

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Chapitre I : LES COORDONNEES

Section 1 : Identification de l'entreprise

Section 2 : Historique

Chapitre II : ENVIRONNEMENT INTERNE

Section 1 : Organisation et structure

Section 2 : La communication dans l'entreprise

Chapitre III : ENVIRONNEMENT EXTERNE

Section 1 : Macro-environnement

Section 2 : Micro-environnement

DEUXIEME PARTIE : PROBLEME ET ANALYSE DE LA GESTION DE QUALITE DE L'AQUALMA

Chapitre I: CERTIFICATIONS ET LABELS

Section 1 : La certification ISO

Section 2 : Le label Rouge

Chapitre II : L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE PAR LA QUALITE

Section 1 : Les ressources humaines

Section 2 : La démarche qualité

Chapitre III : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Section 1 : Le diagnostic externe (opportunités et menaces)

Section 2 : Le diagnostic interne (Forces et Faiblesse)

Section 3 : Les problèmes de la production

TROISIEME PARTIE : LES RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

Chapitre I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Section 1 : sur la chute de la production

Section 2 : sur la compétitivité

Chapitre II : LES RECOMMANDATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Environnement interne

Section 2 : Environnement externe

Chapitre III : RECOMMANDATION SUR LA GESTION DE QUALITE

Section 1 : Sur la certification ISO

Section 2 : sur l'amélioration de la compétitivité par la qualité

Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de qualité totale

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

PNB : Pêcherie de Nosy Be

ISO : International Standard Organisation

AJMM : Antsika Jiaby Miara Mandroso

GAA : Global Aquaculture Alliance

CEI : Commission Electronique International

BNN : Bureau National des Normes

UIT : Union International des Télécommunications

OMC : Organisation Mondiale de Commerce

OTC : Obstacles Techniques au Commerce

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

OMI : Organisation Maritime International

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

EN : Européen Norme

HACCP: Hazard Analyse control and critical Point

PL: Post Larve

DA : Demande d'achat

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Evolution du capital de l'AQUALMA DE 1990 à 2001.....	07
Tableau n° 02 : Tableau de variation de chiffre d'affaire et de la production de 1994 à 2005 .	12
Tableau n° 03 : Evolution des effectifs de la société	19
Tableau n° 04: Différentes stratégies de diversifications	52
Tableau n° 05 : Etape de la démarche qualité.....	68

LISTE DES FIGURES ET DES SCHEMAS

Figure n°01 : Définition des postes.....	14
Figure n°02 : Procédures d'achat	19
Figure n° 03: La méthode I P A S D A	33
Figure n°04 : Relation hiérarchique au niveau du département contrôle qualité.....	34
Figure n° 05: Place de la fonction contrôle qualité dans la production d'un bien	36
Figure n° 06: Système de management de la qualité 2009 pour la société AQUALMA	38
Figure n°07 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	62
Figure n° 08 : Principales étapes d'un programme de formations	65
Schéma n°01 : Répartition des sites	06

AVANT- PROPOS

La faculté de Droit d'Economie de gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo (FAC DGS) dans sa vocation prioritaire de formation universitaire contribue à dispenser non seulement des connaissances théoriques et académiques qui constituent les socles fondamentaux des compétences cognitives selon les spécialités respectives propres à chaque Département qui la constitue, mais également et surtout en inculquant en supplément toutes les aptitudes techniques et pratiques nécessaires à l'étudiant pour l'aider à s'engager et à bien s'intégrer plus facilement dans la vie active pour ainsi à une autonomie plus ouverte dans la vie professionnelle.

Au bout des quatre années d'étude théorique et obligatoire pour l'acquisition des deux modules théoriques en 4^{ème} année, un stage obligatoire de trois mois est exigé. L'obtention du diplôme de fin d'étude sanctionnée par le diplôme de Maîtrise selon la spécialité publique d'un mémoire.

C'est dans ce cadre de politique pédagogique de formation que nous présentons le présent travail. Effectué dans une société appelée : « **SOCIETE AQUALMA ou AQUACULTURE DE LA MAHAJAMBA** » sise à Mahajanga le stage pratique de trois mois que nous avons pu suivre et où nous avons pu appliquer les nombreuses théories et bases techniques acquises au cours de notre formation à l'échelle réelle, dans l'espace et dans le temps.

Ainsi donc, ce stage nous permet de faire connaître le domaine d'exploitation de la société, entre autres, l'identification de la société, sa mission, ses activités et sa structure organisationnelle ainsi que les problèmes de la société.

Nous proposons des recommandations et des solutions dans le souci d'une amélioration de la gestion de qualité.

INTRODUCTION

Au niveau mondial, l'élevage des crevettes, ou crevetticulture, est une branche de l'aquaculture qui consiste en l'élevage de crevettes marines pour la consommation humaine. La crevetticulture est l'un des plus beaux succès de l'histoire de l'aquaculture de la dernière moitié du siècle. En effet, au cours de ces 30 dernières années elle a connu un essor spectaculaire. La production commerciale de crevettes d'élevage a commencé dans les années 1970 et a connu une croissance très rapide, stimulée par la demande aux Etats-Unis, au Japon et en Europe occidentale. Les grands pays producteurs sont les pays asiatiques (75% de la production mondiale de crevettes d'élevage) et l'Amérique Latine (environ 25% du total).

Au niveau national, la production de la pêche crevettière a connu un essor rapide et les exportations de crevettes constituent l'une des principales sources de devise à l'exportation. Cette industrie basée sur la pêche s'est développée dans les années 1960 – 1970, mais les possibilités de développement de la pêche de crevettes restent limitées. En effet, l'effort de pêche a rapidement atteint son seuil maximal d'exploitation des ressources naturelles.

Actuellement, au stade de la mondialisation économique et d'internationalisation des affaires, chaque organisme cherche des techniques et des méthodes plus adaptées à la technologie d'aujourd'hui.

Tout secteur d'activité se trouve alors confronté à la concurrence, à la bonne gouvernance et à l'assurance qualité. La qualité d'un produit ou d'un service est importante pour la société, car le but est d'obtenir des produits fiables et de qualité puis d'assurer le meilleur service.

La société AQUALMA est une filiale du groupe UNIMA. L'activité principale de la société étant tournée vers l'exportation de crevettes haut de gamme sur le marché mondial. Le marché de crevettes est un marché en pleine expansion et particulièrement spéculatif. L'AQUALMA adopte une politique qualité pour faire face à la concurrence de plus en plus rude à nos jours.

La qualité est un concept important de par l'exigence croissante de la clientèle nationale ou internationale. Une entreprise doit s'y atteler si elle veut survivre dans le contexte actuel.

La crevette de l'AQUALMA est de la qualité haut de gamme. Malgré cette qualité, nous avons pu remarquer que la société rencontre des difficultés ces derniers temps, à travers la chute de production de crevette et une perte de compétitivité sur le marché mondial.

La question se pose alors « Pourquoi AQUALMA a-t-elle besoin d'une certification et en quoi la démarche qualité peut-elle être un moyen nécessaire pour améliorer la gestion de qualité de la société AQUALMA ? ».

C'est la raison pour laquelle le présent thème :

« L'AMELIORATION DE LA GESTION DE QUALITE : CAS SOCIETE AQUALMA » a été choisi.

L'objectif de cette étude consiste à promouvoir la recherche permanente de la qualité du produit et de service au sein de la société AQUALMA. La qualité pour le groupe UNIMA, c'est le meilleur atout compétitif. Alors, il est important d'améliorer cette qualité pour aider la société à occuper une place importante sur le marché.

En ce sens, améliorer la qualité dans l'entreprise nécessite le respect des normes. Si ces dernières n'existaient pas, elles se remarqueraient aussitôt. Les normes internationales que l'ISO élabore sont très utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux dirigeants, aux fournisseurs et aux acheteurs de produits et de services, dans les secteurs publics ou privés et enfin, elles servent les intérêts du public lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et d'utilisateur.

La participation de tous les membres de l'entreprise à la mise en place de la démarche qualité entraîne aussi une amélioration dans l'entreprise. Cette amélioration dépend de l'objectif que l'entreprise élabore. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'avoir le concours de tous les membres de l'entreprise.

Pour mener à bonne fin ce travail, il a été nécessaire d'appliquer la méthodologie ci-après :

En premier lieu, recueillir tous les documents nécessaires concernant l'entreprise et les relier ensuite pour avoir des idées sur l'amélioration de la gestion de qualité de la société AQUALMA afin d'en dégager de bases théoriques de notre analyse.

« L'amélioration de la gestion de qualité »

En second lieu, faire l'analyse critique de la situation existante qui permet de ressortir les forces et les faiblesses sur le diagnostic interne porté sur les ressources humaines, l'organisation et le développement communautaire. Et les opportunités et menaces sur le diagnostic externe porté sur le client, les fournisseurs, les concurrents et sur les plans économiques, écologiques, technologiques et enfin sur le marché.

En troisième lieu, lier les connaissances théoriques acquises durant les quatre années d'études à l'Université avec les acquis pratiques obtenus durant notre stage à la société AQUALMA.

En quatrième lieu, faire la visite de quelques sites Internet pour mieux développer les idées.

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, le plan suivant a été adopté :

- la première partie va donner la présentation en général de la société AQUALMA,
- la deuxième va analyser les problèmes et l'analyse de la gestion qualité de la société AQUALMA,
- la troisième partie apportera des recommandations et des propositions de solutions.



Cette première partie vise à faire connaître l'entreprise c'est-à-dire la décrire sur le plan physique, juridique mais aussi sur son environnement interne et externe, à savoir : son organisation et ses structures et surtout ses relations avec son milieu d'évolution économique, écologique, technologique, son marché avec ses clients, ses fournisseurs et enfin ses concurrents.

CHAPITRE I : LES COORDONNEES

Ce chapitre, permet de faire la connaissance avec l'entreprise, d'abord sur le plan physique, juridique pour continuer avec ses objectifs et enfin sur son historique.

Section 1 : Identification de l'entreprise

A travers cette section, la connaissance de l'entreprise entamera d'abord le plan physique puis juridique et enfin ses objectifs.

1-1 : Présentation Physique

La société « *Aquaculture de la Mahajamba* » dénommée « *AQUALMA* » est une filiale du groupe UNIMA. Elle est spécialisée dans l'élevage, le traitement et l'exportation des produits de la mer. Son siège est à Antananarivo Lot VJ2 AD-Ambohimiandra.

Elle est répartie sur plusieurs sites :

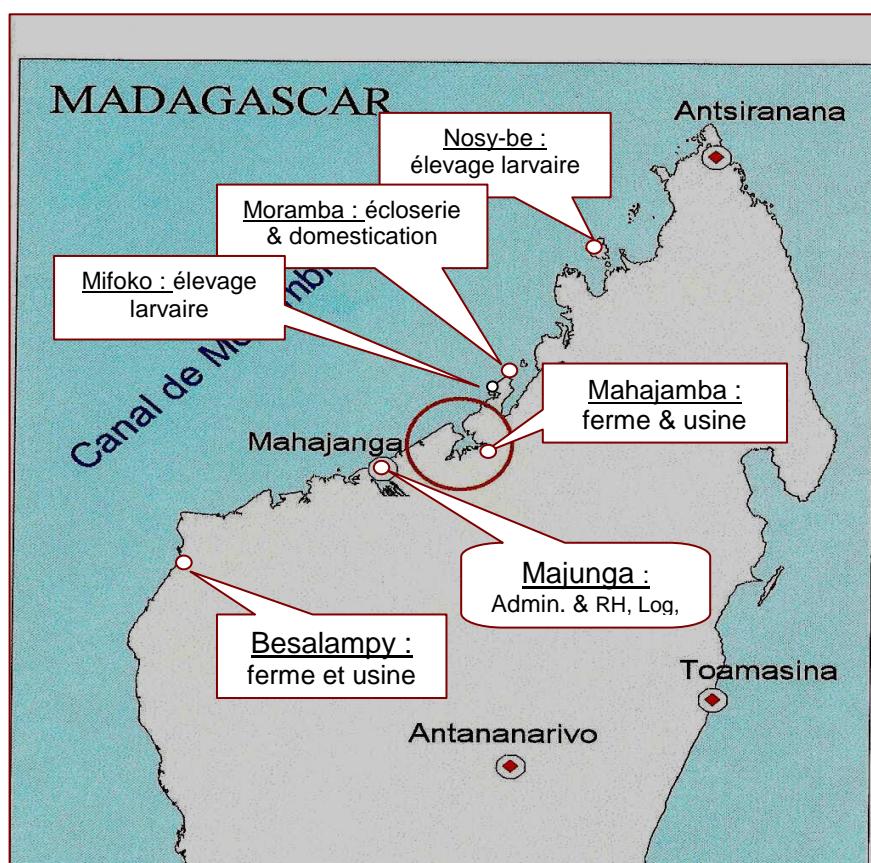
- L'écloserie basée à Nosy Be, assurait auparavant la maturation des géniteurs, la ponte-éclosion et l'élevage larvaire. Par la suite, cette unité était simplifiée et se limitait à la production des post-larves à partir des nauplii en provenance de l'unité de Moramba (les phases de maturation et de pont-éclosion étant assurées depuis 1999 par la ferme-géniteur de Moramba). Elle a une capacité de production de 200 millions¹ de post-larves par an. Mais aujourd'hui, cette unité est mise en veilleuse.
- La ferme de grossissement est implantée dans la baie de la Mahajamba avec une surface de 700 hectares¹ de bassins. Celle-ci a une capacité annuelle de production de 3.000 tonnes¹ de crevettes de taille moyenne de 25g.
- L'usine de conditionnement est construite à côté du village de Besakoa dans la baie de la Mahajamba et a une capacité de traitement de 18 tonnes de crevettes par jour. L'usine est certifiée ISO 9001.
- Pour renforcer et sécuriser sa capacité de production de Post-Larves, Aqualma a créé sa propre unité d'élevage de géniteurs et de production de Nauplii dans la baie de Moramba. Cette ferme de géniteurs est en activité depuis 1999 avec une capacité de production d'environ un milliard de nauplii par an.
- La ferme de Besalampy s'étend sur une surface de 435 hectares de bassins de grossissement et son usine de conditionnement avec une capacité de traitement de 13

¹ Source : ACB Aquaculture crevettière de Besalampy, 2000

tonnes de crevettes par jour. Celle-ci est mise en veilleuse depuis le mois de novembre 2008.

- Une seconde unité de production larvaire (écloserie) a été créée en 2003 à Ambotomifoko.
- Le bureau administratif et logistique, qui emploie 100 personnes, est basé à Mahajanga. Celui-ci se localise à l'immeuble SCIM-4, rue Gallieni BP 93 Mahajanga 401.

Schéma n°01 : Répartition des sites



Source : Entretien au département développement communautaire, Juin 2009

1-2 : Présentation juridique

AQUALMA est une société anonyme de droit malgache et bénéficie d'un statut d'entreprise franche. Elle est créée en 1990 avec un capital d'accueil de 1.000.000 Ar. Ce capital a été couvert à 100% par les pêcheries de Nosy-Be(PNB)

L'augmentation des investissements pour la réalisation du projet, a permis une croissance constante du capital de l'entreprise :

Tableau n° 01: Evolution du capital de l'AQUALMA de 1990 à 2001

Année	Capital (Ariary)
1990	1.000.000 Ariary
1993	3.000.000.000 Ariary
1995	5.000.000.000 Ariary
1996	7.000.000.000 Ariary
1999	11.000.000.000 Ariary
2001 jusqu'à ce jour	15.200.000.000 Ariary

Source : Entretien au département développement communautaire, Juin 2009

N° Identification statistique : 043 401 1 217468

N° Identification fiscale : 105000570

N° de registre de commerce : 4278/90.B.007 11

1-3 : Objectifs

L'objectif d'AQUALMA est d'assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché. Sa production est entièrement exportée (en moyenne 4400 tonnes de crevettes par an) et respecte les normes sanitaires les plus exigeantes des marchés internationaux.

Toute la production est exportée vers l'Europe et le Japon (85% et 15% respectivement).

L'implantation de la société aquacole dans ces différentes régions, jusqu'ici sous-développées industriellement, a permis à plusieurs entreprises d'accélérer leur développement, grâce aux activités nouvelles générées par le projet (Construction, transport,

fournitures de vivres, de matières premières, de consommables, etc.). Aujourd’hui, Besakoa est devenu un gros village, peuplé d’environ 3.500 habitants² et il est loti en restaurant, magasins, marché, dispensaire et école…

L’aliment de crevettes représente plus de 30% du coût de production total de la crevette. Auparavant, les aliments étaient importés en totalité. Pour réduire cet important coût en devises, le groupe UNIMA a construit sa propre usine d’aliments de crevettes à la Réunion (NUTRIMA) opérationnelle depuis le mois de mars 2006.

Offrir un meilleur niveau de qualité et de sécurité alimentaire depuis le navire de pêche ou depuis les génératrices d’élevage jusqu’aux consommateurs.

Section 2 : Historique

AQUALMA est la première en date et la plus importante entreprise d’aquaculture industrielle de Madagascar. L’intérêt du groupe UNIMA pour cette activité s’est manifesté dès 1988, lors de la création de ferme pilote d’élevage de crevette de Nosy Be cofinancée par le PND/FAO, le gouvernement Malgache et PNB. Et PNB en a été le réalisateur et le gestionnaire.

2-1 : Planning de réalisation

- En 1992 : La construction des infrastructures de base dans la baie de la Mahajamba telles :

- la base vie du personnel,
- les ports et les aéroports,
- la station de pompage,
- le slip-way,
- la station d’énergie.

En parallèle, une écloserie pour la production des post-larves a été construite à Nosy Be (capacité de production : 100 millions² post larves par an).

- En 1993 : - Construction 220 hectares² de bassins de grossissement à Mahajamba
 - Construction de l’usine de conditionnement à Besakoa.
- En 1994 : - Construction 220 hectares³ de bassins de grossissement supplémentaires à Mahajamba.

² Source : ACB Aquaculture crevettière de Besalampy, 2000

- En 1995 : - Extension de la surface de production de la ferme de Mahajamba à 680 hectares de bassins de grossissement (construction de 240 hectares³ supplémentaires) :
 - ✓ Augmentation de la capacité de l'écloserie à 200 millions de post-larves par an
 - ✓ Amélioration des équipements de l'usine de conditionnement.
- En 1996 : La montée en puissance de la ferme de Mahajamba a nécessité l'installation d'équipements complémentaires tels que :
 - ❖ La construction de la seconde station de pompage et l'installation de deux nouvelles pompes ;
 - ❖ L'acquisition de nouveaux équipements pour l'usine (machine à glace, tunnel de congélation, groupe électrogène.....).
- En 1999 : Aqualma a investi dans la construction d'une ferme de géniteurs, basée à Moramba.
- En 2000/2001 : Aqualma a construit la seconde ferme à Besalampy avec 285 hectares de bassins de grossissement.
- En 2003 : Construction d'une seconde unité d'élevage larvaire à Ambatomifoko d'une capacité de 200 millions³ de post-larves par an.
- En 2004 : Extension de la ferme de Besalampy à 435 hectares de bassins de grossissement.
- Construction de l'usine de traitement à Besalampy d'une capacité de 13 tonnes³ par jour. Les produits de la récolte étaient auparavant traités à bord d'un navire usine (AQUAMEN IV) spécialement aménagé à cet effet, qui n'autorisait que 5-6 tonnes de produits par jour.

2-2 : Culture de l'entreprise

Le groupe UNIMA qui n'a cessé, depuis son origine, d'œuvrer en faveur du développement industriel de Madagascar en s'efforçant de concilier intérêt particulier et intérêt général, poursuivra son action dans cette voie.

Les orientations stratégiques adoptées sont :

- Quantité : atteindre une taille critique,
- Qualité : offrir constamment le meilleur niveau de qualité et de sécurité alimentaire, avec une traçabilité totale,
- Service et marketing :

³ Source : ACB Aquaculture crevettière de Besalampy, 2000

- ✓ Assurer le meilleur service aux distributeurs et consommateurs grâce à sa filière intégrée,
- ✓ Mettre le consommateur au centre de la préoccupation du groupe,
- Compétitivité : offrir le meilleur rapport qualité/Prix du marché.

L'entreprise dispose aussi d'une culture de l'organisation. Elle a des valeurs sur lesquelles est basé l'avenir économique, social et culturel de l'entreprise. Ces valeurs sont les suivantes :

- **Viser l'excellence** : qui se traduit par le souci de la qualité du produit, le respect, le progrès, la compétence, la motivation et la performance des hommes et enfin l'efficacité de la gestion.
- **Veiller au respect des autres** : l'entreprise a le souci de veiller à l'épanouissement du personnel matériellement et psychologiquement par la tolérance et l'ouverture aux idées des autres. Mais, ce respect est le sens de la responsabilité de l'entreprise et des hommes vis-à-vis de l'environnement, de la culture et des lois du pays.
- **Travailler en équipe** : Cela nécessite une capacité mutuelle de communication convenable, ainsi que la délégation de la responsabilisation et de la solidarité. Selon la devise de la société : « ***PROGRESSER TOUS ENSEMBLE- ANSIKA JIABY MIARA MANDROSO*** ».
- **Permettre l'audace** : par la recherche d'innovation, la créativité, la prise en charge de la responsabilité sur ce qui est entrepris, et aussi le droit à l'erreur.
- **Garder l'équilibre** : par la sauvegarde du sens de la mesure dans les divers engagements que chacun est mené à prendre dans sa fonction. Il s'agit de promouvoir des actions ambitieuses collectivement mais现实的.
- **Défendre l'éthique** : par l'honnêteté, la loyauté vis-à-vis de l'entreprise, de son environnement social, politique et économique. L'activité de l'AQUALMA ne dépend pas de l'étroite collaboration qui existe.

Aqualma venait d'être reconnue dans son intégralité, ses objectifs, son historique et ses cultures. Il est nécessaire aussi de connaître l'environnement de l'entreprise tant interne qu'externe.

« L'amélioration de la gestion de qualité »

Bref, tous au long de ce chapitre la présentation de l'entreprise AQUALMA sur tous les plans aussi bien physique, juridique qu'historique a permis d'en savoir plus sur la répartition de ses différents sites avec leur attribution respective. Pour l'activité de l'AQUALMA, elle est spécialisée dans l'élevage, le traitement et l'exportation des produits de la mer. Son objectif est d'assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché. Pour sa culture d'entreprise, elle adopte des orientations stratégiques : atteindre une taille critique en quantité, offrir le meilleur niveau de qualité et de sécurité alimentaire avec une traçabilité totale, assurer le meilleur service aux distributeurs et consommateurs grâce à sa filière intégrée et offrir le meilleur rapport qualité / prix sur le marché. L'entreprise dispose aussi une culture d'organisation, à savoir : viser l'excellence, veiller au respect des autres, travailler en équipe, permettre l'audace, garder l'équilibre et enfin défendre l'éthique. Mais qu'en est – il donc de l'environnement de l'entreprise AQUALMA ?

CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT INTERNE

Ce chapitre étudie l'environnement interne porté sur l'organisation et les structures qu'adopte la société AQUALMA pour le bon fonctionnement de son organisation, avec ses différentes directions qui existent au sein de la société, sans négliger d'aborder la communication.

Section 1 : Organisation et structure

Cette section, permet de faire la connaissance sur la structure technique et économique et sur la structure fonctionnelle à savoir le personnel et condition de travail, l'organigramme de l'entreprise et les différentes directions qui existent.

1-1 : Structure technique et économique

AQUALMA s'est transformée en pourvoyeuse de devises à la nation et en une entreprise d'envergure pour l'économie de Madagascar. Son chiffre d'affaires n'a cessé de croître en passant de 1 720 000 000 milliards d'Ariary en 1994 à 73 800 000 000 milliards d'Ariary en 2005.

Dans la même foulée, la production de crevettes ne pouvait qu'augmenter de 408 tonnes en 1994 et à plus de 4500 tonnes en 2005.

Tableau n° 02 : Tableau de variation du chiffre d'affaires et de la production de 1994 à 2005

Année	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffres d'affaires (en millions d'Ariary)	1 720	9 200	12 600	21 800	20 200	28 000	36 200	37 600	52 600
Capture (T)	408	1530	2403	2770	2270	3000	3240	3125	3957
Superficie des bassins (Ha)	220	440	680	680	680	680	680	680	945

Année	2003	2004	2005
Chiffres d'affaires (en millions d'Ariary)	52 800	67 000	73 800
Capture (T)	4076	3 867	4 500
Superficie des bassins (Ha)	965	965	1 135

Source : Livre, 10 ans au service d'une Aquaculture raisonnée, octobre 2002

Il est remarqué une diminution de capture dans l'année 1998, entraînée par la maladie des crevettes dans l'aquaculture, c'est pour cela qu'elle a créé une autre ferme à MORAMBA en 1999.

A noter qu'en 2007 le chiffre d'affaires d'UNIMA a atteint 60 millions d'euros, représentant 50% des exportations du secteur à Madagascar. Et en 2008, le chiffre d'affaire a diminué de 33 millions d'euros.

1-2 : Structure fonctionnelle

1.2.1- Personnel et conditions de travail

AQUALMA possède une bible qui sert de référence en ce qui concerne la gestion du personnel.

▪ Recrutement :

La politique générale de recrutement d'AQUALMA repose sur les 3 principes ci-après:

- Moins de personnes, mais plus de qualification,
- Recherche de polyvalence, à l'intérieur des sections,
- Recrutement par profils avec potentiel d'évolution.

Il existe, à l'AQUALMA, un document de référence appelé « *Effectif-type* » pour la gestion quotidienne du personnel. Chaque service élabore son effectif-type en début d'année puis la direction valide et valorise les besoins, et si le coût est trop élevé, les services sont amenés à réviser leurs effectifs.

Toute embauche de personnel doit être conforme à l'effectif type en nombre et au niveau de la classification.

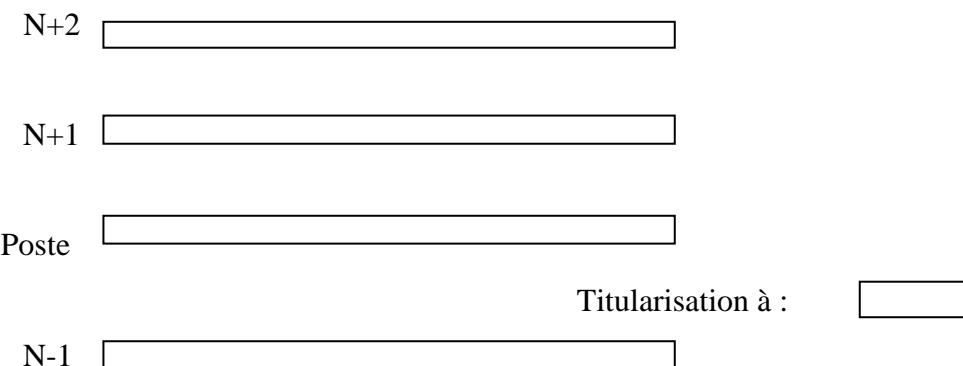
▪ Définition de fonction :

Chaque fonction correspond à une définition de poste (ci-après le modèle) :

Figure n°01 : Définition des postes

AQUALMA	DESCRIPTION DE POSTE	Approuvé par :
Recrutement		
Version 01 du : Rédigé par :	Titre :	Date : Signatures :

1-Organigramme :



2-Mission :

3-Principales tâches :

- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒

Source : Livre, 10 ans au service d'une Aquaculture raisonnée, octobre 2002

La définition de poste constitue la finalisation de la structure : mettre en place une structure permet à chaque individu :

- De se situer au sein de l'entreprise, c'est-à-dire voir clairement sa place et sa finalité,
- De connaître les droits et prérogatives dont il dispose ainsi que les limites y afférentes,
- De bien comprendre ses obligations, c'est-à-dire les conditions de réalisation de travail et le système de compte rendu.

Par exemple, définition de poste de « **RESPONSABLE CONSULTATION DE PRIX** »

Dans cette définition de poste, le titre du poste c'est le responsable consultation de prix. Ses missions est de proposer des produits de qualité à des prix économiques ou à des prix compétitifs et de trouver une réponse rapide à la demande d'achat (DA). Il a pour tâche de vérifier la validité de demande d'achat, de remplir la fiche de consultation et de proposer le choix des fournisseurs.

Le responsable consultation de prix a pour rôle de veiller à l'application stricte de la procédure de consultation et de mettre en compétitivité les fournisseurs, afin de réaliser un achat économique. Pour sa relation hiérarchique, il est sous l'autorité directe du chef de service achat et il est placé dans le niveau 6 (agent d'encadrement).

▪ **Rythme de travail**

- Pour les sites, le rythme de travail est de 10 heures par jour (le matin de 6h à 12h et l'après-midi de 14h à 18h), de lundi à dimanche et le système de repos est le suivant :
 - a- Pour les cadres, ils travaillent pendant trois semaines sur le site et ils ont une semaine de repos à Mahajanga ;
 - b- Pour l'agent de maîtrise, il travaille pendant quatre semaines sur le site et il a une semaine de repos à Mahajanga ;
 - c- Pour les ouvriers, ils travaillent pendant quatre semaines sur le site et ils bénéficient d'une semaine de repos au village (selon les sites où ils travaillent).

Pour les cadres et agent de maîtrise, la société assure leur transport (aller et retour) pendant leur repos par avion ou par bateau.

Il est à signaler que pour le personnel travaillant sur site, la société assure l'hébergement et la restauration sur le site.

- A Majunga, le rythme de travail est de huit heures par jour (le matin de 7h30 à 12h00 et l'après-midi de 14h30 à 18h00), du lundi au samedi.

1.2.2-Organisation hiérarchique

La société est divisée en plusieurs sites, dirigés chacun par un Directeur. Tous les Directeurs de site sont rattachés aux deux Directeurs des Opérations
C'est Monsieur Pierre SAUVAGE prend toutes les décisions de la société.
Vous trouvez ci-après l'organigramme de la société (Cf. Annexe I)

1.2.3- Différentes directions

- **DIRECTION « Ecloseries » (Moramba/mifoko)**

Cette direction, comprend le département élevage larvaire et le laboratoire central. Le cycle de crevette est divisé en trois phases :

- La phase d'écloserie,
- La phase nurserie,
- La phase de grossissement.

Ce département s'occupe de la phase première correspondant à la phase d'écloserie.

Cette phase est composée de la phase nauplius, la phase larvaire et la phase post – larvaire.

Ce cycle d'élevage est schématisé comme suit (Cf. annexe VI).

- **DIRECTION « pôle mahajamba » (ferme et usine)**

Cette direction est composée de plusieurs départements : département informatique, production ferme et usine, maintenance ferme et usine et département ressources humaines. Le service qualité, environnement, le service logistique et magasin, le service sécurité et le service contrôle de gestion sont implantés aussi dans ce département.

Cette direction s'occupe de l'élevage de post larve dans le bassin et, après, elles sont transportées aux différentes fermes. A la phase juvénile, les crevettes sont capturées et transportés à l'usine de conditionnement.

- **DIRECTION « Ressources Humaines »**

Les missions des Ressources Humaines sont assurées par :

- Un chef de département des Ressources Humaines : il assure la mise en application et le respect de la politique des ressources humaines définie par le directeur des ressources humaines du Groupe UNIMA. Il met en œuvre et contrôle les procédures et les outils de gestion du personnel.
- Un Responsable Administratif du Personnel : il garantit la mise à disposition des données de ressources humaines, s'occupe de la gestion administrative du personnel cadre et met à jour le logiciel de gestion du personnel TARATRA et le contrôle des paies avant l'édition.
- Un Responsable Administratif du personnel Adjoint : il assure la gestion administrative du personnel cadre et la gestion de paie de l'ensemble de l'entreprise.
- Un Auditeur Ressources Humaines : il vérifie la bonne application des procédures de gestion de ressources humaines, formule les recommandations pour améliorer l'application ou l'efficacité des procédures. Il assiste les sites dans la gestion administrative du personnel et fait un suivi des plans d'action des projets ressources humaines.
- Une Assistante Ressources humaines : elle assiste le chef du département « **ressources humaines** » sur le plan des recrutements et garantit la gestion de la formation et de la communication interne.
- Un Responsable social : il assure l'assistance des familles et plus particulièrement celle des agents sur sites pour tous les problèmes d'ordre social. Le personnel a reçu une formation sur l'utilisation des logiciels TARATRA, Business Object, MAHATSINJO et sur le management.

- **DIRECTION « Finance »**

Ce département a cinq fonctions principales :

- La gestion et la finance : le chef de département gère les moyens pour financer l'exploitation à moindre coût, met en place la continuité de financement au niveau des sites et surtout essaye de minimiser les frais financiers,
- La comptabilité : le chef du service comptable présente les frais de fonctionnements et, avec l'aide du chef de département, définit le budget annuel à partir des engagements de l'année suivante qui comportent les charges du personnel, les frais financiers, la prévision de chiffre d'affaire, les charges sur les taxes et impôts,
- Le contrôle budgétaire,
- Le contrôle des stocks,
- L'audit interne.

Le personnel du département « *finance* » a reçu une formation sur le plan comptable 2005 à Antananarivo, sur les finances et sur la personnalité en France et par des consultants venant de l'extérieur de la société.

Il est à noter que l'honnêteté est une qualité primordiale pour exercer dans le département finance.

- **DIRECTION « Logistique et Armement »**

Sous la direction administrative, le département logistique et armement s'occupe des approvisionnements et des stocks des marchandises commandées (aliments, consommables, carburant, emballages) par les sites ou par les départements.

Il est chargé de la gestion technique, administrative, de maintenance et d'entretien des bateaux. La formation reçue à ce niveau est la familiarisation avec le logiciel MAHATSINJO.

Service « achat »

La principale mission de ce service est de s'occuper de toutes les procédures des contrats auprès des fournisseurs. Ces contrats concernent essentiellement les achats d'investissements et les achats de groupages (consommables).

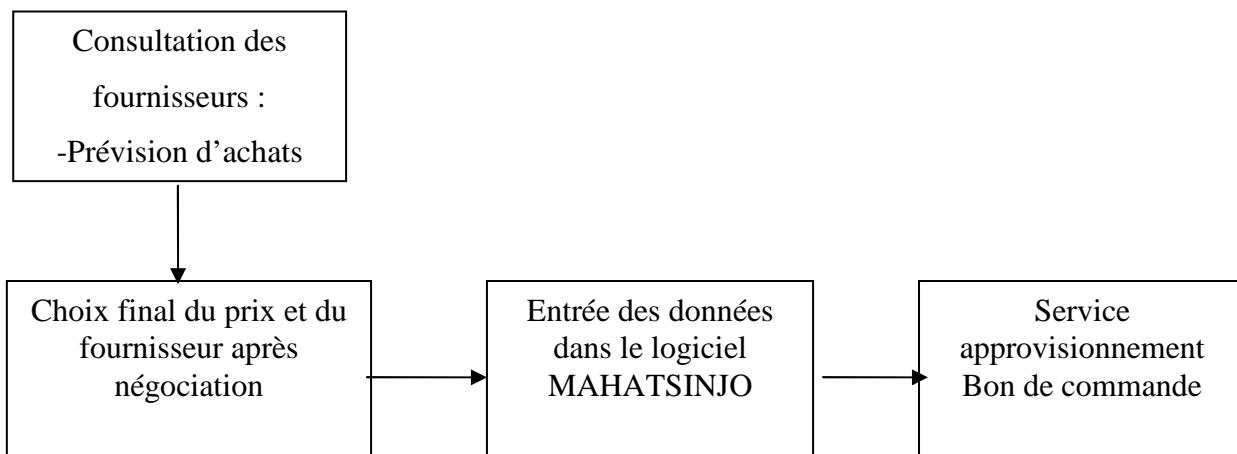
En effet, le chef de service consulte différents fournisseurs et leur présente ses prévisions d'achat ; puis, il fait une comparaison des prix pour pouvoir fixer un choix.

Enfin, il négociera le prix avec un fournisseur, le plus souvent, dans le but d'aligner les prix afin que les achats se fassent avec un seul fournisseur pour des biens de même nature. Après l'élaboration du contrat, il est procédé à la saisie des prix et des listes des fournisseurs

dans le logiciel appelé MAHATSINJO. Ainsi, le service approvisionnement n'aura qu'à consulter le logiciel avant de préparer un bon de commande.

Les procédures peuvent être schématisées comme suit :

Figure n°02 : Procédures d'achat



Source : Entretien au département logistique et armement, Juillet 2009

La conscience professionnelle qui en résulte est la transparence, l'honnêteté, l'intégrité et la rigueur. Un esprit de logiciel et des notions de Communication est indispensable pour exercer dans ce service. La seule formation reçue à ce niveau est la familiarisation avec le logiciel MAHATSINJO.

Le tableau ci-après montre l'évolution des effectifs de la société (y compris les journaliers), et leurs masses salariales.

Tableau n° 03 : Evolution des effectifs de la société

Année	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Effectif	509	1054	1206	1223	1218	1316	1506	1969	2100
Masse salariale(en millier d'Ariary)	484	1 410	1 860	2 290	2 474	3 147	3 531	4 434	6 154

Année	2003	2004	2005
Effectif	2229	2600	2494
Masse salariale(en millier d'Ariary)			

Source : Livre, 10 ans au service d'une aquaculture raisonné, Octobre 2002

Section 2 : Communication dans l'entreprise

Cette section, parle de la communication qui existe dans l'entreprise AQUALMA tant interne qu'existe à savoir la communication à travers le personnel de l'entreprise et la communication à travers les fournisseurs et les consommateurs.

2-1 : Communication interne

Il est évident que, dans une grande société comme AQUALMA, la communication interne comprend les :

- Notes de services,
- Circulaires,
- Internet, e-mails,
- Affichages,
- Réunions interpersonnelles,
- Téléphone,
- Documents commerciaux,
- Journal (AJMM).

2-2 : Communication externe

La communication externe s'effectue par :

- Les foires, les expositions, les salons et les conférences de presse
- Les cadeaux, tels que tee-shirt, casquettes, porte-clés avec le logo et le slogan de l'AQUALMA,
- La bouche à l'oreille,
- L'annuaire téléphonique et le site internet www.Unima.mg.

Après avoir étudié l'environnement interne de l'entreprise, il est nécessaire de connaître aussi la macro - environnement et le micro- environnement.

« L'amélioration de la gestion de qualité »

En conclusion ce deuxième chapitre a permis de connaître l'environnement interne de l'entreprise. La société AQUALMA s'est transformée en pourvoyeuse de devises à la nation et une entreprise d'envergure pour l'économie de Madagascar. Au niveau du recrutement, AQUALMA a trois principes pour la politique de recrutement : moins de personnes, mais plus de qualification, recherche de polyvalence à l'intérieur des sections, recrutement par profils avec potentiel d'évolution. Le rythme de travail sur sites dure de dix heures par jours et pour le bureau il est de huit heures par jours. La société est divisée en plusieurs sites, dirigés chacun par un directeur. Tous les directeurs de sites sont rattachés aux deux directeurs des opérations

CHAPITRE III : ENVIRONNEMENT EXTERNE

Ce chapitre se concentre sur l'environnement externe de l'AQUALMA; il aide à prendre connaissance de ses alentours sur le plan macro-environnement et micro-environnement.

Section 1 : Macro-environnement

Le macro-environnement est constitué par l'ensemble des variables sociétales incontournables qui ne sont pas en relation directe avec l'entreprise. Pourtant, le changement et la variation de cet environnement peuvent influencer directement ou indirectement l'entreprise dans son activité. Sur ce fait, il est nécessaire de connaître ces environnements :

1-1 : Environnement économique

Parmi les 4000 personnes⁴ employées par UNIMA, 2600 sont dans l'aquaculture. Il est donc possible de considérer l'entreprise comme un puits de création d'emplois.

AQUALMA sensibilise les communautés locales, telles Amboanio, Besakoa, Mahajamba pour qu'elles s'intéressent à la culture maraîchère qui leur apporte actuellement un accroissement des revenus et une source d'approvisionnement pour la société.

Grâce à l'existence de la fonction « développement communautaire », elle contribue au développement économique des régions où se trouvent les sites : la création d'emplois, la construction d'écoles, d'hôpitaux et des marchés, l'adduction d'eau potable (20 bornes à Besakoa) et l'aide au désenclavement (UNIMA met à la disposition des populations les bateaux de transport fluviaux et maritimes)...

AQUALMA est une grande entreprise d'élevage de crevettes, destinée à l'exportation. Cette activité engendre une augmentation de la recette de l'Etat Malagasy par le biais du paiement de différents impôts et taxes.

1-2 : Environnement écologique

Conscient des enjeux écologiques, le groupe UNIMA adhère à un cahier des charges strict élaboré par le ministère de l'environnement et la banque mondiale :

- Préservation de mangrove,
- Respect des clauses du GAA (Global Aquaculture Alliance),
- Interdiction de produit polluants.

⁴ Source : ACB Aquaculture crevettière de Besalampy, 2000

La construction d'une ferme aquacole nécessite la destruction de forêt et aussi une prévision de destruction de la mangrove. Pour pallier cela, AQUALMA met en œuvre :

- Le reboisement : Plus de 97% de la mangrove d'origine ont été préservés et même renforcés par la plantation de 650 000⁵ pieds de palétuviers.

UNIMA procède également à des programmes de reboisement d'autres essences : eucalyptus, acacias, teks, filaos.

UNIMA choisit de relever un nouveau défi audacieux pour Madagascar : la culture d'anacarde à la noix de cajou. Ce projet d'envergure a pour ambition la reforestation durable de 700 ha de centrés arides, en voie de désertification, par la plantation de plus d'un millier d'arbres.

1-3 : Environnement technologique

AQUALMA essaie toujours d'offrir le meilleur produit. L'effort commence aux matériels techniques jusqu'aux produit finis. L'entreprise utilise des moyens de production conformes à la technologie d'aujourd'hui : les bureaux sont dotés d'ordinateurs et de climatiseurs ; l'utilisation des différents logiciels pour la gestion tels que MAHAVOKATRA, PREFERENCE, MAHATSINJO et GNOSYS pour ne citer que quelques exemples ; la disponibilité du laboratoire de traitement des crevettes et l'existence de bateau pour transporter le personnel de la population de la sous préfecture ainsi que certaines autres personnes en cas d'évacuation sanitaire. A noter que le personnel cadres travaillant sur les sites, bénéficie d'un voyage par avion lorsqu'ils rejoignent Mahajanga, et dont les frais sont pris en charge par l'entreprise.

1- 4 : Marché

AQUALMA préfère vendre ses produits à la meilleure qualité avec un prix plus haut par rapport à ses concurrents. Toutefois, avec l'augmentation de la production des autres pays et celle de Madagascar, la disponibilité globale de larges stocks de crevettes à bas prix, la fragilisation de l'économie des pays où se trouvent ses marchés, il existe une certaine réticence à acheter les produits chers. Mais il est sûr et certain que « *la confiance* » du consommateur est un élément essentiel du marché.

⁵ Source : ACB Aquaculture crevettière de Besalampy, 2000

Section 2 : Micro-environnement

Le micro-environnement est constitué par l'ensemble des acteurs avec qui l'entreprise est ou sera en relation immédiate dans sa gestion quotidienne. Contrairement au macro-environnement, ce sont des variables contrôlables c'est-à-dire dépendantes des actions de l'entreprise.

2-1 : Clients

AQUALMA renferme son propre groupe qui assure la distribution de ses produits : « **UNIMA EUROPE** ». C'est ce groupe qui s'occupe de l'acheminement de ses produits jusqu'à leurs distributeurs à savoir :

- PICARD en France,
- AUCHAN au Portugal,
- CARREFOUR en Espagne,
- NICHEREI au Japon.

Ce sont eux qui achètent donc les crevettes de l'AQUALMA, afin de les revendre aux consommateurs finaux à l'extérieur.

2-2 : Fournisseurs

Au départ, Aqualma a importé les aliments de ses crevettes, mais cette charge est trop lourde pour l'entreprise. Grâce à son intégration verticale, AQUALMA possède actuellement son propre fournisseur pour la nourriture de ses crevettes, c'est NUTRIMA : une usine d'aliment de crevettes au PORT à la REUNION (opérationnelle depuis Mars 2006). Concernant les emballages, ils sont de DURBAN, en Afrique du Sud . Pour les autres fournitures, elle travaille avec des fournisseurs à l'étranger. Pour le respect des différentes normes, les entreprises fournisseurs de l'AQUALMA doivent disposer des références spéciales.

Ces fournisseurs sont :

- INVE HELLAS S.A en Grèce,
- UNI-PRESIDENT ENTREPRISE CORD à Taiwan,
- LIVERSBORCK FEED L.T.D à Maurice,

2-3 : Concurrents

Pour faire face au changement apporté par la concurrence de plus en plus rude des producteurs de crevette d'Asie et d'AMERIQUE LATINE, l'entreprise devra :

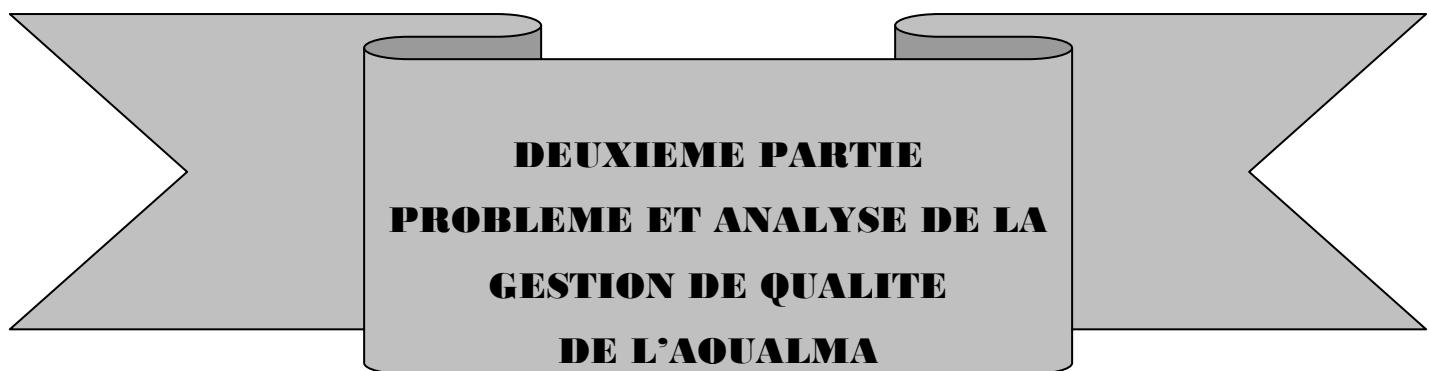
- Réduire les coûts pour être compétitive au niveau des prix ;
- Augmenter le volume de production pour réduire les charges fixes et optimiser les investissements ;
- Ajouter la valeur par la flexibilité du produit et l'innovation ;
- Améliorer les performances et optimiser les ressources ;
- La qualité effective et l'amélioration continue de la qualité et de la constance du produit.

Les concurrents nationaux de l'AQUALAMA sont :

- SOMAQUA (Boanamary),
- AQUAMAS (Soalala),
- PECHE-EXPORT,
- REFRIGEPECHE,
- LGA.

Ce chapitre constate que la société AQUALMA a su réagir face à son environnement. AQUALMA est considérée comme un puits de création d'emplois grâce à l'implantation de l'aquaculture de crevettes dans des régions enclavées. Le groupe adhère à un cahier de charge strict, élaboré par le ministère de l'environnement et la banque mondiale sur préservation de mangrove et sur l'interdiction des produits polluants. Au niveau de la technologie, tous les bureaux sont dotés d'ordinateur et de climatiseurs. Les crevettes d'AQUALMA sont tous destinées à l'UNIMA Europe qui en assure la distribution à ses clients, des grands distributeurs.

De tout ce qui a été décrit dans cette première partie, il peut être conclu qu'AQUALMA est une société anonyme de droit malgache et bénéficie d'un statut d'entreprise franche. Elle est la première en date et la plus importante entreprise d'aquaculture industrielle de Madagascar. Assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché est l'objectif de la société. Pour garder sa qualité, l'AQUALMA devrait améliorer sa gestion de qualité. On va entamer dans la deuxième partie l'analyse et les problématiques rencontré par la société lors de l'amélioration de la gestion de qualité.



Dans cette deuxième partie, pour pouvoir mettre en évidence ce qu'est une certification et suivre comment la société a mis en place la démarche qualité, le diagnostic stratégique sur le plan externe et sur le plan interne va être épluché.

Enfin, nous parlerons de la problématique sur la chute de production et sur la perte de compétitivité sera développée d'une manière plus approfondie.

CHAPITRE I : CERTIFICATIONS ET LABELS

La devise du groupe « *Antsika jiaby miara-mandroso* » stipule qu'un développement à long terme ne peut être viable qu'en intégrant à la fois la rentabilité économique, le respect de l'environnement et l'équipe sociale. UNIMA s'attache cette vision en réalité au travers, entre autres, de la certification de ses sites et la labellisation de ses produits.

Section 1 : La certification ISO

Cette section, permet de faire la connaissance sur la certification et la norme ISO à savoir les objets principaux de la certification ISO et les certification obtenues par la sociétés AQUALMA.

1-1. La certification⁶ et la norme ISO

La certification, c'est la reconnaissance de la maîtrise de la qualité dans l'entreprise par la mise en place d'une organisation et d'un mode de fonctionnement conformes aux normes préétablies par l'international Standard Organisation ou ISO, qui est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

Des bureaux de normalisation sont implantés dans les pays. Pour Madagascar, il s'agit d'un organisme national compétent appelé le « *Bureau National des Normes* » ou BNN.

La certification délivrée par un organisme certificateur accrédité donne confiance aux interlocuteurs de l'entreprise. Elle est souvent requise pour la participation à certains appels d'offres et, de ce fait, présente un avantage concurrentiel de poids.

L'ISO, la forme abrégée du nom de l'organisation ou « *IOS* » en anglais, « *OIN* » en français et « *ISOS* » en grec, signifiant égal, est le premier producteur mondial de normes internationales. L'importance des normes se manifeste lorsque celles-ci font défaut. Ainsi, en tant qu'acheteur ou utilisateur de produit, il est rapidement remarqué si ces produits sont de mauvaise qualité, s'ils ne sont pas adaptables ou s'ils sont incompatibles avec d'autres appareils que nous possédons déjà, s'ils ne sont pas fiables ou présentent des dangers.

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 157, selon les principes d'un membre par pays. Elle entra officiellement en fonction le 23 février 1947, à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 par les délégués de 25 pays, qui décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale, dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

⁶ Source : AJMM (Journal de l'entreprise AQUALMA), Edition, Juin 2006 – n° 007, 2 pages

L'ISO est une organisation non gouvernementale. Elle peut donc agir en tant qu'organisation de liaison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, partie prenante au même titre que les consommateurs et les utilisateurs.

1-2. Objets principaux de la certification ISO⁷

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la légalisation en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologie aux pays en voie de développement.

Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs et les utilisateurs de produits et services en général, ainsi qu'à leur simplifier la vie.

- **Pour les entreprises** : l'adoption des normes internationales signifie que les fournisseurs peuvent baser le développement de leurs produits et services sur des spécifications qui bénéficient d'une large acceptation dans leurs secteurs. Cela veut dire que les entreprises qui sont recours aux normes internationales peuvent de plus en plus librement accéder à des marchés beaucoup plus nombreux dans le monde.
- **Pour les clients** : la compatibilité mondiale de la technologie, qui est obtenue avec des produits et services basés sur des normes internationales, ouvre un choix d'offres des plus diversifiées.
- **Pour les gouvernements** : les normes internationales fournissent les bases technologiques et scientifiques qui sous tendent la légalisation en matière de santé, de sûreté et d'environnement.
- **Pour les pays en voie de développement** : les normes internationales constituent une source importante de savoir faire technologique. Les normes internationales sont une base qui permet aux pays en voie de développement d'étayer leurs décisions lorsqu'il s'agit d'investir leurs sources rares et d'éviter de les dilapider.
- **Pour les consommateurs** : la conformité des produits et les services aux normes internationales fournissent une assurance de qualité, de sûreté et de fiabilité.

⁷ Source : AJMM (Journal de l'entreprise AQUALMA), Edition, Juin 2006 – n° 007, 3 pages

- **Pour la planète que nous habitons** : la normalisation de la qualité de l'air, de l'eau, du sol, des émissions de gaz et du rayonnement, fait partie des efforts qui visent la protection de l'environnement.

AQUALMA prend en compte l'importance des clients, pour lui « *le client est le roi* » ; elle est faite pour répondre aux attentes de ses clients. Pour obtenir leur confiance envers ses produits et ses prestations, et pour être à la hauteur, la société a demandé une certification ISO. Cette dernière constitue un atout « **marketing** » adressé à ses futurs clients externes.

A part ces avantages énumérés ci-dessus, il existe 3 objets principaux qui motivent la société AQUALMA à obtenir une certification ISO :

- La satisfaction de ses clients,
- La possibilité d'accéder plus facilement à des financements,
- L'augmentation de ses parts de marché.

1-3 : Certifications obtenues par la société AQUALMA

Les efforts accomplis par la société, en matière de qualité, ont été récompensés en 1999, par l'obtention des certifications ISO 9002 et ISO 9009.

Ces certifications sont destinées respectivement à l'usine de traitement de MAHAJAMBA et à l'usine de BESAKOA, qui a su se faire délivrer la sienne par AFAQ-ASCERT. L'ISO 9002 est une certification réservée à la qualité et celle de 9009 s'étend depuis la réception des matières premières fraîches jusqu'à l'exportation des produits finis.

AQUALMA a aussi obtenu la version de la norme ISO 9001 : la version 2000 et la version 2008 qui visent à mettre en œuvre, dans l'entreprise, un système de management de la qualité orienté vers le client et fondé sur des notions d'efficacités des processus et d'amélioration, pour favoriser la performance de l'entreprise.

Ces certifications sont orientées spécialement vers l'entreprise AQUALMA dans son intégralité.

❖ La norme ISO 9001 : 2000

La norme ISO a été créée en 1988 par l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation, créée en 1946, basée en Genève). La norme ISO 9001 a ensuite été mise à jour en 1994 puis en 2000.

Le texte de la norme internationale ISO 9001 : 2000 a été élaboré par le comité technique ISO TC 176 « Management et Assurance de la qualité ». La publication de l'Européenne norme (EN) ISO 9001 : 2000 affecte l'application de la décision du conseil

93/465/CEE du 22 Juillet 1993, concernant les modules relatifs aux différentes phases des procédures d'évaluations de la conformité.

Une fois qu'elle répond aux exigences de la norme Qualité ISO 9001, l'entreprise peut demander à un organisme spécialisé (organisme certificateur) de venir le constater. En cas de vérification positive (lors d'un audit Qualité), l'entreprise obtient un certificat Qualité ISO 9001, valable pour trois ans.

Un audit Qualité de suivi par rapport à la norme Qualité ISO 9001 aura lieu chaque année. Au bout de trois ans, sera organisé un audit qualité de renouvellement (toujours par rapport à la norme Qualité ISO 9001).

La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Section 2 : Le label rouge⁸

Cette section, parle de label rouge sur son importance et sur le moyen d'accéder à la certification label rouge.

2-1 : Définition ou généralité

Un label, au sens premier du terme, est un symbole ou un texte attestant quelque chose. Le label est un signe qui porte une certaine signification. Dans le cas du commerce éthique, un label atteste un certain nombre de règles dans le processus de fabrication du bien labellisé. Il informe le consommateur qu'un bien a été produit en respectant le code de conduite auquel ce label est attaché.

2-2 : Obtention du label rouge par AQUALMA

Depuis plus de trente ans, le groupe UNIMA est un pionnier de la crevette à Madagascar.

Aujourd'hui, UNIMA peut se prévaloir de la confiance des plus grands mareyeurs, spécialistes de la restauration et leaders de la grande distribution.

⁸ Source : AJMM (Journal de l'entreprise AQUALMA) sur les démarches et certifications entreprises par UNIMA, Edition 2006

Le groupe élabore la fameuse crevette à déguster crue, vendue au JAPON sous l'appellation « **IKIZUKURI** », preuve ultime de qualité, il s'est vu décerner en Europe le premier label Rouge octroyé à une crevette.

AQUALMA s'est donné les moyens d'accéder à la certification « **label Rouge** » en 2004. C'est une première dans l'univers de la crevette. Le label rouge distingue une crevette dont les qualités gustatives sont validées par des panels d'experts et de consommateurs. Ses méthodes de production et de conservation sont décrites dans un cahier de charges exigeant, puis certifiés.

Le label d'AQUALMA est le signe officiel de la qualité supérieure de ses crevettes d'élevage. Le signe est connu et reconnu par les consommateurs. Il a été mis en place par le Ministère Français de l'Agriculture et de la Pêche.

Il implique l'engagement de l'ensemble des acteurs de sa filière aquacole à respecter le cahier de charges label Rouge, de la domestication à la distribution
Il prouve qu'AQUALMA pratique une aquaculture responsable et durable : sans danger pour l'environnement, technique bien adaptée aux besoins de l'espèce et responsable sur le plan social. Sa mise en œuvre est assurée par des contrôles rigoureux de l'alimentation de ses crevettes d'élevage et de chaque étape de la fabrication par un organisme certificateur indépendant, ainsi que par des dégustations régulières de ses produits par un panel de consommateurs.

L'AQUALMA est le premier exportateur de l'île. Avec les exigences des consommateurs de plus en plus rudes aujourd'hui, cela a conduit le groupe à une intégration verticale complètement maîtrisée : production d'aliments, domestication, reproduction, élevage, conditionnement, cuisson (crevettes cuites réfrigérées), distribution offrant une qualité, une traçabilité et un service parfaitement contrôlés jusqu'aux clients distributeurs.

Il est à noter que la crevette de Madagascar produite par AQUALMA a été reconnue « **saveur de l'année 2004** ».

UNE FILIERE AQUACOLE INTEGREE Cf. Annexe II

Tout au long de ce chapitre, il est constaté que la société AQUALMA a l'avantage d'avoir toutes ces certifications et elle est la première dans l'histoire à avoir obtenu un LABEL ROUGE dans un pays non européen. Grâce à la certification, les acheteurs et les consommateurs donnent confiance à l'entreprise et elle présente un avantage concurrentiel. L'obtention du LABEL ROUGE par AQUALMA prouve qu'elle pratique une aquaculture responsable et durable sans danger pour l'environnement, techniquement bien adaptée aux besoins de l'espèce et responsable sur le plan social.

CHAPITRE II : L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVE PAR LA QUALITE

Même si l'AQUALMA se trouve pionnier dans l'aquaculture des crevettes haut de gamme, elle ne cesse d'améliorer cette image, car pour elle « *la qualité c'est un combat au quotidien* ». Le nouveau défi de l'AQUALMA c'est celui de la compétitivité. Une société peut être compétitive en s'appuyant sur différentes démarches.

Les deux démarches les plus fréquemment pratiquées consistent à s'appuyer sur :

- un produit de qualité effectivement supérieure, un service tourné vers le client, la flexibilité tout le long de la chaîne de production, l'innovation, le progrès continu et la satisfaction de marché de niches

- les volumes, le moindre coût, une quantité moyenne, une marge bénéficiaire réduite.

C'est donc la première démarche qui correspond à la philosophie de la société AQUALMA, puisque son objectif est d'assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché.

Section 1 : Les ressources humaines

Cette section, va essayer de connaître les formations des ressources humaines à l'AQUALMA sur la méthode IPASDA et de faire connaître aussi le contrôle qualité qui est l'un des département qui s'occupe de la coordination et de l'uniformisation des démarches en termes de qualité.

1-1 : Formation des ressources humaines à L'AQUALMA

Pour être compétitive, l'entreprise doit être compétente. Comme la compétence passe par la formation, l'entreprise en a organisé, portée sur "*le management des équipes*". Cette formation est faite pour que les apprentis puissent :

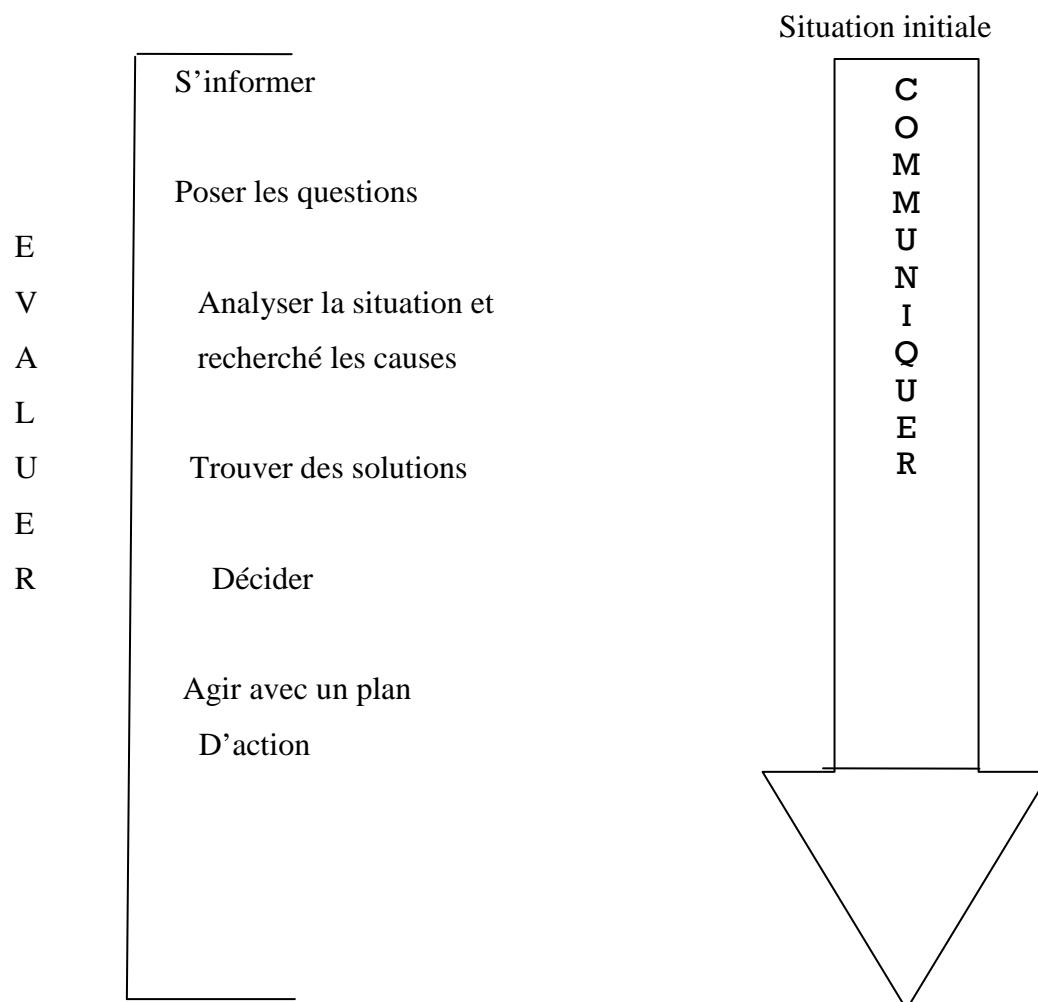
- Vérifier leur savoir de vouloir de travailler en équipe,
- Travailler la qualité et la transmission de leurs directives,
- Vérifier la qualité de leur écoute des autres,
- Utiliser les techniques et méthodes de management appropriées à différentes situations professionnelles,
- Résoudre des problèmes selon la méthode IPASDA, en utilisant des outils de résolution des problèmes comme le brainstorming. Pour ensuite dérouler la roue de l'amélioration permanente : le PDCA.

Cette roue appelée « *la roue de Deming* », désignée en anglais par « *Plan, Do, check, Act (PDCA)* », s'applique à tous les processus.

La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit :

- * **Planifier** : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients,
- * **Faire** : mettre en œuvre les processus,
- * **Vérifier** : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats,
- * **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

Figure n° 03: La méthode I P A S D A



Source : AJMM (Journal de l'entreprise AQUALMA), édition 2004 n°04, 9 pages

Les participants se sont complètement investis dans la maîtrise des différentes compétences que la formation ciblait, pour être capables de faire progresser les membres de leurs équipes et consolider la compétitivité de l'entreprise.

1-2 : Contrôle qualité

La qualité ne se décrète pas dans l'absolu, elle s'intègre dans la stratégie de l'entreprise (Etienne COLLIGNON in qualité et compétitivité des entreprises).

La qualité est aujourd'hui une exigence du consommateur. La prise en compte de la qualité est devenue incontournable pour l'entreprise. Elle apparaît, par conséquent, comme un impératif pour les entreprises.

La gestion de la qualité est devenue un management de l'entreprise axée sur l'excellence menée de façon à développer, produire, vendre des produits fiables, satisfaisant à la fois la politique de l'entreprise et les exigences des clients.

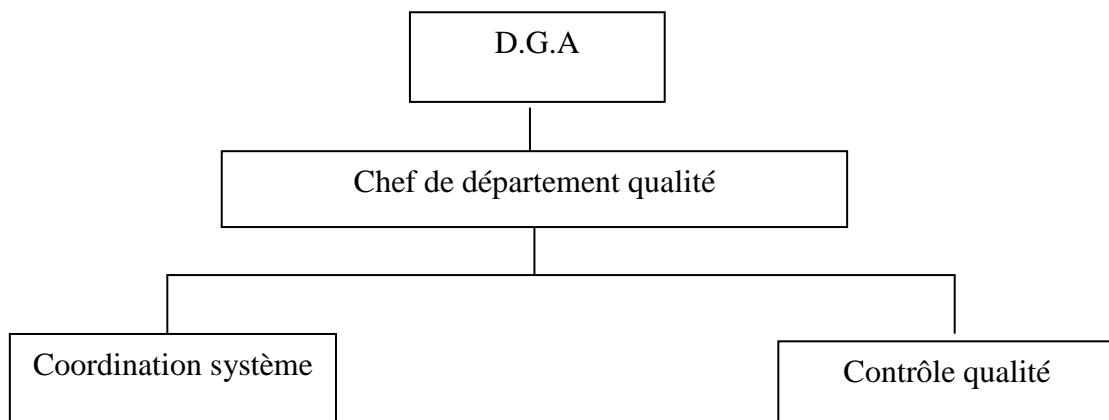
Sa finalité est de mettre en œuvre un système et une discipline de gestion qui empêchent les défauts de survenir dans le cycle de réalisation du produit ou du service.

Dans l'amélioration de la compétitivité par la qualité, l'entreprise dispose d'un département « **qualité et environnement** » pour le traitement de ses produits.

Ce département s'occupe de la coordination et de l'uniformisation des démarches en termes de qualité. Il relaye les sites avec les contacts extérieurs, les services vétérinaires, l'office environnement, les douanes, l'administration européenne, les laboratoires, UNIMA Europe et les clients.

Les formations reçues au niveau de ce département sont techniques, au niveau produit, sur outils informatiques et une formation sur le système qualité et norme ISO.

Figure n°04 : Relation hiérarchique au niveau du département contrôle qualité



Source : Entretien au département qualité, Juillet 2009

Ce département travaille suivant cinq axes définis :

- Rationalisation des coûts,
- Maîtrise de la qualité,
- Développement de l'orientation et de la satisfaction des clients (en termes de livraison, qualité, quantité et délai),
- Valorisation du passé,
- Préparation de l'avenir (Développement communautaire).

Il existe aussi, sur les sites, un service qualité et coordinateur du système ISO.

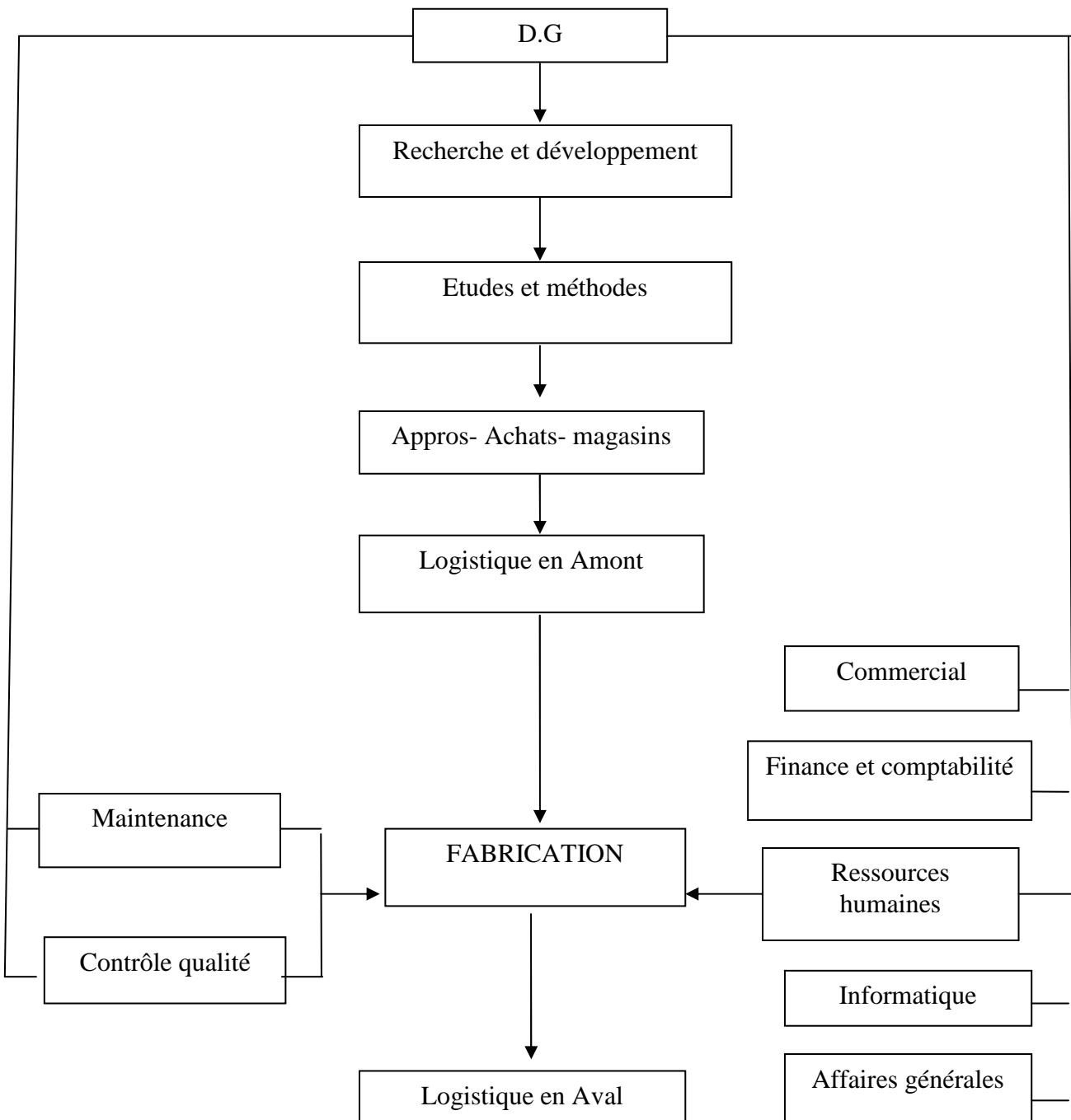
Ce service avec son infrastructure matérielle, personnelle et ses méthodes de travail, est garant des procédures de traitement dans l'usine et de la conservation du bon état sanitaire et hygiénique de l'usine et de son environnement.

Des personnels qualifiés assurent ces fonctions pour la fiabilité des résultats et la confiance des clients. Cette qualification et cette confiance constituent les atouts majeurs de l'usine.

Actuellement, le contrôle qualité constitue le premier outil d'animation. Des audits internes sont réalisés également, selon un calendrier préétabli. A l'issue de ces audits, des pistes d'améliorations sont définies au regard des écrits constatés et analysés entre ce qui est écrit et ce qui a été fait (la procédure). Les réunions du comité de pilotage font aussi partie de l'animation qualité. En effet, c'est pendant ces réunions qu'il évalue l'atteinte des objectifs prévus, qualité entre autres, et que l'entreprise définit les mesures à prendre. Ces mesures sont communiquées à toute l'équipe. Cette démarche implique l'ensemble du personnel dans la maîtrise des activités et dans l'atteinte des résultats. Le système qualité est un des premiers volets de la société qu'il leur est demandé d'étudier et de comprendre.

Enfin, l'entreprise a mis en place un logiciel qui encourage tout le monde à faire des propositions d'améliorations sur son système qualité et elle fait en sorte que chacun participe au traitement des fiches.

Figure n° 05: Place de la fonction contrôle qualité dans la production d'un bien



Source : Entretien au département qualité, Juillet 2009

Section 2 : La démarche qualité

Cette section, étudie la mise en place de la démarche qualité à savoir la politique qualité de la société AQUALMA. Elle permettra de connaître aussi les avantages et les impératifs de la démarche qualité.

2-1 : La mise en place de la démarche qualité

UNIMA s'investit beaucoup dans la qualité. La filière pêche et la filière aquacole du groupe est toutes les deux certifiées ISO 9001 et GNOSYS, la filière informatique, l'est également. Les bureaux d'Antananarivo s'y mettent aussi.

Une démarche qualité s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. Cette démarche débouche sur des améliorations dans l'entreprise. Elle lui permet de faire face à un marché concurrentiel agressif et à l'évolution des comportements des clients.

La démarche qualité est une garantie. Elle garantit au client que si, en bout de chaîne, il bénéficie de services ou de produits adaptés à ses besoins, c'est parce que, à l'intérieur de la société, une démarche rigoureuse est appliquée à toutes les étapes de la conception, de la réalisation et de commercialisation pour, justement, satisfaire ces besoins. La démarche qualité s'inscrit dans une relation mutuellement bénéfique qui permet de conquérir et de fidéliser les clients. Elle assiste les dirigeants de l'entreprise à améliorer le pilotage et la rentabilité de la société et place les collaborateurs au cœur des enjeux de la démarche en les incorporant dans la recherche des causes des dysfonctionnements et des solutions possibles.

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs qualités atteignables et acceptés de tous.

La « *politique qualité* » est appelée orientations et objectifs généraux de qualité consignés par la direction dans un document écrit. La politique qualité définit ainsi les orientations et les enjeux poursuivis en termes de satisfaction des bénéficiaires.

POLITIQUE QUALITE DE LA SOCIETE AQUALMA

AQUALMA a mis en place une politique qualité pour cette année 2009 : « *Pour garder le CAP, hissons le FOC !* ».

Ses ambitions : Garder le CAP :

- Clients satisfaits,
- Amélioration continue,

« L'amélioration de la gestion de qualité »

- Profitabilité.

Ses moyens : Hisser le FOC :

- Fondamentaux de la Qualité,
- Outil de travail entretenu,
- Coûts maîtrisés.

L'année 2008 a été une année difficile pour la filière crevetticole, en général, et pour AQUALMA en particulier : hausse des coûts des intrants, concurrence sur les marchés, morosité des ventes.

Grâce aux efforts accomplis, AQUALMA reste toujours debout.

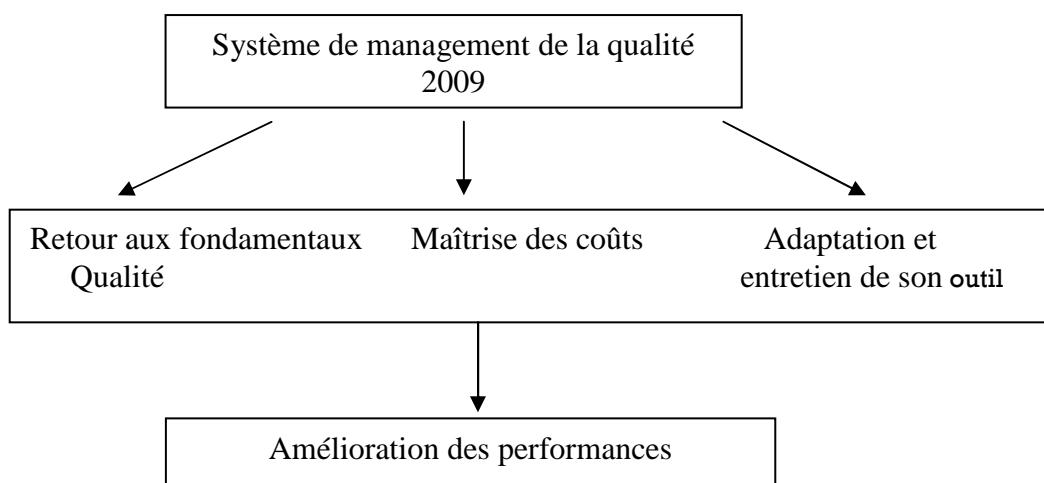
En 2009, elle devra encore supporter les effets de la crise, mais garder le CAP : Viser la satisfaction de ses clients, l'amélioration continue et préparer le retour à la profitabilité.

Dans ce cadre, les axes prioritaires de travail seront :

- Le retour aux fondamentaux de la qualité : pour la satisfaction de ses clients et l'amélioration de ses performances,
- La maîtrise des coûts : pour dépenser moins, tout en dépensant mieux,
- L'adaptation et la pérennisation de ses outils : pour pouvoir continuer à travailler aujourd'hui et demain.

Figure n° 06: Système de management de la qualité 2009 pour la société

AQUALMA



Source : Entretien au niveau du département développement communautaire, Juillet 2009

2-2 : Avantages de la démarche qualité

Le concept qualité n'est pas une invention du XXI^e siècle. De tout temps, la qualité a été une notion rattachée à la fierté du travail bien fait. Toutefois, le concept moderne de qualité s'est développé plus intensément avec l'industrialisation et la mondialisation.

Même les petites entreprises, qui se heurtent souvent à des contraintes de ressources financières, matérielles ou humaines, ne peuvent échapper à cette nécessité dont les avantages sont nombreux.

Avantages client :

- ❖ Augmentation de la satisfaction,
- ❖ Augmentation de la confiance dans la capacité de l'entreprise à répondre à ses besoins,
- ❖ Perception positive de l'entreprise.

Avantages entreprise :

- ❖ Augmentation des parts de marché,
- ❖ Rentabilisation accélérée de certains investissements,
- ❖ Responsabilisation et mobilisation du personnel,
- ❖ Diminution des erreurs par la formalisation des façons de faire,
- ❖ Diminution des coûts reliés à la non-qualité.

2-3 : Impératifs d'une démarche de qualité totale

2.3.1. Conformité du produit au besoin du client

Pour cela, 3 conditions existent:

- Assurer l'adéquation entre les besoins exprimés et les besoins réels des clients ;
- Assurer l'adéquation du produit conçu par rapport au besoin exprimé par le client ;
- Assurer la conformité du produit réalisé par rapport à la confection.

2.3.2. Prévention

- La prospective qui doit être mise en œuvre dès la conception du produit, dès la phase de recherche/développement. C'est l'aspect de maintenance du produit lui-même et des outils nécessaires.
- L'active qui doit être activé quand les risques d'erreur n'ont pas été éliminés. Il faut rapidement y remédier en recherchant plus en amont les causes d'erreurs.

2.3.3. Mesure de la qualité

Il s'agit de la mesurer avec le taux de conformité du produit par rapport aux besoins. Cela permet de procéder aux rectifications. Pour ce faire, les Japonais ont inventé la partie par million (PPM).

2.3.4 .Recherche de l'excellence

C'est la recherche des 5 zéros de base : zéro défaut, zéro délai, zéro panne, zéro accident, zéro stock.

2.3.5 Responsabilité

Il faut que chacun se sente responsable de la qualité totale ou finale du produit.

Ce chapitre a montré qu'il est important pour la société AQUALMA d'améliorer sa qualité. Même si elle a obtenu toutes ces certifications, elle cherche toujours à progresser sa qualité pour être compétitive. La formation des ressources humaines aussi est une source de compétitivité pour la société, en utilisant la méthode IPASDA. Le service donné par le contrôle qualité est nécessaire pour la société car il est le garant des procédures de traitement dans l'usine et de la conservation du bon état sanitaire et hygiénique de l'usine et de son environnement. Enfin, la démarche qualité sert à connaître la politique qualité de la société et à considérer les objectifs qu'elle devra atteindre.

CHAPITRE III : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic stratégique a pour objectif de préparer les décisions stratégiques, et de dresser pour cela un état des lieux de la situation de l'entreprise. Il existe des outils de diagnostic stratégique ; ainsi les managers construisent leur démarche en combinant différentes outils.

Le diagnostic stratégique combine une approche externe et une approche interne de l'entreprise. La méthode SWOT, forces/faiblesse, opportunité/menaces, met en regard le diagnostic externe et le diagnostic interne.

Section 1 : Le diagnostic externe (opportunités et menaces)

Cette étude permet de saisir les opportunités et de mettre en garde face aux menaces qui se présentent sous forme de blocages aux bons déroulements des activités de la société AQUALMA. Une opportunité pour la société est un domaine dans lequel elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel. Par contre, une menace constitue une perturbation de l'environnement et l'absence d'une réponse marketing appropriée.

Ainsi, chaque variable micro et macro-environnement de la société sera épluchée avec les opportunités et les menaces.

1-1 : Variables micro environnements

1.1.1. Clients

❖ Opportunités

Les clients de l'AQUALMA sont les grands distributeurs qui se localisent à l'extérieur : PICARD en France, AUCHAN au Portugal, CARREFOUR en Espagne et NICHIREI au Japon.

Toute la production de l'AQUALMA est destinée à UNIMA EUROPE qui en assure la distribution. La consommation de crevettes s'est beaucoup accrue aux USA, en Europe et dans certains pays Asiatiques.

❖ Menaces

Les crevettes produites par la société AQUALMA sont principalement destinés à l'exportation. Elle ne possède pas de marché intérieur. Le marché des crevettes tropicales haut de gamme de l'AQUALMA est donc géré par le nord et ne profite pas au sud. AQUALMA a choisi de distribuer ses produits seulement au pays Européen, elle ne cherche pas à s'étendre aux autres pays.

Lorsque le groupe perd un client, un effort de vaste envergure est entrepris pour expliquer les causes : prix trop élevé, service déficient, fiabilité des produits,...

1.1.2. Fournisseurs

❖ Opportunités

Les fournisseurs peuvent être nationaux ou internationaux, selon l'article demandé par la société AQUALMA.

Les articles commandés à l'extérieur sont moins chers que ceux commandés sur place.

❖ Menaces

La société AQUALMA utilise des emballages importés de DURBAN, en Afrique du Sud ainsi que certaines fournitures. Elle dépense beaucoup pour acquérir une bonne qualité.

1.1.3. Concurrents

❖ Opportunités

Parmi ses concurrents qu'ils soient nationaux ou internationaux, AQUALMA occupe une position de Leader Mondial de la crevette haut de gamme.

La plupart de crevettes offertes sur le marché mondial n'appliquent pas les méthodes de mesure et d'expertise recommandées par le codex alimentarius. La société AQUALMA produit de crevette de grande taille, mais un certain nombre de produits dans le commerce sont des crevettes de petite taille.

❖ Menaces

Au niveau national, AQUALMA a plusieurs concurrents, parmi eux figurent Aquamas, Somaqua, Pêche export, Refrigépêche, LGA.

Les concurrents internationaux sont : l'Asie, l'Amérique du sud, Vietnam, Thaïlande, Chine, Equateur, Brésil ; ils ont de bonne image et de bonne place sur le marché mondial, car les consommateurs préfèrent les crevettes de petite taille, elles sont moins chères que celles produits par la société AQUALMA.

Les crevettes malgaches ont souffert de la concurrence des nouveaux entrants sur le marché. Ces derniers ne cherchent pas la qualité haute pour leurs produits, ils préfèrent les vendre en quantité.

De nombreux pays se sont lancés dans cette production particulièrement rentable. L'accroissement des productions aquacoles s'effectue sur les pays asiatiques en général. Il s'ensuit et s'ensuivra une offre excédentaire sur des crevettes de petite taille.

1-2 : Variables macro environnements

1.2.1. Economiques

❖ Opportunités

La société AQUALMA joue le rôle de catalyseur et de facilitateur du développement local par l'élaboration participative du plan communal de développement, la construction d'un hangar servant de marché public, l'ouverture d'un dispensaire au village de BESAKOA, la construction d'école, l'adduction d'eau potable et l'aide au désenclavement des communes (UNIMA met à la disposition des populations les bateaux de transports fluviaux et maritimes utilisés pour son personnel).

AQUALMA sensibilise les communautés locales sur les sites pour qu'elles s'intéressent à la culture maraîchère qui leur apporte un accroissement des revenus et une source d'approvisionnement pour la société. L'installation des sites aquacoles d'AQUALMA dans des régions enclavées constitue de réelles opportunités de développement pour les populations locales.

AQUALMA s'est transformée en pourvoyeuse de devises à la nation et une entreprise d'envergure pour l'économie de Madagascar.

❖ Menaces

Devant l'incapacité des économistes à reconnaître l'importance des produits naturels et des services écologiques fournis par l'écosystème ou la mangrove, tels que : la protection contre les ouragans et les inondations, la fourniture des produits forestiers comme les matériaux de construction, le charbon, les tanins, les médicaments et peut servir de base commerciale aux économies locales et nationales.

1.2.2. Ecologiques

❖ Opportunités

AQUALMA adopte une politique environnementale en accord avec la réglementation et les recommandations des organismes reconnus au niveau mondial, laquelle est assortie d'une politique active de prévention.

La crevetticulture à Madagascar présente des avantages : présence d'espèces bien adaptées à l'élevage, les conditions climatiques optimales notamment sur la côte ouest

malgache, les sites ont des nappes d'eaux et les températures idéales y sont très utiles pour la phase de pré-grossissement et de grossissement.

Le reboisement, une préoccupation constate du groupe UNIMA, dont plus de 97% de la mangrove d'origine, a été présentée et même renforcée par la plantation de 650 000⁹ pieds de palétuviers en 2006. UNIMA procède également à des programmes de reboisement d'autres essences : eucalyptus, acacias, tecks, filaos. Le groupe a intégré des forêts dans ses concessions afin de les protéger des coupes et des feux sauvages.

❖ Menaces

La destruction des mangroves à cause de l'implantation de la ferme aquacole. Les sites sont dans des zones cycloniques qui induisent un risque potentiel pour les opérations, risque accentué par la proximité de la mer qui entraîne des perturbations tropicales avec des dégâts majeurs considérés comme un handicap pour le développement d'un projet d'aquaculture.

1.2.3. *Technologiques*

❖ Opportunités

La société AQUALMA utilise des technologies de pointe pour le traitement, la production, la conservation et le stockage des produits avant exportation (entrepôt frigorifique, central thermique, groupe électrique,...) qui favorisent la bonne qualité de la production de l'entreprise.

Chaque bureau est équipé d'ordinateur avec imprimante et de climatiseur. La société utilise plusieurs logiciels, tels que MAHATSINJO, MAHAVOKATRA, PREFERENCE, GNOSYS, SAGE,...afin de réduire les distances qui séparent AQUALMA de ses fournisseurs de faciliter la liaison sud-nord et d'assurer la rapidité du travail au sein de la société. UNIMA est parmi les premières entreprises au monde à instaurer une recherche systématique sur les crevettes et leur environnement. Pour son personnel désirant se rendre à Mahajanga, l'entreprise assure le transport par bateau. La population de la sous-préfecture peut bénéficier gratuitement de ce service, à hauteur de 5 personnes par voyage. Pour son personnel cadre rejoignant Mahajanga, l'entreprise assure le transport par avion. Ce service est exceptionnellement accordé à certaines autres personnes, notamment les autorités locales, en cas d'évacuation sanitaire.

⁹ Livre, Pêcheurs d'exigence, crevettes d'excellence, édition 2006

❖ Menaces

Le risque de la panne des machines utilisées pourrait entraîner un retard dans l'accomplissement du travail dans l'entreprise. Les logiciels utilisés sur les sites sont presque en anglais que le personnel avait des difficultés à comprendre.

1.2.4. Marché

❖ Opportunités

La société AQUALMA est placée sur le haut de gamme sur le marché mondial. Parmi les crevettes offertes sur le marché mondial, la crevette d'AQUALMA est différente, car sa crevette est de grande taille du type « **PENAEUS MONODON** » ou autrement dit « **crevette tigrée** ».

❖ Menaces

Positionnées sur le haut de gamme et dépendantes du seul marché européen, les ventes sont en baisse. Et rien n'indique une reprise. De 8% de part de marché européen en 2000, la crevette malgache est tombée à 3,5% en 2007.

D'une manière générale, la crevette malgache paie paradoxalement la qualité de son produit (validé par l'obtention de nombreux labels et certifications). Alors que son prix n'a quasiment pas évolué depuis 2000 (environ 9 euros le kilo¹⁰), celui de la concurrence a baissé de moitié dans le même laps de temps, pour atteindre moins de 5 euros en 2007. Ainsi, si la consommation de crevettes tropicales en Europe a explosé ces dernières années (presque multipliée par trois), les volumes provenant de Madagascar demeurent sans changement.

La grande île s'éloigne ainsi du cœur du marché, qui n'a actuellement pas les moyens de faire la part belle aux produits de luxe. Et comme les grands distributeurs décident de baisser leurs tarifs à la vente, ce n'est pas leur marge qu'ils rognent, mais le prix payé au producteur.

Section 2 : Le diagnostic interne (Forces et Faiblesses)

Toutes les faiblesses ne sont pas forcément pénalisantes, les plus inquiétantes sont celles qui handicapent le domaine d'activité de façon sensible.

Face à cela, la société AQUALMA devrait se limiter à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut, afin d'attaquer de nouveaux territoires.

¹⁰ Source : Internet, « La crevette malgache dans la tourmente »

2-1 : Ressources humaines

❖ Forces

AQUALMA emploie des promotions jeunes, car ces derniers sont plus rentables au niveau de la réalisation des activités.

Le personnel bénéficie au cours de sa vie professionnelle un capital de temps de formation externe lui permettant de suivre, à son initiative des actions de perfectionnement professionnel dans d'autres organismes ou à l'extérieur du pays, pendant son temps de travail dans le cadre du plan de formation de la société. Des formations internes se passent fréquemment au sein de la société.

La société AQUALMA respecte régulièrement le délai du paiement de salaires et règle intégralement le montant en respectant la majoration des heures supplémentaires.

L'affiliation du personnel aux différents services sociaux : CNAPS et OSIEM, est aussi un avantage, pareillement à l'entreprise qu'aux travailleurs. Pour les personnels des sites, l'entreprise leur a mis en place des infirmeries, pour leur traitement en cas de maladie.

Les conditions de travail sont bien équipées : chaque membre du personnel dispose d'un bureau climatisé, d'ordinateur, d'un transport de personnel,...

❖ Faiblesses

Le rythme de travail est dur pour les travailleurs non cadres sur les sites, cela peut entraîner des maladies professionnelles (comme le stress).

L'entreprise ne prend pas en charge l'imprégnation des nouveaux recrutés. Ils doivent se débrouiller tous seuls dans la réalisation de leur nouveau travail. Cela peut entraîner des causes néfastes pour l'entreprise, avec le risque de disfonctionnement dans l'entreprise.

Beaucoup de dépenses se rapportent aux congés payés.

2-2 : Organisation

❖ Forces

AQUALMA suit de très près ses produits, grâce à son intégration verticale, qui est unique. Renforcée par des systèmes informatiques de pointe, elle garantit une traçabilité depuis les géniteurs sains domestiqués dans les sites jusqu'à la commercialisation en Boulogne. Grâce aussi à cette intégration, l'entreprise peut aussi diminuer ses coûts de productions pour être plus compétitive par le biais de NUTRIMA.

Les crevettes d'AQUALMA grandissent à leur aise, dans des conditions proches de leur milieu d'origine, car UNIMA a opté pour un modèle d'élevage à faible densité. Ses crevettes sont élevées par 5 à 10 crevettes au m² contre plus de 50 dans les élevages intensifs. Ce choix lui permet de garantir une production durable de crevettes de grande taille, de haute qualité et de se préserver contre les maladies contaminantes.

UNIMA est la première entreprise du monde à avoir domestiqué avec succès l'espèce PENAEUS MONODON.

Poursuivant un impératif constant de qualité, les deux filières de pêche et d'élevage sont certifiées ISO 9001 : 2000. Les laboratoires intégrés d'UNIMA, en relation avec les meilleurs experts et chercheurs internationaux, contrôlent étroitement la qualité supérieure des crevettes.

AQUALMA est la seule société dans un pays non européen qui a obtenu la certification « **Label Rouge** » ce qui garantit la qualité supérieure de ses produits.

L'entreprise est prête à faire face à ses concurrents tant nationaux qu'internationaux grâce à sa marque « **Nossi-Bé** » lancée en 2006.

❖ Faiblesses

AQUALMA ne possède pas de navire de long court réfrigéré pour assurer le transport de son produit vers UNIMA EUROPE. Donc, elle est obligée d'attendre la disponibilité des navires armateurs maritimes.

La plupart des fournisseurs étrangers ne comprennent pas la langue française, alors que le logiciel MAHATSINJO utilisé en fonction achat et magasin est en français. La production d'AQUALMA est encore très limitée par rapport à celle des concurrents internationaux. Elle est comme une goutte d'eau dans l'océan par rapport à la production de Chine, premier pays producteur de crevettes dans le monde. Le manque de communication à travers les cadres, la direction, les délégués et les travailleurs risque d'entraîner des conflits au niveau de la société.

2-3 : Développement communautaire

❖ Forces

Grâce à l'existence du département développement communautaire, l'entreprise contribue au développement économique et social de la population régionale du site. Elle lui a fourni du travail, construit des écoles, et des hôpitaux, des pistes d'aviation, des postes de

gendarmerie, procédé à l'adduction d'eau potable à part, la création d'emplois par l'implantation des sites.

Le département développement communautaire assure le bon suivi et le bon déroulement de ces infrastructures, telles que :

- celles détruites pendant la période du cyclone et qui demandent des réparations,
- la recherche sur l'amélioration de l'environnement,
- la sécurisation de la population.

❖ Faiblesses

Plusieurs conséquences sont provoquées par les catastrophes naturelles incontrôlables et incontournables (entretien des régions environnant les sites) : cela engagerait beaucoup de dépenses à la société, outre celles déjà attribuées annuellement ; en effet, AQUALMA participe chaque année jusqu'à 8 millions d'Ariary au budget d'entretien annuel de la piste d'aviation sur les sites, elle réhabilite aussi, après chaque saison de pluie, la portion principale allant du port jusqu'à l'aéroport (6 millions d'Ariary).

Section 3 : Les problèmes de la production

3-1 : Chute de la production de crevettes

La production crevettière malgache se porte mal. La faiblesse du marché extérieur et le tarissement des ressources nationales en sont les causes.

Pour l'année 2002 à 2004, la production était de 9000 tonnes¹¹, mais durant la période 2007-2008, la production a baissé de 3000 à 4000 tonnes. La diminution de l'effort de pêche en est une des principales causes. Cette mesure a été prise, compte tenu du comportement du marché extérieur et de la menace de disparition des espèces. De ce fait, une réglementation réduisant les efforts de pêche à raison de moins de 20% en moyenne pour chaque année a été adoptée. La campagne de pêche est réduite en conséquence de 8 à 5 mois pour les bateaux d'une capacité de 150 tonnes.

Partant du principe que tout ce qui est rare est cher, UNIMA, numéro un de la crevette à Madagascar, a décidé de réduire sa production d'un tiers pour conserver ses marges. Ses exportations, cette année, ne dépasseront donc pas 4000 tonnes¹², dont 80% de crevettes tigrées (gambas) provenant de l'aquaculture. Une stratégie osée qui représente une goutte d'eau à l'échelle mondiale (6 millions de tonnes) et en négocieant avec des grands distributeurs comme Auchan et Carrefour.

¹¹ Source : Internet ; Express de Madagascar

¹² Source : Internet ; Jeune Afrique « La crevette malgache veut sauver sa tête »

Cette chute entraîne une diminution du chiffre d'affaires. En 2007, le chiffre d'affaire d'UNIMA, à 60 millions d'euros, représentait 50% des exportations du secteur à Madagascar.

Pour cette année 2009, les premières données disponibles, celles du premier trimestre montrent que des chutes de ventes comparées à la même période de l'année dernière sont constatées. Pour les crevettes, si des ventes d'environ 47¹³ milliards d'Ariary ont pu être réalisées au cours des 3 premiers mois de 2008, cette année, seulement un sixième, soit 8 milliards d'Ariary, a pu être réalisé sur la même période.

3-2 : Perte de compétitivité

Sur le marché extérieur, la crevette malgache a perdu sa compétitivité face aux produits des pays concurrents. Malgré leur qualité médiocre, ces crevettes percent le marché grâce à leur prix moindre. Les crevettes des pays concurrents sont vendues à un prix moins élevé, c'est pourquoi les consommateurs européens sont intéressés d'autant plus que leur pouvoir d'achat a été affecté par la crise financière internationale.

L'or rose de la grande île subit de plein fouet la concurrence des élevages intensifs d'Asie et d'Amérique du sud, du Vietnam, de Thaïlande, de la Chine, de l'Equateur, du Brésil, lesquels inondent le marché et provoquent la chute des cours. Mais l'inquiétude monte d'un cran avec la crise économique qui limite le pouvoir d'achat des consommateurs. Vers 2008, l'entreprise a dû fermer une de ses deux fermes d'élevage et réduire ses effectifs de 3500 ramenés à 2700 salariés¹⁴.

L'heure est à la chasse aux coûts, « *Nous différons des investissements et diversifions nos approvisionnements* » explique Bertrand Couteaux, secrétaire général d'UNIMA.

La deuxième partie relate les certifications obtenues par la société AQUALMA et les démarches à suivre pour mettre en place le processus qualité. Pour le diagnostic stratégique. Les forces de l'entreprise, c'est qu'elle emploie des promotions jeunes, car plus rentables au niveau de la réalisation des activités. Grâce à ces certifications et label, elle garantit la qualité supérieure de ses produits. La société AQUALAMA contribue au développement économique et social de la population régionale du site. Tandis que ses faiblesses consistent à ne pas prendre en charge l'imprégnation des nouveaux recrutés. Et elle ne possède pas de navire long court réfrigéré pour assurer le transport de son produit vers UNIMA Europe.

Quant à ses opportunités : ses clients figurent parmi les grands distributeurs. Elle utilise des technologies de pointe pour le traitement, la production de ses crevettes et tous ses

¹³ Source : Internet ; la gazette de la grande île

¹⁴ Source : Internet ; Express de Madagascar

« L'amélioration de la gestion de qualité »

bureaux sont tous équipés d'ordinateur avec imprimante et climatiseur. Pour les menaces, les sites d'AQUALMA sont implantés dans des zones cycloniques qui induisent un risque pour le développement d'un projet d'aquaculture. Les prix de crevettes d'AQUALMA sont trop chers par rapport aux concurrents et entraînent une perte de clients. Mais, en outre des problèmes existent actuellement à l'AQUALMA concernant la chute de production de crevette et la perte de compétitivité, cela empêche le développement de l'entreprise et entraîne la fermeture de l'une de ses fermes d'aquaculture.

Cependant, des propositions de solutions et des recommandations sont avancées dans la partie qui suit, pour éviter que les problèmes viennent à s'aggraver et pour permettre une amélioration permanente de la qualité au sein de la société AQUALMA.



TROISIÈME PARTIE
LES RECOMMANDATIONS ET
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Cette troisième partie évoque les propositions de solutions sur les problèmes qui touchent actuellement l'entreprise. Ainsi que des recommandations sur les faiblesses et menaces pesant sur l'environnement de l'entreprise et celles sur la gestion de qualité portée sur la certification ISO, l'amélioration de la compétitivité.

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, est examinée les solutions proposés sur la chute de production de crevette qui touche les entreprises exportatrices de crevettes et sur la perte de compétitivité qu'elle a provoquée.

Section 1 : Sur la chute de la production

La crevette malgache est dans la tourmente. Compte tenu de la situation actuelle, chaque entreprise veut sauver sa peau.

Etant donné la quantité moindre produite par la société AQUALMA, elle ne doit pas essayer de diminuer à tout prix les délais de temps consacrés aux cycles d'élevages naturels des crevettes. Ainsi, quoiqu'il arrive, les délais consacrés aux cycles d'élevages ne doivent pas faire défaut.

1.1. Adoption d'une stratégie de diversification

Pour augmenter la production, le groupe UNIMA devrait adopter une stratégie de diversification. Elle consiste à élargir les activités de l'entreprise pour capter d'autres marchés, pour répartir les risques et assurer la croissance de l'entreprise.

Higor ANSOFF a défini plusieurs modes de diversification selon deux axes produit et marché

Tableau n° 04: Différentes stratégies de diversifications

Produits nouveaux Clientèle	DE TECHNOLOGIES ANNEXES	DE TECHNOLOGIE DIFFERENTES
Du même type	Diversification horizontale	
De l'entreprise elle-même	Intégration verticale	
D'un type similaire	Diversification concentrique	
D'un type nouveau	Diversification concentrique	Diversification hétérogène ou conglomératale

Source : Cours sur la Politique et Stratégie d'entreprise

UNIMA devrait choisir la diversification concentrique, car elle se fait par étape successive : l'entreprise propose de nouveau pour les mêmes clients puis acquièrent de nouveau métier et elle recherche de nouveau client.

En ce sens, l'entreprise AQUALMA devrait diversifier ses activités en exploitant d'autres produits halieutiques, dont les poissons et de diversifier leur production en élevant des crevettes de petite taille en gardant la bonne qualité.

Les avantages de la diversification :

- C'est une étape de croissance de développement,
- Réduction des risques marchés et produits,
- Rentabilité par économie de coûts.

Au niveau national, le gouvernement malgache devrait alléger les engagements dans la responsabilité sociale et sur l'environnement pour assurer la durabilité économique.

Section 2 : Sur la compétitivité

Pour que l'entreprise reste compétitive sur les marchés mondiaux, les produits doivent respecter des normes mondiales de qualité et de gestion environnementale. La direction et les employés doivent être compétents et opérationnels.

Selon Michael PORTER, dans un secteur, les groupes stratégiques (ensemble d'entreprises de même profit et répondent à une même offre) permettent d'analyser la concurrence et d'expliquer les différences de rentabilité et de performance. La stratégie consiste donc à rechercher un avantage concurrentiel significatif durable et défendable. Selon encore le même auteur, une entreprise ne peut posséder que deux types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts et la différenciation. Il faut donc repérer les activités source d'économie et de différenciation.

Avantage concurrentiel

C'est que l'entreprise cherche à mettre en place des atouts et des forces pour obtenir une capacité concurrentielle dégageant une rentabilité et créant de la valeur.

2.1. Mise en place de la stratégie de domination par le coût

AQUALMA devrait proposer à ses clients un prix qui est inférieur à ses concurrents. L'entreprise cherche à réduire ses coûts pour proposer des prix plus bas par rapport à ses concurrents.

❖ Coût de production

Une modification de produit sans en charger les qualités, le procédé de fabrication, les matériaux employés, peut permettre d'abaisser certains éléments de coûts variables.

❖ Coût d'approvisionnement et de distribution

AQUALMA devrait négocier avec ses fournisseurs et modifier leurs canaux de distribution pour faire diminuer leur coût au niveau de l'approvisionnement et de la distribution.

❖ Coût fixe

Des améliorations dans l'organisation et la procédure de fonctionnement peuvent réduire les coûts fixes affectés aux produits.

Cette stratégie d'activité est possible lorsque l'entreprise dispose des certains avantages tels qu'une forte part de marché.

Si l'entreprise atteint cette position dominante, elle peut utiliser son avantage pour baisser les prix tout en conservant la même marge ainsi capter les clients de ses concurrents.

2.2. Adoption de la stratégie de différenciation de produit

Elle consiste à offrir un produit ressenti différent, voire unique par le consommateur. Elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque, l'emballage, la publicité, l'image de marque.

Cette stratégie vise à créer un marché exclusif. La différence que l'entreprise met en avant par rapport à ses concurrents, peut être technique, qualitative, commerciale et lui apporte un avantage concurrentiel.

❖ Différenciation technologique

Une innovation dans le produit ou le procédé où la fabrication peut apporter une valeur supplémentaire

❖ Différenciation commerciale

Une promotion, un circuit de distribution différent. La société AQUALMA devrait trouver d'autres circuits de distribution à part l'Europe, elle devrait montrer ses produits, aux autres pays comme l'Afrique et les USA.

La différenciation doit être significative et visible par le client, valorisable en termes de coût et de marque pour l'Entreprise. La compétitivité d'une entreprise repose sur la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. La productivité est la production par unité de facteur mise en œuvre. Elle conditionne les niveaux des coûts, des prix et des marges.

La qualité est de plus en plus appréciée par le marché. La stratégie doit donc porter sur le niveau qualité, mais aussi sur sa régularité et sur sa progression au cours du temps. La

« L'amélioration de la gestion de qualité »

flexibilité est la capacité d'adaptation rapide à la demande et, plus généralement, à la variation de l'environnement. L'innovation est essentielle à l'aptitude à introduire une nouveauté économique appréciée par le marché.

En conclusion, ce chapitre a permis de savoir les solutions proposées à propos de cette chute de production et de cette perte de compétitivité. Face à un problème quelconque, l'entreprise devrait diversifier sa production en élevant des crevettes de petite taille et de faire une différenciation commerciale sur la promotion et sur un circuit de distribution différent pour être compétitive au niveau du marché mondial.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Ce chapitre, va élaborer des recommandations sur l'environnement de l'entreprise tant interne qu'externe.

Section 1 : Environnement interne

Cette section sur l'environnement interne va essayer de trouver des recommandations au niveau de ressources humaines, de l'organisation et du développement communautaire.

1-1 : Au niveau des ressources humaines

La société pourrait recourir à une augmentation du nombre de son personnel. Elle aurait pour objectif d'équilibrer le temps de travail des employés sur les sites.

L'adoption d'une rotation du personnel serait d'éviter la fatigue générale, pouvant provoquer des maladies professionnelles.

L'entreprise devrait respecter les règlementations en vigueur dans l'aménagement de leur temps de travail (rythme de travail sur les sites au lieu de 10heures par jour devrait être de 8heures par jour, soit 40heures par semaine).

Pour les nouveaux recrutés, l'entreprise devrait l'informer sur le règlement intérieur, la convention collective et sur la culture d'entreprise. L'entreprise devrait aussi faire la visite des lieux, la présentation à son service pour que l'intéressé puisse s'adapter rapidement sur ses obligations et droits et sur l'entreprise en général, pour qu'il puisse se familiariser au service où il va travailler.

La société AQUALMA doit chercher de nouvelles techniques de motivations du personnel et ne pas négliger les anciennes, afin de répondre encore plus aux besoins de salariés. L'entreprise devrait encourager le personnel en offrant une prime par mois ou tous les trois mois pour les meilleurs travailleurs. Et même, donner à chaque fin d'année un treizième mois pour bien motiver les salariés.

1- 2 : Au niveau de l'organisation

Pour mieux assurer la livraison régulière de ses produits à ses distributeurs à l'extérieur (UNIMA EUROPE), la société envisage d'acheter un navire long court réfrigéré. Cela va lui entraîner des avantages majeurs de pouvoir l'avoir à sa disposition à tout moment et pour l'exportation de ses crevettes, ainsi pouvoir augmenter la quantité exportée par le groupe.

La découverte d'une nouvelle version en anglais du logiciel « **MAHATSINJO** » est aussi importante, pour permettre la bonne compréhension des fournisseurs au niveau du service achat et magasin.

AQUALMA doit investir beaucoup dans la production pour améliorer la quantité de ses crevettes offertes sur le marché. En adoptant cette technique, l'entreprise va assurer son image de marque et sa notoriété par la conquête de nouveau marché ou de nouveaux cibles, ce qui aurait pour conséquent d'augmenter sa part de marché.

Il est souhaitable que la société procède à l'évaluation de son personnel. Ce programme se fait tous les deux ans. Le but de cette évaluation est de pouvoir conseiller l'employé sur son perfectionnement et d'en tirer certaines applications pratiques au sujet de sa carrière dans l'organisation.

Sur le plan organisation, l'évaluation revêt une importance pour l'entreprise qui a besoin de savoir si les travailleurs s'adaptent bien à leur fonction ; et pour les besoins humains, elle permet de motiver le personnel. Elle permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses des travailleurs et de conduire à des mouvements du personnel comme le recrutement d'un candidat plus qualifié.

A cette occasion, le responsable remarque les employés qui ont besoin de formation. L'évaluation permet aussi de comparer les performances avant et après formation.

Pour éviter les conflits au niveau de la société, les équipes de travail doivent veiller à l'échange sans retenue des renseignements et des informations disponibles. Les informations doivent être partagées par tous sans équivoques.

Les membres doivent partager un sentiment de respect et de réceptivité vis-à-vis des autres : garder en tout temps leur ouverture d'esprit, créer une confiance mutuelle, éviter toute intervention teintée de colère ou de menace, le langage doit être neutre.

Afin de rendre AQUALMA plus équilibrée, les relations entre l'équipe recherchent développement et l'équipe marketing devaient être définie avec objectif de toujours amélioré les stratégies de commercialisation adoptées par l'entreprise.

1- 3 : Au niveau développement communautaire

En fonction du service « **développement communautaire** », pour faire en sorte de limiter ses dépenses annuelles, la société devrait inciter les habitants du site à prendre conscience de la valeur des infrastructures pour qu'ils puissent les protéger.

Section 2 : Environnement externe

Cette section va élaborer des recommandations sur l'environnement externe tant sur le plan macro-environnement que sur le plan micro-environnement.

2-1 : Sur la macro environnement

2.1.1. Environnement économique

Il faudrait que les économistes reconnaissent l'importance des produits naturels et des services écologiques fournis par l'écosystème ou la mangrove. la société AQUALMA devrait conclure avec le gouvernement d'engager des personnes mandatées pour mettre en place une exploitation des mangroves pour en tirer des médicaments, des matériaux de constructions, des tanins et des charbons fournissant ainsi des bases commerciales aux économies locales et nationales.

2.1.2. Environnement écologique

« *Préserver la qualité, c'est d'abord préserver l'environnement* ». Pour cela, la société AQUALMA devrait convaincre les habitants aux alentours des sites pour les conscientiser de la protection des ressources naturelles, qui est absolument nécessaire au bon déroulement de l'exploitation crevettière. Il est à noter que cette activité constitue la source de revenu de ces habitants ainsi que celle des autres dans l'île.

2.1.3. Environnement technologique

La modernisation de ses techniques de production et de communication tout en pré évaluant des contrôles en amont et en aval serait indispensable pour la société AQUALMA, c'est-à-dire dès l'élevage jusqu'à la commercialisation.

2.1.4. Marché

Pour augmenter sa part de marché, la société AQUALMA devrait adopter la croissance intensive, d'où une présence des stratégies de marché :

- **Pénétration du marché**

La société devrait avant tout chercher à développer les ventes de ses produits actuels grâce à un effort marketing plus soutenu et un grand effort de production. UNIMA devrait essayer de pousser ses clients à accroître leur niveau d'achat en faisant des réductions promotionnelles, des efforts publicitaires ou une extension de son système de distribution.

Même si la qualité de la crevette d'AQUALMA a obtenu des certifications et le label Rouge, cela ne devrait pas empêcher l'entreprise à diminuer ses prix. Compte tenu du pouvoir d'achat des consommateurs en baisse actuellement, raison qui a poussé les autres concurrences à diminuer de moitié leur prix à 5 euros en 2007, malgré sa qualité de crevette, AQUALMA devrait fluctuer aussi ses prix pour augmenter sa part de marché.

- **Extension du marché**

La société AQUALMA devrait augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés.

Elle pourrait également cibler de nouveaux segments en développant des produits adaptés aux cultures, en utilisant de nouveaux circuits de distribution (autres que les grands distributeurs) en proposant de crevettes de petite taille, mais de haute qualité. Une des idées primordiales est que la société AQUALMA devrait créer un marché intérieur pour mieux cibler d'autres clients que celles de l'extérieur. Même si les pouvoirs d'achat des malgaches sont minimes, AQUALMA devrait essayer de produire des crevettes conformes à ce pouvoir d'achat.

Des investissements au niveau production devraient être sérieusement pris en compte par le groupe UNIMA, afin d'assurer non seulement la qualité mais aussi la quantité des crevettes offertes sur le marché international.

Cette assurance en quantité est primordiale pour la conquête de nouveaux marchés ou de nouveaux cibles afin d'assurer l'image et la notoriété totale de l'entreprise.

2.2 : Sur le micro- environnement

2.2.1. Clients

Face à la crise économique et financière d'aujourd'hui, la société AQUALMA ne devrait pas se contenter d'un seul distributeur (UNIMA EUROPE). Pour cibler d'autres clients à part l'Europe, la société devrait envisager de créer un autre canal de distribution, pour ses produits à travers les autres pays, comme aux USA et en Afrique. Grâce à sa qualité haut de gamme et à ses nombreux certifications et label, l'entreprise pourrait cibler les clients de ses concurrents. L'entreprise pourrait utiliser sa marque comme un moyen de rapprochement avec ses clients. Elle devrait aussi trouver d'autres clients, tels les petits distributeurs et les grossistes, même quelques consommateurs relatifs, en les considérant comme des représentatifs des groupements des consommateurs.

2.2.2. Fournisseurs

Pour alléger les dépenses de l'entreprise, AQUALMA devrait prospector d'autres fournisseurs, et pour pouvoir comparer les prix. La recherche de ces nouveaux fournisseurs pourrait guider l'entreprise à trouver d'autres idées sur les fournitures à utiliser.

Pour mieux connaître ses fournisseurs, AQUALMA devrait participer à un forum international pour les échanges d'informations.

2.2.3. Concurrents

Malgré l'accroissement des producteurs de crevettes, tant nationaux qu'internationaux, AQUALMA devrait toujours garder sa bonne image de qualité tout en progressant dans la quantité des produits à offrir. Le groupe devrait avoir confiance que le respect des règles de bonne conduite sur le marché mondial l'aide à se développer et à acquérir de nouvelles parts de marché. Pour la survie l'entreprise, il serait nécessaire de prendre des précautions sur le milieu qui entoure l'entreprise pour sa sécurisation à l'égard d'une concurrence de plus en plus âpre.

Après ces différentes recommandations, pour l'environnement interne, il serait souhaitable que l'entreprise recoure à une augmentation du nombre de son personnel pour éviter la fatigue générale. Par ailleurs, le fait de disposer d'un navire long court réfrigérer entraînerait des avantages majeurs pour la société, pour sa disponibilité à tout moment de pouvoir exploiter ses crevettes. Enfin, au niveau du développement communautaire, il serait important pour la société AQUALMA de conscientiser les habitants du site de la valeur des infrastructures pour qu'ils puissent les protéger. Pour l'environnement externe, il serait souhaitable que les économistes reconnaissent la valeur des produits naturels qui peuvent fournir des médicaments, des charbons. Au niveau du marché, pour augmenter sa part de marché, la société AQUALMA devrait adopter la stratégie de marché : la pénétration du marché et l'extension du marché.

CHAPITRE III : RECOMMANDATION SUR LA GESTION DE QUALITE

Ce chapitre aborde les recommandations sur la gestion de qualité, en ce qui concerne la certification que l'entreprise devrait décrocher à travers l'amélioration de la compétitivité par la qualité et les conditions de réussite d'une démarche de qualité totale.

Section 1 : Sur la certification ISO

AQUALMA ne devrait pas se contenter de ses certifications, elle devrait toujours aller de l'avant pour améliorer son travail. Il est important pour la société AQUALMA de continuer ses efforts en décrochant les certifications ISO 9 000 sur l'amélioration continue du système de management de la qualité, et l'ISO 14 000 sur le management environnemental.

1.1 : La norme ISO 9 000

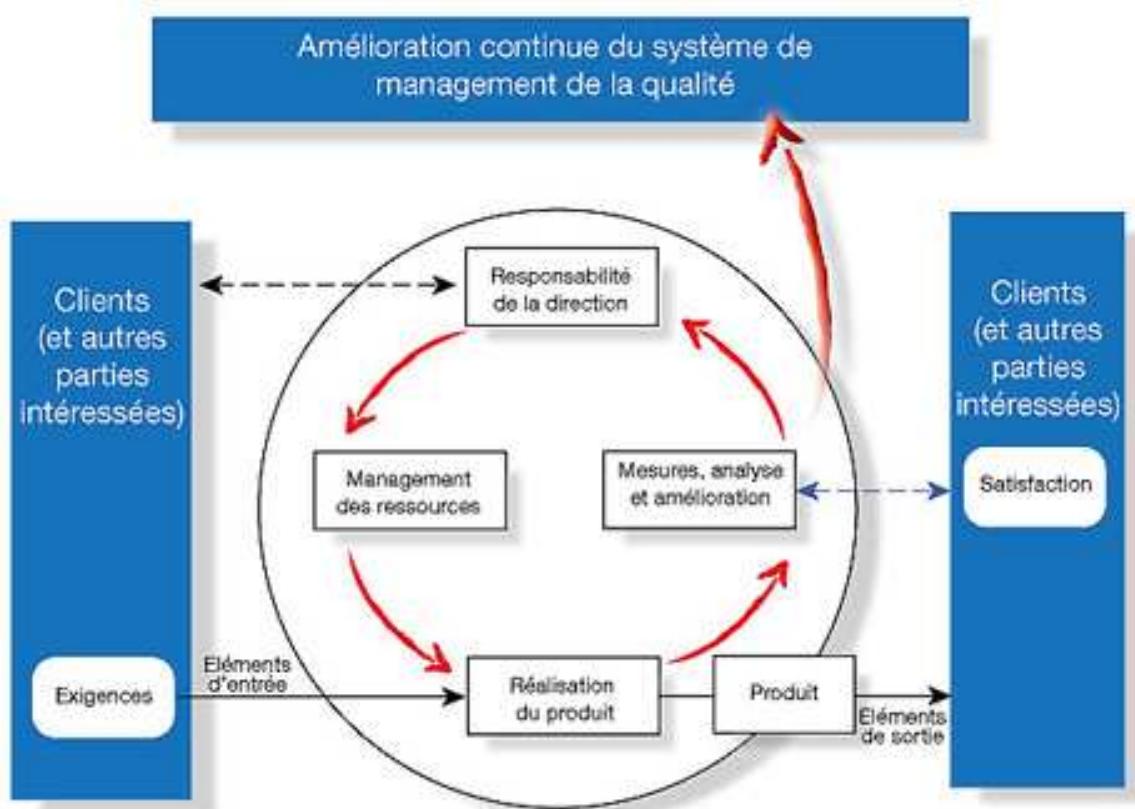
La norme ISO 9 000 précise le sens des éléments fondamentaux du management de la qualité décrits dans ces normes ISO. La présente norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et d'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il devrait identifier et gérer de nombreuses activités en corrélation. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

« *L'approche processus* » désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. L'application de l'approche processus pourra générer une amélioration continue dans l'entreprise.

Figure n°07 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.



Source : Système de management de la qualité – NF EN 9001, décembre 2000

Légende

- Activité ajoutant de la valeur
- ↔ Flux d'informations

1.2 : La norme ISO 14 000

Face aux pressions écologiques et aux préoccupations environnementales croissantes, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) a défini une nouvelle série de normes intégrant le management de l'environnement : les normes ISO 14 000. Les normes ISO 14 000 fournissent les éléments d'un système de management, pour permettre à un organisme d'évaluer et de maîtriser de manière continue les impacts de ses activités, produits et services sur l'environnement.

La qualité est aujourd'hui la clé de la réussite pour les entreprises. La procédure de certification (qui vérifie la conformité aux normes et donc la qualité) est aujourd'hui un point

de passage obligé pour les entreprises dont l'activité affecte l'environnement. Ceci est d'autant plus vrai dans un monde où l'environnement devient une préoccupation politique.

Les normes ISO 14 000 insistent particulièrement sur la prévention des pollutions, l'engagement public ou l'amélioration des performances.

L'entreprise doit mettre au point une politique environnementale fondée sur deux principes : le respect des prescriptions réglementaires dans le domaine de l'environnement et l'engagement d'une amélioration continue des résultats en matière de protection de l'environnement.

La norme ISO 14001 définit les exigences d'un système de management environnemental, aux incidences positives rapidement perceptibles :

- Un avantage concurrentiel certain : la reconnaissance sur les marchés. De plus en plus de donneurs d'ordres intègrent dans leurs critères d'achat des exigences environnementales : la certification ISO 14001 facilite alors l'accès aux appels d'offres.
- La maîtrise des coûts par la prévention des incidents (dont l'impact doit être diminué), elle se traduit également par la gestion efficace des matières premières et des déchets et l'utilisation de technologies propres, la diminution des coûts de pollution, la suppression des amendes dues aux infractions.
- L'amélioration de l'image de l'entreprise par la reconnaissance officielle de l'effort « **vert** ».
- La motivation des collaborateurs, principaux moteurs des améliorations menées au sein de l'entreprise.
- Le dialogue avec les partenaires institutionnels, administrateurs, investisseurs, assureurs, banquiers,...

La certification ISO 14 001 est comme une preuve de la capacité d'une entreprise à connaître et à maîtriser ses risques environnementaux. Le but de cette norme ISO 14000 pour l'organisme est de réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et de réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales.

Section 2 : Sur l'amélioration de la compétitivité par la qualité

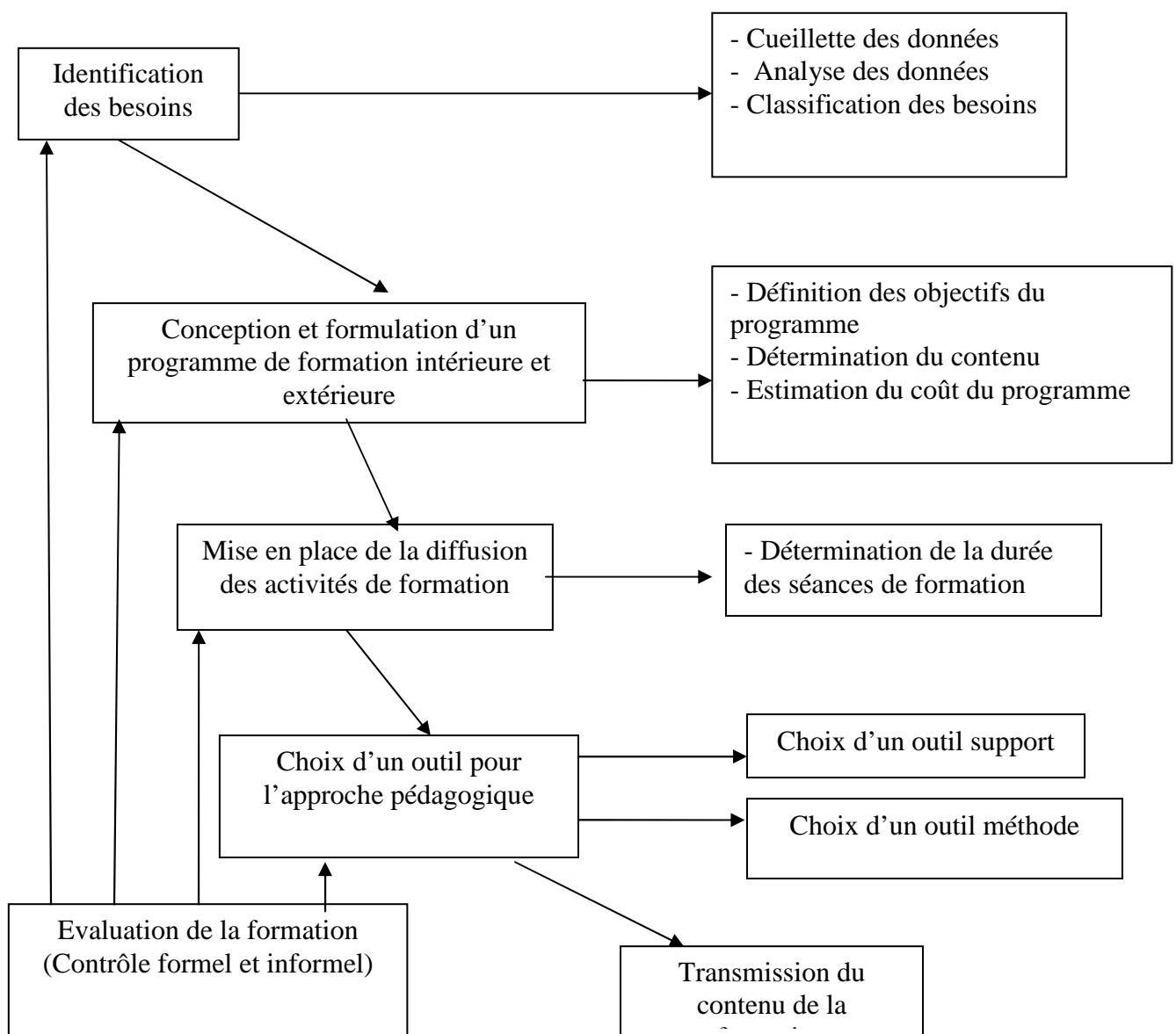
La méthode KAISEN signifie l'amélioration continue. Il ne peut pas se passer une journée sans qu'il y ait une amélioration quelque part dans l'entreprise. Elle est constante. La réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à progresser plus vite que les autres ; cela veut dire que l'entreprise doit améliorer sa compétitivité par la qualité non seulement à travers les produits et les prix, mais surtout le personnel qui travaille dans l'entreprise.

Pour contribuer à l'efficacité du personnel de la société AQUALMA, il y a lieu de recommander à lui donner les moyens effectifs de remodeler ses méthodes de travail et d'exploiter de nouvelles idées et de nouvelles façons de s'y procéder (comme la formation ou les stages de perfectionnement), essayer d'éliminer la réticence au changement en soutenant le personnel, de ce fait, le personnel cadre devrait avoir un rôle de support que de contrôler par l'application du style de leadership et de la gestion participative.

2.1 : Motivation du personnel

La gestion des ressources humaines constitue un point d'appui du changement pour instaurer l'efficacité. La contribution au développement de l'entreprise concerne tous, depuis le plus haut niveau jusqu'au plus bas. Pour être compétitive, l'entreprise devrait mettre en place une procédure de formation pour bien motiver son personnel.

Figure n° 08 : Principales étapes d'un programme de formations



Source : Cours sur la gestion de ressources humaines

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide duquel les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif de l'organisation, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles.

La formation représente l'une des composantes de la politique sociale de l'entreprise qui suscite le plus d'attente et met en jeu les budgets les plus importants. Les propositions d'objectif de formation partent généralement du service personnel.

Quelques objectifs de formation peuvent être cités :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- Améliorer le statut de l'employé par de l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel ;
- Améliorer l'expression orale des employés quand ils font un exposé professionnel.

La connaissance est aussi essentielle dans l'entreprise, pour s'échanger les informations et pour transmettre les idées essentielles à l'amélioration de l'entreprise. Cette communication y occupe une place importante, donc le personnel doit :

- Etre clair et compréhensible dans ses consignes de travail ;
- Entretenir un climat favorable : de ce fait, le subordonné va exprimer son message sans crainte d'être pénalisé.

Il est opportun de lui proposer aussi sa motivation par le style de leadership adéquat, en vue de contribuer à son épanouissement et au développement de son potentiel au sein de la société AQUALMA.

2.2 : Adoption du style de LEADERSHIP

Le leadership, un des fondements de la motivation du personnel, est un moyen efficace pour mettre en valeur le capital humain, notamment en vue d'offrir aux hommes la fierté de travail bien fait par le développement des talents de chacun. Ainsi, chaque collaborateur peut donner le meilleur de lui-même au travail.

Selon STOGILL(1960) « *le leadership c'est le processus consistant à influencer le actions d'un groupe structuré permettant l'établissement des objectifs et leur réalisation* ».

Aussi, pour le style de leadership adéquat, faut-il bien connaître les collaborateurs, car à chaque type d'individu correspond un style de commandement se traduisant par les types de pouvoir, afin de pouvoir les utiliser selon leurs goûts, leurs aptitudes, leur expérience.

En effet, le cadre au sein de la société AQUALMA doit donner l'exemple de style démocratique du leader, car la prise de décision est partagée entre le leader et son groupe.

« L'amélioration de la gestion de qualité »

Lorsque le leader doit prendre la décision, il en explique le bien fondé à son groupe, le critique et les évaluations sont donnés objectivement.

Le style démocratique exige une participation pour l'ensemble de l'équipe. Avant de prendre une telle décision, il faut avoir l'avis ou l'idée des autres, c'est-à-dire, créer un travail d'équipe basé sur la connaissance partagée autour d'objectifs communs en incitant les membres du groupe à partager leurs connaissances et leurs expériences.

Selon LIKERT, la participation du subalterne à la prise de décision représente une véritable source de réussite. Elle favorise une communication ouverte et franche entre leader et subalterne. Elle établit aussi un climat de collaboration dans lequel l'objectif du groupe est partagé par chacun.

Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de qualité totale

Il faut cinq conditions essentielles :

- C'est l'engagement sous réserve de la direction générale. Cela ne doit pas être un effet de mode ;
- La participation totale de l'encadrement qui doit être très motivée pour la mettre en œuvre véritablement ;
- L'existence d'une démarche participative et décentralisée ;
- La formation de tous à la qualité ;
- L'élaboration d'une charte de qualité qui est un élément de culture d'entreprise.

3.1 : Défis nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche qualité

En gestion, comme partout ailleurs, la bonne foi et la motivation ne sont généralement suffisantes. Pour mener à bien une démarche qualité, certaines étapes doivent faire l'objet d'une planification attentive.

Tableau n° 05 : Etape de la démarche qualité

ETAPE DE LA DEMARCHE	COMMENTAIRES
S'informer et se former	
Sondier le marché	
S'engager concrètement	Engagement fort de la haute direction et allocation des ressources humaines et financières nécessaires
Etablir un objectif qualité stratégique précis se traduisant en objectifs opérationnels	
Nommer un représentant qualité ayant les compétences, les responsabilités et l'autorité hiérarchiques appropriées	La crédibilité du responsable est primordiale
Former un comité qualité	
Effectuer un diagnostic de son système qualité	
Evaluer les écarts	
Etablir un plan d'actions précis	
Maintenir les priorités	Les changements de caps fréquents minent la crédibilité du projet
Développer les compétences requises	
Impliquer le personnel	Soulever l'intérêt du personnel et préparer la culture organisationnelle afin de diminuer la résistance aux changements et d'amener l'adhésion au projet.
Communiquer de façon soutenue	

Source : Google : La démarche de la qualité totale

« L'amélioration de la gestion de qualité »

Bref, ce chapitre renferme les recommandations sur la gestion de qualité. A propos de la recommandation sur la certification ISO, il est important pour la société AQUALAMA de continuer ses efforts en décrochant les certifications ISO 9000 sur l'amélioration continue du système de management de qualité et l'ISO 14000 porté sur le management environnemental. L'amélioration de la compétitivité par la qualité en motivant le personnel sur la formation et le fait d'adopter un style de leadership dans l'entreprise peuvent améliorer la compétitivité de la société. Et enfin les conditions de réussite d'une démarche de qualité totale ne seraient pas à négliger non plus.

Ainsi donc, se termine la troisième partie qui constitue des propositions de solutions et des recommandations apportées sur les menaces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que des problèmes qui y existent actuellement. Pour garder son image, AQUALMA devrait adopter une nouvelle stratégie sur la production et sur la compétitivité de l'entreprise, qui est la stratégie de diversification et la stratégie de différenciation.

CONCLUSION

Cette étude a mis en exergue la présentation générale de la société AQUALMA, pionnière dans la crevetticulture à Madagascar. Le respect de l'environnement social et écologique, ainsi qu'une approche « *low risk* » de l'élevage, ont permis d'une part, la pérennisation et l'amélioration des performances zootechniques et, d'autre part, l'absence de pathologie dans les élevages.

L'aquaculture de crevettes apporte de vraies réponses aux problèmes de développement de la nation : création d'emplois et d'infrastructures, désenclavement de régions défavorisées, génération de devises.

A cet égard, il est à noter que la société AQUALMA est certifiée de l'ISO 9002, 9009, 9001 : 2 000 ainsi que du label rouge, grâce à son intégration verticale, à la traçabilité de ses produits et à sa protection de l'environnement.

De ce fait, AQUALMA réforme toujours sa compétitivité par la formation de ses ressources humaines par le contrôle qualité ainsi que par sa mise en place de la démarche qualité. Il a été remarqué l'existence d'un point fort et d'un point faible puis des opportunités et menaces sur l'environnement interne et externe de l'entreprise. Et, d'autres problèmes sur la chute de production et sur la perte de compétitivité de l'entreprise sur le marché national et international ont été identifiés.

Il faut relever particulièrement le défi en matière de qualité. En effet, la qualité d'un produit ou d'un service est la pierre de touche de la viabilité de la société, tant il est vrai qu'aucun développement n'est possible sans hommes motivés.

Il est nécessaire pour la société AQUALMA de décrocher une autre certification comme l'ISO et l'ISO 14000 pour l'amélioration continue du système de management de la qualité et pour structurer l'organisation environnementale de l'entreprise, pour faire un programme de formation au niveau de ses ressources humaines. La formation aide les travailleurs à améliorer leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs capacités mentales pour atteindre l'objectif de l'organisation.

Pour bien motiver le personnel, l'adoption du style de leadership dans l'entreprise aide le cadre à la prise de décision. Le style idéal est le style démocratique, car la prise de décision est partagée entre le leader et son groupe.

Sur le plan qualité, la qualité est l'une des préoccupations perpétuelles des dirigeants d'une entreprise, surtout d'une entreprise de production. La réussite d'une entreprise dépend

« L'amélioration de la gestion de qualité »

de la démarche élaborée par la société. Le fait d'adopter une démarche participative et décentralisée et la formation de tous à la qualité permettent d'assurer la réussite de l'entreprise sur la qualité totale.

Par ailleurs, compte tenu de la situation actuelle sur la chute de production de crevette, le groupe UNIMA devrait adopter une stratégie de diversification de produits. Pour augmenter sa production, il devrait diversifier ses activités en exploitant d'autres produits halieutiques comme le poisson et produire des crevettes de petite taille en gardant toujours la bonne qualité. L'avantage de la diversification c'est d'élargir les activités de l'entreprise car elle assure la croissance de l'entreprise et, enfin, pourrait capter d'autres marchés et d'autres clients.

Pour que l'entreprise reste compétitive sur le marché national et international, elle devrait adopter une stratégie de domination par le coût. Il faut réduire les (coûts de production, le coût d'approvisionnement et de distribution et les coûts fixes) pour proposer des prix plus bas par rapport à la concurrence. Il est nécessaire pour l'entreprise d'adopter une stratégie de différenciation de produits pour que le produit de l'entreprise soit unique sur le marché. Sur le plan commercial, elle devrait lancer une promotion, des circuits de distribution différente. La société AQUALMA devrait montrer ses produits «*le gambas* » non seulement au pays européen, mais aussi aux autres pays comme aux USA et en Afrique.

L'ouverture d'un marché de crevette ici à Madagascar est l'une des solutions importantes pour la société AQUALMA. Même si le pouvoir d'achat des Malgaches est minime, elle devrait faire des essais quand même.

En somme, l'amélioration de la gestion de qualité permet non seulement de satisfaire le client, mais aussi d'accroître la motivation du personnel de la société AQUALMA. Elle constitue une source vitale d'amélioration de son image de marque.

Le fait d'améliorer la gestion de qualité mobilise la participation de tous, et ce n'est pas une action à court terme, donc la société AQUALMA serait alors obligée d'apporter une amélioration permanente de la qualité pour s'assurer un résultat meilleur.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

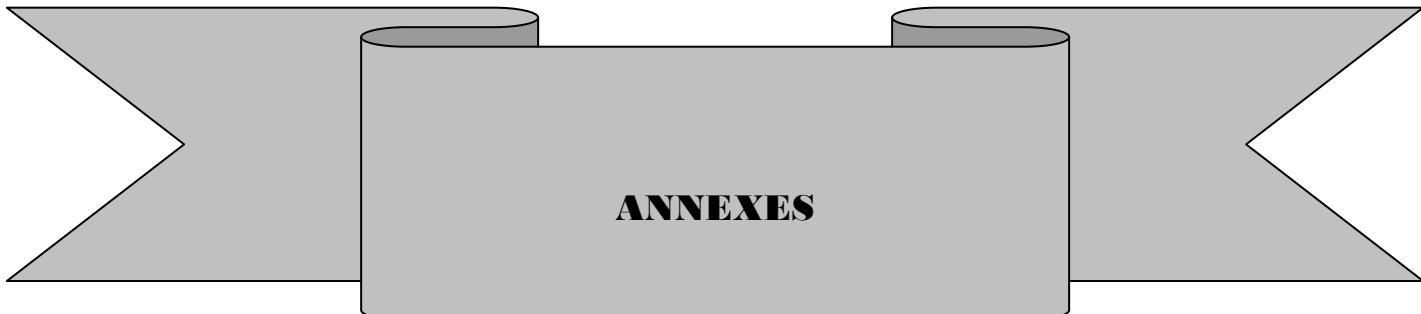
- Etienne Collignon et Michel WISSLER, Qualité et compétitivité des Entreprises, édition economica, 150 pages.
- Les normes Internationales I.S.O : I.S.O 9000, 9002, 9009 ; document photocopiés donnés par l'AQUALMA.
- Livre de projet d'aquaculture de crevette de Besalampy, Août 2000
- Livre pêcheurs d'exigence, crevettes d'excellence, Mars 2006
- Livre d'expérience AQUALMA du groupe UNIMA
- Livre : 10 ans au service d'une aquaculture raisonnée- archive dans l'entreprise, octobre 2002
- Michel AUTRAND, le marché de la crevette dans le monde en 2003, 75 pages
- Système de management de la qualité – NF EN 9001, décembre 2000

Revues et journaux :

- Journal de l'entreprise AQUALMA « *Antsika Jiaby miara mandroso* »,
 - * Edition Juin 2006 n° 007
 - * Edition Octobre 2005-n ° 006
 - * Edition Juin 2004 n° 004
 - * Edition Décembre 2003 n° 003

Webographie

- <http://www.rfi.fr/fichiers/MFI/Economie/Developpement>
- <http://www.Lexpressmada.com>
- <http://fr.wikipedia.org>
- jeuneafrique.com/Articleimp-ARTJAJ

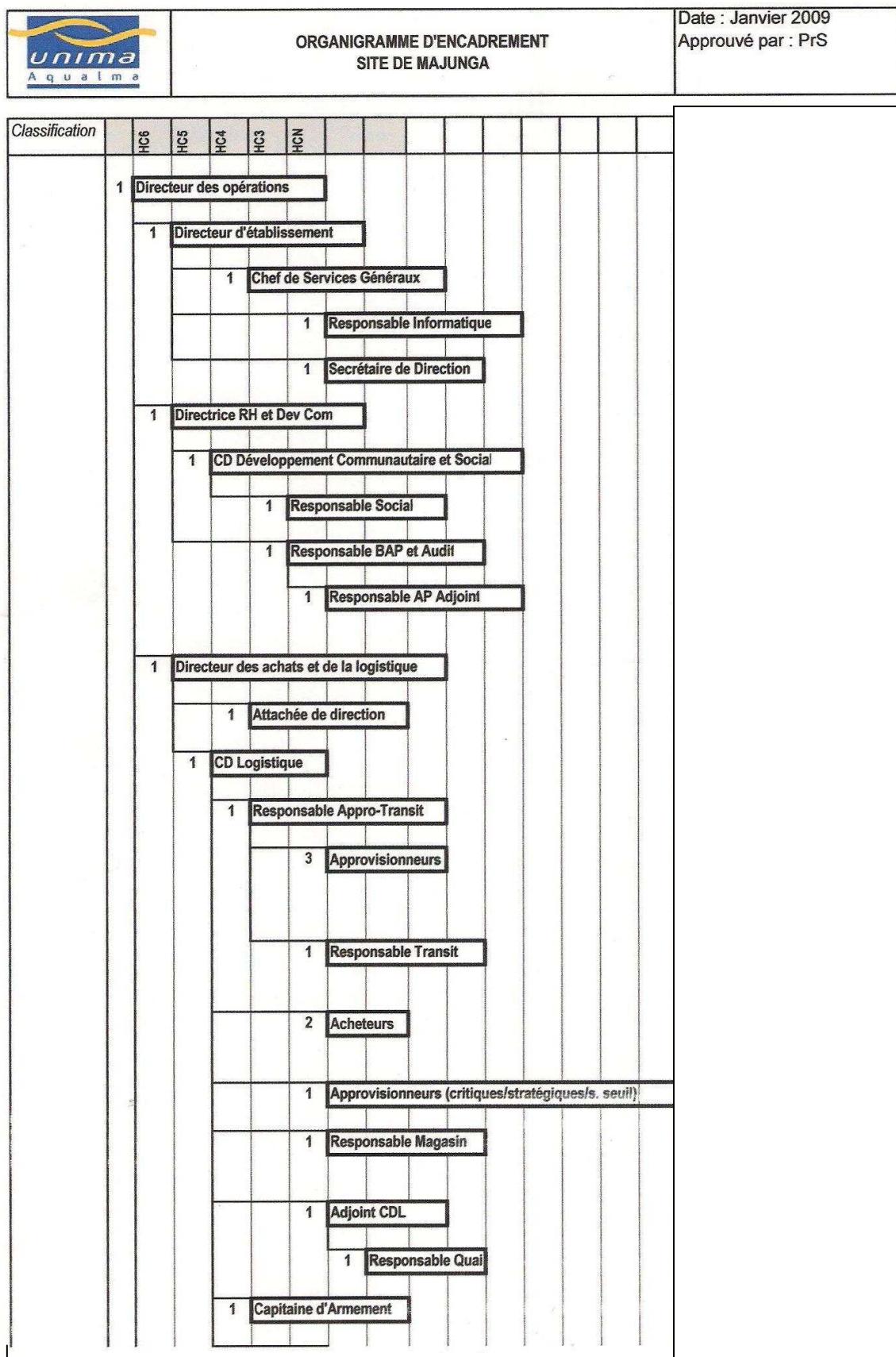


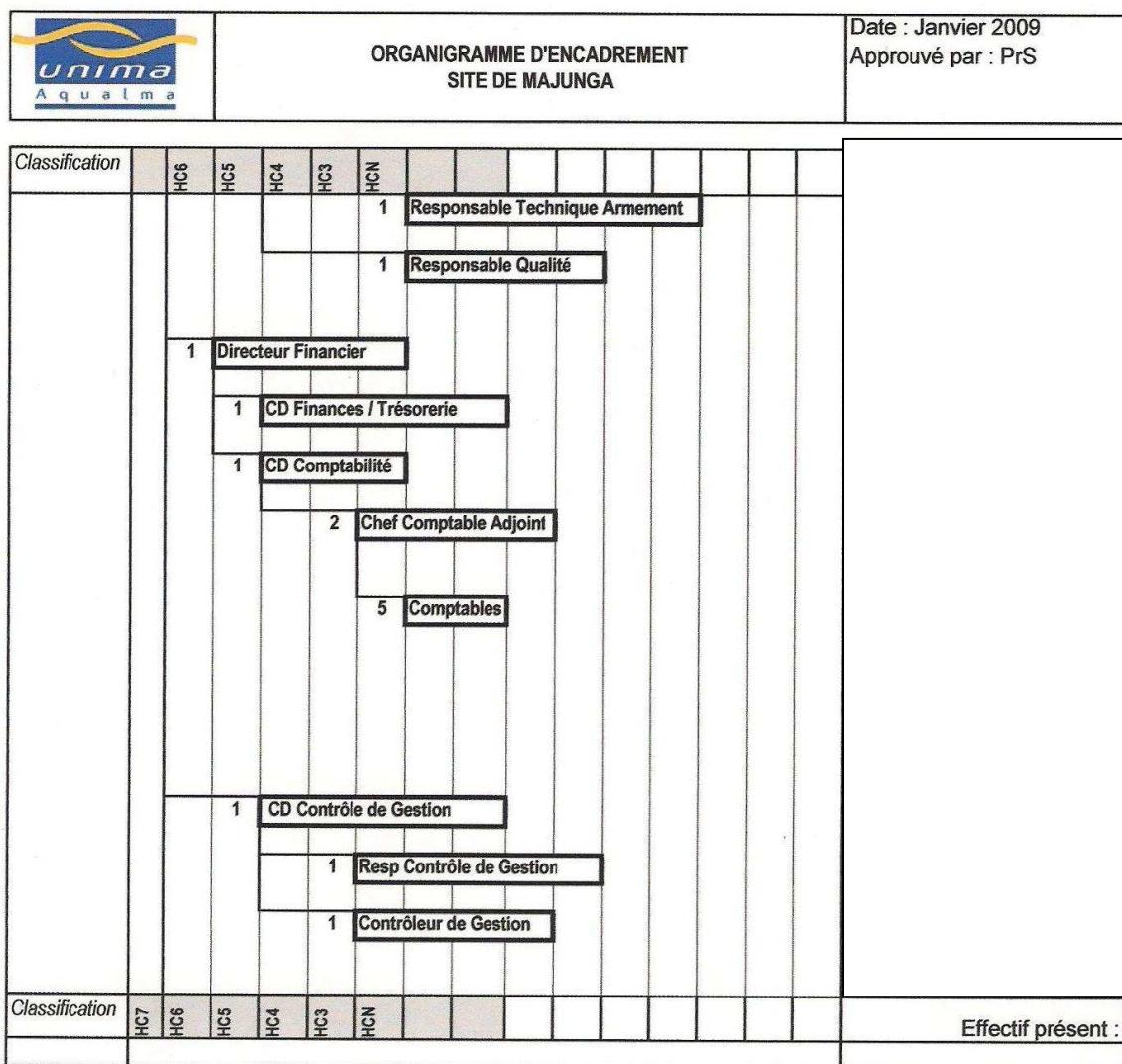
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : ORGANIGRAMME D'AQUALMA	II
Annexe II: UNE FILIERE QUALMA INTEGRE	IV
Annexe III : INTEGRATION VERTICALE UNIQUE.....	V
Annexe IV : LE CYCLE D'ELEVAGE DE CREVETTE	VI
Annexe V : PROCESSUS DE PRODUCTION DE CREVETTES	VII
Annexe VI : UNE USINE DE CUISSON A BOULOGNE SUR MER.....	VIII
Annexe VII : UNE USINE D'ALIMENT AU PORT A LA REUNION	IX
Annexe VIII: CREVETTE MONODON (CREVETTE TIGREE).....	X
Annexe IX : BASSIN D'ELEVAGE DE CREVETTE.....	XI

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE AQUALMA





CD = Chef de Département

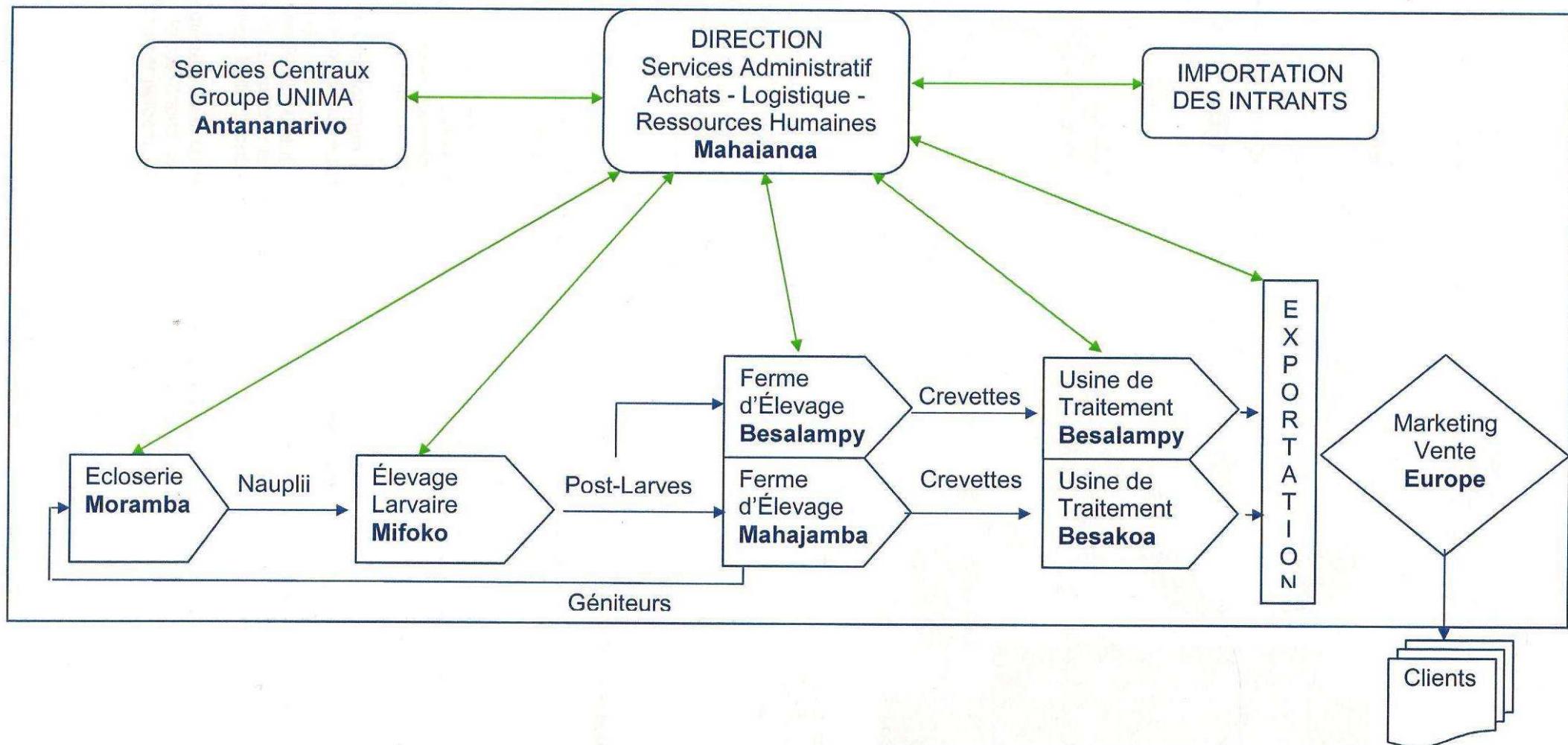
Cs = Chef de service

Effectif présent :

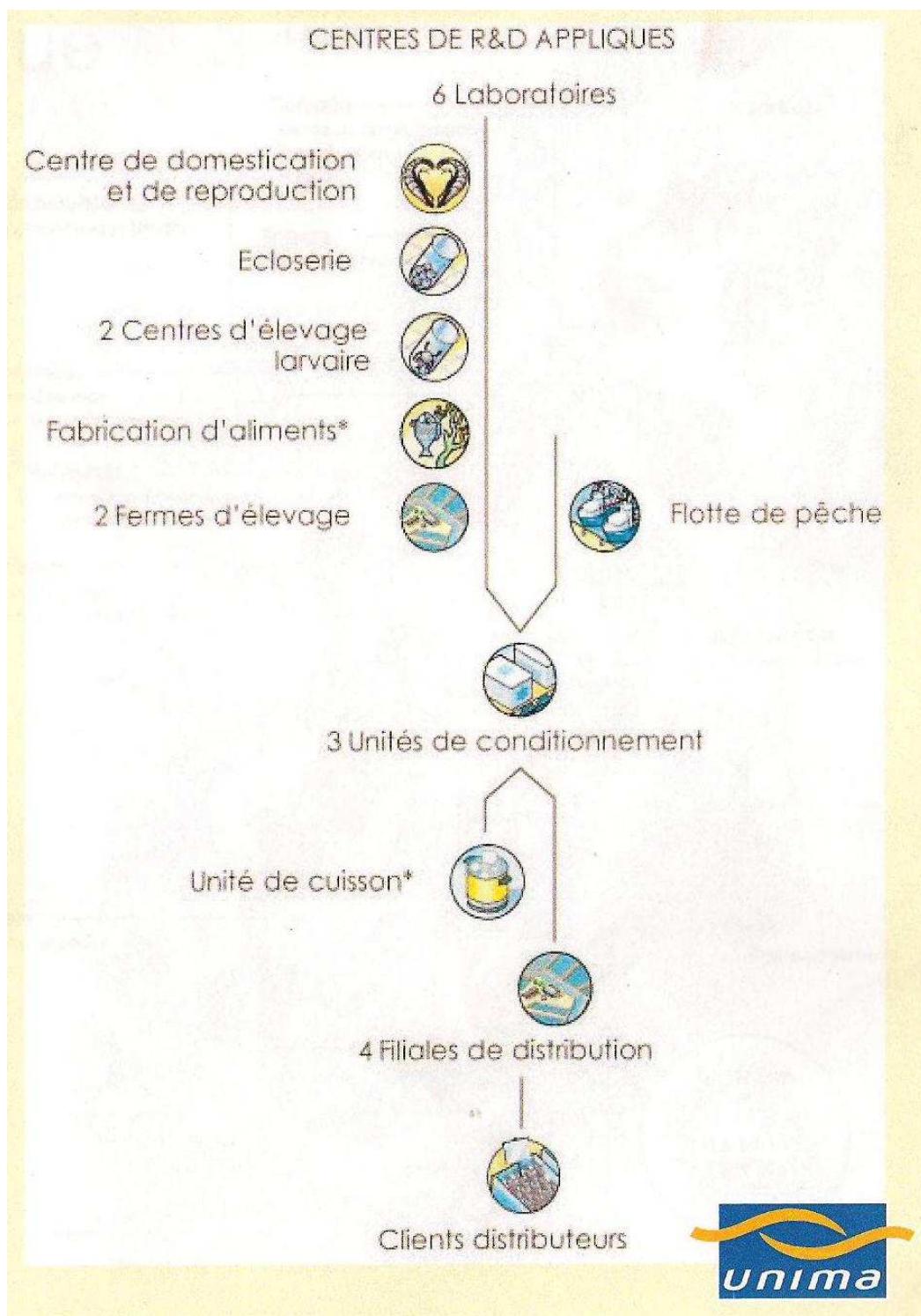


ANNEXE II : UNE FILIERE AQUACOLE INTEGREE

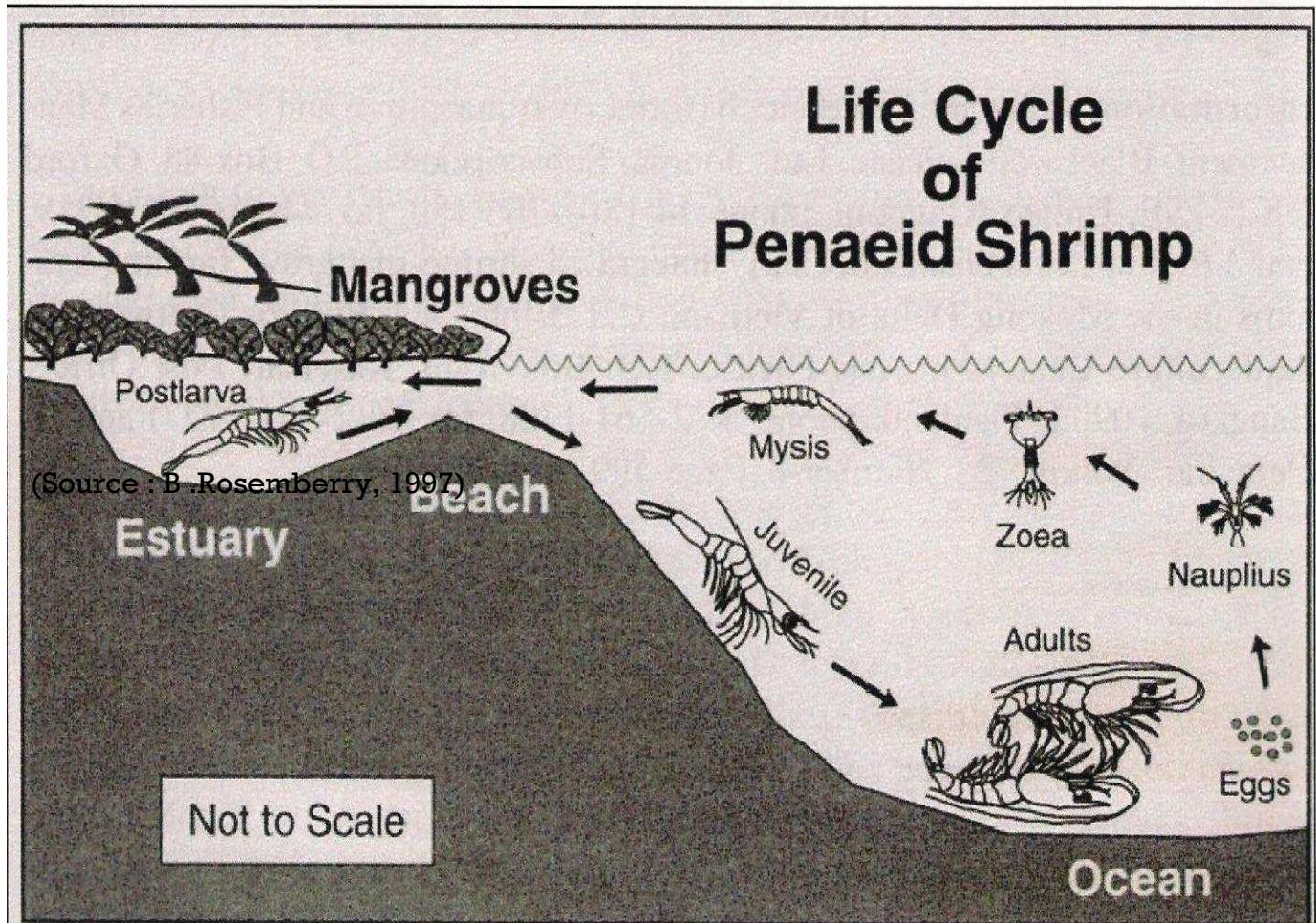
AQUALMA : UNE FILIERE AQUACOLE INTEGREE

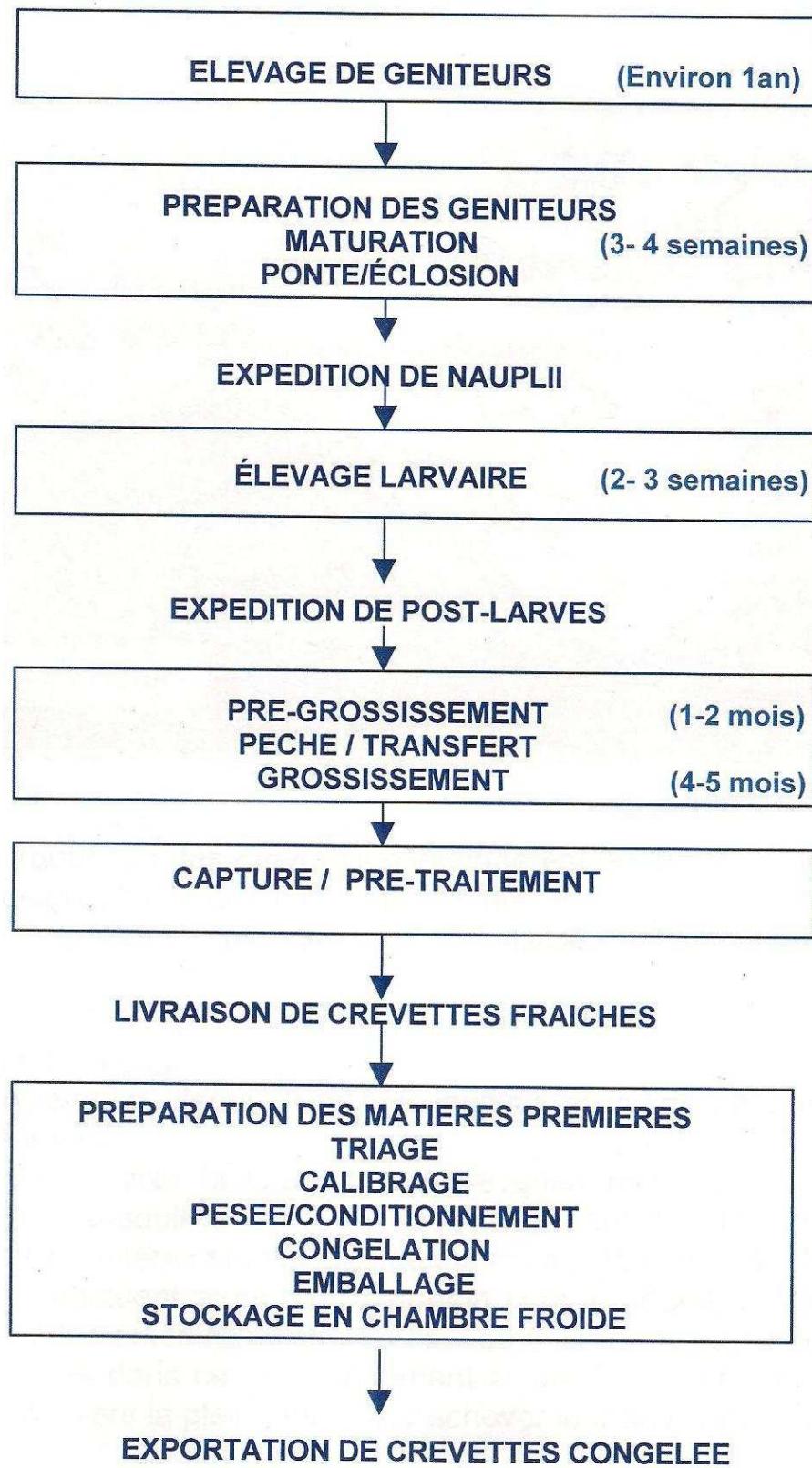


ANNEXE III : INTEGRATION VERTICALE UNIQUE

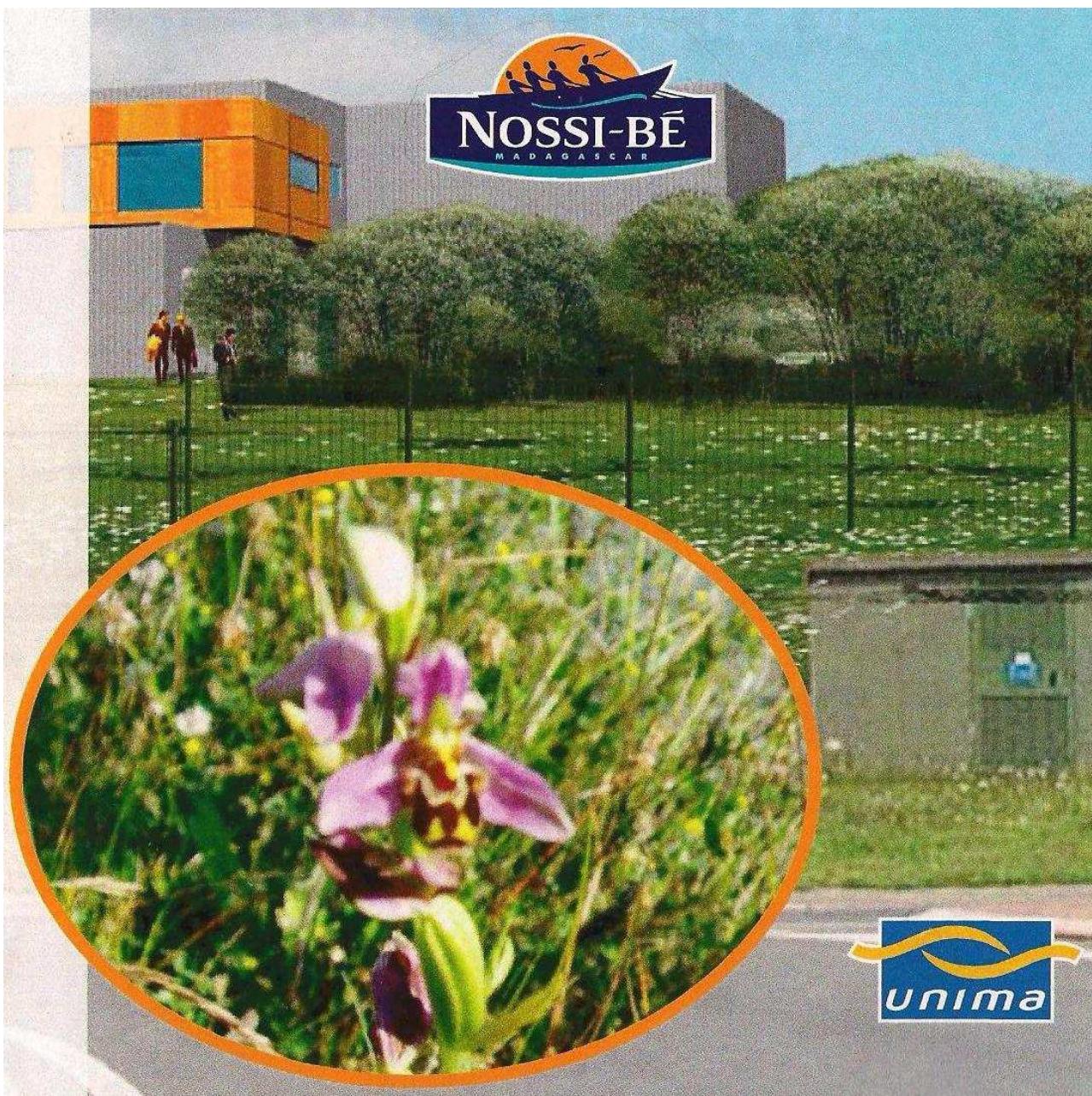


ANNEXE IV : LE CYCLE D'ELEVAGE DE CREVETTES





ANNEXE VI : UNE USINE DE CUISSON A BOULOGNE SUR MER



ANNEXE VII : UNE USINE D'ALIMENT AU PORT A LA REUNION



ANNEXE VIII : CREVETTE MONODON (Crevette tigrée)



CREVETTE MONODON (CREVETTE TIGREE)

ANNEXE IX : BASSIN D'ELEVAGE DE CREVETTE



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
AVANT-PROPOS	vi
INTRODUCTION	01

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE I : LES COORDONNEES	05
Section 1 : Identification de l'entreprise	05
1-1 : Présentation Physique	05
1-2 : Présentation juridique	07
1-3 : Objectifs	07
Section 2 : Historique	08
2-1 : Planning de réalisation	08
2-2 : Culture de l'entreprise	09

CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT INTERNE.....	12
Section 1 : Organisation et structure.....	12
1-1 : Structure technique et économique	12
1-2: Structure fonctionnelle.....	13
1.2.1- Personnel et conditions de travail	13
1.2.2-Organisation hiérarchique	16
1.2.3- Différentes directions	16
Section 2 : Communication dans l'entreprise.....	20
2-1 : Communication interne.....	20
2-2 : Communication externe	20

CHAPITRE III : ENVIRONNEMENT EXTERNE	22
Section 1 : Macro-environnement.....	22
1-1 : Environnement économique	22
1-2 : Environnement écologique	22
1-3 : Environnement technologique	23
1- 4 : Marché	23
Section 2 : Micro-environnement.....	24
2-1 : Clients	24
2-2 : Fournisseurs	24
2-3 : Concurrents	25

DEUXIEME PARTIE : PROBLEME ET ANALYSE DE LA GESTION DE QUALITE DE L'AQUALMA

Chapitre I: CERTIFICATIONS ET LABELS.....	27
Section 1 : La certification ISO	27
1-1. La certification et la norme ISO	27
1-2. Objets principaux de la certification ISO.....	28
1-3 : Certifications obtenues par la société AQUALMA	29
Section 2 : Le label rouge.....	30
2-1 : Définition ou généralité	30
2-2 : Obtention du label rouge par AQUALMA	30
CHAPITRE II : L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVE PAR LA QUALITE	32
Section 1 : Les ressources humaines	32
1-1 : Formation des ressources humaines à L'AQUALMA	32
1-2 : Contrôle qualité.....	34
Section 2 : La démarche qualité.....	37
2-1 : La mise en place de la démarche qualité	37
2-2 : Avantages de la démarche qualité.....	39
2-3 : Impératifs d'une démarche de qualité totale	39
2.3.1. Conformité du produit au besoin du client.....	39
2.3.2. Prévention.....	39
2.3.3. Mesure de la qualité	40
2.3.4 .Recherche de l'excellence	40

2.3.5 Responsabilité	40
CHAPITRE III : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	41
Section 1 : Le diagnostic externe (opportunités et menaces).....	41
1-1 : Variables micro environnements	41
1.1.1. Clients.....	41
1.1.2. Fournisseurs	42
1.1.3. Concurrents	42
1-2 : Variables macro environnements.....	43
1.2.1. Economiques	43
1.2.2. Ecologiques	43
1.2.3. Technologiques	44
1.2.4. Marché.....	45
Section 2 : Le diagnostic interne (Forces et Faiblesses).....	45
2-1 : Ressources humaines	46
2-2 : Organisation.....	46
2-3 : Développement communautaire	47
Section 3 : Les problèmes de la production	48
3-1 : Chute de la production de crevettes	48
3-2 : Perte de compétitivité	49

TROISIEME PARTIE : LES RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS	52
Section 1 : Sur la chute de la production	52
1.1. Adoption d'une stratégie de diversification	52
Section 2 : Sur la compétitivité	53
2.1. Mise en place de la stratégie de domination par le coût.....	53
2.2. Adoption de la stratégie de différenciation de produit	54
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	56
Section 1 : Environnement interne	56
1-1 : Au niveau des ressources humaines.....	56
1- 2 : Au niveau de l'organisation	56

1- 3 : Au niveau développement communautaire.....	57
Section 2 : Environnement externe.....	58
2-1 : Sur la macro environnement	58
2.1.1. Environnement économique.....	58
2.1.2. Environnement écologique.....	58
2.1.3. Environnement technologique.....	58
2.1.4. Marché	58
2.2 : Sur le micro- environnement.....	59
2.2.1. Clients.....	59
2.2.2. Fournisseurs	60
2.2.3. Concurrents	60
CHAPITRE III : RECOMMANDATION SUR LA GESTION DE QUALITE	61
Section 1 : Sur la certification ISO	61
1.1 : La norme ISO 9 000.....	61
1.2 : La norme ISO 14 000	62
Section 2 : Sur l'amélioration de la compétitivité par la qualité	64
2.1 : Motivation du personnel	64
2.2 : Adoption du style de LEADERSHIP	66
Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de qualité totale	67
3.1 : Défis nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche qualité	67
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	
LISTE DES ANNEXES	I
TABLE DES MATIERES	XII