un ensemble des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés.

L'entreprise pratique la formation pour :

- Adapter son personnel aux évolutions de la technologiques,
- Préparer son personnel aux évolutions futures.

La réouverture de l'École de la Formation Technique (EFT), est parmi les mesures cruciales pour redresser l'activité de la SECREN S.A dans la réparation navale. Comme nous avons déjà précisé auparavant, que cette école de formation était fermée depuis 1989, donc cela fait 22ans que la société ne forme plus ses relèves.

En effet, pour que la société soit compétitive face à ses concurrents qui sont très sévères, il faut que les techniciens ou les ingénieurs soient certifiés par des Instituts reconnus sur le plan mondial pour que les travaux de la réparation navale soient aux normes et standard au niveau internationaux.

Pour le moment, les Espagnols envoient leurs propres ingénieurs pour contrôler les travaux sur place.

Bref, pour que la SECREN S.A puisse regonfler son portefeuille commercial dans le futur et garder une position dominante sur le marché, la réouverture de l'EFT est parmi notre mesure avancée pour le redressement commercial de la SECREN S.A.

## **3. La motivation du personnel :**

La motivation c'est l'art de la gestion publique pour la création et le maintien d'un environnement susceptible de faciliter le rendement des individus travaillant ensemble à la réalisation de l'objectif<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Seth RATOVOSON, cours Management I, 3<sup>ème</sup> Année, à l'Université de Toamasina 2008-2009.

Dans le cadre de notre analyse pour redresser la situation de la SECREN S.A dans le domaine de la réparation navale, la motivation du personnel productif est nécessaire.

Il faut bien souligner que la réparation ou la construction navale est classée parmi les industries les plus dangereuses, non seulement au niveau physique mais aussi au niveau chimique.

- Au niveau physique, les ouvriers sont exposés:

- × Aux écarts extrêmes de température et aux différentes climatiques dans les travaux extérieurs ;
- × Aux risques d'électrocution ;
- × Aux problèmes liés à la manipulation de matériel lourd et encombrant.

- Au niveau chimique, ils doivent être protégés contre :

- × De poussières provenant du sablage ;
- × Des fumées et gaz émanant des opérations du soudage, brûlage ;
- × Du risque d'anoxie (diminution importante de la quantité d'oxygène) ;
- × Des diverses substances toxiques provenant des divers produits chimiques utilisées (matériaux isolants, peintures, solvants, huiles, graisses, pigments..... etc.).

De ce fait, il est donc nécessaire de leur donner, des équipements respiratoires appropriés et une protection intégrale, c'est-à-dire casque, des gants, des chaussures de sécurité...etc.

La motivation consiste à chercher la satisfaction des besoins de l'entreprise du personnel en :

- ↳ Établissant un climat favorable au développement de l'entreprise ;
- ↳ Épanouissant le personnel ;
- ↳ Fondant un climat d'entente, de collaboration entre les gens qui travaillent dans l'entreprise.
- ↳ Rendant les ouvriers productifs efficaces dans leur milieu de travail.

#### **4. Les mesures relatives à l'organisation interne de la SECREN S.A:**

Pour améliorer la situation de la SECREN S.A, elle doit planifier dans une manière efficace ses travaux.

Ainsi, les travaux en réparation navale sont programmés en avance avec une liste des travaux bien déterminés ; à partir de ces listes, elle doit orienter l'entreprise dans son ensemble, car sans la planification, une entreprise ou tout autre organisation est comme un navire sans gouvernail qui tourne en rond<sup>1</sup>, c'est-à-dire sans la planification, la SECREN S.A ne va nulle part car personne n'en connaît la destination et devient ainsi la cause de nombreux problèmes.

Ensuite, elle doit organiser ses travaux suivant la planification préétablie pour atteindre ses objectifs.

La SECREN S.A doit modifier son comportement en termes d'entreprise, le lieu de production doit être un lieu de vie, où les aspirations sociales doivent être prises en compte pour ne pas nuire aux échanges d'information et à la coopération exigée par la recherche de qualité et la production à flux tendus.

Tout le personnel doit avoir l'esprit Japonais, car il respecte leur tradition et cela reste primordial dans leur caractère et le rend autant que telle. Enfin, elle doit diriger et contrôler les travaux.

La SECREN S.A doit suivre les caractéristiques essentielles de l'évolution, c'est-à-dire rendre celles-ci compétitives dans un milieu concurrentiel ce qui implique une évolution de :

➤ Technologie des machines qui dictent les nouvelles formes d'organisation du travail (assisté par l'ordinateur) et améliorer la performance au travail du personnel ;

➤ Une marge de décision et de responsabilité plus grande pour les exécutants ;

➤ Accroître la participation de chaque salarié pour développer la qualité ( cercle de qualité ) ;

Pour pallier aux carences organisationnelles et piètres des performances chroniques, il est important de renforcer rapidement :

---

<sup>1</sup> Seth RATOVOSON, Cours Management I, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, à l'Université de Toamasina, 2008- 2009.

- Les moyens humains, donner plus d'autonomie et de responsabilité ;
- Adopter des structures organisationnelles plus abordables et des règles de gestion commerciale : efficacité, qualité des services, productivité performances administrative et financière ;
- L'agressivité commerciale est de rigueur à l'augmentation des actions commerciales pour attirer les clients.

**5. Mesures relatives à l'amélioration de la structure des coûts à la SECREN SA :**

Le coût de production est un paramètre essentiel à maîtriser pour que l'entreprise soit compétitive.

a) Le coût lié au niveau du personnel

Le sureffectif est un héritage dont la SECREN SA ne peut se séparer, les charges salariales couvrent la plupart des coûts fixes. Pour ne pas aggraver la situation, voici quelques solutions adéquates :

- Supprimer la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires sans motif valable, notamment pour tous les travaux ne présentant aucun délai d'échéance, pour tous les travaux en dehors du chantier naval. C'est-à-dire que seuls les travaux liés directement à la production sont autorisés à faire des heures supplémentaires ;
- Par des sensibilisations, faire comprendre aux employés que les charges fixes trop élevées nuisent à la société, donc un minimum de responsabilité et de professionnalisme serait favorable de leur part ;
- Améliorer l'organisation en adoptant une discipline assez stricte sur l'absence et les faux malades ;

b) Au niveau des infrastructures

La vétusté des moyens de production entraîne l'allongement de temps de réalisation et le non respect du délai de livraison en réparation navale. Ce dernier augmente le coût de production. La SECREN SA doit renouveler ses machines pour assurer la demande de sa clientèle et d'éviter le coût de pénalisation de retard imposé par le client.

La SECREN SA doit avoir une machine au top de la technologie de nos jours pour diminuer la durée de travail des employés et diminuer par la suite le coût de salaire. Ainsi l'amélioration des moyens de production s'avère primordiale pour le redressement de la structure des coûts à la SECREN SA.

### ➤Les infrastructures pour le développement

Il s'agit de créer les conditions favorables et organisationnelles qui obligeront le chantier à trouver d'importants financements, de procéder à d'importantes innovations en technologie, en formation de personnel et de faire participer tous les ateliers .

Depuis plus de 5 ans à cause d'une grande potentielle de sa position géographique vis-à-vis de la zone de pêche, beaucoup de clients (ALBACORA, ECHEBASTAR PLEET et Autres...) se sont intéressés et veulent élargir leur environnement de travail.

Pour le groupe ALBACORA<sup>1</sup>, une réelle volonté se manifeste en 2006 et en 2007, matérialisée par des gestes, lettres d'intention et des demandes d'instaurer des installations pour servir un lieu de stockage dans l'enceinte même de la SECREN SA dans un premier temps.

Leur objectif est de fructifier la relation commerciale et technique avec la SECREN SA, en l'aidant :

- Dans l'entretien, l'acquisition et le transport des outils
- Dans le choix des machines performantes pour assurer la réparation annuelle de leurs bateaux et des autres bateaux qui viennent caréner.

Cet armement est allé plus loin jusqu'à appuyer la société dans la formulation de son dossier de financement auprès de Fonds d'Aide Européen pour la Pêche à Bruxelles à partir de son lobby.

Actuellement, la société ALBACORA, par l'intermédiaire de son PDG représente l'intérêt de l'association thonière OPAGAC (Organisation de Producteurs Associés de

---

<sup>1</sup> ALBACORA SA : Société qui regroupe plusieurs branches d'activité en Espagne, en Pérou, en Guatemala : Le groupe ALBACORA est un leader mondial dans le domaine de la Pêche à la senne Il est le transport maritime, la construction navale, la conserverie. Actuellement ce groupe est intéressé d'implanter dans l'océan Indien.

Grands Thoniers Congélateurs) en Espagne et à Bruxelles. Cette association regroupe beaucoup d'armements et a beaucoup d'influence.

L'UE met à leur disposition un fonds ou Fonds Européen pour la Pêche (FEP) de 2007-2013. Les fonds alloués à un pays sont divisés en tranches annuelles et à chaque fin d'année, la commission Européenne constate si les Etats membres ont dépensé le montant prévu. Chaque Etat membre a ses priorités telles que :

- Nouvelles constructions de bateaux,
- Modernisation de la flotte ;
- protection de la ressource ;
- Équipements des ports de pêche ;
- Mesures innovatrices ;
- Assistance technique.

La SECREN SA doit saisir les deux opportunités :

- Partenariat SECREN SA- ALBACORA ou SECREN SA-autre partenaire de même ambition et,
- Financement par fonds de l'UE par l'intermédiaire de l'Etat ou Ministère de tutelle.

Le groupe ALBACORA a beaucoup aidé et a manifesté plusieurs fois son intérêt dans ce domaine pour les pays en développement.

Ces mesures se révèlent encore insuffisantes car l'Etat Malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise se doit de prendre certaines mesures en vue de redresser la situation, surtout financière, de la SECREN SA.

## SECTION II : LES MESURES A PRENDRE PAR L'ETAT

### §1- L'obligation de l'Etat :

L'Etat doit être responsable pour redresser la SECREN S.A en cas de difficulté. Les derniers investissements que l'Etat avait engagé est de 3.milliards d'Ariary afin de réaliser le programme qui permettra d'obtenir la classification ISO, de regagner la confiance de tous les partenaires de la SECREN S.A et permettra ainsi d'augmenter le nombre de navires à réparer à la SECREN S.A<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SECREN S.A, Discours du Président d'Haute Autorité de la Transition (HAT), lors de la célébration de la 35em Anniversaire de la SECREN S.A le 11 septembre 2010.

Le problème de la SECREN S.A a toujours été politique, dans le passé, elle était le reflet d'une société trop politisée, conditionnée par les pressions de la part des leaders d'opinions.

La situation commerciale et financière assez critique de la SECREN S.A nous incite à dire que l'Etat Malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise devra nécessairement prendre des mesures destinées à donner à la SECREN SA une base financière saine.

## §2- Chantier de référence dans la réforme de l'Etat :

En tant que bon manager, il est impératif de se demander pourquoi les clients viennent à la SECREN, et pourquoi ils ne viennent pas ?

L'unique chantier naval de Madagascar a encore beaucoup de progrès à faire pour qu'on entende parler de lui dans toute l'île et à l'étranger.

Madagascar a une immense superficie maritime à exploiter par le biais du Ministère de la pêche. En effet ce dernier est l'autorité compétente capable de délivrer les licences de pêche et peut en conséquence poser des conditions strictes en matière de réparation impérative des navires à la SECREN SA.

Ce projet a été créé depuis plusieurs années, mais reste en veille jusqu'à présent.

Témoins des accidents survenus aux bateaux de transport de passagers, l'Etat reste vigilant et incite à une sensibilisation par le biais de l'APMF pour un renforcement de la sécurité.

L'APMF est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par le décret du 19 avril 2000 et opérationnel depuis 2004, autonome sur le plan administratif et financier, sous la tutelle technique du Ministre des Transports et la tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget à Madagascar. Elle coordonne la mise en œuvre de la politique nationale et joue un rôle de régulation du sous secteur portuaire, maritime et fluvial.

Le code national au niveau du cabotage n'est pas respecté, des petits chantiers informels qui construisent des navires artisanaux met en danger la vie de plusieurs individus à Madagascar.

De ce fait, l'Etat se doit de réagir. Il est bon à savoir que l'accident au début d'année 2009 a fait l'état de 40 morts sur la côte Est, entre Maroantsetra et Antalaha,

ainsi que, le naufrage de **Elisabeth I** qui a eu lieu au large de Vinanivao situé à 220 Kilomètre d'Antalaha dans la soirée du Lundi 26 Décembre 2011 vers 20 heures dont 36 disparus .

Le projet consistera à orienter vers la SECREN SA toutes les constructions, réparations et entretiens des bateaux de transport opérant sur les côtes du pays.

La SECREN SA est le seul chantier naval agréé par l'Etat et possède les normes de sécurité suffisantes. Ce projet de référence du Ministère de transport avec la participation de l'APMF offrira une norme de stabilité pour les bateaux<sup>1</sup>.

La SECREN SA fournit ses compétences et son savoir faire moyennant une rémunération.

Le transport maritime à Madagascar sera parrainé et certifié par un chantier naval possédant les normes suffisantes étant donné que la voie maritime est assez importante sur l'île.

### SECTION III : LES AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT

Il est vrai qu'actuellement, la SECREN S.A comme toutes les sociétés commerciales possèdent également le département marketing mais l'action de ce dernier devrait être renforcée.

Pour redresser la croissance commerciale de la SECREN S.A dans le domaine de la réparation navale, nous avons proposé de renforcer ses actions de marketing par le « **Marketing-Mix** ».

#### **MARKETING-MIX :**

##### ***§1- Définition :***

C'est l'ensemble des actions marketing prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produit / service, de prix, de communication et de la distribution. Ces quatre stratégies sont également appelés « 4P » à cause des initiales des ces 4 termes en anglais (Produit, Price, Promotion, placement).

La mise en œuvre du marketing mix, permet d'atteindre l'objectif da la SECREN S.A pour augmenter ses parts sur le marché. Les facteurs clé de succès seront la qualité

---

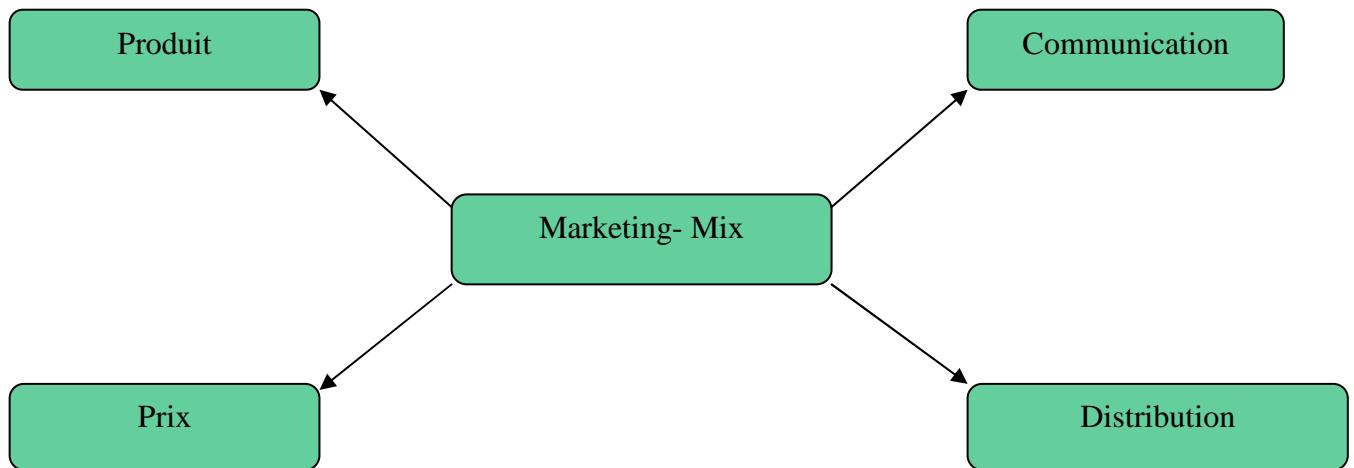
<sup>1</sup> <http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF, 2011.

de produit, un prix particulièrement avantageux une force de vente et une politique de communication assez puissante.

Ainsi, pour renforcer le marketing de la SECREN S.A, notre étude sera répartie aux 04 politiques appliquées dans le secteur de la réparation navale, notamment :

- ➔ Politique de Produit ;
- ➔ Politique de Prix ;
- ➔ Politique de Communication ;
- ➔ Politique de Distribution.

**Figure n°6 : Les quatre variables du Marketing-Mix**



**Source :** [www.marketing.com](http://www.marketing.com), Novembre 2011.

#### A. La Politique de Produit :

La réparation navale est parmi l'activité de la SECREN S.A après la construction et la diversification. En effet pour attirer l'attention des clients, elle devrait :

- ▶ Fournir des services aux attentes des clients.
- ▶ Savoir satisfaire les réclamations des clients.
- ▶ Respecter le délai de livraison fixé par le contrat de vente.
- ▶ Maintenir la norme de la qualité de produits offerts aux clients pour garder l'image de la SECREN S.A.

## B. La politique de prix :

Toutes les sociétés doivent déterminer un prix de vente pour leur produits / services par rapport aux commandes des clients. Le prix exprime en un montant de référence (en général monétaire), est la traduction de la compensation qu'un opérateur est disposé à remettre à un autre en contrepartie de la cession d'un bien ou d'un service.

Ainsi, pour la SECREN S.A leur prix se fixe à partir de :

- ▶ Référence d'une facture ;
- ▶ Catalogue d'un prix ;
- ▶ Par un devis.

En général leur prix de vente se fixe en fonction de la quantité de matières utilisées, le nombre de mains-d'œuvre et le temps consommé pendant la réalisation des travaux.

De ce fait, pour être compétitif, la SECREN S.A devrait standardiser et informatiser les prix de leurs produits ou services.

La question se pose, pourquoi le prix est un élément important du plan de la Marketing-Mix ?

- Le prix conditionne le niveau de vente, et il a comme effet sur :
  - ☞ Le chiffre d'affaires : quantité vendue x Prix de vente,
  - ☞ La part de marché : (CA de l'entreprise / CA total du marché) x 100,
  - ☞ La rentabilité de l'entreprise : bénéfice supplémentaire.

- Le prix positionne le produit /service :

Le positionnement de produit / service est la valeur perçue par le client. Ainsi le prix fixé doit :

- ☞ Être cohérent avec la gamme,
- ☞ Positionne la qualité du produit,
- ☞ A des efforts sur l'image de marque.

Voici quatre méthodes permettant de fixer le prix d'un produit / service.

- Fixation à partir des coûts :

A présent, la politique de prix de la SECREN S.A se fixe à partir du coût, c'est-à-dire :

Le prix de vente = coût de revient x taux de marge

Dans la réparation navale, le calcul est basé sur les éléments suivant :

Coût horaire de revient = 10.220,40 Ar / heure.

Revient du nombre par jour d'occupation du bassin= 14.736,00 Ar /nombre du jour.

Revient en kilowattheure = 132,20Ar / KWH.

Revient en mètre cube eau douce = 200,00 Ar / m<sup>3</sup>.

Coefficient magasin = 1,5.

Le Revient total = (total de main d'œuvre x 10.220,40) + (total des matières x 1,5) + les services fournis.

Les services que la SECREN fournit dans la réparation navale sont : Bassin, énergie, eau, location, service externe, .....etc.

Ainsi, dans la politique de vente de la SECREN S.A, la marge bénéficiaire est fixée supérieure ou égale à 30 %.

- Fixation à partir de l'élasticité de la demande :

C'est-à-dire que la SECREN peut appliquer des prix différents aux divers segments de clientèle.

Plus l'élasticité de la demande par rapport au prix est faible, plus la SECREN S.A peut pratiquer des prix élevés.

- Fixation à partir de la stratégie commerciale :

Deux stratégies peuvent se succéder dans le temps selon les phases du cycle de produit.

Stratégie d'écrémage : Prix élevé (pour profiter du monopole détenu).

Stratégie de pénétration : Prix bas et faible marge unitaire.

- Fixation à partir de la concurrence.

La SECREN S.A a le choix entre les trois politiques de prix ci dessous :

⊕ Alignement sur les prix des concurrences : cas des produits / services homogènes et des marchés très concurrentiels.

⊕ Prix inférieur à ceux des concurrents : conquérir clés part de marché supplémentaire, empêcher l'entrée des concurrents sur le marché.

⊕ Prix supérieur à ceux des concurrents : lorsque le produit a des avantages particuliers (exemple : qualité, fiabilité).

### C. La politique de communication :

« Une entreprise peut vendre un produit sans publicité mais jamais sans la communication »<sup>1</sup>.

Communiquer signifie, établir des relations avec quelqu'un, il est donc nécessaire, pour qu'une communication soit établie qu'il y ait un émetteur et un destinataire ou un récepteur, et qu'un message soit délivré du premier vers le second.

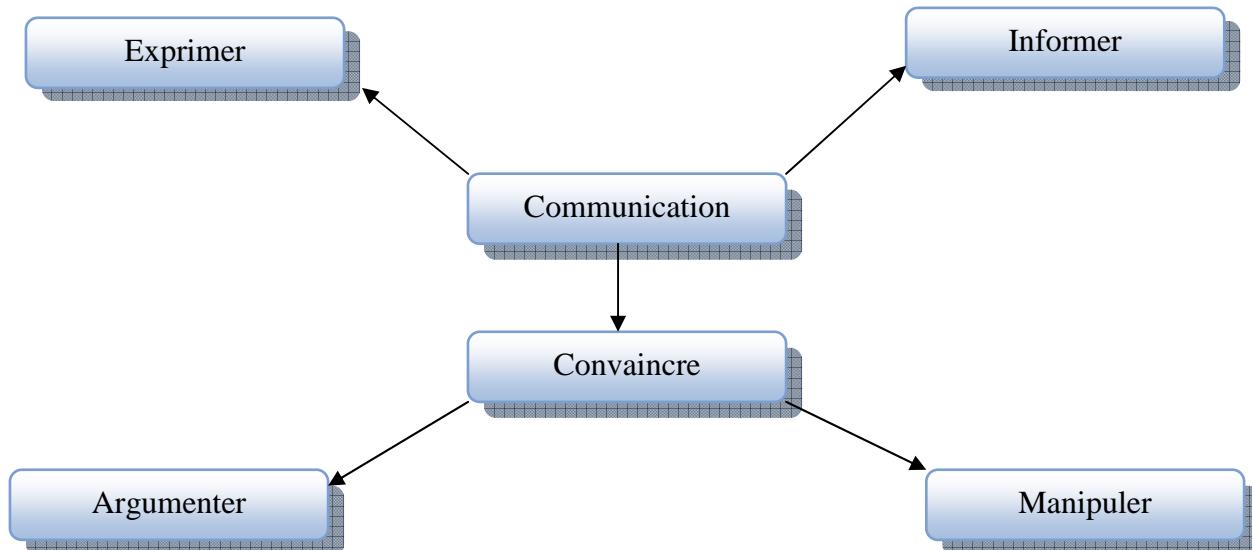
Les messages les plus couramment utilisés sont d'ordre visuel ou sonore.

Une deuxième condition est nécessaire pour établir une communication est que le message soit compréhensible pour le récepteur.

Ainsi, pour la SECREN S.A, l'action de la communication semble inattendue tant au niveau national qu'international. En tant que société commerciale, il est nécessaire pour la SECREN S.A d'établir une communication assez solide pour pouvoir fidéliser ses clients et surtout d'attirer les nouveaux clients pour visiter le Bassin radoub.

En effet, le facteur le plus important de la communication est la publicité.

**Figure n°6 : les différents registres de la communication en marketing peuvent être représentés de la manière suivante :**



**Source :** www.marketing.com, Novembre 2011.

<sup>1</sup> Philippe COFFRE, Stratégie de Marketing, éditions DUNOD, Paris1985, Page53, pages 210.

## **1. La publicité :**

Afin d'accroître le nombre des bateaux et les chiffres d'affaires, la SECREN S.A ne doit pas se contenter de renouveler ses technologies de production et rester les bras croisés en attendant que les clients viennent, mais elle devrait trouver des solutions pour entrer directement en contact avec les clients, surtout pour ceux qui viennent rarement au chantier naval.

## **2. Les objectifs de la publicité :**

« La publicité est l'ensemble des techniques à effet collectif qui s'ajoute à l'activité commerciale pure et simple pour créer, maintenir ou développer une clientèle au profit de l'entreprise »<sup>1</sup>.

L'intérêt de la publicité est d'accroître le nombre des bateaux (nationaux, ou étrangers) effectuant leur réparation auprès de chantier naval de la SECREN S.A.

Trois grands types d'objectifs sont susceptibles d'être assignés à une action d'une communication :

- ➔ La notoriété c'est-à-dire informer sur les services que l'entreprise est capable de réaliser, les moyens concernant le domaine cognitif (celui de l'expérience, de la connaissance, de savoir faire...etc).
  - ➔ L'image c'est-à-dire construire ou développer l'image positive d'une marque.
  - ➔ L'action c'est-à-dire attirer les clients en le poussant d'agir.
- ⊕ Les formes de la publicité :
- ➔ Il existe la forme directe, c'est un marketing direct qui constitue le mailing, publipostage.
  - ➔ La publicité indirecte c'est une publicité de marque et des différentes publicités institutionnelles.

Pour la réparation navale, la SECREN S.A doit se concentrer plus particulièrement sur « l'Internet » c'est le mode de communication de masse mais en même temps interactif et mondial. Il est indispensable pour le développement de ventes, et accroître l'effectif des clients à présent.

---

<sup>1</sup> André MICALLEF, Gestion commerciale des entreprises, éditions, Dalloz, paris 1997, page 603, 660pages.

Actuellement chaque poste de bureau de la SECREN S.A possède un Internet mais la connexion n'est pas rapide cela est dû aux anciennes installations.

D. La politique de distribution :

La distribution ou le placement peut se définir comme l'ensemble des opérations nécessaires pour assurer le transfert de service d'une entreprise<sup>1</sup>.

Pour la SECREN S.A la distribution signifie, fournir des services suivant la liste des travaux et satisfaire les exigences de l'Armateur ou l'Affréteur.

Notre effort de redressement doit être conçu à l'échelle nationale puisque l'origine du mal se trouve dans la phase critique traversée par notre économie nationale. Tant qu'elle demeure en difficulté, la prospérité de nos entreprises et tout particulièrement de la SECREN SA s'éloignera davantage de la réalité. En fait, le cas de la SECREN SA nous laisse planer entre le rêve et la réalité.

En dépit de notre désillusion, nous pouvons quand même espérer à un lendemain meilleur car l'existence de ces différents blocages de la croissance commerciale dans le domaine de la réparation navale de cette entreprise ne semble être qu'éphémère si l'on s'implique effectivement à prendre les mesures nécessaires.

Bref, si la SECREN SA et l'Etat Malgache conjuguent leurs efforts en vue de redresser la situation de cette entreprise, nous aurons encore le droit de donner libre cours à nos fantasmes car notre espoir n'est pas encore anéanti.

---

<sup>1</sup> Salimo MOMODE, Cours Marketing, 3<sup>ème</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina, 2008-2009.

## CONCLUSION

Implantée dans la seconde plus belle baie du monde après celle de Rio de Janeiro (Brésil), la SECREN S.A offre un abri maritime naturel et idéal pour les navires effectuant leur escale technique.

Elle est située géographiquement dans la ville de Diégo-Suarez (ANTSIRANANA), dans la région de DIANA. Elle est un cœur qui fait battre Antsiranana et constitue l'artère aorte de l'économie de cette ville.

En sus des activités et des moyens de production mis en œuvre, elle est performante malgré la vétusté de ses matériels et infrastructures.

Parmi ses activités, nous avons choisi particulièrement la réparation navale car elle occupe 80% de ses activités et tient une place importante pour la nation, A l'heure actuelle, le chantier naval est confronté à un grand problème et beaucoup des gens posent des questions sur l'avenir de cette société.

L'analyse des blocages de la croissance commerciale dans le domaine de la réparation nous amène à dire que la société souffre des moyens de production, la pénurie chronique des matériels indispensables, l'insuffisance des spécialistes...etc.

Cette situation engendre une décroissance de sa trésorerie et a des impacts sur le fonctionnement de la société.

Certes, la SECREN S.A est en détresse, l'évolution des résultats dans la réparation est en train d'assombrir au fil des années, mais les bouées de sauvetage pour redresser ne manquent pas et nous venons d'en citer quelques unes qui méritent d'être retenues.

Au terme de cette analyse, on peut conclure que les blocages de la croissance commerciale de la SECREN dans la réparation navale peuvent, en général, trouver des solutions adéquates mais à condition que l'on veille à prendre strictement toutes les mesures nécessaires y afférentes.

Son redressement exige d'agir dans la bonne direction sans perdre du temps, plus l'intervention est rapide plus la chance de sauvetage est grande.

Conscientisé sur cette action, l'Etat propriétaire de la société a réagi pour donner un peu de souffle à la SECREN par l'injection d'un fonds de 3 milliards d'Ariary en vue de réparer le bassin radoub.

Cette subvention a donné un nouveau souffle à la SECREN, mais elle ne doit pas s'attendre des aides mais Il faut de l'aide pour passer des aides.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **1. OUVRAGES GÉNÉRAUX :**

- COFFRE Philippe, Stratégie de Marketing, Édition DUNOD, Paris1985, 210 pages.
- DALPRA Philippe, « Dix questions clés en Économie » Éditions Ellipses 2006, 144 pages.
- JOSIEN Samuel, LANDRIEUX-KARTOUCHIAN Sophie, « Organisation et management de l'entreprises-École d'affaire » Gualino Éditeur EJA-Paris-2008, 215 pages.
- MICALLEF André, Gestion commerciale des entreprises, éditions, Dalloz, paris 1997, 660 pages.

### **2. COURS THEORIQUES :**

- ANDRIAMBELOSON Patricia, cours de Gestion des Ressources Humaines, 4<sup>ème</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2009-2010 ;
- HORACE Gatien, cours de Management II, 4<sup>ème</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2009-2010 ;
- JULIEN Velotransina, cours de droit des sociétés et des marques, 2<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, 2008 ;
- MOMODE Salimo, Marketing 3<sup>ème</sup> Année Gestion à l'Université de Toamasina 2008-2009 ;
- RALAMBOMANATSOA Patrick, Marketing 4<sup>em</sup>année Gestion à l'Université de Toamasina année 2009-2010 ;
- RATOVOSON Seth, Cours Management I, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, à l'Université de Toamasina, 2008-2009.
- SECREN S.A : Décision de la Direction Générale « restauration de l'organigramme ».

- SECREN S.A : Département Commercial, Condition Générale de vente, page 02.
- SECREN S.A : Potentialité de la production page 03 et 08.
- SECREN S.A ; Service d'Approvisionnement, Fiche d'Importation Année 2010.
- SECREN S.A : Structure, Potentialité et Ressource -2008 page 03.

### **3. SITES WEB 2011:**

<http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF.  
<http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI.  
<http://www.marketing.com>.  
<http://www.securen.mg.galerie> photos.  
<http://www.securen.mg.généralité> du société.  
<http://www.Wikipedia.htm.réparation> navale.

## **ANNEXES**

# Annexe I: FACTURE DE LA RÉPARATION NAVALE

## SOCIETE D'ETUDES DE CONSTRUCTION ET DE REPARATION NAVALES



Société Anonyme au capital de MGA 400 000 000,00

Identification statistique N° 351-11-71-1975-0 00002 NIF 105004158 RCS Antsiranana 2002-B-0070

COMpte BANCAIRE : BOA B/S 00009 01 0001095 263 0005 83 - BMOI D/S 00020 01 000100164

BFV 00510 00008 0510 0 2 00 1000 872 86

**SECREN SA**

Antsiranana, le 22 Juin 2010

FACTURE N°

**43 575**

Numéro à rappeler lors du règlement

Doit : PESQUERIA VASCO MONTANESA S.A  
(PE.VA.SA) TXIBITXIAGA 14-48370  
BERMEO - SPAIN

Réf : Travaux réalisés du 06 Mai au 03 Juin 2010

CC :	C.O : 110 H76 000	Monnaie	EURO
------	-------------------	---------	------

LIBELLES	MONTANT
<b><u>THONIER : " PLAYA DE ARITZATXU "</u></b>	
<b><u>FACTURE D'ENTRETIEN</u></b>	
<b>200 Traitement des œuvres vives (suivant instruction)</b>	
<b><u>S = 1700 m<sup>2</sup></u></b>	
- Lavage moyen pression à l'eau douce 0,57 €/m <sup>2</sup> x 1 700 m <sup>2</sup>	= 969,00 €
- Grattage sur 5% de la surface 1,68 €/m <sup>2</sup> x 1 700 m <sup>2</sup> x 0,05	= 142,80 €
- Sablage S.A 2,5 sur 2% de la surface 18,00 €/m <sup>2</sup> x 1 700 m <sup>2</sup> x 0,02	= 612,00 €
- Nettoyage après sablage 1,25 €/m <sup>2</sup> x 1 700 m <sup>2</sup> x 0,02	= 42,50 €
- Enlèvement scorie usagé 55,00 €/T x 2,72 Tonnes	= 149,60 €
- Rinçage à l'eau douce 0,23 €/m <sup>2</sup> x 1 700 m <sup>2</sup>	= 391,00 €

Page 1

→ VOIR VERSO  
PLAYA DE ARRITZATXU carène 2010\_entretien\_secré

**Source :** SECREN SA Antsiranana, Juin 2011

## Annexe II: Suite de la facture

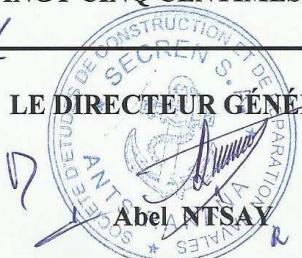
LIBELLES	MONTANT
- Application de 2 couches en retouche sur 2% de la surface : *01 couche retouche primer *01 couche retouche A/C $1,01 \text{ €/m}^2 \times 1\ 700 \text{ m}^2 \times 2 \text{ couches} \times 0,02 = 68,68 \text{ €}$	
- Application de 2 couches en retouche A/F silicone sur 3% de la surface : $1,01 \text{ €/m}^2 \times 1\ 700 \text{ m}^2 \times 2 \text{ couches} \times 0,03 = 103,02 \text{ €}$	2 478,60
- Peinture échelles de tirants d'eau et marques.	Prix forfaitaire 252,00
- Obturation dalots.	Prix forfaitaire 252,00
- Protection hélice et zincs.	Prix forfaitaire 168,00
- Majoration 50% pour travaux réalisés, en heures supplémentaires samedi $13,75 \text{ €/h} \times 142 \text{ heures} \times 0,50 = 976,25 \text{ €}$	
- Majoration 100% pour travaux réalisés en heures supplémentaires dimanche $13,75 \text{ €/h} \times 40,50 \text{ heures} = 556,87 \text{ €}$	
<b>201 Traitement des œuvres mortes (suivant instruction)</b>	
<b><u>S = 850 m<sup>2</sup></u></b>	
- Lavage à haute pression à l'eau douce $0,68 \text{ €/m}^2 \times 850 \text{ m}^2 = 578,00 \text{ €}$	
- Sablage en spot sur 25% de la surface $20,00 \text{ €/m}^2 \times 850 \text{ m}^2 \times 0,25 = 4\ 250,00 \text{ €}$	
- Nettoyage après sablage $1,25 \text{ €/m}^2 \times 850 \text{ m}^2 \times 0,25 = 265,62 \text{ €}$	
- Enlèvement scorie usagé $55,00 \text{ €/T} \times 17 \text{ Tonnes} = 935,00 \text{ €}$	
- Rinçage à l'eau douce $0,23 \text{ €/m}^2 \times 850 \text{ m}^2 = 195,50 \text{ €}$	
- Application 1ère couche primer en retouche sur 30% de la surface $1,35 \text{ €/m}^2 \times 850 \text{ m}^2 \times 0,30 = 344,25 \text{ €}$	

## Annexe III: Facture suivante

LIBELLES	MONTANT
<u>Travaux d'obstruction</u>	
- Dépose et pose parquet dans salle machine.	Prix 140,00
- Fourniture de 45 boulons HM14 x 60 acier.	Prix 30,00
- Majoration 50% pour travaux réalisés en heures supplémentaires samedi et en heures hors cloche 13,75 €/h x 16 heures x 0,50 =	110,00
<b>730 Raccorder par soudure le raccord métallique</b>	
- Soudure par brasure d'un raccord de flexible.	Prix 50,00
<b>800 Mise à la disposition de 03 journaliers pour bord</b>	
- Mise à la disposition de 03 journaliers pour bord 8,25 €/h x 324 heures =	2 673,00
- Majoration de 50% pour des travaux réalisés en heures hors cloche et en heures supplémentaires samedi 8,25 €/h x 91,50 heures x 0,50 =	377,43
<b>801 Prestation d'un soudeur pour bord</b>	
- Mise à la disposition d'un soudeur pour bord du 14 au 17/05/10 10,00 €/h x 21 heures =	210,00
- Majoration de 50% pour des travaux réalisés en heures hors cloche et en heures supplémentaires samedi 10,00 €/h x 6,25 heures x 0,50 =	31,25
- Majoration 100% pour travaux réalisés en heures supplémentaires dimanche et jours fériés 10,00 €/h x 6,75 heures =	67,50

## Annexe IV: La facture finale

LIBELLES	MONTANT
<b>802 Mise à la disposition de 05 journaliers pour nettoyage, piquage et peinture salle machine</b>	
- Mise à la disposition de 05 journaliers pour nettoyage, piquage et peinture salle machine dont :  8,25 €/h x 225 heures =	1 856,25
- Majoration de 50% pour des travaux réalisés en heures hors cloche et en heures supplémentaires samedi 8,25 €/h x 70 heures x 0,50 =	288,75
<b>MONTANT TOTAL DES TRAVAUX</b>	<b>256 966,25</b>
A déduire Acompte appelé	
N°A 12 885 du 26 Mai 2010 =	115 000,00
<b>Reste à facturer</b>	<b>141 966,25</b>
<b>A PAYER</b>	<b>141 966,25</b>
Arrêtée la présente Facture à la somme de : <b>CENT QUARANTE ET UN MILLE NEUF CENT SOIXANTE SIX EUROS VINGT CINQ CENTIMES.-</b>	
Destinataire : 3	
Comptabilité : 4	



**Source :** SECREN SA Antsiranana, Juin 2011.

# Annexe V: Fiche de Revient

01/01/2003\_04:22

SOCIÉTÉ D'ÉTUDES DE CONSTRUCTION  
ET DE RÉPARATION NAVALES (SECREN)

DIRECTION COMMERCIALE

Département Ventes

## FICHE REVIENT

REVIENT SUR AS 400 du

110 H76 000

24/06/2010

Compte d'ouvrage :

Date de fermeture du CC :

Taux de change :

2 739,21 du 22/06/10

CLIENT (Armement) :

PEVASA

BATEAU :

THONIER PLAYA DE ARITZATXU

### I - BASE DE CALCUL

Taux horaire revient	10 220,40 AR/heure	Revient KWh	132,20 AR/KWh
Revient m/j bassin	14 736,00 AR/mj	Revient en mc eau douce	200,00 AR/m <sup>3</sup>
		Coefficient magasin	1,05

Longueur hors tout du bateau	85,5 mètres
Nombre jour d'occupation bassin	7 jours
Consommation en énergie	43400 KWh
Consommation en eau douce	219 mètres cube

### II - PRIX DE REVIENT

(A) - MAINS D'ŒUVRE			(B) - MATIERES		
Atelier	Coût horaire	Montant majoré	Coût sortie magasin	Coefficient magasin	Montant majoré
01- BEP	32,00		99 530 705,00	1,05	104 507 240,25
04- DCRN	7,25				
08- Hygiène et Sécurité	460,50				
10- AJ/Manut. Bord	1 321,50				
11- Moteurs	309,00				
12- Machines Outils	665,50				
20- Tôlerie B.F.	733,00				
21- Tôlerie Bord	3 060,50				
22- Chaudronnerie At.	1 388,50				
23- Bois Bord	96,75				
13- Manutention	357,00				
31- Froid	7,00				
33- Électricité	358,25				
34- Electronique					
39- Dept Électrique					
40- At. Sce Gx Bassin	1 451,00				
43- Carénage	3 360,00				
48- Atelier Bassin	357,50				
53- Embarcation plastique					
54- Bois	21,00				
57- Mécanique Diversification					
58- Fonderie					
61- Depart. Electronique					
62- Energ/Equip/El	10,00				
63- Centrale électrique					
64- Garage	275,25				
65- Air comprimé					
66- Mécanique Générale					
67- Infrastructure					
81- Environnement	130,00				
82- Génie civil et TN	29,00				
<b>TOTAL M.O.</b>	<b>14 430,50</b>	<b>10 220,40</b>	<b>147 485 482,20</b>	<b>TOTAL REVIENT (AR)</b>	<b>271 425 498,45</b>

### III - PRIX DE VENTE

N° FACTURE	DATE	MONTANT
43 575	22/06/2010	256 966,25
43576	22/06/2010	53 614,45
<b>TOTAL FACTURE</b>		<b>310 580,70</b>
<b>EQUIVALENT EN AR</b>		<b>850 745 759,25</b>

### IV - RECAPITULATION

FACTURATION	850 745 759,25
REVIENT	271 425 498,45
<b>RESULTAT</b>	<b>579 320 260,80</b>

Source : SECREN SA Antsiranana, Juin 2011.

# Annexe VI: Devis sur les travaux d'intervention



SOCIÉTÉ D'ÉTUDES DE CONSTRUCTION  
ET DE RÉPARATION NAVALES

Rue Lavigerie BP 135 ANTSIRANANA – 201

: 82 293 21 – Fax : 82 293 26 – E-mail : secren@wanadoo.mg  
STAT N° : 381 71501-0-082-972 - NIF : 105 004 158

DEVIS

N° 008 / 10 / RN

NAVIRE

: TROZONA

ARMEMENT

: MISSION DE COOPERATION  
MILITAIRE AMBASSADE DE FRANCE.

OBJET : Travaux d'intervention

Devis demandé le 15/01/2010 - Travaux à réaliser après réception Bon de Commande

Code Client. Code Ouvrage Monnaie Ariary

LIBELLE DES TRAVAUX	MONTANT (ARIARY)
<b>1) Visite de (02) deux transformateurs de 5 KVA de chaque :</b> - Débranchement, transport en atelier. - Démontage de l'ensemble. - Nettoyage stator et étuvage. - Application de vernis anti-flash. - Transport et remontage de l'ensemble. - Branchement. - Contrôle et essai.	Prix 617 188,00
<b>NB : Autres réparations sont en sus.</b>	
<b>2) Rebobinage de (02) deux transformateurs (5 KVA) :</b> - Transport à l'atelier. - Démontage de l'ensemble. - Dé corticage des bobines. - Connexion et frettage. - Vernissage et étuvage. - Application de vernis anti-flash - Remontage de l'ensemble. - Essai de fonctionnement. - Transport à bord.	Prix 1 799 200,00
<b>NB : - Autres réparations éventuelles sont en sus.</b> <b>- Fourniture roulement à la charge du client</b>	
MONTANT TOTAL	2 416 388,00
T.V.A. (20%)	483 277,60
<b>NET A PAYER</b>	<b>2 899 665,60</b>

Arrêté le présent Devis à la somme de : DEUX MILLIONS HUIT CENT QUATRE VINGT DIX NEUF MILLE SIX CENT SOIXANTE CINQ ARIARY SOIXANTE toutes taxes comprises.

## Annexe VII: Réalisation du Janvier 2010 au 31 Décembre 2010

**SECREN SA**  
**DIRECTION COMMERCIALE**

REALISATION DU 01 JANVIER AU 31 DECEMBRE 2010

MOIS	REPARATION NAVALES				REPARATION NAVALES (globales)
	EN \$	BATEAUX ETRANGERS (€)	BATEAUX ETRANGERS (Ar)	BATEAUX NATIONAUX HT (AR)	
Janvier		0,00	0,00	395 502 995,78	395 502 995,78
Février	7 324,02	30 329,36	105 433 875,94	129 527 029,70	234 980 905,64
Mars		152 960,81	439 532 809,68	48 019 000,00	487 551 809,68
Avril	1 820,00	537 523,58	1 497 069 463,41	-3 781 624,22	1 493 287 839,19
Mai		416 500,64	1 086 032 845,94	4 617 388,00	1 090 650 233,94
Juin		1 108 056,85	3 013 079 326,77	4 058 000,00	3 017 137 326,77
<b>TOTAL 1er SEMESTRE</b>	<b>9 144,02</b>	<b>2 245 371,24</b>	<b>6 141 148 321,75</b>	<b>577 942 789,26</b>	<b>6 719 091 111,01</b>
Juillet		637 568,52	1 799 870 784,33	5 042 544,00	1 804 913 328,33
Août		429 626,85	1 220 559 810,34	3 550 544,00	1 224 110 354,34
Septembre		40 469,96	106 847 249,18	60 725 148,00	167 572 397,18
Octobre		-58 408,83	-164 001 277,01	713 327 531,90	549 326 254,89
Novembre		1 255,51	3 379 770,14	213 516 938,99	216 896 709,13
Décembre		337 092,96	936 086 267,76	29 372 664,22	965 458 931,98
<b>TOTAL 2ème SEMESTRE</b>	<b>0,00</b>	<b>1 387 604,97</b>	<b>3 902 742 604,73</b>	<b>1 025 535 371,11</b>	<b>4 928 277 975,84</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9 144,02</b>	<b>3 632 976,21</b>	<b>10 043 890 926,49</b>	<b>1 603 478 160,37</b>	<b>11 647 369 086,86</b>

**Source :** SECREN SA Antsiranana, Juin 2011.

## **Annexe VIII: LES QUESTIONNAIRES D'ENQUÊTE**

- 1) Quelles sont les rôles et attributions de la Direction commerciale ; des départements et des Services dans la Direction commerciale ?
- 2) Quelles sont les sources des blocages de la SECREN S.A actuelle dans sa production et comment dès redresser ?
- 3) Pourquoi il y a un allongement du temps de fabrication ?
- 4) Comment trouveriez-vous la performance des moyens de production de la SECREN S.A ?
- 5) Pourquoi les armateurs ne confient pas tous ses travaux en réparation à la SECREN S.A ?
- 6) Quelles mesures suggérez-vous pour redresser la situation de la SECREN S.A actuelle ?
- 7) L'action Marketing de la SECREN S.A est-elle efficace ?

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

### **1. LISTES DES FIGURES :**

Figure n°1 : Structure simplifiée de la SECREN S. A .....	22
Figure n°2 : Organigramme de la SECREN S.A.....	29
Figure n°3 : Plan du bassin radoub .....	39
Figure n°4 : Organigramme de la direction commerciale.....	57
Figure n°5 : Pyramide des âges du personnel.....	70
Figure n°6 : Les quatre variables du Marketing Mix.....	91
Figure n°7 : Les différents registres en communication en Marketing .....	94

### **2. LISTE DES PHOTOS :**

Photos n°1 : Bassin radoub avec les six chalutiers en réparation .....	39
Photos n°2 : Sablage d'œuvre vivre de la coque dans la cale sèche .....	44
Photos n°3 : La préparation de la peinture d'un thonier.....	44
Photos n°4 : Les résultats en construction navale .....	47

### **3. LISTE DES TABLEAUX :**

Tableau n°I : Répartition du capital de la SECREN S.A .....	19
Tableau n°II : Types d'embarcation.....	46
Tableau n°III : Les taux horaires de la SECREN S .A .....	60
Tableau n°IV : Nombre de bateaux et chiffre d'affaires respectifs.....	63
Tableau n°V : Chiffre d'affaire de cinq dernières années de la réparation.....	64
Tableau n°VI : Effectif par classement hiérarchique du personnel de la SECREN S.A.....	68
Tableau n°VII : Effectif par tranche d'âge du personnel de la SECREN S.A.....	70

# TABLE DES MATIÈRES

GLOSSAIRE :	5
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :	7
INTRODUCTION :	9
PARTIE I: LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA SECREN S.A ET SES ACTIVITÉS	11
CHAPITRE I: DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	13
SECTION I : HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ	13
SECTION II : LA SITUATION GEOGRAPHIQUE	16
§1-Baie de Diego	16
§2-La ville de Diego-Suarez (Antsiranana)	16
§3-Un monde à part	16
§4-Les activités productives	17
SECTION III : LA SECREN PAR DEFINITION	17
§1-Forme Juridique	18
§2-Capital social	18
§3-La politique de l'entreprise	19
§4-Présentation de ses objectifs	20
CHAPITRE II: ORGANISATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	21
SECTION I : LA STRUCTURE DE LA SECREN S.A	21
§1-Structure de l'entreprise	21
A. <i>Définition</i> :	21
B. <i>La structure de la SECREN S.A</i> :	22
SECTION II : LES DIFFERENTES ORGANISATIONS	23
§1-Attributions et rôle des directions :	23
A. La Direction Générale :	23
1. Département Marketing et des relations internationales :	23
2. Département Sûreté et Gardiennage :	24
3. Département d'approvisionnement :	24
B. Directeur Général adjoint chargé de finance, administration et du commerce :	24
1. <i>Direction Financière</i> :	24
a) Le département trésorerie :	24
b) Le département comptabilité :	24
2. <i>La Direction des Ressources Humaines</i> :	24
a) Département administratif du personnel :	25
b) Département Solde :	25
c) Département des affaires sociales :	25
3. <i>La Direction Commerciale</i> :	25

<b>C. Directeur Général Adjoint chargé des affaires techniques et de la production.....</b>	<b>25</b>
1. La Direction de Réparation Navale (DRN) .....	25
a) <b>Département services généraux bassin :</b> .....	26
b) <b>Département électrique :</b> .....	26
c) <b>Département mécanique :</b> .....	26
d) <b>Département coque :</b> .....	27
2. La Direction de la Constructions Navale(DCN) et de la Diversification : .....	27
a) <b>Département de Construction Navale :</b> .....	27
b) <b>Département de diversification :</b> .....	28
3. La Direction de l'infrastructure et de la Maintenance .....	28
a) <b>Département appui énergie :</b> .....	28
b) <b>Département Maintenance industriel :</b> .....	28
<b>§2-Figure n°2 : L'organigramme détaillé de la SECREN S.A :.....</b>	<b>29</b>
<b>SECTION III : LE POTENTIEL HUMAIN.....</b>	<b>30</b>
<b>    §1-Les Cadres: .....</b>	<b>30</b>
A. <b>Les cadres supérieurs :</b> .....	30
B. <b>Les cadres moyens :</b> .....	30
<b>    §2-Les techniciens : .....</b>	<b>30</b>
<b>    §3-Les ouvriers : .....</b>	<b>30</b>
<b>CHAPITRE III: LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN S.A .....</b>	<b>31</b>
<b>SECTION I : LES MOYENS DE PRODUCTION .....</b>	<b>31</b>
<b>    §1-L'INFRASTRUCTURE : .....</b>	<b>31</b>
A. Les immeubles .....	31
B. Les matériels : .....	32
1. Les grues .....	32
2. Les groupes électrogènes : .....	32
3. Les travaux de transports : .....	33
4. Les machines Outils : .....	33
5. Le parc informatique : .....	33
<b>    §2-LES CAPACITÉS TECHNIQUES : .....</b>	<b>34</b>
A. Les différents Ateliers : .....	34
1. <b>En Construction et Réparation Navales :</b> .....	34
2. <b>En diversification.</b> .....	36
B. La capacité d'accueil : .....	38
1. <b>Le bassin de radoub</b> .....	38
2. <b>Le slipway :</b> .....	40
3. <b>Les pontons :</b> .....	40

4. La terre pleine : .....	41
C. Les infrastructures socio-médicales.....	41
2. Les dispensaires de la société : .....	41
SECTION II : LES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA.....	41
<b>§1- La Réparation Navale (RN) :</b> .....	42
A. Le carénage : .....	42
B. Les avaries : .....	43
C. Les interventions : .....	43
D. En matière de réparation navale : .....	43
1. Réparation de la flotte étrangère : .....	43
2. Réparation de la flotte Malgache : .....	43
<b>§2- La Construction Navale (CN)</b> .....	45
<b>§3-La Diversification :</b> .....	48
A. Les types de diversification : .....	48
1. La maintenance industrielle : .....	48
2. La Fonderie .....	49
3. La galvanisation .....	49
4. La menuiserie-ébénisterie .....	49
5. Autres éventualités.....	50
B. Les études sur la diversification : .....	50
<b>PARTIE II : ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE ET SES MESURES DE REDRESSEMENT .....</b>	<b>52</b>
<b>CHAPITRE I :L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SA SITUATION COMMERCIALE.....</b>	<b>53</b>
SECTION I : LE DIAGNOSTIC INTERNE .....	53
<b>§1-Les forces :</b> .....	53
<b>§2-Les faiblesses :</b> .....	54
SECTION II : LE DIAGNOSTIC EXTERNE.....	54
<b>§1-Les opportunités :</b> .....	55
<b>§2-Les menaces :</b> .....	55
SECTION III : ANALYSE DE L'ÉVOLUTION COMMERCIALE DANS LA RÉPARATION NAVALE.....	56
<b>§1-Fonction commerciale de la SECREN S.A :</b> .....	56
A. Le département du devis : .....	58
1. Service devis.....	58
2. Le Service d'élaboration tarif .....	60
B. Le département de vente : .....	61
1. Service de Facturation : .....	61
2. Service d'Analyse des coûts .....	61
<b>§2-Analyse de l'évolution des nombres et des chiffres d'affaires de la SECREN S.A dans la Réparation Navale :</b> .....	62

<b>CHAPITRE II :IDENTIFICATION DES FACTEURS QUI FREINENT LA COMMERCIALISATION DE LA RÉPARATION NAVALE.....</b>	65
SECTION I : LES FACTEURS QUI INFLUENT SON ENVIRONNEMENT INTERNE .....	65
§1-Les facteurs techniques : .....	65
<b>§1-Les problèmes d'infrastructure : .....</b>	66
A. Le bassin de radoub : .....	67
B. Au niveau de la gestion du personnel : .....	67
1. Sureffectif des ouvriers et insuffisance des spécialistes : .....	67
2. Le manque de professionnalisme : .....	69
3. Au niveau de la formation : .....	69
4. Le vieillissement du personnel : .....	69
5. Les heures supplémentaires : .....	71
6. Les problèmes sociaux : .....	71
SECTION II : LES FACTEURS QUI INFLUENT SON ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	72
§1-La nationalisation de la SECREN S.A : .....	72
A. Les répercussions du choix politique du gouvernement Malgache sur la réparation navale : .....	73
§2-Les séquelles de la domination coloniale au niveau de l'infrastructure : .....	73
A. La dépendance technologique vis-à-vis de l'ancienne métropole : .....	73
§3-Surpolitisation de la SECREN SA : .....	75
SECTION III :LA SECREN S.A AU-DE LA DU MARCHÉ.....	75
§1-Le marché : .....	75
A. Le marché local : .....	76
B. Le marché extérieur : .....	76
§2-La clientèle : .....	76
A. Les clients en réparation : .....	76
1. Les armements thoniers Espagnols:.....	76
2. Les armements thoniers Français : .....	77
3. Les autres armements : .....	77
4. Les armements nationaux : .....	77
§3-La concurrence : .....	78
<b>CHAPITRE III :LES MESURES POUR REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN S.A DANS LA RÉPARATION NAVALE.....</b>	80
SECTION I : LES MESURES A PRENDRE PAR LA SOCIÉTÉ.....	80
§1-Les mesures de redressement : .....	80
A. Amélioration de sa productivité : .....	80
B. Autres mesures de réorganisation : .....	81
C. Au niveau de sa gestion du personnel : .....	82
1. Le recrutement du personnel : .....	82

<b>2. La formation du personnel :</b>	83
<b>3. La motivation du personnel :</b>	83
<b>4. Les mesures relatives à l'organisation interne de la SECREN S.A:</b>	85
<b>5. Mesures relatives à l'amélioration de la structure des coûts à la SECREN SA :</b>	86
a) <i>Le coût lié au niveau du personnel</i> .....	86
b) <i>Au niveau des infrastructures</i> .....	86
<b>SECTION II : LES MESURES A PRENDRE PAR L'ETAT</b> .....	88
§1-L'obligation de l'Etat :.....	88
§2-Chantier de référence dans la reforme de l'Etat :.....	89
<b>SECTION III : LES AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT</b> .....	90
<b>§1-Définition :</b> .....	90
A. La Politique de Produit :.....	91
B. La politique de prix :.....	92
C. La politique de communication : .....	94
1. <b>La publicité :</b> .....	95
2. <b>Les objectifs de la publicité :</b> .....	95
D. La politique de distribution :.....	96
<b>CONCLUSION</b> .....	97
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	99
<b>ANNEXES</b> .....	101