

DEPARTEMENT DE GESTION

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DES DELAIS DE LIVRAISON DES
PRODUITS FINIS VERS LA CLIENTELE**
(Cas de la Société Cotonnière d'Antsirabe)

*Mémoire pour l'obtention du diplôme
de Maîtrise ès Sciences de Gestion*

Présenté et soutenu par :

RAKOTOARIMANANA Herimamy Salomon

Option : Commerce G.E.A.I

Promotion : 2005 - 2006

Sous la direction de :

Monsieur ANDRIAMARO – RAOELISON Henri
Enseignant Chercheur à l'Université de
Toamasina
(Encadreur Enseignant)

Monsieur RAKOTONANDRASANA Charles
Chef de Département Filature de la Société
COTONA
(Encadreur Professionnel)

Date de soutenance : 10 Octobre 2007

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a nécessité l'intervention de nombreuses personnes, que nous tenons à remercier, sans lesquelles la tenue de ce travail de fin d'études n'a pas pu avoir lieu.

Ainsi, nous adressons nos sincères remerciements à :

- Monsieur **Salim ISMAIL**, Président Directeur Général du Groupe SOCOTA ;
- Monsieur **HAKIM Fakira**, Directeur Général de la Société COTONA ;
- Monsieur **STANISLAS Chevillard**, Directeur des Ressources Humaines qui nous a accepté comme stagiaire au sein de la société COTONA.
- Monsieur **RAKOTONANDRASANA Charles** (Chef de Département Filature) notre encadreur professionnel, qui a dirigé nos travaux de recherche au sein de la direction filature et nous a fait bénéficier de ses précieux conseils durant la phase89
- de rédaction et de la préparation de la soutenance ;
- Monsieur **ANDRIAMARO – RAOELISON Henri** notre encadreur enseignant, qui nous a guidé et conseillé tout au long de nos travaux et au cours de la préparation de cette soutenance de mémoire ;
- Monsieur **ASHRAF Muggly**, Directeur de Département Qualité qui malgré ses obligations, a bien voulu consacrer une grande partie de son temps à nous conseiller ;
- Monsieur **Tiana RAKOTOMAVO**, Chef de Département Ordonnancement Central qui n'a pas hésité à partager ses connaissances et qui a bien voulu enrichir cet ouvrage de sa précieuse expérience ;
- A tout le personnel du Département Filature pour l'accueil chaleureux qui a grandement facilité notre intégration et pour la qualité des informations qu'ils nous ont livrées.
- Nous sommes également reconnaissant aux enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toamasina pour leur inestimable contribution à notre formation ainsi qu'au personnel administratif et technique grâce auquel notre séjour dans le campus de Barikadimy s'est déroulé dans de bonnes conditions.
- Nous remercions également toutes les personnes rencontrées dans le cadre de notre recherche, pour son implication et son aide sans lesquelles ce travail n'aurait pas été possible.

Nous tenons en outre, à adresser notre gratitude à ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce Mémoire, et nous ont exprimé leur encouragement.

Enfin, nous dédions ce mémoire :

- **A NOS CHERS PARENTS** pour les remercier de tous les sacrifices qu'ils ont acceptés pour que nous puissions parvenir au but que nous nous sommes assignés ;
- **A TOUTE NOTRE FAMILLE** sans vos aides matérielles et votre soutien moral, ce travail n'aurait jamais pu être achevé.

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES

INTRODUCTION----- 1 1

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

PARTIE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE ----- 13

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA SOCIETE COTONA ----- 13

Section 1 : Historique et Identification de la Société----- 13

Section 2 : Structure ----- 16

CHAPITRE II : LES DIFFERENTS SECTEURS INTERVENANTS

AU NIVEAU DE LA SOCIETE ----- 19

Section 1 : Les secteurs para production ----- 19

Section 2: Les différents secteurs de production ----- 46

DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES

PARTIE II: ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE

LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES ----- 61

CHAPITRE I : Causes et conséquences du retard de livraison----- 61

Section 1 : Analyse des différentes causes du retard de livraison----- 61

Section 2 : Les conséquences du retard des délais de livraison clientèle ----- 68

Section 3: Les opportunités et menaces----- 72

CHAPITRE II : ACTIONS CORRECTIVES----- 74

Section 1 : Au niveau de fournisseur ou encore des achats et approvisionnement-- 74

Section 2 : Au niveau de la production ----- 79

Section 3 : Au niveau de la fonction vente ----- 83

Section 4 : Bureau d'études ----- 85

Section 5 : Amélioration de la qualité de documentation----- 86

Section 6 : Au niveau de la Direction Générale----- 89

Section 7 : Au niveau de la planification du produit et du transport ----- 95

CONCLUSION----- 98

ANNEXES ----- 101

LISTE DES SCHEMAS----- 114

LISTE DES TABLEAUX----- 115

BIBLIOGRAPHIE----- 116

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE

- Agent commercial** : agent qui exerce une activité de représentation en tant que mandataire de l'entreprise et ayant un statut de travailleur indépendant.
- Armure** : Mode d'entrecroisement des fils de chaîne et de trame
- Attitude** : prédisposition mentale permanente à percevoir et à réagir dans un sens déterminé favorable ou défavorable quelles que soient les circonstances
- Banc en broche** : Fabrication de la mèche.
- Battage** : Ouvraison, nettoyage, dépoussiérage des cotons
- Benchmarking** : Evaluation du technique de travail suivant une conjoncture économique
- Brainstorming** : Technique de travail en groupe visant à développer la production d'idées nouvelles
- Bobinage** : C'est une opération très simple qui consiste à partir d'un fil provenant de la filature et de la déposer sur une autre bobine dont l'enroulement est différent au cours de cette opération en épure le fil.
- Bobinoir** : Equation des fils à bobiner pour avoir une longueur plus grande.
- Carde** : Alignement de support, ruban (pelote), élimination des fibres courtes.
- Concept de produit** : Description du produit, présentation visuelle du produit avant sa fabrication
- Concurrence** : ensemble d'entreprises produisant ou commercialisant un produit sur un marché donné
- Consommateur** : Personne qui satisfait un besoin en utilisant un produit
- Consommation** : Utilisation ou destruction d'un bien économique dans le but de satisfaire un besoin ou un désir
- Couverture** : Nombre de personnes utiles (faisant partie de la cible) touchées par la campagne publicitaire
- Désencollage** : Enlèvement de colle.
- Distribution** : Ensemble des opérations et processus par lesquels les produits sont mis à la disposition du consommateur finale
- Duitage** : Longueur d'un fil.
- Encollage** : Imprégnation des fils de chaîne d'une substance agglutinante ou colle.
- Etirage** : Parallélisation des fibres.
- Fil de coton** : Brin mince et long de matière végétale tordu sur lui-même et servant principalement à fabriquer les tissus ou à coudre.

- Gamme** : Toutes les variétés de produits fabriquées et vendues par les clients
- Goulets d'étranglement** : Ensemble des problèmes survenus en cours de fabrication comme la surcharge des machines, l'insuffisance des matières premières due à la mauvaise gestion.
- Laize** : Longueur de mesure de tissus.
- Leadership** : C'est l'art d'inciter les autres à mettre tout leur potentiel au service d'une tâche, d'un objectif ou d'un profit.
- Marché de la concurrence** : est mesuré par les volumes des ventes ou le chiffre d'affaires réalisées par la société
- Marketing** : Ensemble des actions qui ont pour objectif de prévoir ou de constater, le cas échéant de susciter, stimuler ou renouveler les besoins du consommateur et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés
- Mercissage** : Augmentation de l'affinité du tissu
- Numérométrie** : Nombre de fils dans 1cm de tissus sur la trame.
- Portefeuilles d'activités** : Il comprend tous les domaines d'activités de l'entreprise qui sont regroupés dans une même matrice résumant la situation financière et la capacité concurrentielle de l'entreprise.
- Prospection** : Recherche de nouveaux clients ou de nouveaux fournisseurs, pour tout bien ou service vendu, par des moyens appropriés
- Rentabilité** : Elle est obtenue par la comptabilité analytique en rapprochant les prix de vente des produits (Chiffre d'affaires) du prix de revient (ensemble des coûts engagés pour les fabriquer et les commercialiser)
- Séchage** : Rendre humide les tissus.
- Ourdissage** : Opération qui consiste à enrouler les fils de chaînes
- Trame** : Fils perpendiculaires aux fils de chaîne et s'entrecroisant avec eux, ils sont appelés duites.

LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES

AMG : Approvisionnements et Magasins Généraux

AV : Analyse des Valeurs

BL : Bon de Livraison

CAO : Conception Assistée par Ordinateur

CCC : Cotona Clothing Compagny

CD : Chef de Département

CDC : Cahier de Charges

CDG : Contrôle de Gestion

CF : Continue à Filer

CFR : Cost and Freight

CIF : Cout Insurance Fret

COI : Commission de l'Océan Indien

COTONA : Cotonnière d'Antsirabe

CQ : Contrôle Quality

CS : Chef de Service

CU : Centre Unité

DDU : Delivery Duty Unpaid

DRH : Direction des Ressources Humaines

DVI : Demande de Vérification à l'Importation

EESGE : Etablissement d'Enseignement Supérieur de Gestion et d'Economie

FOB : Free on Board

G.E.A.I : Gestion des Entreprises Agro-Industrielle

GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur

GRH : Gestion des Ressources Humaines

FIFO : First in, First out

IBS : Impôt sur le Bénéfice de la Société

INSTAT : Institut National de la Statistique

ISO : International Standardisation Organisation

LGA : Les Gambas de l'Ankarana

LIFO: Last in, First out

MADAPRO: Madagascar Production

NIF: Numéro d'Identification Fiscale

PNB : Pêcherie de Nosy-Be

RI : Rapport d'Importation

SA : Société Anonyme

SADC : Southern of Africa on Developpement and Community

SAI : Système Agro Industriel

SAV : Service Après Vente

SGS: Société Générale de Surveillance

SOCOMA : Société Cotonnière Malagasy

SOCOFRAMA : Société Cotonnière Franco-Malagasy

SOCOTA : Société Commerciale de Tananarive

STM : Société Textile de Maurice

TQC : Total Quality Control

TQM : Total Quality Management

ZFI : Zone Franche Industrielle

INTRODUCTION

Les Entreprises créent des structures, des départements et des services destinés à remplir certaines fonctions. Ce sont notamment la recherche et le développement, la planification des produits, de la fabrication et de la vente.

A l'heure actuelle, la pratique de **TQC (Total Quality Control)** impose de définir les rôles et les fonctions de chaque département, de résoudre les problèmes par le **CQ (Control Quality)** chaque fois qu'ils se manifestent et de mettre en place un excellent système de travail afin de produire dans des bonnes conditions de rentabilité des biens et des services répondant aux besoins attendus par leurs clients.

Notre réflexion tournera autour de deux axes principaux. D'une part, nous chercherons à savoir les causes probables du retard de la livraison clientèle et d'autre part nous mettrons en exergue la contribution à son amélioration.

Le choix du sujet présente quelques intérêts majeurs : il permet d'abord de passer en revue les différentes fonctions de chaque département production et para production au sein de la société COTONA et son principe d'organisation ; il donne ensuite la possibilité de revoir les problèmes de retard de livraison clientèle et enfin, il expose différentes recommandations utiles à l'amélioration des délais de livraison clientèle.

Sur le plan méthodologique, notre étude suit deux orientations principales : d'une part, une combinaison de recherches théoriques durant le stage ; et d'autre part, d'analyses documentaires auprès des ministères et des institutions concernées.

Cet ouvrage intitulé CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES DELAIS DE LIVRAISON DES PRODUITS FINIS VERS LA CLIENTELE (Cas de la Société Cotonnière d'Antsirabe) est divisé en deux parties : la première donne la présentation générale de la société à étudier. Elle se divise en deux chapitres dont le chapitre premier nous donne l'identité de la société, le deuxième chapitre représente les différents secteurs fonctionnels intervenants. La seconde partie sera consacrée à l'analyse des causes du non respect des délais de livraison et actions correctives. Elle est divisée à son tour en deux chapitres. Le premier chapitre analyse les causes probables de ce retard et leurs conséquences au niveau de la réputation générale de la société. Dans le dernier chapitre de cette partie, nous proposerons des recommandations afin d'améliorer la bonne marche de livraison des produits à vendre.

PARTIE I :

PRESENTATION

GENERALE DE LA SOCIETE

PARTIE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Il est nécessaire de faire une revue historique et de présenter l'identité de la Société avant d'entamer la connaissance du Groupe SOCOTA ainsi que les différents secteurs intervenants au niveau de la Société.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA SOCIETE COTONA

Section 1 : Historique et Identification de la Société

1.1 Historique

La Société COTONA (La Cotonnière d'Antsirabe) a été créée en 1951 sous le nom de SOCOMA (Société Cotonnière Malgache). Lors de son rachat par Monsieur Mamad ISMAIL en 1952, elle avait pris comme nom la SOCOFRAMA (Société Cotonnière Franco-malgache), et n'a été baptisée « COTONA » qu'en date du 19 mai 1962.

Depuis sa création, la Société ne cesse d'améliorer sa politique de développement de ses diverses activités.

En 1952 : création de l'Usine avec 200 métiers à tisser non automatiques.

En 1957 : première production de tissus imprimés.

En 1960-1962 : extension des ateliers tissages avec 48 métiers « Diedirchs », et 200 métiers SACM.

En 1963 : première production de filature avec 10 000 broches.

En 1965-1970 : nouvelle extension des ateliers de tissage avec la mise en fonction de 672 métiers à tisser automatiques PIKANOL.

En 1972 : emplacement du deuxième atelier filature et la cessation de l'importation du coton.

En 1973 : diversification vers le secteur agroalimentaire avec la reprise des PECHERIES DE NOSY-BE (PNB).

En 1980 : extension des Usines filature (Fil 3, Open End, Fil 4, coton Peigné) et l'utilisation de système informatique : « ORDINATEUR 64 DPS » avec télé traitement.

En 1982 : COTONA s'engage dans la culture de coton à MIANDRIVAZO et MAMPIKONY.

En 1988 : montage de 5 machines d'engrenage d'une capacité de 55 tonnes par mois. Les cultures cotonnières de BEMARIVO exploitent 2500 Ha de coton. Dans la même année a été créé le groupe SOCOTA TEXTILE MILLS à Maurice.

En 1991 : Démarrage de l'exploitation des tissus (Maurice, Europe et les zones franches à Madagascar).

En 1999 : Les pêcheries de MELAKY et de MENABE ont rejoint le Groupe SOCOTA

En 2000 : Création de l'unité de confection : COTONA CLOTHING COMPANY (CCC).

En 2001 : Création de la deuxième unité de confection COTTON LINE.

En 2003 : Création du nom de code NEWCO permettant d'identifier son projet et pour réussir l'examen du passage après la crise 2002.

1.2. Identification de la Société

La Société COTONA est une Société de type Agro Industrie non intégrée car elle ne pratique aucune production industrielle pour alimenter ses besoins en matières premières. Selon la forme juridique, c'est une Société Anonyme (S.A.), ayant un capital de Ar1600 000 000. Sa spécialisation se focalise dans le domaine textile spécialisé pour une fabrication de fils de tissus et l'ennoblissement des tissus. La Société COTONA dans laquelle l'Etat malgache possède une participation de 38% est contrôlée à 60% par le groupe SOCOTA, lui-même contrôlé par la famille ISMAIL. Elle est dirigée par Monsieur SALIM ISMAIL, Président Directeur Général.

a) La COTONA

a.1. Localisation

« On ne peut pas parler du Vakinankaratra sans évoquer COTONA ». Son siège social et sa principale unité de production sont situés à Antsirabe, à 160 Km au sud d'Antananarivo. Il ont choisi Antsirabe d'implanter cette Société pour les raisons suivantes :

- aucun problème d'approvisionnement énergétique.
- centre par rapport aux régions productrices de coton.
- accessible aux infrastructures routières.
- moins éloigné du port de TAMATAVE.
- l'importance de la qualité de main d'œuvre.

Ces coordonnées se présentent comme suit :

INSTAT : 17224 12 2002 0 00052 RCS ABE/264/2002B 0058

NIF : 10 500 90 18

BP : 45 Route d'Ambositra

Tél : 261 20 44 482 22

261 20 44 494 22

Fax : (261) (20) 44 492 22

E-mail : Sag@cotona.com

a.2. Dimension

L'USINE d'Antsirabe est un complexe intégré de 8 300 m² de bâtiments, équipés de 21 000 broches conventionnelles de filature, de 270 broches de bobinage et 1 500 rotors Open End, d'un parc de plus de 120 métiers à tisser (à lance, à projectile et à jet d'air) ainsi que d'une installation de blanchissement continue, teinture et impression d'une capacité annuelle de 24 millions de mètre carrés de tissus.

b) Le Groupe SOCOTA

b.1. Caractéristiques

Fondée en 1930 par deux frères, HASSAM et Mamad ISMAIL, la Société Commerciale de Tananarive (SOCOTA) est devenue deux générations plus tard, l'un des principaux ensembles industriels ayant six filiales principales et se divise en deux parties tels que :

- Groupe SOCOTA branche textile.
- Groupe SOCOTA branche agroalimentaire.

b.1.1. Branche textile

Ce sont la COTONNIERE D'ANTSIRABE (COTONA), Société Textile de Maurice (STM) installée à l'Ile Maurice, COLUMBIA CLOTHING COMPANY (CCC), COTTON LINE.

Cette branche textile du groupe se présente comme un ensemble d'unités industrielles totalement intégrées de la filature à la confection de vêtements, activité qui fait l'objet de deux joint-ventures avec des partenaires Américains et Sri Lankais.

Cette filière s'appuie par ailleurs sur une production locale, compétitive et de qualité (Récolte à la main) dans des variétés de types Acala américain et Pima égyptien.

b.1.2. Branche Agroalimentaire

Son activité s'oriente essentiellement sur la pêche et la culture de la crevette (LES GAMBAS DE L'ANKARANA/ LGA-PECHERIE DU MENABE ET DU MELAKY/PMM).

b.2. Objectifs du Groupe SOCOTA

b.2.1. Branche textile

La branche textile était basée sur une multitude de ressources. Etant partenaire avec la COTONA, elle a besoin de donner le maximum de flexibilité aux clients. L'évolution de la filière textile et de la confection attirerait de nouveaux clients et de nouveaux produits à Madagascar. Cela lui permettra de rester dans la course contre la compétitivité.

b.2.2. Branche Agroalimentaire

La politique de cette branche a pour objectifs, d'une part, de maintenir l'élevage industriel et la production en état de garantir à tout moment l'approvisionnement du pays en denrées alimentaires au cas où les importations seraient perturbées, et d'autre part, d'adapter la production afin de faciliter son écoulement vers le marché extérieur.

Section 2 : Structure

2.1. Préoccupations majeures de la Société

Comme toute autre Société, COTONA possède ses préoccupations majeures bien définies. Tout ceci étant fait pour mieux atteindre les objectifs fixés. Et dans ce cas, les dirigeants veulent toujours :

- atteindre la capacité de production tout en minimisant les coûts.
- conserver le positionnement et l'image de la Société sur le marché intérieur.
- conquérir le marché extérieur.
- pérenniser les activités sur le plan prix, service, délai, et qualité de produit répondant aux exigences de la clientèle.

2.2. Personnel

2.2.1. Effectifs réels

Le personnel est l'un des facteurs le plus important au niveau de la Société. Toutes les fonctions ne sont pas totalement automatisées c'est pour cette raison que l'on a toujours besoin de facteur humain pour les accomplir. Donc pour la Société COTONA, les personnels se répartissent comme suit:

Tableau n°1 : Tableau de répartition des effectifs

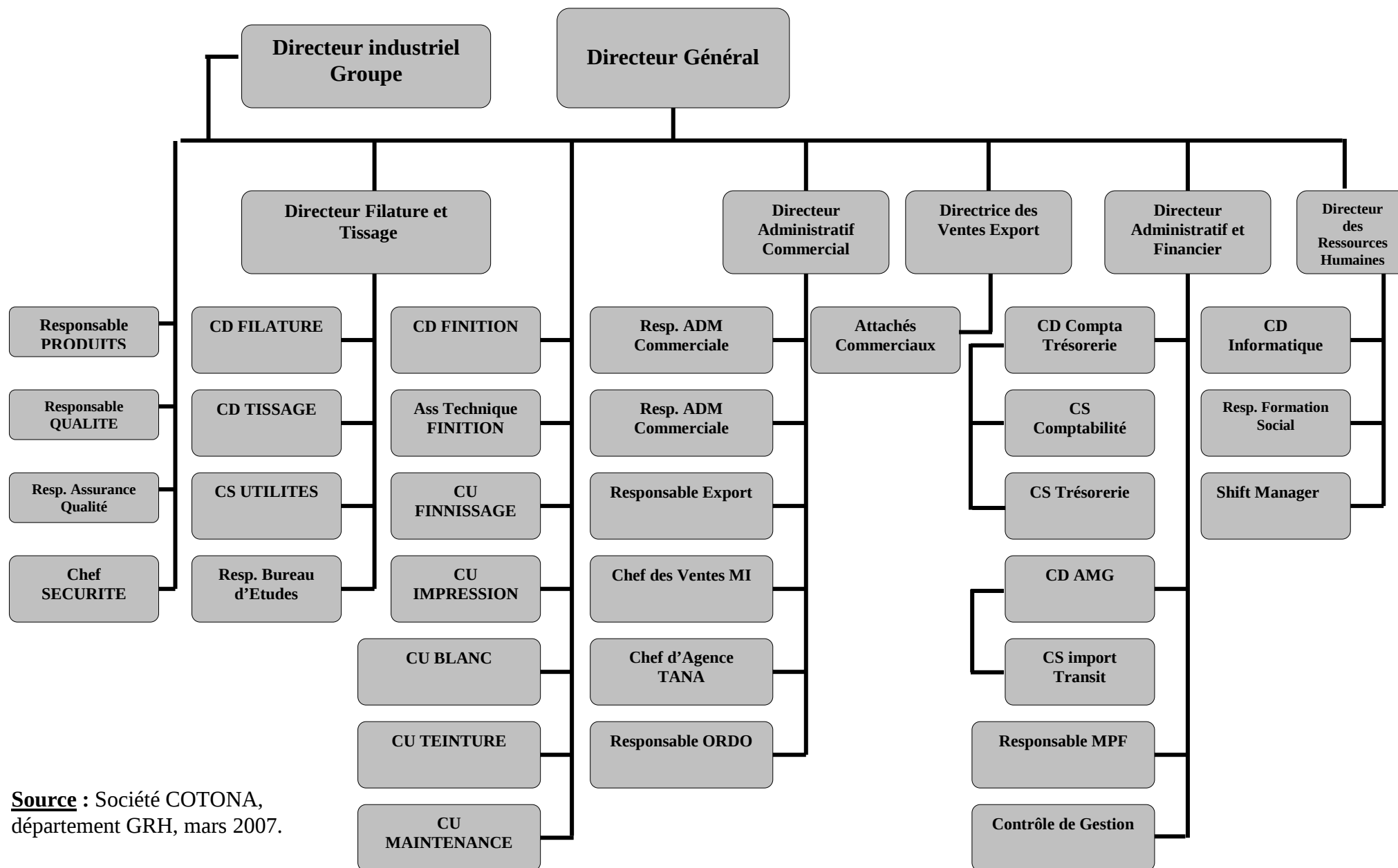
DEPARTEMENT	EFFECTIFS
Filature	306
Tissage	223
Ennoblement : TIAF	255
Qualité	23
Services Généraux	62
Commercial export	22
Commercial Local	14
Produits	18
Ordonnancement Central	9
DRH / Informatique	19
Administration et Finance	91
Sécurité	56
Direction générale	8
TOTAL	1106

Source : Direction des Ressources Humaines COTONA, Avril 2007

2.2.2. Organigramme de la Société :

L'organigramme est donc le suivant:

Schémas n°1 :



Source : Société COTONA,
département GRH, mars 2007.

- ORGRANIGRAMME GENERALE DE LA SOCIETE COTONA -

CHAPITRE II : LES DIFFERENTS SECTEURS INTERVENANTS AU NIVEAU DE LA SOCIETE

Section 1 : Les secteurs para production

Les secteurs para production se divisent en deux sous secteurs :

- les unités centralisés
- les unités quasi autonomes rattachés à d'autres secteurs

1.1. Les unités centralisées

1.1.1. Le département AMG (Approvisionnement et Magasins Généraux)

Le département AMG est une unité qui s'occupe de tous les achats, que ce soit achat local qu'importation, il a également sous sa responsabilité le magasin des pièces détachées, les fournitures de bureaux et de tout ce qui relève des besoins pour assurer le bon fonctionnement de l'Usine. Ce département se subdivise en deux sous secteurs : le service transit et douane et le service achat et approvisionnement.

1.1.1.1. Le service transit douane

Il a pour attribution de faire le suivi des marchandises importées si la Société effectuera une prospection d'achat de matières premières ainsi que des autres intrants nécessaires à la production. Il s'occupe aussi de toutes les procédures de dédouanement des matières ou des fournitures jusqu'à destination dans la Société.

Et après l'expédition, différentes pièces sont à recevoir. Ce sont :

- la Demande de Vérification à l'importation (DVI)
- le document de transport
- le connaissement
- le packing list (liste de colisage)
- le certificat d'origine pour les régimes préférentiels (COI, SADC, COMESA) si les achats étaient faits au niveau des pays concernés. Cet DVI est délivré par la SGS avant l'importation. Ceci était fait pour éviter la fraude douanière. En d'autres termes, le cas de la fausse facture que ce soit surfacturation ou sous facturation. La SGS vérifie la quantité, la qualité et la fiscalité des matières/matériels à importer. Après la vérification finale, elle remet un document appelé « RI » (Rapport d'Inspection) à la Société.

1.1.1.2. L'achat et approvisionnement

a) But

La fonction achat/approvisionnement¹ est responsable de l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires. Cette responsabilité se traduit par les missions suivantes :

- acquérir les biens ou services demandés
- en quantité souhaitée
- dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement
- au niveau de la qualité voulue
- au coût le plus bas
- dans les délais attendus

b) Principe de fonctionnement

Les achats représentent souvent le poste le plus important sur le coût de revient des entreprises industrielles ou commerciales aussi, toutes les actions susceptibles de les maîtriser seront sources de compétitivité. Afin d'obtenir les conditions les plus avantageuses, les responsables commerciaux doivent diversifier ses sources d'approvisionnement et, pour cela, rechercher des fournisseurs à l'étranger. Ils doivent procéder à leur sélection puis gérer l'opération d'achat international ou local. Dans ce cas, il assure les attributions suivantes :

➤ la recherche et la sélection des fournisseurs :

La recherche des fournisseurs potentiels passe par l'établissement du profil du partenaire idéal.

Trois groupes de critères permettent d'établir ce profil.

- des critères commerciaux tels que la notoriété du fournisseur, les prix, les conditions de paiement ou encore la qualité des services (délai de livraison, emballage, SAV...)
- des critères techniques comme par exemple la rapidité d'exécution de la commande ou bien le contrôle de qualité ;
- des critères de gestion parmi lesquels un service administratif efficace et un personnel stable attireront l'attention.

Le choix définitif ne se fera qu'après avoir :

- examiné les contraintes logistiques et celles entraînées par les incoterms² et les délais de livraison ;
- calculé le coût d'achat prévisionnel à partir des propositions faites.

¹ A.S RATOVOSON : « Cours SAI I », 3^{ème} Année, Gestion Université de Toamasina, 2004-2005. Ensemble des matières premières fournit selon les besoins d'une entreprise pour éviter l'insuffisance des stocks.

² S.E. Boto : « Cours de Commerce International I », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005. Mode d'opération internationale d'achat ou de vente des marchandises afin d'éviter certains litiges.

➤ **la gestion de la commande :**

Après avoir sélectionné ses fournisseurs, la Société commande les produits. La gestion de la commande passera par trois étapes :

Première étape : la passation de la commande

C'est un acte juridique important car il engage l'importateur ; il peut se faire par ;

- l'émission d'un bon de commande spécifiant ses exigences documentaires (certificat de qualité, d'origine...) qui faciliteront le dédouanement de la marchandise.
- la signature d'un contrat dans le cas d'un achat de bien d'équipement nécessitant un montage, une maintenance ou/et encore une formation.
- la signature d'un contrat-cadre qui fait évoluer la relation traditionnelle acheteur-vendeur vers un partenariat. Ce protocole lie la Société et le Fournisseur sur une période de temps plus longue qui comprend plusieurs expéditions. Il simplifie la passation de commande et évite les erreurs dans les marchandises expédiées. Lorsque la proposition de fournisseur prévoit l'émission d'un crédit documentaire, la Société établit, en outre, une demande d'ouverture de crédit documentaire qu'il transmet à sa banque.

Deuxième étape : le suivi de la commande

Le suivi de la commande consiste à :

- vérifier que le fournisseur a bien expédié un accusé de réception de commande
- communiquer tout changement à la commande en cours et en demander la confirmation
- relancer le fournisseur afin d'éviter tout retard d'expédition ;
- soigner le transport et l'assurance dans le cas où ceux-ci ne sont pas à la charge de la Société
- organiser l'arrivée de la marchandise au port, à l'aéroport, et la réception de celles-ci au sein de la Société
- réceptionner et contrôler la marchandise puis éventuellement, émettre des réserves ;
- choisir un régime douanier à la marchandise.

Troisième étape : la mise à jour des fichiers

Au fur et à mesure du suivi des opérations, les fichiers « fournisseurs » et « articles » sont mis à jour. Parallèlement, un dossier complet est constitué pour chaque achat. Il comprend :

- le bon de commande, le contrat
- une copie de l'ouverture du crédit documentaire le cas échéant
- la ou les factures du fournisseur

- les factures et la correspondance avec les différents opérateurs logistiques (transporteurs, transitaires, douaniers,...)
- les documents douaniers
- les bons de réception et les bordereaux d'analyse (le cas échéant)

1.1.1.3. Le service stockage

a) Définition

Le stock est constitué de marchandises ou d'articles accumulés en attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter régulièrement les utilisateurs sans leur imposer les à coups d'une fabrication ou les délais de livraison des fournisseurs puisque le stock est soumis à une fluctuation de volume. Le stock est nécessaire parce que :

- le rythme de production correspond au rythme d'utilisation. Pour cela, il faut se prémunir contre les aléas de la fourniture (grève des transporteurs, coupure des routes).
- le rythme de la production est différent de rythme de la commande clientèle.

b) Principe de fonctionnement

Il travaille avec l'approvisionnement. Les deux services sont interdépendants. L'approvisionnement consiste à réaliser une série d'opérations permettant de disposer au moment et à l'endroit voulu ainsi qu'à moindre coût l'ensemble des produits dont la société a besoin en quantité comme en qualité. Lorsque la capacité de stocks est insuffisante, le service stockage émet ses besoins (matières premières, intrants) auprès du secteur approvisionnement et ce dernier consiste à pourvoir les besoins en matière, matériel de telle sorte que la fabrication ne subisse aucune gêne, que toute rupture de stock soit évitée et que le fonctionnement de tous les services soit normalement assuré. Ensuite, le service stockage a pour rôle de transmettre des informations suivant le volume de stocks et des besoins nécessaires à la société pour son bon fonctionnement. De plus, il assure la gestion matérielle et rationnelle des stocks et leur analyse.

b.1. La gestion matérielle de stocks

- Les locaux :

Le service stockage assure ainsi les locaux de stockage. Ces locaux se répartissent en magasins de produits finis en magasins de matières premières, en magasins de pièces détachées, en magasins de fournitures et d'outillage. Ils ont pour rôle de les protéger contre le

vol, les intempéries, l'humidité, et les déformations. Ensuite, le service stockage assure ainsi l'entretien de ces locaux. Ils doivent être clair, clos et couvert. Enfin, il organise de façon à minimiser les manutentions et à faciliter l'accès aux articles stockés.

- **Rangement :**

1^{ère} méthode : une place déterminée pour chaque article. Son choix d'emplacement est effectué en fonction du volume d'article (les articles encombrants sont placés près de la zone d'entrée et de sortie de stock), mais aussi en fonction du poids de l'article (les articles légers sont placés en hauteur, les articles lourds sont rangés en bas), de la rotation de l'article (ou fréquence des sorties). Les produits à forte rotation seront plus accessibles que les articles à faible rotation.

2^{ème} méthode : banalisation des emplacements (méthodes aléatoires). Ce mode de rangement consiste à mettre les objets nouvellement arrivés au premier emplacement libre pour repérer exactement des divers emplacements du magasin et une tenue à jour attentive du fichier de stock.

- **Manutention :**

Pour l'efficacité, le service stockage doit avoir des équipements en moyen de transport (plateaux roulants, bacs à roulettes, chariots, transporteurs et convoyeurs mécaniques, en moyens de levage (crics, palans).

b.2. La gestion rationnelle de stocks

- **Codification :**

Chaque emplacement qu'il s'agisse de casiers, ou de tiroirs est individualisé par un numéro de code, le plus souvent attribué en fonction de la localisation, c'est-à-dire l'adresse de l'emplacement.

- **Commande :**

La commande est un acte juridique et engage la société envers le fournisseur. Elle est rédigée par le service achat sur un bon de commande. Dès que tous les éléments d'une décision rationnelle sont émis par le service de stockage, la commande peut être rédigée. Après cette opération, il surveille avec le service achat la commande en cours, c'est-à-dire de la passation jusqu'à la livraison en contrôlant qualitativement et quantitativement les biens livrés et la facture aussi.

- **Réception :**

L'envoi est précédé, accompagné ou suivi d'un document émanant du fournisseur d'un bordereau d'expédition ou BL. Les vérifications portent sur les quantités et les qualités par le rapprochement : bon de commande, bon de livraison, arrivée physique des articles attendus.

b.3. La gestion de stocks proprement dite

- **L'analyse des catégories de stocks :**

- Le stock minimum qui est la quantité de biens à consommer pendant le temps nécessaire à obtenir. Stock permettant de faire face aux besoins de consommation qui sont ressentis entre la date de la commande et la date effective de la livraison.
- Le stock maximum correspond à la capacité de stockage maximum de la société.
- Le stock moyen : notion théorique correspondant à la mobilisation permanente d'un capital. Il s'agit d'une estimation qui peut être faite de manière différente selon l'optique de la société ; soit le quotient du rapport :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{2 \times \text{nombre de commandes passées dans l' année}}$$

Soit la moitié de la somme :

$$\text{Stock moyen} = \frac{SF + SI}{2}$$

où SF : Stock final et SI : Stock initiale

- Le stock de sécurité qui peut arriver quand les prévisions de consommation soient imparfaites, quand le fournisseur ne respecte pas les délais promis, et quand il livre des produits non conformes ou défectueux et aussi quand il ne livre pas les quantités demandées.
- Le stock d'alerte ou stock existant à la date du déclenchement de la commande. Il est déterminé par le délai de livraison et les rythmes de consommation :

$$\text{Stock d'alerte} = \text{Stock minimum} + \text{stock de sécurité}$$

- **Elaboration de l'analyse de stock :**

La feuille de stock (**voir annexe**), par article stocké permet pour ce service de connaître les entrées, les sorties et les existants. Le corps de la fiche comprend huit colonnes telles que (1) variétés de produits à stocker, (2) provenance, (3) qualité, (4) grade, (5) ancien stock, (6) entrée, (7) sortie, (8) nouveau stock.

Le journal des sorties que l'on doit inscrire chaque jour les matières délivrées aux divers services de la société d'après les bons de sortie.

- **Les inventaires :**

Les inventaires sont les outils de gestion permettant de connaître l'état de stocks. Il peut être physique et comptable. Physique comme l'inventaire permanent (inventaire tournant) et comptable comme la valorisation de stocks, la dépréciation et l'appréciation de stocks (CMUP, FIFO, LIFO).

1.1.2. Le département financier

Le département financier se divise en deux services tels que : la COMPTABILITE et la TRESORERIE.

1.1.2.1. La comptabilité

Toute entreprise ayant toujours besoin d'un service comptabilité pour mieux contrôler les flux financiers pendant l'exercice à fournir.

D'une manière générale, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière. Alors, elle a pour rôle de :

- saisir
- classer
- enregistrer les données de base chiffrées
- fournir après traitement approprié, un ensemble d'information conforme aux besoins de divers utilisateurs.
- assurer une relation étroite de la société avec les banques. Ces relations se focalisent surtout au niveau de l'emprunt, demande de découvert, la ligne de crédit.

Il s'agit donc essentiellement d'organiser et d'informer. Les destinataires de l'information ainsi organisés sont :

- l'ENTREPRISE elle-même : car la comptabilité constitue un instrument de Gestion sans lesquelles les décisions ne pourraient être prises.

- les TIERS : car ils ont participé financièrement au bon fonctionnement de la société. Ainsi que ceux qui sont en relations commerciales avec elle (Fournisseurs, clients).
- l'ETAT : Car il intervient dans trois domaines bien planifiés :
 - * Juridique : puisque le législateur souhaite la protection des tiers.
 - * Economique : puisque la collecte des informations comptables provenant de toutes les Entreprises constituent un élément de la politique économique nationale.
 - * Fiscal : car la comptabilité constitue l'instrument d'asseoir l'impôt.

Il est à signaler qu'après la crise politique en 2002, les dirigeants de la société ont décidé d'orienter l'activité entière de la COTONA sous le titre de « **zone franche industrielle** »¹.

Par ailleurs, elle a bénéficié d'un régime de zone franche industrielle. Alors, une grande modification se passe sur le plan fiscal car la société bénéficie d'une période de grâce de 5ans. Et pendant cette période, l'Etat l'accorde un taux de faveurs de 10% pour son IBS. Mais à la fin de la période de grâce, l'IBS sera donc réduit au rapport égal à :

$IBS = \frac{IN}{IR} \times 100$	{	IN : Montant des investissements réalisés au cours de l'exercice considéré IR : Montant des immobilisations résiduelles réévaluées figurant dans les états financiers
----------------------------------	---	---

En résumé, la fonction comptable de la société peut être récapitulé selon le tableau suivant :
C.f.1. tableau n°02, page 27

¹ M.ANDRIATIANA : « Cours de l'Environnement Economique des Entreprises », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005. Selon la loi n°89.029 du 29 décembre 1989, la ZFI, c'est l'aire des Entreprises bénéficiant du régime de zone franche.

Tableau n°2: Tableau de la fonction comptable de la société

PHASE	DOCUMENTS
1- Collecte des renseignements	Pièces comptables : - Factures clients/Fournisseurs - Extraits de comptes bancaires - Feuille de paie (Tout enregistrement comptable doit être fondé sur une pièce justificative à conserver pendant 10 ans).
2- Enregistrement	Livre-Journal : - Sa tenue est obligatoire.- Les inscriptions se font d'une manière chronologique « sans blanc », ni rature, ni surcharge. - Il est côté et paraphé par un juge du tribunal de commerce.
3- Classement	Comptes du grand livre : - Présentés sous une forme de fiches - Chaque compte comporte une colonne débit et une colonne crédit ; On y ajoute souvent une troisième et une quatrième colonne pour les soldes.
4- Vérification/Synthèse	Balance : - Etablir à intervalle régulier généralement le mois, - On reprend l'ensemble des comptes avec le total de leurs mouvements débiteurs et créditeurs pour avoir le solde. Deux utilisateurs : -Contrôle { total journal = totaux somme balance. - Vue d'ensemble.

Source : Département comptabilité COTONA, Mai 2007

1.1.2.2. La trésorerie

a) Définition

C'est l'ensemble des flux pendant une période.

b) Fonction

Le premier objectif de l'Entreprise est sa « survie », c'est-à-dire, à court terme, sa liquidité, faire face à ses engagements, à leurs échéances. A partir des conséquences monétaires, des décisions et des opérations de l'Entreprise, le rôle du trésorier est d'élaborer les prévisions de trésorerie : à court terme, pour assurer l'équilibre quotidien des flux de trésorerie ; à moyen terme, pour prendre les décisions lui permettant d'obtenir l'équilibre de ses encaissements et de ses décaissements. Il y a aussi pour rôle à jouer dans la négociation des conditions de paiement, côté clients avec le service commercial et côté fournisseurs avec le service achat : il peut préconiser la diminution des délais de règlement clients et l'allongement des délais de paiement aux fournisseurs.

Dans ce cas, le trésorier recueille auprès des divers services de l'Entreprise ainsi qu'à l'extérieur les informations nécessaires à l'élaboration de la trésorerie c'est-à-dire les données comptables, budgétaires, spécifiques et bancaires.

1.1.3. Le secteur Contrôle de Gestion (Central)

1.1.3.1. Définition du secteur

Le CDG est un processus visant à mieux connaître et mieux comprendre l'activité de l'Entreprise. Ses actions prennent place tant en prévisions et travaux préalables, qu'en constatations postérieures tant en réflexion préalable, analyses et conseils qu'en production. Il est rattaché au DAF (Directeur Administratif et Financier)

1.1.3.2. Fonction

Le contrôle de gestion est un des organes le plus incontournable dans une société. Son pilotage sera basé au niveau de ses services. Il assure le contrôle de gestion interne et externe ; de plus, son premier rôle est la maîtrise des coûts. Et pour le maîtriser, son domaine d'activité se focalise sur les outils du contrôle de gestion. Ces outils sont :

- le contrôle budgétaire
- les tableaux de bord¹

¹ D. RAKOTONDRATSIMBA : « Cours Contrôle de Gestion », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina. 2005 – 2006. Un tableau de bord est un outil de pilotage et de compte rendu permettant au gestionnaire de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixé.

- le calcul des coûts
- la comptabilité analytique¹

1.1.3.3. Principes de fonctionnement

◆ Sur le plan contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire qui est une technique consistant à rapprocher périodiquement les prévisions budgétaires et ses réalisations. Alors, le contrôleur de gestion pratiquera le suivi du budget. Cette opération permettra de constater, d'analyser et de rechercher les motifs des écarts et si nécessaire de mettre en œuvre des actions correctives portant sur les moyens attribués ou les objectifs fixés.

◆ Sur le plan calcul de coûts² :

Il est nécessaire pour le service de contrôle de gestion de tenir compte le calcul de coûts pour mieux permettre au chef d'Entreprise de faire à tout moment le point sur la situation financière de sa firme, et pour lui de connaître les informations internes ou externes provenant de tous les tiers intéressés que ce soit le gestionnaire, les créanciers, l'administration fiscale ou les banques.

Comme la société produit des biens, ceci implique une grande responsabilité sur la gestion des coûts et son suivi assuré par le contrôleur de gestion permettrait de :

- fixer le prix de vente
- mesurer la productivité de la société (Rendement)
- élever la productivité par des actions de compression de coûts
- apprécier la rentabilité de la société
- orienter la production vers les produits les plus rentables
- analyser les écarts
- prendre des décisions : abandonner ou non les produits non rentables

◆ Elaboration de tableaux de bord :

Tant que le contrôle de gestion joue un rôle de pilotage dans la société, alors il a besoin d'un outil. C'est le « tableau de bord ».

Le tableau de bord est donc un outil de pilotage et de compte rendu permettant au gestionnaire de réagir en temps réel (Avant, pendant, après) par rapport à un objectif fixé.

¹ V. RAVELOSON : « Cours Comptabilité Analytique et d'Exploitation I », 2^{ème} Année Gestion Université de Toamasina, 2003-2004. Outils de Gestion qui sert à prendre les décisions de gestion les plus rationnelles possibles, le plus rapidement possible et les plus proches possibles de chaque responsable.

² V.B. RAHARIMALALA : « Cours de Comptabilité II », 2^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2003-2004. Un regroupement de charges effectué en fonction des besoins de la gestion.

- Avant : identification des destinataires et de son besoin d'information.
- Pendant : recueil des informations pertinentes, choix des indicateurs fiables et identification de la base de données nécessaires.
- Après : suivi et évaluation

De même, le contrôleur de gestion définit aussi et fait suivre les indicateurs d'opérations exceptionnelles ainsi que les indicateurs d'environnement. Ces indicateurs d'opérations exceptionnelles sont :

- le suivi du plan d'investissement : en masse de dépenses¹, en nature d'opérations, par responsable délégué.
- le suivi d'autres opérations : en calendrier, en coût, problèmes internes imprévus et les influences imprévues de l'environnement.

Les indicateurs d'environnement sont définis par :

- les produits et l'évolution technique.
- la concurrence et le marché.
- indices des prix relatifs aux articles vendus.

◆ Comptabilité analytique :

Nous savons que le rôle assigné au contrôleur de gestion c'est le contrôle et la maîtrise des coûts. Pour se faire, il va donc utiliser la comptabilité analytiques, où on peut effectuer un regroupement des charges en fonction des besoins de la gestion. Cette maîtrise des coûts est aussi importante pour une entreprise productrice comme la COTONA que pour les autres firmes.

Ainsi, il tient compte des données suivantes avant d'élaborer les indicateurs de mesures de la performance de la Société.

(1) C.f. Tableau n°03, page31

¹ V. RAVELOSON : « Cours de Gestion Budgétaire », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina. 2004-2005. Dépenses engagées pendant la période/prévision budgétaire.

Tableau n°03: Tableau de fiche de construction d'un indicateur

CHAMPS	Domaine de mesure, la matière
OBJECTIFS	La définition de ces derniers permet d'anticiper, de prévoir, d'objectiver la mission de la SOCIETE.
BESOIN D'IFORMATION	Définir ici l'information dont on a besoin pour construire le tableau de bord.
DEFINITION DE L'INDICATEUR	C'est la combinaison des informations qui s'exprime le plus souvent en ratios, moyenne ou pourcentage
REPRESENTATION	Dépend de la nature de l'indicateur, peut être visuelle, graphique, ou en tableau de chiffres.
SOURCES	Sources d'information afin de fiabiliser et de les automatiser dans un souci de cohérence globale.
DESTINATAIRES	Chaque département que ce soit para production ou production
PERIODICITE	Détermination de tâches à accomplir pour chaque unité suivant un calendrier régulière d'un tableau

Source : Guy BOCHET, *contrôle de gestion*, page 63, 2001

Après les recueils des informations, le contrôleur de gestion met en œuvre la planification des indicateurs sous un autre tableau en lui mentionnant les secteurs, les objectifs, les points clés, les paramètres ainsi que les indicateurs d'évaluation.

(1) C.f. Tableau n°04, page 32

Tableau n°4 : Tableau de mesure de performance au niveau de chaque secteur

Secteurs	objectifs	Points clés	paramètres	indicateurs
PRODUCTION	Atteindre la quantité mensuelle programmeuse	Utilisation de la capacité	- degré d'emploi du personnel - taux d'emploi des machines	<u>Heures productives</u> <u>Heures payées</u> <u>Production Réelle</u> <u>Capacité de production</u>
			-fiabilité des machines	<u>Pannes machine</u> <u>Heures de fonctionnement</u>
			- plan des charges des ateliers	Evaluer en fonction de rapprochement des commandes et des capacités par atelier.
		Utilisations des moyens	-productivité du personnel	<u>Nombre des biens produites</u> <u>Heures de productivité</u>
			- productivité des machines	<u>Nombres d'unités d'oeuvres produites</u> <u>Nombres des machines</u>
			- consommation des matières et de l'énergie	<u>Matières consommées</u> <u>Unités produites</u>
			- niveau en volume	Evaluer en production de période, stocks, en nombre de jours de production
		Mesure en volume de la production	- niveau de la qualité	<u>Rebuts</u> <u>Quantités produites</u> <u>Dépenses de production</u>
			- coût unitaire global de production	<u>Nombre des produits(unités d'oeuvres)</u> <u>par produit, par atelier</u>
			- anticipation	Indicateurs latéraux avec le secteur commercial, avec quantités vendues/ Quantités produites
SECTEUR PERSONNEL, ADMINISTRATIF ET FINANCIER	Amélioration des conditions de travail	Mesure en valeur de réalisation	- niveau en volume dans un service de facturation, et dans un service comptable	Nombre des factures établies Nombre d'écritures passées Erreurs sur facture/ Nombres de factures établis
			- niveau de la qualité	Présence du personnel
			- absentéisme	<u>Jours d'absences</u> <u>Jours ouvrables×effectifs</u>

		Ambiance au niveau de travail	- rotation du personnel - accidents de travail	----- <i>Taux de fréquence</i> <i>Taux de gravité</i>
COMMERCIAL	Atteindre le maximum des clients	Mesures des réalisations en volume	- montants des ventes - qualités de livraison commerciale Qualités de prospection	Evaluer en fonction des quantités vendues. Nombre de commandes annulées/ Nombre de commandes reçues Frais d'expédition de la période/ Frais d'expédition reçues Délais de livraison réalisés/ Délais de livraison promis. Part du marché ¹ =CA effectif/CA potentiel

Source : André BOULLE, *la formation dans l'entreprise et ses problèmes*, page 82, Juin 2004

1.1.4. Le département commercial

1.1.4.1. Généralités

La COTONA possède un département commercial qui gère toutes les activités commerciales liées à la recherche des profits, à la fidélisation et développement de la clientèle. Et ce département opère sur deux marchés distincts : le marché extérieur et le marché local.

Considérer la fonction commerciale comme secondaire car non directement productive est erronée. Tous les efforts pour produire dans les conditions optimales peuvent facilement être annihilées par une mauvaise organisation et la mise en œuvre inadéquate pour cette fonction.

En effet, la Société devrait être apte à agir et réagir à tout moment :

- d'une part, face aux changements favorables ou non, dans son environnement
- d'autre part, face à la concurrence pour garder et accroître sa clientèle

1.1.4.2. Objectifs

La fonction commerciale est divisée en deux marchés : le marché destiné localement ainsi que le marché export mais leurs attributions sont presque les mêmes. Elle assure le/la :

- définition du Budget Commercial
- définition de la stratégie et la politique de vente.
- prospection de nouveaux clients.

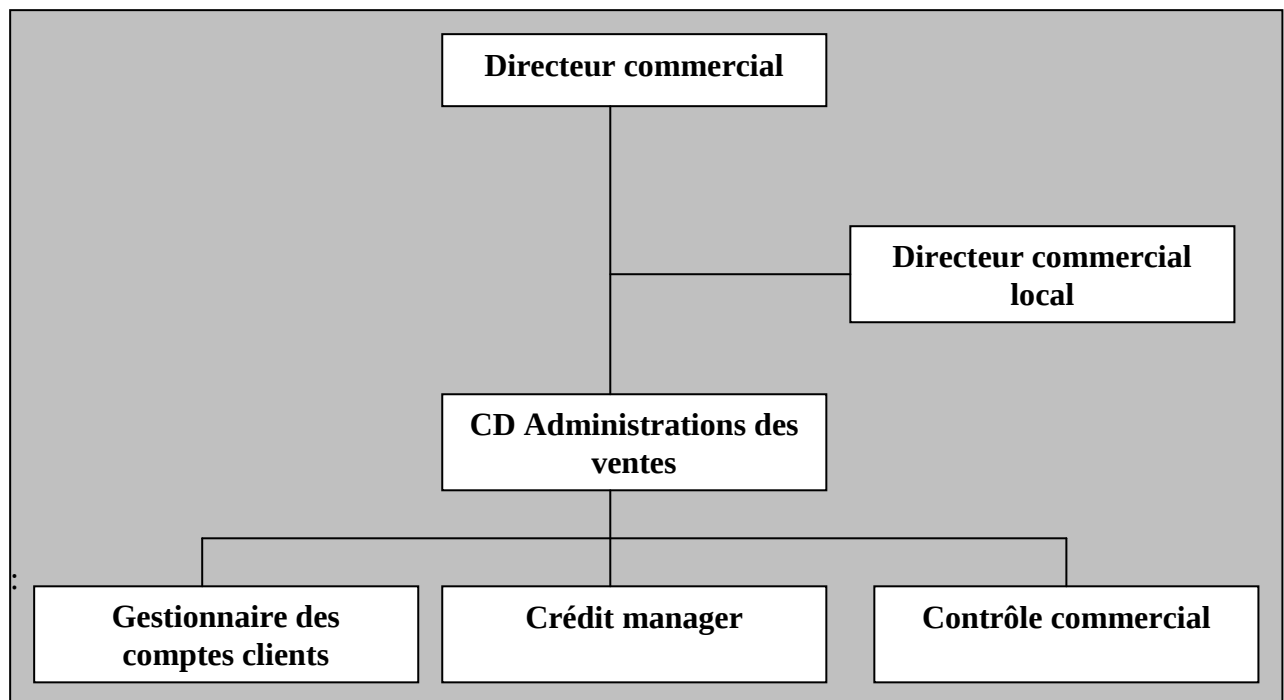
¹ P.G.HORACE : « Cours de Management II », 4^{ème} Année Gestion Université de Toamasina, 2005-2006.
Pourcentage des ventes d'une entreprise par rapport aux ventes totales de l'industrie ou par rapport au marché potentiel.

- suivi clientèle.
- lancement de commande et suivi de commande auprès de la fonction production
- expédition
- encaissement

1.1.4.3. Principe de fonctionnement

Pour mener à bien son rôle, ce département organise une structure intitulé : « administration de vente ».

Schéma n°2 : structure de l'administration de vente



Source : Département commercial, Avril 2007.

Grâce à sa bonne répartition des tâches, chaque responsable assure sa propre fonction. Mais en général, Ils ont pour mission de transmettre des commandes des clients auprès de la production et vice versa. C'est donc l'interface entre les clients (Via des antennes commerciales ou les agences) et la production.

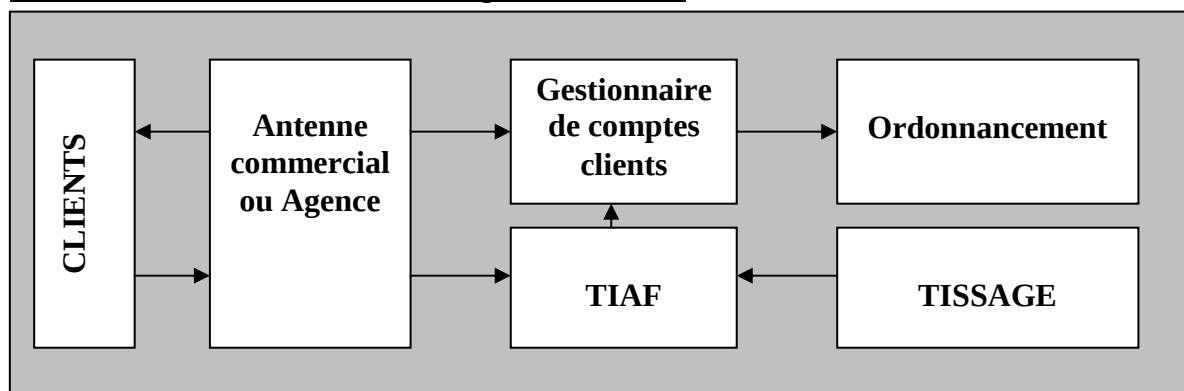
Chaque gestionnaire de compte a son portefeuille client et assure la réception de bons de commandes clients, la vérification de toutes les informations nécessaires à la mise en fabrication, le suivi de commandes en production, la transmission aux clients d'un état de suivi de leurs commandes, le lancement de production et la confirmation des commandes aux clients (délai et prise).

En résumé, leurs fonctions opèrent sur :

- **la gestion des commandes :** qui englobe différents marchés sur lesquels COTONA est actuellement présent :
 - le marché malgache
 - la Zone Franche Malgache regroupant les confectionneurs exportateurs installés à l’Ile Maurice
 - la petite exportation qui regroupe les clients de l’Ile de la Réunion, de Comores, et de l’Afrique Australe
 - le Marché Américain
- **le suivi des règlements clients :**

Il occupe le suivi des relances clients. En d’autres termes, sa mission veille à la satisfaction des relevés de comptes clients en contrôlant les règlements et les pièces comptables fournis par les gestionnaires de comptes et de faire la relance des règlements via l’antenne commerciale ainsi que de veiller aux encaissements qui soient en phase avec le Budget.

Schéma n°3 : Circuit de suivi des règlements clients :



Source : Département commercial, Avril 2007.

- **Le contrôle commercial :**

Il a pour mission de suivre les dépenses ou le contrôle des factures fournisseurs, la comparaison des dépenses avec le budget et l’analyse des écarts, le suivi des stocks (édition des états, diagramme de stocks, la rotation de stocks, analyse des flux). Et sa fonction consiste à faire paraître le tableau de bord commercial pour la direction.

Sur le plan marchéage, le Département commercial a aussi une obligation de définir le marché de la société (locale et export).

a) Le marché¹ intérieur

La COTONA possède sa propre politique commerciale relative à ses objectifs et tenant compte des facteurs intervenant dans la prise des décisions : facteurs économiques, socioculturels climatiques et des environnements internes et externes afin de coordonner ses activités et de générer des profits

a.1. Politique du produit

« **Du textile plus que jamais** » tel est le slogan de la COTONA. Afin de satisfaire aux besoins de la clientèle et de faire face à la concurrence, la COTONA se doit offrir des tissus de bonne qualité, mais aussi une large gamme de tissus en terme de coloris, de motif. En effet, le marché local met en vente trois gammes de tissus qui ont eux aussi leurs propres gammes : les écrus, les unis teints et les imprimés

- **Les écrus** : Moustiquaires grande laize, écreu grande laize très léger, écreu grande laize léger, écreu grande laize mi-lourd et lourd et écreu doublure canapé.
- **Les unis teints** : molleton, cretonne UT GL, drill UT, toiles drap 150/180 blancs et couleur, triplure GL, divers UT coton (Tango, Cambridge,...).
- **Les imprimés** : Sari folanelina / veloutine, imprimé drap 150/180 LG, kikoye, khanga coton léger, tissu drapeau, imprimés polyester tels que les khanga fibral, Salovana fibral, galaxy fibral, nid d'abeille blanc, nid d'abeille UT et IMP.

Un deuxième classement des tissus est possible : Les produits basiques et les produits saisonniers.

a.2.1. Les produits basiques

Les produits basiques sont principalement les écrus et les unis teints. Généralement, la COTONA anticipe la production de ces articles pour éviter la rupture de stock. Ces produits basiques sont présents sur le marché tout au long de l'année à travers les grossistes agréés présents dans toutes les régions de Madagascar.

Malgré la concurrence de plus en plus rude, ces produits tiennent leur place sur le marché grâce à leur qualité.

a.2.2. Les produits saisonniers

Les produits saisonniers sont les imprimés et surtout les khanga connus sous le nom de « Lambahoany ». Outre les grossistes, les produits saisonniers sont également vendus aux

¹ R.R. SOLOFONIRINA : « Cours Marketing II », 2^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2003 – 2004.
Lieu de rencontre de l'offre et de la demande où s'effectue l'échange entre l'acheteur et le vendeur.

ONG, les associations, les Entreprises de confection, les particuliers. Ces produits sont mis en vente sur commandes, ils sont de très bonne qualité et nettement plus chers (haut de gamme). Les khanga sont lancés selon les saisons et les événements existant à Madagascar. Les principaux clients des khanga sont les Malagasy de toutes les régions. Comme nous avons dit, les khanga suivent des événements historiques culturels, religieux comme la fête nationale, donia (Nosy-Be), Zanahary be (Sainte-Marie), et le nouvel an.

Les khanga ont plusieurs particularités car dans les régions côtières, ils se portent comme de simples vêtements. Ils sont aussi porteurs de messages, de messages qui sont conçus par les commerciaux relatifs à l'événement en question et bien sûr les touristes qui emportent des souvenirs de leur séjour.

Comme les produits basiques, les produits saisonniers ont certains concurrents comme les tissus importés, les friperies qui sont de qualité médiocre mais à des prix très abordables au pouvoir d'achat des malgaches.

a.2. Politique de prix

Le prix est le seul variable du marketing mix qui n'engendre pas de coûts et procure des recettes. Le prix est la contre partie que le consommateur doit payer pour utiliser, acquérir un bien.

La décision de la COTONA repose bien sûr sur le coût de revient mais aussi sur la qualité du tissu. Plus la qualité est meilleure, plus les coûts sont élevés, plus le prix augmente aussi.

Comme il a été dit, la COTONA se base sur la qualité des tissus offerts afin de satisfaire la clientèle malgré la concurrence surtout pour les unis teints et les imprimés.

Remarque : La COTONA octroie des remises sur quantité et dans le cas d'un règlement anticipé.

a.3. Politique de distribution

Avant les événements politiques de 2002, la COTONA disposait d'agences et de boutiques dans toutes les provinces pour assurer la distribution. Mais après cette crise, qui a affecté d'une manière importante l'économie malgache, la COTONA était dans l'obligation de restructurer son circuit commercial et sa production. Les agences et boutiques réparties dans toute l'île ont été supprimées. Désormais, la commercialisation est gérée directement au

siège à Antsirabe ; la seule agence sur pied est celle de Tananarive : elle assure la gestion des portefeuilles clients¹ de la capitale ainsi que le transit des marchandises vers les régions.

Schéma n°4 : circuit de distribution de tissus de la COTONA

Source : Département commercial, Avril 2007.

Les tissus COTONA sont connus comme étant des tissus de bonne qualité (100% coton). Ils ne font pas l'objet de publicité car ils possèdent déjà une certaine notoriété et une image auprès de sa clientèle ainsi que l'attachement des malgaches aux produits avec le label « vita malagasy ». Par contre, elle est souvent présente lors des événements et manifestations commerciaux.

a.5. Concurrence

Malgré l'abondance des produits concurrents sur le marché comme les tissus importés, les prêts-à-porter chinois et européens ainsi que les friperies. COTONA s'affirme toujours et détient sa part de marché grâce à la qualité de ses tissus.

Cependant, nous signalons la présence de contrefaçon des produits COTONA : dessins et texte des khanga COTONA copiés sur des khanga imports.

b) Le marché extérieur

COTONA bénéficie dans toute son activité industrielle du régime de la zone franche. Donc sa politique commerciale tourne vers le marché extérieur. A titre d'information, 80% de son marché s'oriente vers les exportations de la zone franche locale ou de l'extérieur ; seul 20% de son marché est destiné au marché intérieur. Et son marché regroupe deux choix différents : le premier choix destiné au marché extérieur (haut de gamme avec coût de fabrication élevé), et le deuxième choix destiné au marché intérieur (haut de gamme mais coût de fabrication moins élevé et son prix est proportionnel au pouvoir d'achat des consommateurs locaux).

La politique de prix, la politique de produit, et la politique de distribution, de communication et l'analyse de la concurrence sont tous pareils à celle du marché intérieur.

En général, la COTONA utilise le **FOB, le CFR, le DDU et l'EX-Works** ou rendu Tana pour tenir compte des évolutions technique dans le domaine des transactions internationales et afin d'éviter certains litiges. Les incoterms étaient choisis par les clients et bien mentionnés dans le contrat de vente¹.

b.1. L'EX-Works

Ce terme signifie que la Société doit livrer dans ses propres locaux les marchandises emballées (sauf s'il est d'usage dans la profession de fournir des marchandises sans emballage). Par contre, la clientèle a comme obligation de prendre livraison des marchandises dans les locaux de la société, d'organiser à ses propres frais et risques dans toutes les opérations pour amener les marchandises à leur destination.

¹ H. G INDRAY, « Cours droit des Affaires », 4^{ème} Année gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
Le contrat de vente est la convention par laquelle l'une des parties, le vendeur, s'engage à livrer une certaine marchandise de l'autre partie, l'acheteur, à en prendre livraison et en payer le prix.

b.2. Le FOB

La COTONA a rempli son obligation de prendre en charge la dédouanement export, de livrer les marchandises à bord du navire désigné selon l'usage du port, de payer les frais de chargement pour autant qu'ils ne sont pas inclus dans le fret¹.

Vice versa, la clientèle doit obliger de choisir ce transporteur conclure le contrat de transport et payer le fret, et de supporter tous les risques à partir d'un moment où les marchandises ont passé le bastingage² du navire au départ.

b.3. Le CFR

La COTONA a comme obligation de livrer les marchandises à bord du navire, de conclure le contrat de transport et de payer le fret jusqu'au port de destination convenu et de payer les frais de déchargement pour autant qu'ils sont inclus dans le fret. Dans le cas contraire, la clientèle sera obligée de réceptionner les marchandises au port de destination convenu, à supporter le risque de transport à partir du moment où les marchandises ont passé le bastingage du navire au départ.

b.4. Le DDU

Dans ce mode de transport, la COTONA a comme obligation de livrer les marchandises au lieu de destination convenu, mais n'assume pas les opérations de dédouanement à l'importation, et sa clientèle doit prendre livraison au lieu de destination convenu.

Mais il est nécessaire de connaître que les principaux clients de la société sur le marché extérieur sont STM (Société Textile de Maurice), DEMAD (Madagascar), ESPSILON (Madagascar), DECATHLON (France), MADAPRO (Madagascar), et MARKS & SPINCER (Etats-Unis).

¹ S.E. Boto : « Cours de Commerce International I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina 2004-2005. Coût de transport des marchandises par mer.

² A.SERGES: « Cours de Commerce International I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina 2004-2005. Passage des cargaisons au plat-board vers le bateau qui les transporte jusqu'à la destination convenue.

1.2. Les unités quasi autonomes

1.2.1. Le service ordonnancement

1.2.1.1. Fonctions et Objectifs

La fonction ordonnancement¹ prend la suite de la fonction/méthode pour enclencher et ordonner aux mieux les tâches et les temps. Elle cherche à optimiser l'utilisation des moyens en personnel, en matériel et en matière. L'ordonnancement est avant tout une prévision du déroulement des événements, suivi d'un lancement de l'exécution, puis d'un contrôle.

1.2.1.2. Principe de fonctionnement

Une méthode générale d'ordonnancement présente trois phases :

- Planification de différentes tâches à réaliser.
- Suivi des tâches en temps réel.
- Contrôle par comparaison entre le prévu et le réel.

Par ailleurs, le bureau d'ordonnancement est à la fois technique, car il équilibre les charges de machines et administrative par la suite, car il transmet les ordres aux unités de production.

a) Planification de production

L'activité productrice de la société est représentée par un « programme de production ». Ce sont les listes et les différentes quantités de facteurs employées ainsi que le volume de produit qui en résulte. Sa fonction s'orientera à l'élaboration du plan ou programme de production. Dans ce cas, il étudie la situation en fonction de ses quatre problématiques suivantes :

- comment réduire le délai de réponse au client ?
- comment lui donner satisfaction dans le temps le plus court ?
- comment employer² pleinement les moyens de production (hommes, matériel) ?
- comment obtenir une production au moindre coût ?

¹ C. A. RAZAFIMBAHINY, les *Dix Commandements de Management module Gestion de Production*, Edition CECOR, p.05, 1992.

Méthode qui cherche à optimiser l'utilisation des moyens en personnel, en matériel et en matière

² L. BOYER, *Mémento d'organisation et de gestion de la production*, par Les Editions d'Organisation, 1995, p.34.

Mode de réalisation dans la gestion de production afin d'obtenir une stabilisation entre les moyens humains et matériels.

b) Suivi des tâches en temps réel

Pour atteindre l'objectif de production de bien et service répondant à la demande clientèle, il est important de suivre les tâches en temps réel ; et la pratique de suivi de ce secteur (ordonnancement) était basée directement sur une descente sur machine.

Il est à signaler qu'après la terminaison du contrôle du bureau de lancement sur la statistique de fabrication, l'ordonnancement prépare la planification de production qui s'appuie sur des informations fiables et pertinentes en tenant compte de quelques méthodes de gestion : gestion de capacité (suivi de croissance de la capacité de la production), la gestion de priorité (basé sur l'information commerciale), la gestion de conception (maîtrise des aléas de production, le changement de priorité et le changement des données techniques¹), la gestion de temps (maîtrise du délai de livraison).

c) Contrôle

Ce contrôle se focalise sur les différents aspects d'où la présence du personnel, le rendement (quantité) individuel ou collectif, la qualité des produits à fabriquer, les pertes des matières et d'outillages (elles peuvent résulter soit d'un détournement intentionnel, soit d'une simple négligence), l'avancement de la fabrication sur une fiche suiveuse qui accompagne les pièces à fabriquer à tous les postes de travail.

1.2.2. La gestion de la qualité et norme

Une Entreprise s'assure que ses produits et services soient livrés au client par un système de gestion qui ne laisse place à aucune sorte de retouche, réparation, mise au rebut² ou non-conformité. Il importe non seulement de les détecter et de les résoudre le plutôt possible mais aussi tout simplement de les empêcher de se reproduire.

1.2.2.1. Définition

Le secteur de gestion de qualité est une partie de ce secteur clé de la société consacré à la maîtrise de qualité suivant une politique qualité qui répond aux exigences exprimées par les clients.

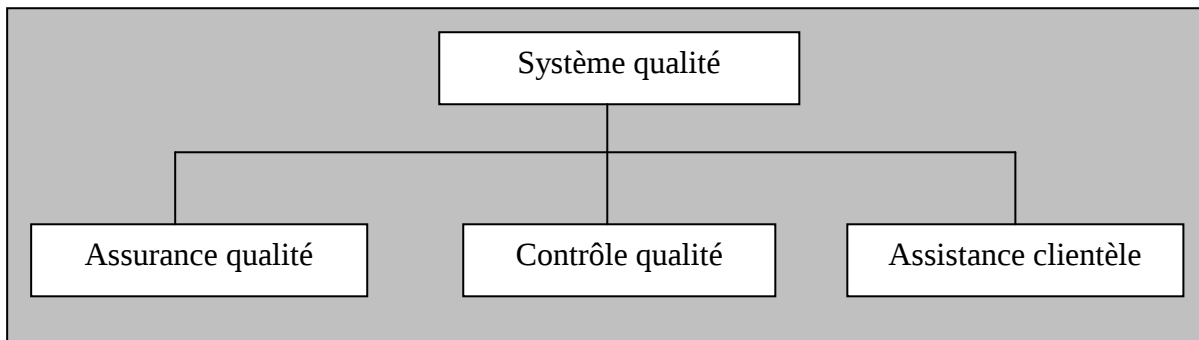
¹ R.LAUMAILLE, *Pratique de gestion de production*, Les Editions d'Organisation, 1990, p.22. Ensemble des données dont les responsables de production les réalisent avant le lancement.

² L.BOYER, *Mémento d'organisation et de gestion de la production*, Les Editions d'Organisation, 1995, p.36. Partie des produits ce qu'on n'a pas voulu.

1.2.2.2. Principe d'organisation

L'organigramme de département gestion de qualité se présente comme suit:

Schéma n°5 : Organigramme département qualité



Source : Département qualité, Avril 2007.

1.2.2.3- But du secteur

Il assure la satisfaction des clients sur le plan prix, délai, qualité du produit par rapport aux besoins des clients et pour être plus efficace et mieux adapté face à la concurrence.

1.2.2.4. Principe de fonctionnement de chaque secteur

a) Contrôle de qualité

♦ **Contrôle unitaire :**

Chaque unité de produit doit passer sur contrôle afin de connaître les pièces défectueuses à rebuter. Cette méthode est appelée « contrôle unitaire ». Elle est encore pratiquée auprès de la société.

♦ **Contrôle par échantillonnage :**

Le contrôleur se limite à l'examen d'un nombre relativement petit de pièces échantillons et vise alors de l'opportunité d'accepter le lot¹ tout entier.

♦ **Contrôle en cours de fabrication :**

Le but est ici de déceler les pièces défectueuses à l'endroit et à l'instant même où elles sont élaborées, de sorte qu'une action corrective peut être prise immédiatement.

b) L'assurance qualité

Avoir l'assurance qualité c'est être capable de fournir des preuves objectives que le produit satisfait le besoin. On doit mettre en œuvre et maîtriser tout ce qui est nécessaire en matière d'organisation, des moyens et des méthodes. Le but de ce sous secteur est alors de

¹ J.M. GOGUE, *Le défi de la qualité dans la société industrielle*, Les Editions d'Organisation, 1994, p.110.
Articles assorties qui ne sont pas vendus séparément.

faire respecter les mesures de qualité tout au long du processus à comparer les réalisations aux prévisions, à prendre les mesures correctives nécessaires (actions correctives et préventives = nouveau suivi), de faire expliciter les objectifs visés en matière de qualité, délais et coûts, de faire assurer les accréditations tels que coton organique, et enfin d'implémenter¹ des procédures/audits à chaque étape, modèle ISO².

c) L'assistance clientèle :

Pour assurer la qualité, il faut savoir les attentes des clients en respectant leurs exigences. Donc, l'assistance clientèle devra être à l'écoute des clients en créant une base de donnée client et ayant la possibilité d'implémentation d'un système de mesure des satisfactions clientèle en fonction des cahiers de charges (CDC), et aussi d'assurer le service après vente et l'assistance technique.

Remarque : le manuel d'assurance qualité est en cours d'élaboration mais on peut dire que ce manuel décrivant les dispositions générales mises en œuvre par la COTONA pour réaliser ses produits ou ses prestations est un document de synthèse des décisions, notes des services et instructions publiées par les services.

1.2.3. La gestion des ressources humaines

1.2.3.1. Définition

La gestion des ressources humaines peut être définie comme un ensemble de fonction et de mesure ayant pour objectif de mobiliser et de développer le personnel pour une grande efficacité au profit de la productibilité d'une organisation.

1.2.3.2 Objectifs et fonctions

Aujourd'hui, dans la stratégie de chaque Entreprise, l'homme constitue une ressource rare et coûteuse. De ce fait, il convient d'apporter le plus grand soin à son recrutement, sa formation, son développement de carrière et de son rôle au sein de l'Entreprise. Elle assure la gestion du personnel, la mise en place de la politique sociale comme le fonctionnement de magasin de détail et le poste de secours, définition et application de la politique de

¹ M. GEDIN, *Méthode de conduite des projets informatiques*, Les Editions d'Organisation, 1988, p.79.

Adapter un logiciel particulier pour suivre les procédures/audits à chaque étape de vérification de la qualité.

² J. M. GOGUE, *Le défi de la qualité dans la société industrielle*, Les Editions d'Organisation, 1994, p.128.

International Standardisation Organisation, norme internationale pour respecter les mesures de qualité tout au long du processus.

communication interne et de formation dans le but d'accroître le potentiel humain¹, et le développement des compétences des salariés. Il permet ainsi d'éviter les conflits sociaux ainsi que la maîtrise de la communication au sein de la Société (l'information descendante et l'information ascendante)

1.2.3.3. Principe de fonctionnement

a) Gestion du personnel

Gérer correctement le personnel implique des connaissances dans les domaines aussi divers que les règles de fonctionnement d'une société, la manière d'établir un bulletin de paie, les avantages sociaux auxquels ont droit les salariés, les règles de l'embauche, les différents types de congés possibles, le départ d'un salarié, volontaire ou non. Alors, la DRH élabore le règlement intérieur dans une société. Et le présent règlement définit dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur, les droits et devoirs réciproques de l'employeur et des salariés dans un esprit de compréhension, de confiance et de coopération réciproque. Dans ce cas, il y a pour objet de préciser les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité, et la discipline générale.

b) La formation du personnel

La formation se base sur la formation technique, la technique de management, de langue, formation en gestion suivant le thème choisi. Cette formation peut se qualifier comme :

- la formation interne où chaque département est responsable de la formation de son personnel.
- la formation résidentielle où la société s'engage à chercher des prestataires externes (exemple : la formation concernant de « **leadership** »² pour les cadres).
- la formation à l'extérieur réservée aux cadres suivant la méthode de travail et la qualité de travail.

COTONA est une entreprise qui est à la fois industrielle et commerciale. Alors, tous les secteurs qualifiés pour la production nous suffisent à définir ses critères. Pour cela nous évoquons tout au long de la section deux (2) les différents secteurs de production.

¹ P. ANDRIAMBELOSON, « Cours de Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.

Développement du personnel afin de mobiliser ses ressources pour une grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation.

² R.A. THIETART, La dynamique de l'homme au travail, de, p.89, 1998. C'est l'art d'inciter les autres à mettre tout leur potentiel au service d'une tâche, d'un objectif ou d'un profit.

Section 2: Les différents secteurs de production

Nous connaissons que la COTONA est une société spécialisée dans les domaines textiles. Donc l'utilisation des cotons comme matière première engendre toutes ses activités. C'est la raison pour laquelle que nous montrons a priori les caractéristiques des matières textiles dont elles l'utilisent.

2.1. Connaissance des matières textiles

La COTONA est une entreprise spécialisée dans le domaine textile. Elle utilise le coton comme matière première de base. Pour certains articles elle emploie des fibres chimiques.

2.1.1. Classification

Deux origines distinctes : naturelles et chimiques.

2.1.1.1. Fibres naturelles

- Végétales cellulosiques comme les poils séminaux (poussent dans les graines comme le coton), les fibres libériennes (la tige comme le lin, le chanvre, le jute), les fibres dures (comme le sisal, le coco)
- Animales : provenant de poil animal [laine (mouton), le mohair (chèvre angora), cachemire (chèvre cachemire, angora (lapin))] ou de sécrétion d'insecte (vers à soie)
- Minérales (fibres de verre, or, argent, amiante)

2.1.1.2. Fibres chimiques

- Artificielles : venant de fibres naturelles sans transformation de la structure chimique de la matière. Elles peuvent être d'origine cellulosique (pin matière de base de la fibranne viscosse), divers.
- Synthétiques : un produit de synthèse (chimique organique) comme le polyester, le polyamide, l'acrylique, les chlorofibres, les polyoléfinés, les polyuréthanes.

2.1.2 Le coton

Le coton est un poil séminal d'une plante de la famille du Gossipium. La fibre se développe à partir des graines. Les graines et les fibres dans leur forme finale se trouvent dans la capsule. En fin de développement, la capsule s'ouvre et laisse à découvert les fibres qui

cachent les graines à l'intérieur. Cependant, les capsules se trouvant sur une même plante ne s'ouvrent pas en même temps.

Le cycle végétatif du coton est de 5 mois environ. Une fois la fibre mûre, on procède à la récolte. Elle peut se faire soit manuellement (matière plus propre), soit mécaniquement (matière plus chargée de débris végétaux). On obtient ainsi le coton-graine (les fibres encore collées aux graines). Si la récolte tarde trop, les fibres seront trop mûres et perdent une partie de leurs caractéristiques technologiques.

On procède ensuite à l'opération d'égrenage qui consiste à séparer les fibres de la graine tout en enlevant le maximum de débris végétaux qui se sont mélangés à la matière lors de la récolte. Il existe deux types d'égrenage, le premier consiste à faire passer le coton-graine entre un rouleau et une lame fixe (d'où la dénomination égrenage au rouleau), c'est la méthode ancienne qui ménage la fibre (ne casse donc pas beaucoup de fibres), c'est réservé aux fibres longues destinées au filage « peigné », son handicap est sa faible productivité. Le deuxième sépare les fibres de la graine à l'aide des petites scies (d'où la dénomination égrenage à la scie), méthode qui permet d'avoir une forte capacité de production, mais le réglage de scies est très délicat car elles peuvent casser des fibres. De toute façon, ce système casse plus de fibres que l'ancienne méthode. CCB faisait un égrenage tout comme TRE actuellement au rouleau tandis que HASYMA effectue un égrenage à la scie.

Le coton graine contient des fibres filables, des fibres courtes non filables (qui gênent les filateurs car elles perturbent la régularité du fil) et des duvets qu'il faut éliminer en cours de fabrication.

Les graines peuvent donner de l'huile (pour la fabrication de savon) et de tourteau destiné à l'alimentation des ruminants.

Les fibres sont mises en balles et stockées en attendant l'enlèvement des filateurs. Ce sont eux qui assurent l'enlèvement de ces balles. Des quotas définissent la répartition du coton-fibre entre les filateurs du pays, en quantité et en qualité suivant leur capacité de production.

Les fibres de coton sont différentes les unes des autres par leur origine Barbanassé ou Hirsutum. Ces deux types de fibres de coton se subdivisent en variétés. A Madagascar, HASYMA cultive les variétés D388.8 et GUAZENCHO, tandis que CCB et TRE ont choisi le PIMA et le G18. Les variétés développées par CCB et TRE sont destinées au filage peigné, donc des fibres réputées longues (ou longue soie).

Les lieux de culture se situent à: Ambahikily, Tuléar, Majunga, Port-Bergé et Ambilobe. HASYMA assurent l'encadrement des paysans qui cultivent le coton dans ces

régions. CCB de son côté possède des fermes et travaille également avec de petites exploitations familiales de la région de Mampikomy et de Port-Bergé. Elle a des techniciens qui encadrent ces planteurs.

Les fibres possèdent des caractéristiques technologiques.

2.1.2.1. Caractéristiques technologiques du coton-fibre

- La longueur, plus la fibre est longue mieux c'est (cela permet de produire un fil très fin). Il faut également que la répartition de la longueur de toutes les fibres soit bonne (très peu de fibres courtes et de duvets).
- La densité, elle varie de 1.50 à 1.58.
- L'hygroscopie, c'est la propriété que possède le coton-fibre d'absorber facilement l'humidité du milieu où se trouve jusqu'à saturation. Le taux de reprise légale de 8.5% est le taux d'humidité normale du coton-graine reconnu de par le monde lorsqu'on veut le vendre.
- Le crochet ou ondulation en vrilles qui permet d'avoir une meilleure cohésion entre fibres donc une meilleure prise de torsion sur le fil.
- La finesse, la bonne qualité du fil dépend d'elle. Les fibres fines sont d'ordinaires longues mais difficiles à nettoyer car elles présentent plus de crochets.
- La ténacité ou résistance à la rupture des fibres.
- L'allongement maximum au moment de la rupture des fibres.
- La maturité, d'elle dépend l'affinité tinctoriale du fil donc du tissu et sa finesse naturelle.
- La couleur, elle veut varier du jaune au gris verdâtre, en passant par le blanc. Voici les couleurs intermédiaires : gris, très blanc, blanc normal, tacheté entre le blanc et le crème, crème et jaune ou beurré.
- La classe ou le grade, c'est la charge en matières étrangères.
- La teneur en cire, c'est la matière naturelle qui recouvre la peau de la fibre, elle est en moyenne de 0,6%.

2.1.2.2. Le mélange

Pour respecter le cahier de charge imposé par notre clientèle, il faut choisir convenablement les variétés de coton à utiliser. A chaque type d'article à fabriquer correspond un groupe de coton-fibre ayant à peu près les mêmes caractéristiques répondant à ce que demande le client. Ce groupe de balles de coton est appelé le MELANGE, il alimente donc une ligne de fabrication déterminée.

Voici les différents mélanges qui existent en filature : cardé, standard coton-déchets, peigné gros et peigné fin.

2.2. L'organisation de production

2.2.1. Filature

2.2.1.1. Définition

La filature est un ensemble d'opérations industrielles qui transforme la matière textile qui est la fibre discontinue en fil continu, c'est-à-dire en un cylindre de grosseur continue dont les fibres seront maintenues entre elles par une torsion¹ plus ou moins forte selon la grosseur du fil. En d'autres termes, elle transforme le coton brut en fil résistant, répondant aux normes de régularité (finesse, grosseur, torsion et numéro métrique auxquels les fils doivent correspondre).

2.2.1.2. Les étapes de production

Elles sont gérées en fonction du type du fil que l'on souhaite fabriquer. Voici un tableau montrant ces étapes :

Tableau n°5 : Tableau des plans de filage

Types de fils Etapes	OPEN END	CARDES	PEIGNES	PRODUIT
Nettoyage/Dépoussiérage	BATTAGE	BATTAGE	BATTAGE	Fibres nettoyées
Alignement des fibres	CARDES	CARDES	CARDES	Rubans de cardes
Parallélisme/Homogénéité	ETIRAGE	ETIRAGE	ETIRAGE	Rubans étirés
Changement de support			UNILAP	Pelote
Elimination des fibres courtes			PEIGNEUSE	Rubans peignés
Parallélisme/Homogénéisation	ETIRAGE	ETIRAGE	ETIRAGE	Rubans étirés
Fabrication de la mèche		BANC A BROCHE	BANC A BROCHE	Bobines de mèche
Fil/Nm/Torsion		CAF (CF6)	CAF (RB18 ou CF6)	Fusettes de fil
Epuration/Longueur	BOBINOIR	BOBINOIR	BOBINOIR	Bobines de fil

Source : Département filature, Mars 2007.

¹ Le diagnostic de sous secteur industriel textile et confection « projet : MAG/91/004 », 1996. p.122, Une manière de faire tordre les fils afin d'obtenir une résistance voulue.

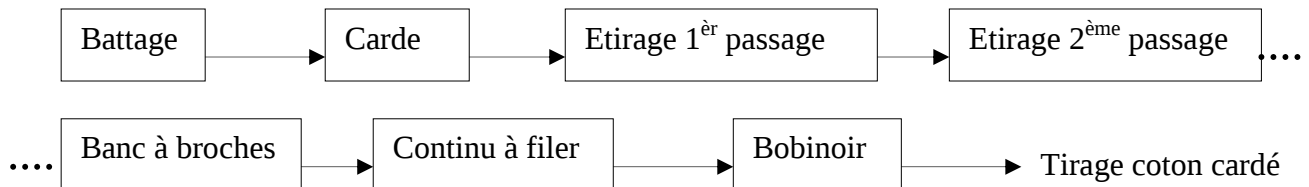
♦ **Ligne OPEN END (fibres libérées)** : Un nouveau procédé de filature à turbine, destiné au traitement des fibres courtes dans la gamme de gros fils ; il peut être utilisé avec de nombreuses fibres textiles (laine, coton, synthétiques) et fonctionne presque sans personnel.

L'alimentation de la machine se fait à partir de pots, par des rubans préparés suivant la technologie textile adoptée : coton cardé, coton peigné, fibres mélangées.

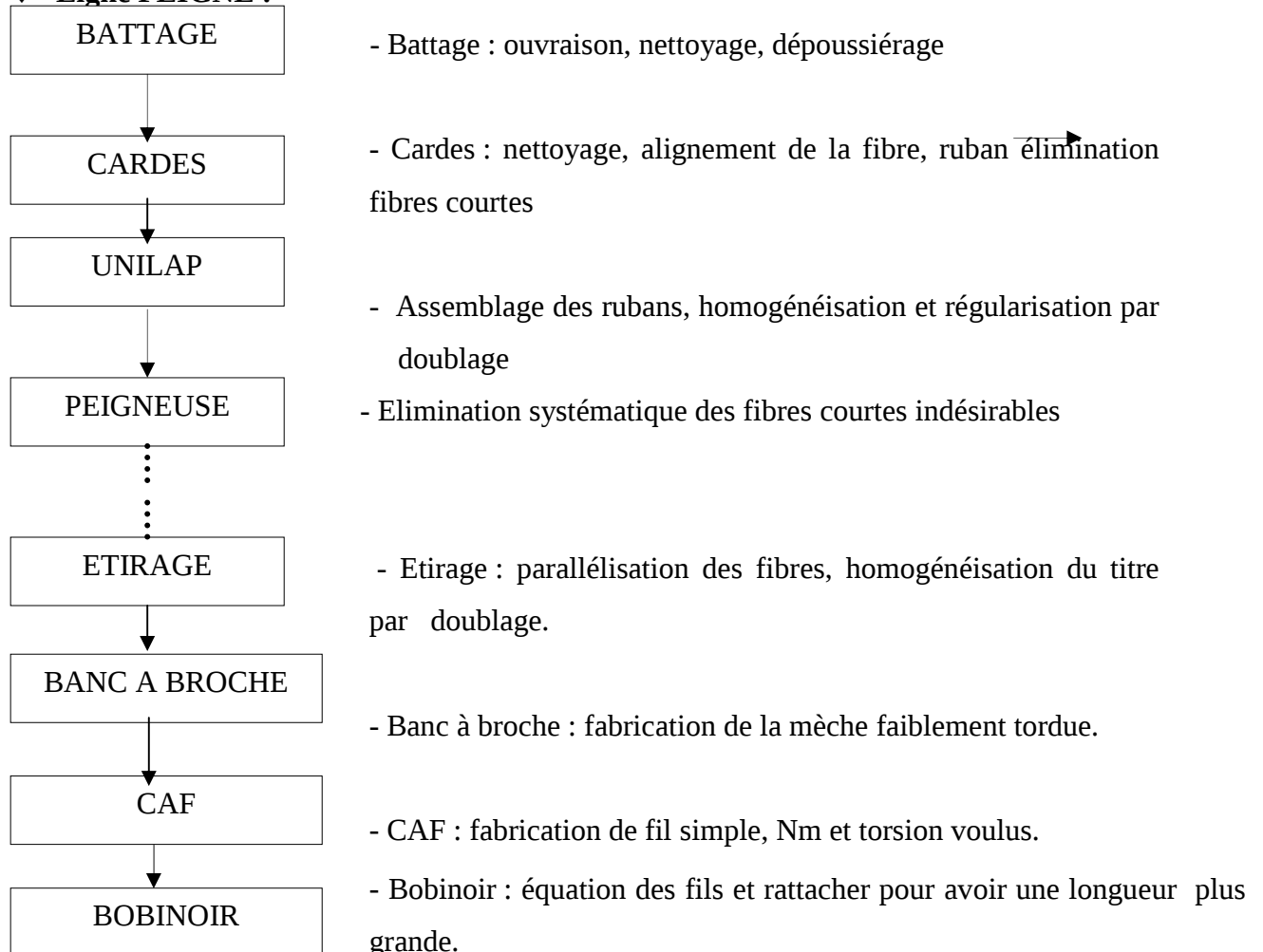
Un rotor, mécanisme rotatif, permet de regrouper les fibres du ruban dissociées par le briseur et former directement le fil, ce qui permet de supprimer le bobinage et le banc à broches.

Un système de rattracher automatique mobile répare la casse de fil sans nœud nuisible. La ligne de fabrication CARDEE peut se résumer suivant le schéma ci-dessous :

Schéma n°6 : Fonctionnement de la ligne OPEN END



♦ **Ligne PEIGNE :**



Source : Responsable ordonnancement filature, Mars 2007

La gamme de produits se définit suivant un numérométrie :

ϕ 3	ϕ 7
7	12
12	15
15	17
20	20
24	24
28	28
(1)	(2)

(1) : Mélange coton noble avec des déchets nobles, en général réservé pour les produits destinés au marché intérieur.

(2) : Mélange coton noble (coton pur).

2.2.1.3. Contrôle de qualité

Afin d'obtenir un produit de bonne qualité, la société COTONA a mis en place au sein de la production filature un système de contrôle pour la qualité de ses produits qui a pour rôle de :

- contrôler le titre : Vérifier des numéros métriques. Exemple : 85P signifie (85 mètres de fil pèsent un gramme).
- contrôler la pilosité : Vérifier le taux de fibres non retenues par la torsion du fil.
- contrôler la résistance : Evaluer la résistance à la rupture de chaque fil obtenu.

2.2.1.4. Capacité de production

La capacité de production auprès du département filature se présente comme suit :

Tableau n°6 : Tableau de capacité de production filature

	Unité	Budget 2006	Réel 2006	Budget 2007
PRODUCTION	T	4763	4096	4247
OPEN END	T	2856	2126	2323
CARDE	T	1009	1097	952
PEIGNE	T	898	873	973
Freinte moyenne	%	21,3	20	20
Nm moyen	Nm	29,4	32,1	32

Source : contrôle de gestion filature, Avril 2007.

La production des fils est en fonction de la part de marché de chaque type de fil. Alors après la moyenne des commandes clientèles, voici la part de marché de chaque type de fil :

Tableau n°7 : Tableau de la part de marché de chaque type de fil

Type	Part de marché 2006 (en %)
Open end	52
Cardés	27
Peignés	21

Source : contrôle de gestion filature, Avril 2007.

2.2.1.5. Titrage d'un fil

Le titrage d'un fil consiste à lui donner un numéro qui indique sa grosseur.

Le diamètre d'un fil étant trop petit pour être mesuré ; le calcul du numéro sera établi suivant le rapport entre le poids et la longueur. Ce calcul est différent suivant les textiles. La formule est :

$$Nm = L \text{ (mètre)} / P \text{ (gramme)}$$

On peut aussi rencontrer une autre façon permettant de savoir le poids ou mètre.

Couramment utilisé en nappe de rouleau de batteur et nappe de pelote sur assembleuse :

$$P/m = P \text{ (gramme)} / L \text{ (mètre)}$$

Exemple : titrage d'un fil de coton ou de laine. Le poids possible de fil est fixé et la longueur variable donnera le numéro c'est-à-dire que le numéro du fil indiquera le nombre de kilomètres de fils réalisés dans 1Kg de matière textile. Alors, le fil de coton contenu dans 1Kg peut se mesurer suivant la méthode suivante :

36km.....(fil n°36)

60km.....(fil n°60)

100km.....(fil n°100)

En comparaison, le fil n°36 est plus gros qu'un fil n°60 et le fil n°100 sera très fin. Ce qui revient à dire que plus le numéro du fil est petit, plus le fil est gros.

En résumé, le numéro d'un fil est inversement proportionnel à sa grosseur.

2.2.1.6. Importance des fils

Les fils sont utilisés en couture, lingerie, broderie, tricot à la main, crochet et tissage. Suivant la nature du tissu à travailler, il est nécessaire de choisir la nature et la grosseur des fils à coudre.

2.2.2. La préparation tissage

Avant de procéder à la réunion des deux éléments qui constituent un tissu, la chaîne et trame ; il est indispensable de faire subir à l'un et à l'autre de ces éléments un certain nombre de préparations spéciales.

2.2.2.1. Préparation de la chaîne (Ensouple)

- **Enroulage** : l'enroulage est une opération très simple qui consiste à partir d'un fil provenant de la filature et de le déposer sur Ensouple dont l'enroulement est différent. L'enroulage s'effectue sur des machines qui se suivent dans la chaîne de fabrication.
- **Ourdissage** : l'ourdissage est une opération qui consiste à enrouler les fils de chaîne sous une même tension, parallèlement entre eux et selon un certain ordre. L'ourdissage peut être réalisé en totalité (Ourdissage classique) ou fractionné (Ourdissage fractionnel).
- **Encollage** : l'encollage, qui est la dernière opération avant le tissage proprement dit, n'est pas obligatoire. Elle a pour but d'imprégner les fils de chaîne d'une substance agglutinante ou colle lui permettant de résister aux fortes sollicitations mécaniques au tissage. Cet induit est destiné à rendre la surface du fil lisse et polie en couchant les duvets et à lui donner de la résistance à l'abrasion.

2.2.2.2. Préparation de la trame

Elle s'effectue de la même manière que pour celle de la chaîne.

2.2.3. Tissage chaîne et trame

2.2.3.1. Définition

Le tissage est une opération qui entrelace d'une façon rectiligne les fils de chaîne et les fils de trame. C'est la troisième sortie de production. Après avoir transformé les cotons bruts en fils, on va passer à la troisième étape de la fabrication : TISSAGE.

2.2.3.2. Processus de fabrication

Le tissage consiste à transformer les fils en tissus. Pour se faire, la COTONA dispose quatre types de machines appelées : « METIER A TISSER ».

Tableau n°8 : Tableau montrant les types de machines

Type	Nombre de lames
PAT	6
OMNI	6
SULZER	8
GTM	16

Source : Département qualité, Mai 2007.

Le processus de fabrication du tissu se déroule en deux étapes : de la filature à la production des tissus (tissage) et la production à l'évacuation vers TIAF (Atelier blanc).

- **la filature à la production des tissus (tissage)** : En sortant du département filature, les fils auront une double fonction tels que l'un ira vers l'ourdissage pour la chaîne et l'autre restera toujours avec la bobine et alimentera uniquement la trame.
- **la production à l'évacuation vers TIAF (Atelier blanc)** : Une fois les tissus sont fabriqués, ils passeront dans un atelier appelé « VISITAGE ». Cet atelier a pour rôle de vérifier toutes les différentes anomalies existantes sur les tissus. Puis, le responsable production envoie un échantillon appelé « TIRELLE » au responsable qualité tissage et puis après, pour s'assurer que la qualité des tissus sera adéquate.

2.2.3.3. Code contrôle de qualité

Ce département a pour fonction non seulement pour déterminer les défauts de fabrication mais aussi pour connaître l'identité de l'article commandé par les clients.

Il existe plusieurs critères pour identifier ces défauts de fabrication.

Classification des défauts en DP :

Tableau n°9 : Tableau de classification de code contrôle

Classification	DP
Défaut inférieur à 2cm	1
Défaut de 2cm à 20cm	2
Défaut de 20cm à 50cm	3
Défaut supérieur à 50cm	4

Source : Département contrôle de qualité, Mars 2007.

Plusieurs étapes sont à suivre afin d'identifier la nature du tissu :

- Duitage : nombre de fils dans 1cm de tissu, dans le sens de la longueur du tissu
- Numérométrie : longueur d'un fil divisé par son poids.
- la trame : le fil qui s'entrelace avec les fils de chaîne
- Laize : mesure de la largeur du tissu.
- Armure : disposition des fils lors du tissage.

2.2.3.4. Présentation des armures sur papier quadrillé

D'un côté, l'intervalle entre deux lignes verticales représente un fil de chaîne et de l'autre côté l'intervalle entre deux lignes horizontales représente un fil de trame ou de duite. Lorsqu'un fil de chaîne passe au dessus d'une duite, on pointe le point d'intersection. On dit que le fil est « Pris », mais lorsqu'il passe sous une duite, on laisse le point d'intersection en blanc. On dit que le fil est « Laisse ».

2.2.4. Ennoblement ou TIAF

2.2.4.1. La préparation et blanchissement

Cette opération consiste à préparer un tissu de manière à ce qu'il soit approprié aux usages auxquels il sera destiné à améliorer ses caractéristiques. Ces deux opérations consistent à ôter toutes les impuretés, les fils flottants, fibrilles, poussières, à désencoller les fils de chaîne, à effectuer le mercerisage qui est le traitement à froid, à la soude caustique concentrée.

a) Objectifs

- Avoir un tissu blanc exempt de tâches.
- Avoir un tissu hydrophile et apte à recevoir une solution colorante d'une façon régulière du début jusqu'à la fin de la mise et sur toute la laize. Par ailleurs, c'est pour permettre d'avoir :
- Un éclat permanent.
- Une meilleure résistance à la traction.
- Une affinité des fibres par gonflement pour certains colorants.

b) Circuit

- Flambage/Désencollage (Flambeuse) :

Pour éliminer les duvets sur écrus.

Pour éliminer les colles sur les fils de chaîne.

- Principes : transformation en sucres solubles les produits d'encollage à base de féculés, et gonflement des produits hydrosolubles.

- Produits utilisés : enzyme, et mouillant.

- Débouillissage/Blanchiment (Benninger) :

Pour rendre le tissu hydrophile par l'élimination des impuretés grasses ou cireuses.

Pour blanchir.

- Principes : prélavage pour éliminer les produits d'encollage, débouillissage par action de la soude caustique, et blanchiment au peroxyde d'hydrogène (H_2O_2).

- Produits utilisés : soude caustique, H_2O_2 , stabilisateur, et mouillant.

- Mercerisage (Merceriseuse) :

C'est pour augmenter l'affinité du tissu. On augmente sa brillance, sa stabilité aux résistances.

- Principes : imprégnation dans une solution de soude concentrée (Tissu sous tension)

- Produit utilisé : soude caustique à 32° Bé.

- Séchages (Rame 7) :

Pour avoir le même taux d'humidité sur toute la laize du tissu.

2.2.4.2. La teinture

Les matières utilisées sont les tissus, les colorants et les produits auxiliaires.

a) Objectif

Teindre le tissu d'une façon homogène.

b) Mécanisme

Imprégnation à froid dans une solution de teinture

Fixation par réaction chimique (Maturation)

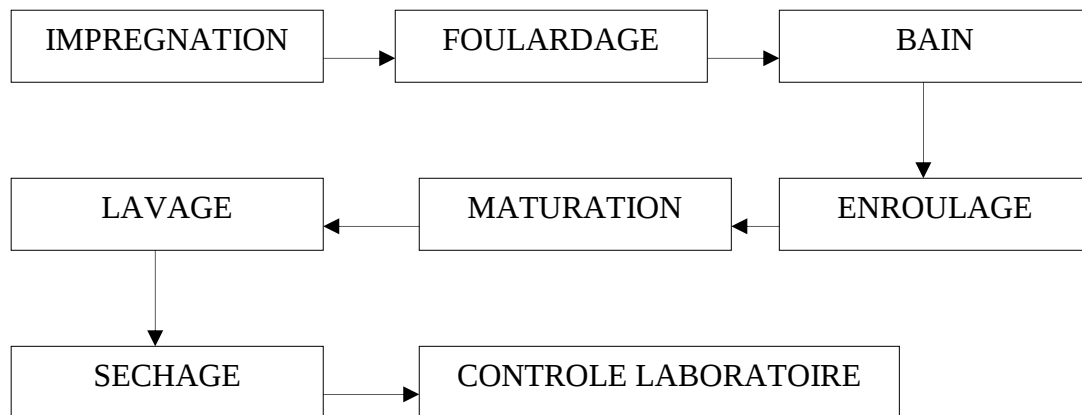
Lavage pour éliminer les colorants non fixés.

c) Produits utilisés

- Colorants réactifs
- Mouillant Détergent
- Carbonate de soude silicate

d) Etapes de traitement des tissus

Schéma n°7 :



Source : Responsable qualité TIAF, Mai 2007

2.2.4.3. Impression

Celle-ci figure parmi les stades principaux des activités de la COTONA. Elle constitue l'étape d'aboutissement de l'élaboration des dessins par le service produit et suit le circuit suivant :

- > Préparation des pâtes et des bains concentrés de colorants
- > Gravure qui se fait soit par impression au cadre rotatif
- > Vaporisation
- > Lavage

a) Objectif

L'impression a pour objectif d'imprimer des motifs en plusieurs couleurs.

b) Mécanisme

- Impression du cadre rotatif. Les cadres utilisés sont perforés par où s'échappe la pâte d'impression. Les perforations sur chaque cadre forment un dessin ; à chaque cadre correspond une couleur. Le tissu à imprimer est appliqué sur le tapis de la rotative et l'impression du dessin se fait en pressant les cadres rotatifs sur le tissu qui roule à une certaine vitesse.
- Pré séchage dans le séchoir de la rotative.
- Polymérisation à haute température (sur vaporeuse) pour que le liant mis dans la pâte d'impression puisse former un film protégeant les colorants

- Produits dans la pâte d'impression tels que : colorants (Pigmentaires ou réactifs), épaississant, adoucissant, liant et autres produits chimiques.

2.2.4.4. *Les apprêts*

a) Objectif

Le but des apprêts est de modifier l'aspect et le toucher des tissus ainsi que leurs propriétés.

b) Les différents types des apprêts :

- **Les apprêts chimiques (Rame 5 ou 6) :**

Il existe un nombre incalculable d'apprêts chimiques. En voici les principaux : adoucissage, apprêts résine pour augmenter la stabilité dimensionnelle du tissu, apprêts pour augmenter l'aptitude à la couture, apprêts pour propriétés spéciales (déperlant, fongicide, ...).

- **Mécanisme :**

Imprégnation par foulardage et séchage sur rame.

- **Produits d'apprêts :**

Les principaux sont ceux à base de silicone ou acide gras (adoucissant), à base de polyéthylène et à base de résine.

- **Les apprêts mécaniques :**

Les modifications résultent de l'effet physique dû à des machines :

- calandrage pour avoir une surface lisse et brillante.
- grattage pour avoir un toucher poilu et doux.
- amerrissage pour avoir un toucher « peau de pêche ».
- passage tumbler pour avoir un toucher et un aspect dérompu.
- sanforisage pour stabiliser et adoucir le tissu.

2.2.4.5. *Finissage*

Il est la fin des traitements au niveau de l'ennoblissement. Par les apprêts, son objectif est d'améliorer la qualité des tissus en apportant des caractéristiques ou propriétés supplémentaires. Ces apprêts peuvent s'effectuer par voie chimique ou mécanique. Les apprêts chimiques ont pour but de rendre le tissu incombustible, imperméable et irrétrécissable. Les apprêts chimiques visent l'obtention de tissu ayant une laize bien

régulière, brillante et souple. Par le grattage, on a le duvet désiré pour le tissu. Par la suite, les tissus vont passer au tumbling (machine) en vue d'un séchage rapide.

Le contrôle final des tissus se fait après la production de manière à détecter les défauts avant de les présenter au métrage voulu (VISITAGE). Finalement, ils sont mis en conditionnement.

Alors que la première partie était basée sur la présentation générale de la société d'une façon détaillée, celle de la deuxième est surtout focalisée sur l'analyse des causes probables du retard de livraison et leurs conséquences suivis des actions correctives.

PARTIE II :

ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES

PARTIE II: ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES

Nous verrons tout au long de cette deuxième partie l'analyse des causes probables ainsi que quelques recommandations qui ont pour but d'améliorer les respects des délais de livraisons, image d'une rigoureuse efficacité commerciale.

CHAPITRE I: Causes et conséquences du retard de livraison

Rares sont les entreprises capables de contrôler leurs délais de livraison, image d'une rigoureuse efficacité commerciale. Le respect des délais de livraison dépend à la fois des services commerciaux, achats et approvisionnements, production, et de la qualité de documentation, des transports et de la gestion de l'entreprise.

Section 1 : Analyse des différentes causes du retard de livraison

1.1. Achats/Approvisionnements

Souvent appelé la troisième source de profit, le département achats/approvisionnements s'efforce toujours d'acheter au mieux. Acheter au mieux ne veut pas dire obtenir le prix le plus bas pour les matières premières ou les composantes demandées par le département production ou d'autres. Alors, pour une société de production, il est nécessaire de tenir compte de la livraison de ces matières et de ces composantes demandées. Dans ce cas, le retard de ces intrants provoquera des impacts graves et il peut provenir de plusieurs facteurs.

1.1.1. Mauvais choix de fournisseur

La sélection des fournisseurs est la première responsabilité du département achats et c'est une condition sine qua non à des approvisionnements satisfaisants. Si on choisit un fournisseur sérieux, les exigences qualité et les programmes de livraison sont respectés et les matières premières ou les composantes sont vendues à des prix convenables. Ainsi, la rencontre avec un mauvais fournisseur peut provoquer un retard grave sur le plan de la commercialisation. Car il est probable que celui-ci ne tient pas compte de :

- la durée d'acheminement de la commande (téléphone, mail, fax, ...).
- la mise à disposition de la commande (contrôle, enregistrement) par son ADV.
- la durée de traitement de la commande par le système d'informations.

- l'émission d'un BL (Bon de Livraison).
- le temps de la préparation de la commande.

1.1.2. Paiement de la commande fournisseur

Le non paiement à temps de la commande du client provoque le retard. Dès que la société ne respecte pas la date de paiement normal auprès de son fournisseur. Ainsi, il est impossible pour lui de livrer les produits ou les matières selon le délai convenu .

La non livraison de ses approvisionnements à temps, et dans les conditions prévues, est le plus fréquent évoquée comme source de retard d'un fournisseur par rapport à ce qu'il avait promis de livrer. Tout producteur dépend d'un autre, de telle sorte que le contrôle de son propre destin est extrêmement difficile pour toute usine. S'abandonner à l'apathie est cependant le meilleur moyen d'aggraver ce problème.

1.1.3. La non-conformité

L'avarie et la non-conformité des produits ou des matières par rapport à la commande étaient aussi parmi les causes du retard de livraison.

Dans ces situations, il est préférable pour la société d'annuler le contrat et de chercher un autre fournisseur mais ceci demande encore une longue procédure qui aura un impact direct sur la production et par voie de conséquence à la livraison des produits finis vers la clientèle.

1.1.4. Délai de dédouanement

Plusieurs procédures sont à suivre pour opérer le dédouanement d'un produit. Alors, l'opération douanière exige souvent une procédure complexe qui peut entraîner un retard sur le plan de livraison dans les délais attendus auprès de la société, de plus, la gestion de documents administratifs entre fournisseur et la société. Celle-ci demande souvent un temps interminable, dépendant de facteurs incontrôlables par les deux parties.

1.1.5. Le transport

Le retard au niveau de transport est défini comme une cause la plus sérieuse de pertes de temps. La livraison à temps était d'une importance capitale, car ces matières étaient nécessaires à la production d'un immense ensemble devant coûter des millions d'Ariary. Or, le transporteur en général ne respecte pas la déontologie liée à son travail. C'est ainsi que la société seule devra subir les conséquences de ce retard. Mais il y a aussi quelques paramètres

incontrôlables pour freiner la livraison à terme lorsqu'on parle de catastrophes naturelles, de pannes mécaniques de véhicules ou navire, de grève.

1.1.6. Difficulté au niveau de la qualité de documentation administrative

L'établissement des documentations est considéré comme une tâche mineure dans beaucoup d'entreprises ; pourtant, elle est complexe et exige beaucoup de soin et de précision ; et joue un rôle sur l'ensemble de la procédure de satisfaction des clients exprimés par leurs commandes. Les besoins de documents varient énormément d'un marché à l'autre. Partout dans le monde, l'économie est de plus en plus contrôlée et pilotée par des organismes centraux, qui augmentent la masse des documents administratifs. La société qui fournit des données sur lesquelles se font le gouvernement pour établir sa statistique des importations et des exportations, son imposition de taxe, ses réglementations relatives aux quotas, son indice de prix, sa planification industrielle, ses investissements destinés à ses commandes dans le cas d'importation. Toutes ces procédures ont leur importance dès que la société exporte ses produits finis. Alors, l'aspect « **documentation de livraison** » est devenu un problème plus grave.

1.2. Délai de production

La fonction production représente l'un des aspects essentiels du fonctionnement d'une entreprise. Son importance relative par rapport aux autres fonctions peut varier considérablement suivant le domaine d'activité de la société. Il s'agit au sens technique du terme de « tout processus de transformation régi par des hommes ou à la réalisation duquel des hommes ont intérêts » : Création de biens ou de services.

Le message dominant est que la production est un autre facteur dans le cycle intégré du retard de délais de livraison. Alors, on ne peut pas définir les problèmes sur le plan délai de production sans évoquer la quantité suffisante de matières, les problèmes techniques, les problèmes de fabrication, les méthodes, l'ordonnancement, l'éloignement des approvisionnements en matériels et en matières, l'organisation de production et la planification.

1.2.1. Problèmes de matières

Les problèmes imposés par les matières étaient parmi les facteurs du retard des délais de livraison des produits finis auprès des clients. Il est donc nécessaire de tenir compte du stock optimal en quantité suffisante et en meilleure qualité dans un meilleur délai. Du fait que

les matières premières et les autres intrants ne parviennent pas comme prévus, c'est la cause la plus sérieuse de pertes de temps. Le délai de livraison du fournisseur à un certain moment hors du délai mentionné dans le contrat d'achat pourra empêcher la société d'atteindre les commandes voulues de sa clientèle dans le temps convenable. Donc, nous pourrions dire que le respect des délais de livraison, correspondant aux demandes des clients et aux promesses des contrats de ventes dépend aussi beaucoup de la conscience de tous les fournisseurs vis-à-vis des livraisons. D'autant plus, l'insuffisance des matières premières locaux. Les collecteurs locaux ne sont pas en général à même de répondre aux besoins globaux en quantité voulue par la société. C'est pourquoi elle sera obligée d'importer des matières pour couvrir ses besoins. Mais le problème est que nous sommes loin des pays producteurs de ces matières et notre éloignement envers eux est évidemment une cause importante dans le cycle de la livraison, enfin, la qualité des matières utiles à la production. L'objectif industriel d'avoir de meilleure qualité en produits finis permettra parfois de disposer des matières importantes en terme de qualité. Par conséquent, presque les produits ou matières indispensables dans l'ensemble de la production ne sont pas tout à fait fiables en fonction des produits finis estimés, répondant à la demande clientèle. Alors, elle sera obligée de faire une simple production répétitive et cette dernière peut rallonger le délai de livraison.

1.2.2. Problèmes de fabrication

Le retard en terme de délais de livraison peut naître aussi en fonction des causes citées ci-dessous :

A priori, le problème d'une nomenclature dans le cas où le responsable a commis une erreur concernant la liste de toutes les pièces qui entre dans sa production. Elle détaille les pièces, indique leurs références (numéros, dessins) et leurs caractéristiques (poids, volumes, matières). Or, toutes les activités productrices appartenant à la société n'étaient pas élaborées avec cahier de charges. Ce cahier joue une grande importance avant la fabrication. Dans une faute non intentionnelle ou d'une simple négligence entraînera de la non-conformité des produits finis liés à la demande effectuée par les clients sur leur commande. Et pour satisfaire les clients et de réduire leurs mécontentements, il est indispensable d'étudier les actions correctives nécessaires pour traiter les anomalies ou les problèmes qui apparaissent, qui sont également de sources de retard de livraison.

Le plan de fabrication appelé plan de travail ou gamme d'opération contient des indications d'identification de commande du client, de la pièce à fabriquer, des indications opératoires pour l'exécution du travail. En cas d'une définition mal étudiée de ce plan, il est

probable qu'elle entraîne des lacunes qui accompagnent la pièce à fabriquer à tous les postes de travail et si tel sera le cas, les vagues du retard s'étendent largement dans le cadre d'une suite de livraison.

1.2.3. Problèmes techniques

Ces problèmes qualifient la panne de machines en cours de fabrication. Plus les machines fonctionnent, plus le taux du rendement ne cessera d'augmenter. Par contre, dès que la majorité de temps était consacrée à la réparation et à l'entretien imprévu, on n'arrivera jamais à l'atteinte des délais imposés par les clients. On peut dire alors que les machines industrielles utilisées par la société sont déjà presque obsolètes. Ces vieillissements freinent l'activité de produire en bonne capacité et d'une meilleure qualité. Ces problèmes techniques constituent également des causes de retard de livraison des produits finis.

1.3. Autres causes liées à divers facteurs

1.3.1. Planification de production

La livraison tardive peut être due à la mauvaise définition du moment de production. L'entreprise avant de produire doit connaître les produits demandés par les clients, les quantités demandées et les types de consommateurs suivant leurs commandes. Si le lancement est mal formulé, le délai de réponse au client subira un retard.

En résumé, les différents problèmes qui freinent la livraison en temps voulu des clients peuvent être les suivants : l'incapacité à développer des plans d'ordonnancement, le manque de qualifications individuelles de certains responsables. D'où l'ordre n'est pas rigoureux entraînant le gaspillage des efforts, trop de demandes de renseignement, peu de concentration sur le travail de planification et trop de retouches.

1.3.2. Inefficacité des actions causées par le bureau d'études

On dit souvent que la maîtrise de la qualité ne concerne pas les bureaux d'études. Or, chaque année, les besoins de consommateurs se diversifient et le contexte duquel évolue le bureau d'études (concurrence, développement de produits destinés à de nouveaux clients) devient de plus en plus difficile. C'est pourquoi les études doivent être menées de façon systématique et avec la coopération de nombreux départements. Le bureau d'études a pour rôle d'établir des plans et les spécifications des produits, de faire ainsi en sorte d'y intégrer les qualités souhaitées par les utilisateurs, de trouver dans les études de production et délais, enfin de veiller à ce que les produits finis aient les qualités demandées par les consommateurs. Les

fonctions décrites ci-dessus sont considérées comme fondamentale pour la mission du bureau d'études. Par ailleurs, les qualités demandées par les utilisateurs doivent être converties en qualités de conception et exprimées sous une forme concrète, utilisable lors de la fabrication des produits. Celles-ci demandent de créer un certain nombre d'éléments. Ce sont :

- les plans et les dessins.
- les spécifications pour le produit, les composants répondant aux besoins des clients.
- des maquettes ou des modèles.
- des documents pour les essais et les vérifications.

Si ces éléments sont incomplets, les opérations du processus en aval se plaindront : « La fabrication nous a coûté plus cher que prévu », ou « les modifications apportées au produits après le démarrage de la production ont entraîné beaucoup de retouches et nous avons eu des problèmes de coûts, de qualité et de délais.

1.3.3. Cause due au service commercial

Le département commercial directement en contact avec les clients joue un rôle essentiel dans l'activité de la société, qui consiste à vendre et assurer la maintenance de produits satisfaisants pour les clients. Il assure la réception de commandes clientèles en lui fixant un délai de livraison précis. Cependant, les responsables commerciaux ne comprennent pas les circonstances existantes des problèmes intégrés dans des autres départements afin de surveiller le niveau d'acceptation des commandes et de comprendre à quel moment la commande est acceptée. Or, les commandes gonflées, leurs délais ou séquences de livraison pourront empêcher l'usine de fabriquer les séries des produits au moment voulu. Tantôt, le retard provient des clients eux-mêmes, car ils changent leurs commandes en cours de fabrication. Ce changement entraînera les goulets d'étranglement¹ dans le système de production. Les changements de données techniques demande un certain temps pour les rectifier et cette rectification peut causer le retard.

¹ R. LAUMAILLE, *Pratique de gestion de production*, par, Les Editions d'Organisation, 1990, p.93.
Ensemble des problèmes survenus en cours de fabrication comme la surcharge des machines, l'insuffisance des matières premières dû à la mauvaise gestion.

1.3.4. Problème dû au niveau du personnel

Dans la stratégie de chaque Entreprise, le développement des hommes prend une place essentielle. L'homme constitue une ressource rare et coûteuse. De ce fait, il convient d'y apporter le plus grand soin au sein de la Société. Cependant, quelques spécialistes du Management disaient que la fonction personnelle est la dernière née des grandes fonctions d'Entreprise après la Production, la Finance, et le Marketing. Or, si son comportement au travail (sa motivation, sa constitution au niveau de groupes, ses modalités de leurs relations, ses conditions d'exercice au près de l'autorité) est mal traité, on arrivera au point de problème du personnel. Par conséquent, toutes les activités sont interrompues par des conflits (grève, lock-out) et ceux-ci doivent s'entendre dans le sens plus large, notamment en ce qui concerne l'interaction de la cause d'une livraison mal faite.

1.3.5. Problème au niveau de la Direction Générale

L'organisation d'une entreprise permet en général d'expliquer les causes d'une livraison tardive mal faite. Les flèches montrant qui est responsable et envers qui, et quels sont les chemins suivis par l'information, se dirigent vers le haut et vers le bas et relient la Direction générale aux divers départements. La pression est exercée par les clients sur les seules personnes qu'ils connaissent : les responsables commerciaux. Ceux-ci se mettent en liaison directe avec le département production et demandent son intervention. Si un chef de département est confronté à un plus grand nombre de demandes d'interventions que celles qu'il peut satisfaire dans les délais et avec les moyens dont il dispose, il doit prendre des décisions et fixer les priorités, sans tenir compte d'un plan général qui pourrait être en vigueur ou de l'intérêt relatif des demandes de vente en fonction de la situation la plus favorable de l'entreprise ou d'un traitement équitable des clients. Mais par contre, lorsqu'on ne rend compte qu'à l'échelon supérieur, les modifications d'un plan ou les demandes de traitements prioritaires peuvent être transmises suivant une ligne discontinue et celles-ci peuvent entraîner des retards de livraison.

Nous avons vu dans la section 1 les différentes causes probables qui peuvent invoquer le retard de livraison. Maintenant, il est temps de nous parler les conséquences de ce retard de livraison.

Section 2 : Les conséquences du retard des délais de livraison clientèle

La société pensant avoir appris à vivre avec les mauvaises performances de leurs usines en matière de livraison peuvent simplement avoir appris à en mourir. Elles contaminent l'eau qu'elles doivent boire.

En examinant les choses de façon plus approfondie, les conséquences du retard des délais de livraison dépassent beaucoup celles qui peuvent apparaître sur le compte des coûts et elles sont susceptibles d'exercer une influence néfaste sur la rentabilité de l'ensemble de la société. Et les conséquences touchent à la fois le niveau interne et qu'externe de la Société.

2.1. Internes

2.1.1. Système de travail

2.1.1.1. Travail non économique

La non livraison à terme pour terminer une commande en raison de la pression d'un client désorganise le programme de production correspondant et oblige la société à adopter des méthodes de travail non économiques. Celles-ci augmentent les coûts unitaires et se traduisent par une diminution du profit ou une perte de tout le profit escompté. Ensuite, ne pas livrer comme promis intensifie le coût de fabrication, mais en outre, accroît les frais généraux.

2.1.1.2. Main d'œuvre supplémentaire

En général, un travail en retard a comme caractéristique de prendre plus de temps, donc d'absorber davantage d'heures de main d'œuvre que prévues initialement, c'est-à-dire le facteur « travaux en cours » de la société s'allonge. Des tissus sont parfois gardés jusqu'à un certain moment de plus sur les traitements de fabrication que cela aurait été prévu lorsqu'on avait calculé leur coût, la main d'œuvre paraissant continuellement occupée à des tâches diverses sur les tissus. Les salaires supplémentaires auront fait disparaître toute possibilité de profit sur la commande.

Au cours d'une longue période de retard, les salaires et les matières premières ainsi que les coûts de l'énergie peuvent augmenter, alors que les prix à payer par l'acheteur restent constants. La société couvre alors le coût de l'inflation avec sa propre marge de profit.

2.1.1.3. Gaspillage de temps de gestion

Qu'ils le sachent ou non, la plupart des cadres supérieurs, dans les petites comme dans les grandes entreprises, travaillent selon une technique appelée « gestion par exceptions ». Si tout se passe bien ils n'ont pas à intervenir, mais il faut qu'ils s'en occupent, dès que quelque

chose va de travers. Des livraisons en retard créent une situation exceptionnelle ou d'urgence qui absorbe le temps de nombreux collaborateurs. Le directeur des ventes est presque obligatoirement rivé au téléphone ou amené à organiser des dîners de consolation pour calmer des clients mécontents ; le directeur de la production doit provoquer à la hâte des réunions pour restructurer les plannings de façon à faire avancer certains travaux ; le directeur général doit probablement se couper en deux, d'une part pour expliquer à son président et à celui de l'entreprise cliente pourquoi les choses tournent mal et ce qu'il propose pour rétablir la situation, d'autre part, et en même temps, afin de réunir ses principaux cadres et essayer de trouver des réponses pour lui-même.

2.1.2. Clauses insérés dans le contrat de vente

2.1.2.1. Pénalités de retard

En général, tout contrat de vente comporte généralement de clause à de pénalités de retard des délais de livraison. Il est estimé par rapport au délai prévu dans le contrat ou par rapport au délai raisonnable suivant les usages locaux. Ces clauses¹ peuvent reposer sur des retards calculés en jours, semaines ou mois, en fonction de l'échelle de temps adoptée et de l'importance du respect du calendrier pour le projet en cause. Même un faible pourcentage de retard par rapport au délai total peut se traduire par une diminution de la valeur d'ensemble de la commande.

2.1.2.2. Dommages intérêts

Indépendamment de l'existence ou l'absence d'une clause comportant des pénalités dans le contrat, l'acheteur peut intenter une action en réparation à l'encontre de la Société dont le non-respect des termes de son contrat a eu des interférences malheureuses dans ses affaires.

2.1.2.3. Annulation de commandes

L'annulation complète de commandes, si la livraison est retardée, n'est pas impossible, avec toutes les pertes qui en découlent par la Société : le profit qu'il escomptait, le temps et le fonds qu'il avait investis jusque-là pour ces commandes. Des entreprises des confectionneurs par exemple ne peuvent pas se permettre de laisser leurs confections inactifs parce que les tissus ou les fils ne leur sont pas livrés ; elles sont obligées de se procurer ces

¹ H.ANDRIAMARO – RAOELISON : «Cours Techniques Juridiques », 1^{ère} Année Gestion, Université de Toamasina, 2002-2003. Dispositions particulières faisant parties d'un contrat.

matières premières en urgence auprès d'autres fournisseurs, et n'ont pas de scrupules¹ à téléphoner pour annuler la commande en retard et à s'adresser à un autre fournisseur.

2.1.3. Flux financiers

2.1.3.1. Pertes d'intérêts sur le capital et augmentation des coûts des intérêts

En réalité, la Société perd virtuellement des intérêts sur ces fonds à partir du moment où le travail commence pour un contrat, puisqu'elle paie de salaires, achète des matières premières et consomme de l'énergie, une partie de ces dépenses étant fait avant le règlement de la commande par son client. Un retard de livraison de biens commandés repousse le moment de la totalité du paiement ou des acomptes prévus pour les travaux terminés cela aggrave le problème de cash flow² de la Société, augmente le découlement et provoque bien des soucis supplémentaires à la Direction.

2.1.3.2. Complications monétaires en cas des commandes pour l'exportation

Plus la période s'étendant du début de l'exécution d'un contrat à la réception du paiement plus la livraison est longue, plus la Société est vulnérable vis-à-vis des fluctuations des changes, si les prix sont établis en une monnaie étrangère. Si l'évolution du marché monétaire joue en faveur du vendeur producteur (COTONA), un retard à la livraison peut lui procurer un profit, ce qui arrive rarement. En outre, des cotations en monnaie étrangère sont souvent combinées avec la vente à terme des rentrées de devises escomptées, de telle sorte que, si le paiement est retardé, la Société doit instruire sa banque, pour compenser son engagement, d'acheter pour son compte la devise promise au taux en cours.

2.1.4. Prestige industrielle

2.1.4.1. Interruptions d'autres Affaires

Un retard dans l'exécution d'un contrat peut provoquer du désordre dans le programme des commandes, les retards à la livraison se répercutant d'une commande à l'autre, au fur et à mesure que des goulets d'étranglement se produisent. Les temps de retard s'ajoutent aux temps de fabrication des ateliers et aux temps administratifs pour chaque commande et réduisent le temps disponible pour l'exécution des contrats suivants, de telle sorte qu'il devient à peu près impossible de se rattraper sans une action énergique de la Direction.

¹ P. BONZON, *Dialogue industriel et finalité de l'entreprise*, Edition France Empire, 1996, p.134, Trouble d'organisation qui implique la non atteinte d'une objectivité.

² V.RAVELOSON : « Cours de Gestion Budgétaire », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005. Montant des produits des ventes, diminué des charges d'exploitation donnant lieu à décaissement et à impôt puis majoré des amortissements et provisions.

2.1.4.2. Création d'une mauvaise image nationale

Toute mauvaise livraison peut ruiner la réputation de la Société d'une nation et, une fois qu'un pays est renommé pour être en retard, la tâche de ses représentants devient de plus en plus difficile. « **Nous ne pouvons pas nous fier à votre pays** » est une remarque que peut entendre un dirigeant dont la Société a pourtant de bonnes références, mais si les manques à des promesses des délais de livraison sont exagérées et répétées, de telle sorte qu'une mauvaise conduite initiale peut prendre les proportions d'un véritable désastre.

2.2. Externes

Les concurrents sur le marché ne sont pas hostiles à l'accumulation de ce genre de retard des délais de livraison mais ils sont toujours à l'écoute d'informations d'acheteurs potentiels à cet égard. Ainsi apporte des pertes pour les partenaires commerciaux.

2.2.1. Partenaires commerciaux

2.2.1.1. Perte pour l'acheteur

Toutes les sortes de pertes évoquées portent sur les dommages causés à l'entreprise du fournisseur quand il livre en retard. Mais il est, bien sûr, très important d'avoir en tête les pertes encourues par l'acheteur qui attend la livraison de biens. Il a, lui aussi, investi des fonds pour ses travaux en cours et il peut avoir à recourir à des procédés non économiques de fabrication et d'achat pour se rattraper sur ses programmes. Il peut offrir des pertes résultant d'une interruption de ses plans de développement de ses affaires, causée par l'arrivée tardive des marchandises en provenance de la Société COTONA.

2.2.1.2. Perte de clientèle

Il est toujours difficile d'obtenir des contrats, surtout, auprès d'un client qui a été mal servi précédemment. Une fois qu'on a perdu confiance à un fournisseur, il faut que celui-ci dépense beaucoup de temps et d'argent pour se faire à nouveau bien voir, et des commandes ultérieures, qui auraient pu n'être que le simple renouvellement de la commande originale si elle avait répondu aux promesses, sont perdues. Le renouvellement d'une affaire est presque toujours plus profitable, puisqu'il se fait sans les frais initiaux élevés de prospection ou les dépenses engagées dans la conception ou l'estimation précédentes du travail à effectuer. Les représentants et les services des ventes peuvent être démoralisés parce que le paiement de leurs commissions est retardé jusqu'au moment où les biens sont livrés et payés en totalité.

2.2.2. Marchés

Le retard tardif peut invoquer ainsi de trouble commercial auprès du marché. Les consommateurs tiennent comptes des gammes de produit lancer sur le marché suivant les saisons. Donc, pour les entreprises spécialisées dans les tricotages, leurs besoins en matières premières étaient basés sur la haute saison ; c'est la raison pour laquelle, ses activités industrielles en tant que sous-traitant demandera toujours un volume gonflé de matières premières afin d'atteindre les quantités de besoins attendus par leurs propres clients.

Les conséquences des délais de retard de livraison clientèle nous amènent à avoir l'opportunité et les menaces qui influenceraient le bon fonctionnement de la société.

Section 3: Les opportunités et menaces

3.1. Les opportunités

3.1.1. Au niveau de la concurrence

On se rencontre sur la branche économique et sur les concurrents directs. Dans ce cas, les principaux moyens d'information sont le bilan de l'entreprise, le compte de résultat, les rapports du conseil d'administration, la presse et les medias, les enquêtes, les relations personnelles, les foires,.... Tous ceux-ci s'étendent dans la mise en œuvre d'actions commerciales par la concurrence sur les marchés, c'est-à-dire la manière d'entrer de nouveaux concurrents sur les marchés.

3.1.2. Sur le plan développement économique

En tant qu'instrument de développement économique, la Société apporte une satisfaction des besoins des consommateurs à travers les tissus qu'elle fournit ainsi que les autres gammes de produits qu'elle présente au marché. La création d'emploi qu'elle génère pour les régions où elle se localise produit en contre partie une distribution des revenus. Son existence constitue des facteurs de réduction significative du taux de chômage.

3.1.3. Compétitivité interne et externe

La société doit faire face à des concurrents directs mais aussi à des concurrents indirects grâce à la qualité des tissus à fournir. Dans ce cas, la façon d'améliorer et de trouver des nouvelles opportunités est basée sur le rapport qualité prix, ses avantages commerciaux offerts (méthode de vente), ses avantages technologiques (innovation dans le domaine

sérigraphie), son porte feuille d'activités (ses produits) qui a son objectif de situer la société par rapport à l'ensemble de son porte feuille produits et de le situer par rapport à l'ensemble de ses concurrents.

3.2. Menaces

3.2.1. Au niveau du marché

Le libre échange apporté par le contexte de la mondialisation génère une grave menace sur l'activité de l'industrie textile locale. Les produits concurrentiels ne cessent d'évoluer sur le marché local. Le danger c'est que ces produits auront des quantités et des qualités nécessaires aux besoins de la population Malgache. Ils ont une large gamme en terme de coloris et de dessins, des grandes variétés de supports (lycra, viscose, nylon, soie, jersey), des prix compétitifs nettement moins chers (friperies) à la portée du pouvoir d'achat Malgache. De plus, il existe ainsi de prêts-à-porter européens avec une qualité haut de gamme (à l'heure de la mode et de la tendance) et de grande marque authentique.

3.2.2. Partenaires commerciaux

La mauvaise gestion sur le plan managérial peut invoquer un principe dilettantisme pour les dirigeants et les cadres concernés vis-à-vis des fournisseurs et les clients. Or, la meilleure façon de ne rien oublier c'est que toute activité fournit par la société dépendra de la participation des fournisseurs (matières premières, intrants, produits) et des clients (achats). Une fois que l'un de ces partenaires retire sa confiance à la société, elle subira une grave menace dans l'accomplissement de son activité.

3.2.3. Actionnaires

Parmi les partenaires commerciaux, le traitement de la finalité de la société résultera ainsi sur la participation des actionnaires en matière de financement nécessaire à l'investissement des biens indispensables à la bonne marche de la société. Une fois qu'une société n'aura pas la capacité d'accroître son taux de croissance, il est clair que les actionnaires se soucient d'elle. C'est pour cette raison qu'on peut dire qu'une menace se définit sur le désinvestissement (ou ne pas s'implanter) émanant des actionnaires.

Nous avons donc analysé les différentes causes qui entraîneraient le retard de livraison et nous avons pu dégager leurs conséquences qui constitueraient des menaces à la société COTONA. Cette situation va nous amener à agir et proposer certaines remèdes que nous qualifions : « Actions correctives ».

CHAPITRE II : ACTIONS CORRECTIVES

Dans ce chapitre, nous allons proposer à la société COTONA des solutions afin qu'elle puisse donner une image fidèle à sa gestion pour mieux atteindre ses objectifs en terme de délai de livraison.

Section 1 : Au niveau de fournisseur

Une demande ne peut être considérée comme honorée que dans la mesure où la marchandise est entre les mains du client. Mais quelle est l'entreprise qui n'a pas de problème de retard de livraison ? Une livraison ponctuelle est un facteur déterminant pour traiter les commandes existantes et gagner de nouveaux marchés. Alors, ce mémoire s'adresse à tous les responsables soucieux d'améliorer les délais de livraison des services achats et approvisionnements, services ventes, production, et à tous les autres secteurs considérés comme sources du développement de la Société et bien entendu la Direction Générale. Ce chapitre propose une approche méthodique pour remédier à la maladie la plus répandue dans la Société.

1.1. Maîtriser la qualité chez les fournisseurs (*qualité des matières premières et services*)

1.1.1. Préciser les qualités demandées

Il appartient au département achats et approvisionnements de se procurer des matières premières et des composants réunissant les qualités requises fixées par le département planification et le bureau d'études. Ceux-ci doivent donc lui fournir une liste des exigences spécifiques et quantitatives et veiller à ce que les fournisseurs livrent des produits conformes à ces spécifications. Dans certains cas, le département achats doit travailler directement avec les fournisseurs afin de les guider. Le département achats a une tâche essentielle à remplir, à savoir : obtenir des prix intéressants tout en garantissant une qualité convenable. Pour atteindre les objectifs de ses fonctions, il est donc nécessaire pour ce département de définir les normes qualités des produits ou matières achetées en fonction des documents spécifications qualité et de vérifier les contrats d'assurance qualité, et le teneur des garanties. Ensuite, d'assurer le leadership de l'assurance suivant la qualité chez le fournisseur en fonction du CQ (Control Quality), standardisation¹ et contrôles de réception.

¹ C. DUVAL et J. LEPANOT, « Méthode de conduite de la gestion de la production », Les Editions d'Organisation, 1995, p.54.
Uniformisation de tous les éléments nécessaires à la production.

1.1.2. Sélectionner des fournisseurs fiables

La plupart des entreprises n'accordent pas une attention suffisante à leurs fournisseurs. Il est bon de consacrer du temps au choix des fournisseurs qui livreront les produits et les matières premières d'importance capitale, car, si l'on se fonde trop sur la confiance au début, le temps que l'on perdra ensuite pour redresser la situation coûtera plus cher. Donc il est nécessaire d'entretenir un flux continu des affaires avec divers fournisseurs et de ne pas se contenter d'en garder un ou deux sous la main en cas de difficultés. Pour ce faire, il faut pratiquer des études préalables en analysant les fournisseurs. Ces études s'orientent surtout au niveau de ses tendances, caractéristiques, pratiques commerciales, politique et choix de sa direction générale, situation financière et ses capacités techniques. Ensuite, définir les critères de ses transactions pour connaître ses échéances et ses modalités de paiement. Enfin diriger et stimuler le fournisseur en terme de participation au capital, affiliations, coopérations.

Voici donc un tableau montrant quelques thèmes à étudier pour évaluer la fiabilité d'un fournisseur :

Tableau n°10 : Tableau de thèmes à étudier pour évaluer la fiabilité d'un fournisseur

CATEGORIE	EXEMPLES DE THEMES
Livraison	• Réduire les retards de livraison • Raccourcir la durée des cycles d'achat • Améliorer les ratios des livraisons effectuées à une date déterminée
Qualité	• Améliorer les taux de défauts dans les pièces et les inspections à l'arrivée • Améliorer la qualité des nouveaux produits • Maîtriser la qualité chez les fournisseurs
Travail administratif	• Accroître la productivité des tâches liées aux commandes • Améliorer la gestion des budgets achats • Réduire les problèmes en définissant les conditions contractuelles
Stock	• Réduire les stocks des principales matières premières • Améliorer le taux de rotation des stocks • Réduire les disparités dans les pièces en stocks
Fournisseurs	• Evaluer correctement les fournisseurs avec les fiches appropriées • Orienter les fournisseurs grâce à un système d'évaluation • Améliorer les méthodes de contrôle des fournisseurs
Coût	• Réduire les coûts à l'aide de l'AV • Promouvoir des habitudes d'achat rentables en instaurant des relations concurrentielles • Réduire les coûts en utilisant des produits de deuxième choix

Source : Guy HASSON, Gestion commerciale des entreprises industrielles, 1997, page 85

1.1.3. Réviser la ponctualité de livraison du fournisseur

Des systèmes et approvisionnement de stocks tel que « **juste à temps** » sont depuis peu l'une des grandes préoccupations des départements achats. Une autre mission importante des achats est de veiller à acheter exactement la bonne qualité au moment où ils sont nécessaires. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de fixer les volumes des commandes et les dates de livraison en tenant compte de nombreux critères: quantités dont la Société a besoin, taille des lots de fournisseur, délais d'exécution de celui-ci, volume moyen de stocks, délais et moyens de transport, coût de passation de commande. Et lorsque les dates de livraison ou le volume des commandes sont modifiées en fonction des impératifs de la Société ou lorsqu'il y a des retards dus au fournisseur, il faut que le département achats intervienne rapidement pour remédier les problèmes touchant les volumes et les calendriers de livraison en établissant les délais d'exécution (délais de réalisation pour chaque composant ou matière), de standardiser le système de commande (bon de commandes, bon de livraison, vérification des reçus).

1.2. Achats et approvisionnement

Souvent appelé la « troisième source de profit », le département achat et approvisionnement s'efforce toujours « d'acheter au mieux ». « Acheter au mieux » ne veut pas dire obtenir le prix le plus bas pour les matières premières ou les composants demandés par le département production ou d'autres. Il doit systématiquement coopérer avec ses homologues chargés de la production, de la planification, de la comptabilité, etc,... à la définition des stratégies destinées à fabriquer des produits au moindre coût. Cependant, il rencontre toujours des problèmes dans l'accomplissement de son travail sur l'embarras du choix du fournisseur, les prix d'achat, la livraison des commandes en quantité exacte et à la date voulue.

1.2.1. Fixer bien les prix d'achat

Des prix d'achats bas ne sont pas nécessairement « bons ». Par exemple, lorsque vous négociez un contrat d'achat de longue durée, vous devez tenir compte de la stabilité à long terme des approvisionnements, comprendre la structure des coûts du fournisseur et établir le prix le plus approprié. Dans ce cas, il est recommandé d'utiliser les méthodes scientifiques comme l'analyse des valeurs (AV) et les normes de coût d'achat. De plus, connaître les matières premières et les conditions du marché en fonction des origines des données (revues professionnelles, documents boursiers), établir les coûts de référence c'est-à-dire les flux de

processus de production, fixer les volumes de commande et les lots de production enfin d'évaluer les plus petits lots de livraison ainsi que les montants de commandes et faire des plans de réduction des coûts. (Réduire de la part de main d'œuvre et analyser les valeurs).

1.2.2. Approvisionner auprès des entreprises affiliées

Le principal avantage des achats auprès des entreprises affiliées est que le groupe de contractants étant déterminé, il est facile de se procurer des produits ayant la qualité requise au moment nécessaire, et dans des conditions économiquement intéressantes. Le principal objectif de ce système est d'assurer la qualité et la ponctualité des livraisons.

Il est à préciser que les « achats ouverts » veulent dire rechercher sur le marché des produits qui répondent aux exigences de l'entreprise en terme de qualité, de coût et de livraison.

Vu sur cette importance, il est donc nécessaire pour la Société d'approvisionner auprès d'entreprises affiliées.

En général, la décision concernant le type d'approvisionnement est prise sur la base des coûts et de rentabilité, en tenant compte des critères décisifs qui sont les capacités techniques de la Société, la capacité des équipements, les moyens humains. Alors, ils sont portés à la connaissance des responsables concernés lorsqu'on décide de ce qui doit être fourni par l'entreprise, il faut considérer en premier lieu les éléments ci-après :

- comparaison des coûts : coûts actuels et coûts prévisionnels
- capacité de production
- niveaux technologiques, niveau de qualité requis
- temps d'exécution lié à la fourniture des matières premières et des composants nécessaires à la production
- niveaux de stocks, espace de stockage et coûts de transport

En outre, la résolution des problèmes survenus aux achats peut se résumer selon le tableau suivant :

Tableau n°11 : Tableau d'évaluation des mesures des problèmes survenus aux achats

	FONCTIONS	SOURCES DE PROBLEMES	CONSEILS POUR LES RESOUDRE
PROBLEMES AU DEPARTEMENT ACHATS	Sélection des fournisseurs	- Etudes de marché - Trouver de nouveaux fournisseurs - Définir les critères des transactions - Diriger et stimuler les fournisseurs	- Demande, tendances, caractéristiques de l'industrie, pratiques commerciales, politiques et choix de la direction générale, situation financière de l'entreprise, capacités techniques. - Echéanciers et modalités de paiement - Participation au capital, affiliations, coopératives
	Fixation des prix d'achat	- Connaître les matières premières, les conditions du marché - Etablir des coûts de référence - Fixer les volumes de commande et les lots de production - Faire des plans de réduction des coûts	- Origines des données (revues professionnelles, documents boursiers) - Flux du processus de production, part de main d'œuvre, unités de base - Plus petit lot de production, montants des commandes, plus petits lots de livraison - Réduire la part de main d'œuvre, analyse des valeurs.
	Garantir les qualités demandées	- Définir les normes qualité des produits achetés - Vérifier les contrats d'assurance qualité - Assurer les leaderships de l'assurance - Qualité chez les fournisseurs	- Produits achetés, documents des spécifications qualité, plans pour accord - Périodes d'Assurance Qualité, teneur des garanties - Formation CQ, standardisation, contrôles de réception
	Garantir les volumes et les calendriers de livraison	- Etablir des délais d'exécution - Standardiser le système de commande - Faire des plans non officiels à moyen terme - Déterminer les niveaux de stocks appropriés	- Délais de réalisation pour chaque composant ou matière, délai le plus long - Bons de commande, bons de livraison, vérification des reçus - Quantité annuelle des commande, quantités nécessaires chaque mois, stratégie informelle - Emplacement des stocks, capacité de stockage, niveaux minimums des stocks
	Gestion des achats	- Définir les politiques d'achat - Organiser le circuit de paiement - Définir les critères d'évaluation des fournisseurs	- Politique et orientation à long terme, politique et orientation annuelle, points d'actions - Informatisation - Critères d'évaluation, fréquence des évaluations, système de récompense

Source : Pierre JARDILLIER, L'avenir et l'organisation humaine des entreprises, 1998, page 106

Le département achat et celui de la production sont deux secteurs interdépendants. Les problèmes survenus aux achats peuvent être entraînés de grave conséquence au niveau de la production. Pour cela il faut aussi donner quelques actions correctives pour mener à bien son principe de fonctionnement que nous allons voir à la section 2.

Section 2 : Au niveau de la production

Le message dominant est que la production n'est qu'une étape, bien que capitale, dans le cycle intégré de la livraison. Sa planification initiale doit avoir comme objectif le besoin de satisfaire les promesses faites aux clients et elle doit servir de base à ces promesses. Cependant, il rencontre toujours des problèmes dans l'accomplissement de ses fonctions. Nous mettons donc en lumière les différentes solutions pour résoudre les problèmes intégrants dans ce département.

2.1. Mettre en place une action sur la capacité de production

Les goulets d'étranglement qui peuvent se présenter sont généralement situés au niveau du personnel, ensuite viennent les limites propres aux machines. Plusieurs types d'amélioration à court terme, peuvent être utilisés tels que :

- la modification des capacités-heures (de main-d'œuvre)
- la définition du mode de maîtrise des procédés

2.1.1. Modification des capacités-heures de main d'œuvre

- Les heures supplémentaires :

Demander au personnel de faire des heures supplémentaires possibles dans les limites de la législation (20 heures au delà de 40H/semaine).

- Le double équipe :

L'implantation d'une deuxième (voire d'une troisième) équipe présente des avantages évidents sur le plan de l'utilisation du matériel, mais rendement de nuit inférieur.

- Le travail temporaire : qui est très utile à aider les personnels de la Société dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'équilibrage des sections qui consiste à établir un programme de production qui permette le plein-emploi de la capacité productive, compte tenu des impératifs techniques pour un rythme de la chaîne et- des machines.

2.1.2. Définir le mode de maîtrise des procédés

La mission première d'un département fabrication est de maintenir la stabilité des procédés afin de fabriquer des produits dont les qualités correspondent aux objectifs attendus. Il faut donc établir des procédures permettant de maîtriser les procédés et les appliquer avec rigueur. On doit mener également des actions correctives nécessaires pour traiter les anomalies ou les problèmes qui pourraient apparaître, même si cela entraîne un arrêt momentané de la chaîne de production. Pour ce faire, on tient compte quelques procédures comportant les éléments suivants :

2.2. Intégrer un principe de la qualité totale

La qualité totale ne s'arrête pas à l'obtention de la certification, elle va plus loin. Il s'agit d'une démarche globale par laquelle la Société met tout en œuvre pour satisfaire ses clients, en coût et en délais, grâce à la maîtrise des processus des produits et à l'implication des hommes. Il est donc nécessaire pour la Société d'appliquer la « méthode de 5 zéros » olympiques tels que zéro panne (des machines fiables), zéro défaut (faire bien du premier coup), zéro délai (changer rapidement les outils), zéro stock (des en-cours minimaux), zéro papier (standardiser et simplifier) et la « méthode des 5 S » définie par Sein (débarasser), Seiton (ranger), Seiso (nettoyer), Seiketsu (tenir en ordre), Shitsuke (respecter les règles).

De plus, promouvoir les cercles de qualités¹ soucieux des individus et pour créer un lien de travail qui incite à l'effort et le valorise. Il faut que les cadres assurent la mise en place et la promotion des cercles de qualité. Dans ce cas, il incombe au chef de département de faire en sorte que les membres des cercles voient une activité à la fois utile et agréable. Eduquer les employés afin qu'ils comprennent le rôle des cercles et soient motivés, les former à la résolution des problèmes par la maîtrise de la qualité revêt une importance particulière durant la mise en place des activités des cercles. Pendant les cercles de qualité, on évalue le niveau d'activité selon les critères suivants :

- le nombre de thèmes traités pour diminuer les problèmes (4 au moins)
- le nombre d'amélioration de propositions d'amélioration (12 au moins par personne)
- les économies réalisées grâce aux résultats
- le nombre de réunions tenues par le cercle (24 au moins par an)
- la durée des réunions (2 heures au moins)

¹ G. POSTEL, « *Gestion par objectifs et participation : un cas concret de DPO* », de, 2^{ème} Edition, 1993, p.53. Culture d'entreprise qui consiste à créer un lien de travail incitant à l'effort et la valorisation des cadres moyens d'une entreprise.

- le taux de présence des membres (91 % au moins)

En fin une fois le premier résultat obtenu, la promotion peut être poursuivie par des réunions régulières où il est rendu compte des activités.

2.2.1. Le processus d'un suivi du « cycle de maîtrise » qualité

En établissant des systèmes de maîtrise et de standardisation en posant des questions concernant la vérification des points importants dans la maîtrise des procédés en fonction de la méthode « PFCA » pour éviter les erreurs parcourus dans le processus de fabrication.

- **Planifier (P) :**

- connaissez vous les caractéristiques qualités qui satisfont les clients ?
- les relations entre la qualité et les 4 M (machines, méthodes, matières, main d'œuvre) sont-elles clairement définies ?
- existe-t-il des documents explicatifs concernant les standards (de travail et d'ingénierie)
- les standards sont-ils bien compris ?
- existe-t-il des procédures formelles pour créer, réviser et vérifier les documents exposant les standards ?
- les standards tiennent-t-ils compte des opinions émises par les ingénieurs de production, les responsables d' Assurance Qualité et les ouvriers ?
- les standards opératoires comportent-ils des procédures faciles à exécuter, des règles de bon sens et des avertissements sur les précautions à prendre ?
- existe-t-il des procédures concernant le maniement des machines, et des instruments de mesure ?
- existe-t-il des procédures pour traiter les anomalies et indiquant les personnes à contacter ?
- la formation concernant les standards opérationnels et l'importance des procédures est-elle suffisante ?

- **Faire (F) :**

- les opérations sont-elles effectuées conformément aux standards ?
- les matières, équipements, instruments des mesures prévus dans les standards sont-ils disponibles ?
- l'éclairage, l'aération, et la température sont-ils corrects ?

- **Contrôler (C) :**

- les opérations se déroulent-elles comme prévu ?
- des vérifications à l'aide de feuilles de relevés et matrice qualité sont-elles effectuées ?
- les chefs de Département font-ils régulièrement le tour des locaux ?

- Agir (A) :

- les critères d'identification des anomalies sont-ils clairement définis ?
- quand les anomalies sont découvertes, les personnes à alerter, les méthodes d'information et les responsables des actions correctives sont-ils clairement identifiés ?
- la découverte d'une anomalie déclenche-t-elle une action immédiate ?
- les causes de l'anomalie sont-elles suffisamment analysées ?
- des mesures pour prévenir la réapparition des défauts sont-elles mises en place ?
- les actions sur les produits sont-elles différenciées des actions sur les procédés ?
- les actions ont-elles des effets secondaires négatifs ?
- les standards sont-ils révisés et des mesures de stabilisation sont-elles mises en place ?

2.2.2. La pratique des méthodes « CQ ¹ »

- Formation et développement :

Former les opérateurs en conditions réelles, avec les machines et instruments qu'ils utiliseront, pour que la formation soit plus concret possible. Ne pas la limiter aux opérations proprement dites, mais y inclure aussi une initiation aux méthodes de maîtrise des procédés, à la philosophie de la maîtrise de la qualité. Quand les opérations ne peuvent être menées aux standards, arrêter la chaîne et étudier des actions correctives, et vérifier les faits même si les « 5S » sont rigoureusement appliqués afin que toute anomalie soit facilement repérable, le chef de département doit inspecter régulièrement les locaux.

- Contrôle de la variabilité :

Lors de la définition des critères d'identification des problèmes, établir clairement, par la méthode interrogative : Q (Quoi ?), Q (Quand ?), O (Où ?), Q (Qui ?), C (Comment ?), C (Combien ?), P (Pourquoi ?) les actions à mettre en œuvre dès la découverte des problèmes.

- Stratification :

Procéder à un contrôle par strates des procédés essentiels : présenter les éléments de contrôle de façon à ce que tout le monde les comprenne ; mettre en place la formation nécessaire ; n'autoriser que des opérateurs qualifiées pour les exécuter. Ensuite, contrôler rigoureusement toute altération.

En résumé, pour promouvoir les actions correctives afin de diminuer le taux de retard de délais de livraison, il faut insister auprès de la hiérarchie intermédiaire. Pour changer les situations existantes alors :

¹ R.A.THIEART, « La dynamique de l'homme au travail », 1995, p.98
Contrôle qualité qui ne s'arrête pas à l'obtention du certificat.

- promouvoir le Management des politiques : déployer les thèmes, niveaux, stratégies, procédures et programmes au sujet desquels les circonstances existantes doivent changer
- accentuer sur les priorités c'est-à-dire faire une analyse des problèmes qualité de fond qui doit commencer par la formation d'une équipe. Le traitement des problèmes sera en fonction de l'ampleur des résultats escomptés.
- sensibiliser les ouvriers à connaître les problèmes : c'est-à-dire aider les ouvriers à identifier seuls les difficultés et à les analyser selon les méthodes de maîtrise de qualité.

Comme nous avons dit auparavant, la fonction vente peut être aussi la source du retard de la livraison clientèle. C'est la raison pour laquelle que nous proposons à la section suivante des recommandations nécessaires pour mener à bien son principe de fonctionnement.

Section 3 : Au niveau de la fonction vente

On peut imputer la plupart des livraisons tardives aux erreurs faites en établissant le contrat général, lorsque le département des ventes a fait au client une promesse irréaliste, fondée trop souvent sur de prévision reposant sur de mauvaises informations. Une fois que cela s'est produit, toute l'organisation est sur une pente glissante du fait de la commande en cause, et se débat pour faire l'impossible, en dépensant beaucoup de temps et d'énergie pour y remédier. Ce ne sont pas seulement les délais, mais aussi les spécifications relatives au produit ou au service visé par le contrat, qui affectent la livraison. Pour atténuer ces problèmes, il est bon pour la Société de prendre les solutions requises ci-dessous.

3.1. Intensifier les relations entre vente et production

Les relations entre commerciaux et la production ont souvent comporté des conflits, mais de nombreuses entreprises ont fait des actions dans le sens de rationalisation assurant des rapports efficaces entre l'usine et le bureau commercial.

Le résultat en a été une amélioration radicale des livraisons, de la confiance dans les ventes, ainsi que l'économie dans la production, ce qui, au total, permet de mieux satisfaire les clients et d'obtenir des taux de profit plus élevés. Et c'est nécessaire pour le chef de département d'orienter sa responsabilité de décisions fondées sur l'ordre de priorité créé par les diverses commandes en cours, de telle sorte que ses décisions ont subi l'influence des souhaits des différents membres du département commercial; chacun de ceux-ci avait le droit, ou le prenait, de communiquer directement avec lui. Les responsables commerciaux, de leur côté, ont souvent été motivés par l'insistance de leurs différents clients ; il en a résulté que le

fonctionnement de l'usine a été grandement dirigé, d'une façon non économique et non coordonnée, par des clients ayant de la personnalité, sans tenir compte de l'importance relative de leurs affaires pour la Société productrice. En fait, ceux qui créaient le soucis bénéficiaient du service plus rapide.

3.2. Mettre à jour des informations fiables

Pour que les responsables commerciaux puissent promettre des dates réalistes de livraison, il faut qu'ils aient accès à des informations relatives aux capacités de l'usine et au planning. Ces capacités peuvent être traduites dans n'importe quels termes faciles à assimiler, selon la manière dont sont exprimées les commandes. Il peut s'agir d'heures de main-d'œuvre, si les projets sont décomposés en heures de main d'œuvre par section ; ce peut être aussi le nombre d'unités susceptibles d'être produites par semaine ou par mois qui permet aux responsables commerciaux d'accepter des commandes jusqu'à une certaine limite par type d'unité.

3.3. Garantir la souplesse

Une organisation de ventes et de production ne peut pas fonctionner efficacement si ses systèmes ressemblent trop à des camisoles ¹ de force. Mais, d'un autre côté, un laissez faire sans contrôle ne doit pas exister. La meilleure approche que l'on reconnaisse est la règle des **20/80** : faire en sorte que **80/100** des commandes suivent un calendrier standardisé, les responsables commerciaux pouvant discerner immédiatement s'il est possible de les satisfaire ; puis les **20/100** restants sont traitées comme des demandes anormales exigeant soit une livraison plus rapide, soit des lots plus importants, soit des modifications par rapport aux standards. Cette souplesse est à réaliser dans de certaines limites à fixer et quantifier. Si un commercial souhaite accepter une commande non conforme aux standards établis ou en conflit avec les charges de travail futures de l'usine, il faut mettre en œuvre une procédure particulière, une personne déterminée ayant délégation pour décider de l'acceptation de cette commande. Cela peut alors mettre à train une série de procédures susceptibles de répondre à ce cas spécial.

¹ D. JACOMET, « *Le textile et l'habillement, une industrie de pointe* », 1986, p.282
Vêtements courts à manches.

3.4. Choisir des unités de temps raisonnables

Une discordance existe souvent entre les unités de temps utilisées par la production d'une part, et d'autre part par les responsables commerciaux.

On peut, par exemple, indiquer à un client un jour de livraison déterminé, alors que l'usine établit ses plans de sortie de fabrication sur une base mensuelle, en calculant les moyennes d'heures de main-d'œuvre disponibles par mois ou les volumes des produits qui peuvent être traités mensuellement. Fixer ainsi le délai de livraison par jour ou même par semaine.

Le bureau d'études qui est considéré comme source du retard de livraison, voici donc des actions correctives pour améliorer sa fonction.

Section 4 : Bureau d'études

Chaque année, les besoins des consommateurs se diversifient et le contexte dans lequel évolue le bureau d'études (concurrence, développement de produits destinés à de nouveaux marchés...) devient de plus en plus difficile ; c'est pourquoi les études doivent être menées de façon systématique et avec la coopération de nombreux départements.

Des objectifs globaux doivent être définis et respectés afin de pouvoir maîtriser la qualité de produits finis pour assurer les retouches qui entraînent un retard tardif.

4.1. Comprendre les exigences des clients

Bien comprendre les qualités demandées par les clients est fondamental pour le développement et la conception d'un produit à souhaiter. A l'origine des produits qui connaissent le plus grand succès, on ne trouve pas nécessairement des innovations technologiques marquantes, mais des concepts qui correspondent exactement à ce qu'attendent les clients. Pour progresser, il faut que la Société se dote impérativement d'un système permettant d'identifier clairement les qualités demandées, de le convertir en caractéristiques « qualité » et, à partir de là, développer les produits correspondants.

4.2. Créer et visualiser les qualités en conception

Les qualités demandées par les clients doivent être converties en qualités de conception et exprimées sous une forme concrète, utilisable lors de la fabrication des produits. Il faut donc créer un certain nombre d'éléments :

- des plans et des dessins
- des spécifications

- des maquettes ou des modèles
- des documents pour les essais et les vérifications

4.3. Accroître l'efficacité des revus de conception

Les problèmes que l'on rencontre le plus fréquemment durant le cycle de vie d'un produit étant liés à la conception, l'accent doit être mis sur les études concernant la qualité. Cependant, compte tenu de la nécessité d'améliorer la productivité des bureaux d'études (en terme de contribution au chiffre d'affaires par concepteur), il est souhaitable d'améliorer la fiabilité et l'efficacité de la conception. L'établissement et le suivi du calendrier des différentes étapes du processus, tout comme la standardisation et l'automatisation des tâches grâce à des systèmes de **CAO**¹ et d'autres nécessitent donc la mise en place d'un système de Gestion. Et pour établir un calendrier, il faut connaître précisément la charge de travail correspondant à chaque étape du processus de conception.

De plus, il faut se reporter aux indications données par l'équipe de concepteurs concernant le temps passé à réaliser les tâches dont ils ont et les plans de chaque type de produit.

Parmi les autres causes la qualité de la documentation administrative peut provoquer des retards de livraison. Il est donc temps de proposer des solutions pertinentes afin de réduire ces retards en matière de livraison des produits finis.

Section 5 : Amélioration de la qualité de documentation

L'établissement des documents est considéré comme une tâche mineure dans beaucoup d'entreprises ; pourtant elle est complexe, exige beaucoup de soin et de précision, et joue un rôle sur l'ensemble de la procédure de satisfaction des demandes des clients exprimées par leurs commandes.

Il importe donc d'examiner les moyens dont disposent la Société pour traiter les documents, et de vérifier s'ils ne causent pas de retards. Les procédures administratives doivent répondre aux objectifs qui suivent :

¹ G. BAUVIN, « *MANAGEMENT INFORMATIQUE* », les Editions du groupe express, de 1991, p.210.
Conception Assistée par Ordinateur. Système informatique employé par une Entreprise en vue d'atteindre une conception en fonction de l'Ordinateur.

5.1. Marcher à la même allure que le transport

5.1.1. Eviter les retards à l'expédition

Le service de la documentation de la livraison peut être utilisé comme pivot de toute activité, émettant les instructions prescrivant que, pour une date limite, les produits devront être terminés, puis pris dans un magasin et emballés d'une façon convenable pour le mode de transport choisi. Le département des emballages doit détenir la documentation relative aux indications à porter sur les rouleaux des produits déjà emballés à la dimension maximale de celles-ci. Ces détails ont une très grande importance et des retards de livraison peuvent produire si on les néglige. Si les douaniers ouvrent des emballages pour procéder à des sondages et comparent ce qu'ils constatent aux informations figurant à l'extérieur, les agents de douanes considèrent également les documents comme étant corrects. Mais si de telles informations n'existent pas, l'admission des marchandises peut être refusée, ou bien la totalité de cargaison peut être ouverte et chaque article pesé ou mesuré pour la détermination des taxes douanières.

Lorsque le transporteur ou le transitaire arrive à l'usine pour prendre en charge une livraison, toutes les pièces qui doivent l'accompagner doivent être prêtes, faute de quoi, le chauffeur la refusera et un départ du bateau, par exemple, sera manqué.

5.1.2. Eviter les erreurs de parcours

Les clients fournissent fréquemment des instructions détaillées concernant le port d'arrivée ou la destination finale des marchandises, et on doit veiller à l'existence d'un système permettant de bien relier les commandes à ces instructions. Dans ce cas, il faut signaler le service expédition que des dos d'enveloppe ne suffisent pas pour ce genre d'affaire. S'il arrive trop souvent que des marchandises sont mal étiquetées c'est à dire sans instructions claires, c'est difficile pour les traiter. Par exemple, on ne donne que le nom et l'adresse du client à l'Île Maurice, alors que les instructions avaient demandées que les marchandises soient livrées dans un magasin du port aux U.S.A. Dénouer ce genre de difficulté prend plus de temps pour le transport.

5.1.3. Eviter les retards en cours de route

Ainsi que nous l'avons signalé, les services douaniers exigent le respect scrupuleux, à la lettre, de leurs instructions : une date mal placée peut entraîner un retard d'une semaine ; des documents rédigés à la main, non informatisés, sont souvent mal interprétés et fréquemment non admis à des postes-frontières. Pour cela, éviter de faire des abréviations sauf si elles sont

internationalement reconnues et approuvées (ex : CAF, FOB, CIF). Ensuite, l'utilisation de l'unique description des produits, en abrégé, par la Société, est alors ainsi inacceptable. En fin, il faut que tous les documents prévus doivent se trouver dans l'emballage avec les marchandises, c'est-à-dire les certificats d'origine, les factures consulaires et d'autres documents du même genre doivent être présentés et signés par un responsable d'expédition.

5.2. Accélérer le paiement fournisseur

5.2.1. Assurer un paiement rapide au près du fournisseur

Les documents jouent un rôle important dans le déclenchement du paiement : ils servent des preuves à l'expédition des marchandises en provenance des fournisseurs que ce soit locaux ou étrangers en indiquant les sommes à payer. Mais en contre partie, « c'est le paiement ». Le retard de traitement des paiements de fournisseur qui est invoqué à ne pas livrer les marchandises à commander vers la Société. Donc pour bien mener la bonne marche d'une affaire, il faut payer les prix convenu avec les fournisseurs. Et si c'est impossible, redonner un délai le plus court possible pour une échéance de paiement.

5.2.2. Simplifier, intégrer, automatiser les documents de paiement

Chaque fois qu'un document est recopié à la main, un nouveau risque d'erreur ou de mauvaise interprétation se présente. Cela est particulièrement vrai dans le commerce international, parce que beaucoup de noms de navire, de destinations et des clients peuvent ne pas être familiers à des secrétaires. Du désordre peut résulter d'une fausse interprétation des lettres. **Ex :** S.A : pour certains, il s'agit de Société anonyme en Français ou de son équivalent en Espagnol, ce qui correspond Ltd en Anglais ; pour d'autres, cela signifie South Africa (Afrique du Sud) ou South America (Amérique du Sud) ou bien une partie d'un continent, l'Australie, pour South Australia (Australie du Sud).

C'est la raison pour laquelle, il faut donc que toute copie doive être soigneusement vérifiée. Eviter toute duplication lorsqu'on remplit des imprimés car cette mesure est susceptible de rendre la livraison la plus rapide et plus précise.

On doit prendre en considération les systèmes qui admettent un jeu de données vérifiées et correctes, puis les reproduire sur les pièces requises.

Les causes de retard de livraison ne se définissent pas seulement aux autres fonctions de la société mais peuvent être aussi à la direction générale. Nous mettons en œuvre alors tout au long de cette section des actions correctives nécessaires pour les remédier.

Section 6 : Au niveau de la Direction Générale

6.1. Plan de structure organisationnelle

Grâce au large pouvoir de décisions dont elle dispose, la direction générale peut assurer le bon fonctionnement de la société comme l'intégration d'un service « contrôle de production » qui se focalise dans les responsabilités suivantes :

- d'assurer le fondement des promesses de dates de livraison
- de garantir l'équilibre dans le déroulement de travail de l'usine
- d'intégrer le travail dans l'usine
- de signaler les écarts par rapport au plan établi
- d'entreprendre les actions correctives

Pourtant, ce département reçoit des informations, les traduit dans les termes voulus par les différentes fonctions, les diffuse, et suit à la trace cet échange de données, car tout lot d'informations en affecte un autre. Il pilote la conception, la planification, l'inspection et l'expédition. Il pilote aussi sa propre fonction du programme qu'il doit suivre pour que les autres programmes soient bien suivis. Signaler les écarts par rapport au plan est un des plus importants aspects de sa fonction ; il est extrêmement difficile en effet, selon lui, d'obtenir que les gens rapportent les mauvaises nouvelles en temps utile pour effectuer les corrections nécessaires ; il faut donc que chacun sache, par le biais des moyens visuels que les informations ne pouvant être ni déguisées, ni ignorées, s'il est voisin ou éloigné de ce prévoit le calendrier.

6.2. Direction des Ressources Humaines

Pour définir les politiques humaines, comme pour mettre en œuvre des techniques de gestion et d'animation des membres de l'entreprise, la direction générale doit pouvoir s'appuyer sur une Direction des Relations Humaines compétente et efficace. Pour cela, vaut mieux que la Direction Générale consacre une grande partie de ses interventions à l'étude de la structure et de l'organisation interne de cette direction, puis à la formation et au perfectionnement de leurs membres. Et l'action de la Direction Générale dans ce domaine peut revêtir deux aspects :

- assistance dans l'entreprise : étude et définition de l'organisation de la direction des relations humaines.
- séminaires de la direction générale : formation et perfectionnement des membres de la direction des relations humaines.

Dans ces deux perspectives la direction générale veille avant tout à fournir des informations concrètes et opérationnelles, ainsi qu'à modifier le comportement des hommes chargés de définir et de faire vivre les politiques humaines dans l'entreprise.

Cette évolution du comportement et des connaissances est placée, comme toutes les techniques proposées par la direction générale, sous la double exigence du développement de l'homme et l'expansion de l'entreprise. Et dans tous ses domaines d'activité, la direction générale entend non pas se substituer à l'entreprise, mais l'aider à faire face aux difficultés qu'elle peut connaître. Ses interventions se déroulent en général, selon les phases suivantes :

- assistance de la direction générale et de la direction des relations humaines pour analyse puis choix des solutions à mettre en œuvre.
- définition d'un programme de travail détaillé, permettant de relier entre elles les différentes actions à entreprendre et d'établir des budgets d'intervention précis.
- formation des membres de l'entreprise et de la direction des relations humaines qui auront à réaliser le plan d'action.
- suivi de l'évolution du programme de travail et assistance, en cas de difficultés, des membres de l'entreprise responsables de l'action.
- mise au point et conduite, avec les membres de la direction des relations humaines, de réunions destinées à exposer les solutions retenues et leur mise en application.

6.3. L'animation des collaborateurs de l'entreprise

L'évolution des problèmes économiques de l'entreprise, comme les contraintes que font peser les aspirations de ses membres et le poids de l'environnement, vont conduire de plus en plus les dirigeants de l'entreprise moderne à un nouveau style de direction des hommes. Ce style ne se différenciera pas tant par les techniques que par la participation des salariés eux même à la définition des politiques humaines de l'entreprise et des techniques de gestion.

Cette définition paritaire doit être l'occasion et l'objet de l'animation des membres de l'entreprise. Elle met en jeu un certain nombre d'actions dont les principales sont les politiques et méthodes d'information et l'organisation du dialogue dans l'entreprise (accords de progrès et de participation, et formation des syndicalistes, des membres de comités d'entreprise et des représentants du personnel au dialogue et à la concertation¹).

¹ A.S. RATOVOSON : « Cours de Management I », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005. Echange d'idées en vue de s'entendre sur une attitude commune.

6.4. Clarification d'une culture d'entreprise et culture industrielle

6.4.1. Culture industrielle

La culture industrielle concerne l'environnement technologique et le transfert de technologie d'une entreprise. Et pour bien maîtriser le cadre d'une production régissant à la satisfaction de biens et des services en terme de qualité et des délais de livraison des produits finis, il faut être compétitif. Cette compétitivité n'est atteinte que suivant le thème de développement de l'industrialisation en fonction des machines fiables, pertinentes et efficaces. Malgré tout, on constate que parmi les machines utilisées par la COTONA sont assez anciennes. De ce fait, nous lui proposons d'investir sur d'autres machines nouvelles suivant la technologie actuelle pour que l'exécution des tâches se fasse rapidement sur un certain nombre de département de production. Au niveau de transfert de technologie, il est nécessaire pour les cadres d'effectuer une formation à l'étranger pour être plus performant. Ceci est vrai également pour les autres catégories de personnel.

Pour cela il est bon pour la Société d'imputer un budget réel réservé à la formation des non cadres afin de :

- remédier à brève échéance au manque de personnel qualifié.
- pallier aux lacunes de la formation personnelle.
- suivre les transformations rapides que subit une Société industrielle.
- adapter l'homme à son travail.
- maîtriser la technologie importée.
- d'augmenter la productivité.

6.4.2. Culture d'entreprise¹

Le principe de direction d'une entreprise s'oriente actuellement vers une philosophie efficace qui a pour but d'améliorer le système de travail et d'augmenter le potentiel humain. Et parmi les plus connus, le cercle de qualité, le brainstorming et le benchmarking. Ces cultures sont élaborées auprès de la Société pour aborder les problèmes liés à la vie des structures et des hommes qu'elles se rapportent à court terme et à long terme. Ainsi, elles préconisent des approches adaptées à la nature de l'homme et de l'entreprise, l'application des politiques d'information et des politiques contractuelles susceptibles de favoriser les dialogues et la compréhension réciproque. Mais on observe que la culture existante dans cette

¹ P.G.Horace : « Cours de Management II », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
Vision culturelle des dirigeants et des salariées dans le fonctionnement des entreprises.

Société n'était pas bien définie. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire comme dans toutes les disciplines d'intégrer l'une de ces cultures pour en savoir plus à court terme l'évolution des circonstances économiques et les expliciter, de comprendre et chercher à satisfaire les aspirations des hommes de mieux adapter aux contraintes de l'environnement ; et à long terme de permettre aux différents responsables de centre de profit de la Société à participer sur la définition de ces politiques et d'en assurer, par délégation, par application. Ces politiques peuvent être utiles parce qu'elles étudient une occasion de dialogue et d'échange.

Enfin, il faut intégrer ainsi dans la psychologie des dirigeants les qualités et les critères d'organisation dont ils ont besoins dans l'accomplissement de leurs tâches.

6.4.2.1. Qualités d'un dirigeant :

a) Qualités personnelles

- Persévérant, volontaire, combatif
- Décideur
- Réaliste, pragmatique
- Compétent en Management
- Suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes.

b) Qualités humaines

- Juste, non laxiste, sachant dire non
- Disponible
- Clair, consistant (attitude cohérente)
- Attentif aux autres

c) Qualités de Manager

- Animateur
- Sachant motiver
- Organisateur
- Sachant déléguer et faire confiance
- Ayant de l'intuition et bon esprit de synthèse
- Sachant contrôler

d) Qualités de communication

- Apte au dialogue, à l'écoute
- Sachant s'exprimer clairement
- Négociateur.

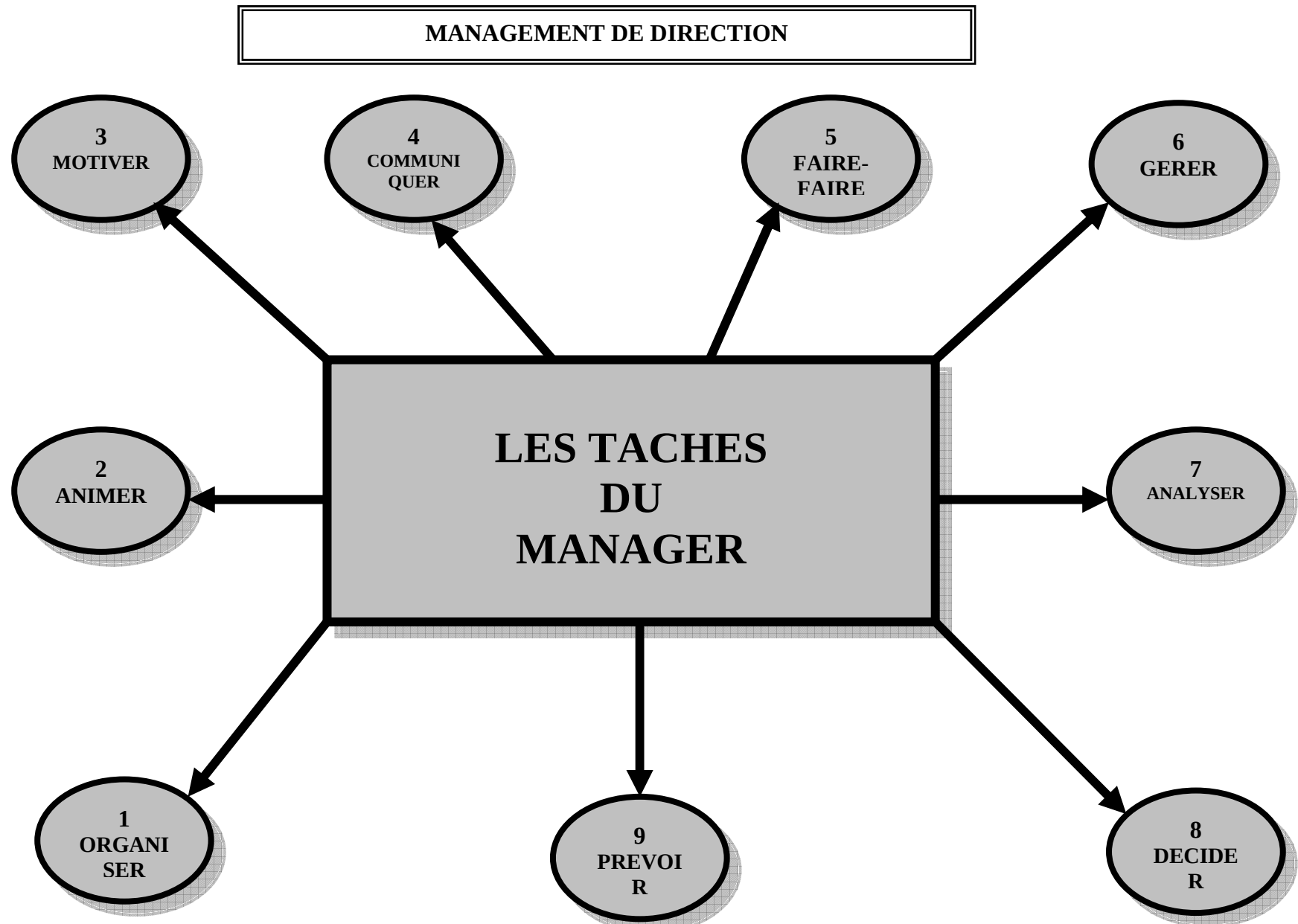
6.4.2.2. Critères d'organisation pour atteindre un bon fonctionnement de travail

- a)- **Maîtrise de technique/ Coûts/ Délais** : pouvoir décider et contrôler, maîtriser les coûts.
- b)- **Pouvoir motiver : structure permettant** : la délégation, une bonne communication, l'intérêt de travail.
- c)- **Bien maîtriser la technique** : participer à la conception initiale, pouvoir connaître le produit
- d)- **Maîtriser toute la technique** : équipe pluridisciplinaire
- e)- **Assurer la qualité** : personnel motivé, méthodes rigoureuses mais souples, pérennité de l'équipe.
- f)- **Etre objectif** : ne pas être juge et partie.
- g)- **Pouvoir communiquer facilement** : équipe de Management rassemblée en un même objectif.

Alors les qualités requises exigées pour un bon dirigeant peut schématiser comme le suivant :

Schéma 8 : Les tâches du manager

Cf schéma n°8, p.94



Ce schéma nous montre que tout manager (dirigeants) de chaque unité de production ayant l'aptitude à mettre en œuvre ses principes de travail envers les neuf tâches mentionnées ci-dessus pour atteindre l'objectif en diminuant les délais de retard de livraison clientèle.

Source : Marc BENAIN, Management d'entreprise, 2003, page 128

6.5. Renforcement des applications informatiques

Les méthodes et techniques de gestion permettent la prise de décision. Ces décisions doivent s'appuyer sur les informations concrètes et le plus souvent possible chiffrées que constitue l'ensemble des données administratives de la gestion du personnel.

Ces mêmes décisions de gestion ne deviennent opérationnelles que lorsqu'elles sont transcrites en terme d'administration.

La prise en charge des mesures de gestion par l'administration permet également de contrôler leur efficacité et si nécessaire de décider d'actions correctives.

La direction générale veille donc à fixer et à améliorer l'organisation de l'administration du personnel.

Dans ce but, ses interventions peuvent se situer, d'une manière générale, dans les domaines suivant :

- définition des réglementations et des applications du droit social et conventionnel.
- construction de systèmes d'information cohérents.
- définition et organisation des fichiers.
- architecture de traitements.
- conseils sur des problèmes d'exploitation.
- mise en place de procédures et de mode d'utilisation des systèmes.

Comme nous avons vu au premier chapitre, la mauvaise planification de produit et le problème de transport sont parmi les causes récentes du retard de livraison. Alors pour le remédier nous allons voir à la section suivante quelques différentes solutions nécessaires.

Section 7 : Au niveau de la planification du produit et du transport

7.1. Planification du produit

La planification produit joue un rôle majeur dans le développement de produits nouveaux répondant aux besoins demandés par les clients. Il n'est pas exagéré de dire que la survie d'une entreprise dépend dans une large mesure de savoir faire de ce département. Nous allons voir comment utiliser les méthodes de résolution de problèmes sur la maîtrise de la qualité dans ce service qui a pour but de développer les produits nouveaux.

Pour bien mener cette planification, il est indispensable d'analyser les données concernant les commandes clientèles pour repérer les produits susceptibles de relancer la demande ; d'organiser les développements de ses produits dont les caractéristiques ont été le plus appréciées dans les évaluations faites par les clients ; de concilier la qualité, la

technologie et coût lors de la phase de l'organisation du développement pour que celui-ci génère des produits présentant tous les atouts.

Dans ce cas, il faut mettre à la hauteur la créativité et l'information pour permettre à l'entreprise de développer rapidement des produits exigés par les clients ainsi que d'évaluer le système de plan produit. De plus, adopter une politique ou d'orientation précise pour le développement de nouveaux produits, de définir un calendrier de travail efficace, d'intégrer le système d'assurance qualité, d'imposer les critères pour évaluer les idées et les informations. Enfin, au fur et à mesure, il faut maîtriser le flux de produit et tous ceux-ci se font avant le lancement.

7.2. Mettre en œuvre les défis du transport

La fonction transport est si complexe qu'elle exige des compétences très spécialisées. La solution pour la plupart des commerces internationaux (import export), est utilisée le service d'un auxiliaire de transport (commissionnaire de transports, transitaire) ; il faut toute fois que dans la Société exportatrice comme celle de la COTONA, il y ait un dirigeant d'un échelon très élevé, clairement responsable de la politique des transports. Mais dans le cas contraire, s'il ne tient pas compte de la liaison avec les divers transporteurs ainsi que la non assurance sur les calendriers et les instructions appliquées dans les décisions relatives aux transports, des graves conséquences apparaissent. Pour cela, il est nécessaire que ce personnage connaisse l'impact des transports sur les autres fonctions de l'entreprise et entretienne un flux d'information dans les deux sens avec la production, l'emballage, les commerciaux, les départements chargés du calcul des coûts et des finances, qui, tous, sont intéressés par la vitesse et la méthode de transport utilisée pour servir les clients.

D'autant plus, on peut organiser des priorités au profit des livraisons urgentes et obtenir rapidement des informations sur la situation d'une cargaison¹ et sur les moments précis où les livraisons sont prévues.

Il est aussi à conseiller de choisir des transporteurs sérieux pour éviter les fausses promesses car de bonnes relations de travail avec des spécialistes de transport peuvent contribuer largement à une circulation régulière et fiable des biens. Ensuite, il faut apprendre par expérience à quel point un agent de transport est fiable et efficient.

¹ M. AUMAGE, *Guide lexique des opérations internationales* par les éditions d'organisation 1989, p.56.
Ensembles des marchandises dont on est chargé un navire, un camion, ou un avion en grande quantité.

Enfin, nous conseillons la COTONA que pour pouvoir faire une livraison rapide, il est indispensable pour la société d'investir sur des véhicules de transport ayant une capacité assez grande et plus économique afin d'éradiquer les problèmes du retard commis par les transporteurs.

CONCLUSION

Compte tenu de la faiblesse de la demande locale qui est en relation avec le pouvoir d'achat de la population et des contraintes sur les importations, la Société COTONA est obligée de se tourner vers le marché extérieur. Le marché mondial dans le domaine textile ne cesse de se développer. La Société peut avoir sa place dans ce marché dans la mesure où elle dispose d'une main d'œuvre abondante (et bon marché), peu coûteuse et « facile à former » au regard des normes internationales. Les coûts horaires pratiqués dans l'industrie textile font de la Société COTONA l'un des fabricants les plus compétitifs au monde. Et, les nouveaux pays industriels, en particulier ceux d'Asie de l'Est, face à l'accroissement du revenu par habitant et des coûts de main d'œuvre se lancent aujourd'hui dans la production de tissus hautes gammes, à valeur plus élevée et moins standard.

Ces produits exigent une meilleure qualité et des délais de livraison plus rapide, mais ces pays sont suffisamment expérimentés pour satisfaire ces conditions. A mesure qu'ils s'orientent vers des produits hauts de gamme, ils libèrent des gros créneaux sur le marché pour de nouveaux producteurs aux coûts moins élevés. La COTONA doit saisir cette opportunité et au fur et à mesure des expériences acquises s'orienter vers des produits hauts de gamme.

Mais la société ne peut pénétrer ce marché tant qu'elle ne dispose pas d'investissement solide si l'on veut développer la production et améliorer la commercialisation et la distribution, donc rester compétitif au niveau des coûts, l'expédition, le transport, les formalités douanières et les documents commerciaux.

Il est évident que les conditions dans lesquelles la Société fera une livraison ont comme point de départ le contrat de vente et les promesses faites par les représentants et les obligations acceptées par eux sont déterminantes pour le fonctionnement de l'usine qui, selon le cas sera régulier ou se traduira par une course contre la montre. Le personnel de la Société ne peut avoir des chances d'agir convenablement, que lors qu'il est parfaitement informé des capacités de production de l'usine, et cela dans des termes qui soient à sa portée. Les performances commerciales de la COTONA peuvent être améliorées, si la majorité des commandes peuvent être rationalisées et standardisées, laissant ainsi une grande souplesse pour accepter des commandes en retard ou inhabituelles pour plaire à un client.

Il faut en même temps que les cadres commerciaux aient conscience de leurs responsabilités, vis-à-vis de l'usine et des autres services de la Société, et surtout du respect du délai de livraison. On doit maximiser la souplesse dans la réalisation de produits et dans le

transport des biens vers leur destination finale. Des enlèvements de dernière minute, entraînés par des restrictions à l'importation, doivent être évités en vérifiant scrupuleusement à l'avance les réglementations relatives aux exigences en fonction des cahiers des charges et à la sécurité existant dans la législation du pays acheteur.

Enfin, la contribution à l'amélioration des délais de livraison dépend en général de la considération d'ensemble du système de pilotage central et les marges d'erreur comme les attributs d'un plan de production permettant de résoudre économiquement les problèmes, dans le cadre des promesses faites aux clients dont on a reçu des commandes.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	: Demande de Vérification d'Importation -----	102
Annexe II	: Rapport d'Inspection -----	103
Annexe III	: Copy Bill of Lading (connaissance) -----	104
Annexe IV	: Commande importation-----	105
Annexe V	: Original Bill of Lading -----	106
Annexe VI	: COTONA par marché: Historique -----	107
Annexe VII	: COTONA par utilisation finale : Historique -----	108
Annexe VIII	: Planning Février-----	109
Annexe IX	: Capacité machine filature-----	110
Annexe X	: Tableau des Indices professionnelles -----	111
Annexe XI	: Etat de stocks fibres -----	112
Annexe XII	: Bordereau d'expédition files-----	113

Annexe I



Société Générale de Surveillance S.A.

Page 1 de 1

DEMANDE DE VERIFICATION D'IMPORTATION

D.V.I No : TNR/2007/157407		Date Emission : 15/01/07	
Vérification : Pas d'inspection physique avant embarquement requise		Date Expiration : 15/07/07	
Importateur	NIF : 105009018	Code stat : 703425	Exportateur
LA COTONNIERE D'ANTSIRABE (EX-NEWCO SA) ROUTE D'AMBOSITRA			CLARIANT FRANCE S.A. avenue du president wilson
110 - Antsirabe - Madagascar Personne contact : Irène RABOTOVAO Tél.: 261204449422 Fax : 261204449222 E-mail : amg.import@cotona.com			92800 - Puteaux - France Personne contact : CATHERINE GREC Tél.: 33146969600 Fax : 33146969601 E-mail : catherine.grec@clariant.com
Transaction		Déclaration Importateur	
Contrat/Proforma No 8081000001 Date : 06/01/2007 Incoterm : EXW (EX Works) ,France, Paris-La Défense Montant : **959.40 Monnaie EUR (Euros) Banque Commerciale : Condition de paiement		Niveau commercial Importateur : FABRIQUANT Lien entre acheteur et vendeur ? : Non Lien influence le prix ? : Non Commissions : Royalties ou frais de licence : Assistance du vendeur : Produits revenant au vendeur :	
Détails Marchandises			
Ligne	S.H.	Description	Origine Quantité Unité P.U. Montant
1	38.0991.00	EPAISSISSANT PRINTOFIX CA LIO , 10470124682	FR **390.00 K **2.46 **959.40
Expédition			
Pays de provenance / Inspection : FRANCE Mode de transport : MARITIME Date embarquement prévue : 12/01/07 Type Cargo : Full Container Load			Total FOB/EXW : **959.40 Frêt : **0.00 Assurance : **0.00 Autres charges : **0.00 Total : **959.40
Ceci confirme l'enregistrement de votre DVI No TNR/2007/157407 selon les données communiquées ci-dessus. SGS n'accepte pas la responsabilité pour l'exactitude de ces données. La DVI a une durée de validité maximale de 6 mois.			

Vous pouvez suivre votre dossier sur notre site web:

<https://www.tradeworks.sgs.com/Tradeworks/public/tracking.do?mode=same&showResult=true&srInternalId=60880811>

879351611

SGS-ORIGINAL-SGS

SGS S.A.

www.sgs.com

Source : Département AMG, Avril 2007

Annexe II

SGS S.A.

RAPPORT D'INSPECTION

Le présent rapport d'inspection a été émis conformément à la réglementation en République de Madagascar et selon les critères définis par notre mandat. Il ne engage ni le vendeur et l'acheteur de leurs obligations contractuelles respectives, ni l'importateur et le déclarant de leurs responsabilités vis-à-vis des autorités douanières.

N° de l'opération : TNR/2007/158464
 Importateur : N° NIF 105009018 N° Statistique 703425
 Exportateur : R.I. N° TNR/2007/158464/MU/CR2/1
 Date émission : 16/03/07
 LA COTONNIERE D'ANTSIRABE (EX-NEWCO SA)
 PRODUIT D'ANTSIRABE
 SUCOTA TEXTILE MILLS LTD
 SAYED HOSSEN ROAD
 SOLFERINO
 ANTSIRABE - MADAGASCAR
 CUREPIPE - MAURICE
 Paiement et livraison
 Banque :
 Type paiement :
 Référence # : N/A
 Provenance :
 Livraison : TOTAL
 Transport : MARITIME
 B/L ou AWB : PLTM1700015MU1
 Montant : **7452.30
 Date : 18.01.07
 Monnaie : USD
 Incoterm : CFR

Détail d'expédition

Container(s)	Emballage(s)	Quantité
	- 2 Pallettes, ...	Quantité : 1300.5 KG brut [kg] : 1,350.50 net [kg] : Type Cargo : Conventional/general Cargo

Opinion de la valeur de transaction pour les besoins douaniers (USD)

Documentation présentée	Valeur FOB :	Fré :	Assurance :	Autres charges :	Total :
	**7350.30	**102.00	**0.00	**0.00	**7452.30

Opinion pour dédouanement (USD)

N° Code S.H.	Description	Origine	Quantité Unité	Cond.	Méth.	Montant FOB
7 52.0512.00	FIL, CO/LYCRA, NM 24/1	IT	**1300.5 KG	01	1	**7350.30
TOTAL						**7350.30

Opinion valeur et droits et taxes (MGA) (Taux de change : USD = 2,021.730000 MGA)

N°	Valeur douane	DD	DA	TPP	TVA	TVAPP	Régime	Droits et taxes
7	**15170.556	0%	0%	0%	0%	0%	S986	**0
Total	**15170.556	**0	**0	**0	**0	**0		**0

Participation

Valeur FOB (USD)	**7350.30	Taux de change	0.7611
Valeur FOB (EUR)	**5594.06	Montant participation (EUR)	**0.00

Réconciliation (MGA)

Apurement transaction	Final	Déclaration en douane N°	S 94, S 96, S 95, S 97
Bureau de douane	13AB BUREAU DES DOUANES	Montant liquidation	0.00
	ANTSIRABE - Antsirabe	Date	28/01/07

Numéro d'enregistrement	Numéro de liquidation
Numéro de Manifeste	Numéro de ligne de Manifeste

SGS Signature

SGS S.A.

Imprimé et autorisé par SGS Bureau de Liaison Antananarivo le 16/03/2007

1003986411

Rue R. M. HEFAR, SGS S.A.

www.sgs.com

SGSPAPER



Source : Département AMG, Avril 2007

Annexe III

MAERSK LINE		BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT		SCAC MAEU		
Shipper SHAHTAJ TEXTILE LIMITED 19-DOCKYARD ROAD, WEST WHARF KARACHI, PAKISTAN TEL:00-92-21-2313934 (5 LINES) FAX:00-92-21-2310623		Booking No. 854079744		B/L No 854079744		
Consignee (negotiable only if consigned "to order", "to order of" a named Person or "to order of bearer") TO THE ORDER OF HABIB BANK LIMITED CORPORATE BRANCH 2-HB PLAZA 11 CHUNDRIGAR ROAD, KARACHI PAKISTAN.		Notify Party (see clause 22) LA COTONNIERE D'ANTSIRABE B.P.45, ROUTE D'AMBOSITRA 110 ANTSIRABE MADAGASCAR				
Vessel (see clause 1) (5) CSAV NINGBO		Voyage No. 0716		Place of Receipt. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L (see clause 1)		
Port of Loading Port Qasim		Port of Discharge Toamasina, MG		Place of Delivery. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L (see clause 1)		
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER						
Kind of Packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No. 1 Container Said to Contain 31 ROLLS NO OF ROLLS: 31 1 X 20' CONTAINER 32,661 METERS 100% COTTON CARDED GREY FABRIC WARP IMPORTED COTTON, WEFT PAK COTTON 20/S CT CD X 16/S CT CD 128 X 60 63" 3/1 MANUFACTURED ON AIR-JET LOOMS: LENO SELVEDGED, A GRADE DYEABLE QUALITY. AS PER SALE CONTRACT NO: STL/222/06-07 (EXP) BUYER'S ORDER NO.91470 AND SGS REFERENCE NO.TNR/2007/160249. COMMERCIAL INVOICE NO:659/2006-2007 DATED:16-02-2007 FORM 'E' NO: HBL-1830716 DT:17-02-2007 NET WEIGHT: 14086.00 KGS SC NO: 46335 GREY FABRIC ROLL NO.101 TO 131 MADAGASCAR		Weight 14241.00 KGS		Measurement 26.00 CBM		
Above particulars as declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier (see clause 14)						
Freight & Charges		Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect
Carrier's Receipt (see clause 1 and 14). Total number of containers or packages received by Carrier. 1 container(s)		Place of Issue of B/L Karachi		SHIPPED, as far as ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled "Carrier's Receipt" for carriage from the Port of Loading (or the Place of Receipt, if mentioned above) to the Port of Discharge (or the Place of Delivery, if mentioned above), such carriage being always subject to the terms, rights, defenses, provisions, conditions, exceptions, limitations, and liabilities hereof (INCLUDING ALL THOSE TERMS AND CONDITIONS ON THE REVERSE HEREOF NUMBERED 1-26 AND THOSE TERMS AND CONDITIONS CONTAINED IN THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF) and the Merchant's attention is drawn in particular to the Carrier's liabilities in respect of on deck stowage (see clause 18) and the carrying vessel (see clause 19). Where the bill of lading is non-negotiable the Carrier may give delivery of the Goods to the named consignee upon reasonable proof of identity and without requiring surrender of an original bill of lading. Where the bill of lading is negotiable, the Merchant is obliged to surrender one original, duly endorsed, in exchange for the Goods. The Carrier accepts a duty of reasonable care to check that any such document which the Merchant surrenders as a bill of lading is genuine and original. If the Carrier complies with this duty, it will be entitled to deliver the Goods against what it reasonably believes to be a genuine and original bill of lading, such delivery discharging the Carrier's delivery obligations. In accepting this bill of lading, any local customs or privileges to the contrary notwithstanding, the Merchant agrees to be bound by all Terms and Conditions stated herein whether written, printed, stamped or incorporated on the face or reverse side hereof, as fully as if they were all signed by the Merchant. IN WITNESS WHEREOF the number of original Bills of Lading stated on this side have been signed and wherever one original Bill of Lading has been surrendered any others shall be void.		
Number & Sequence of Original B(s)/L THREE/3		Date of Issue of B/L 2007-02-22				
Declared Value (see clause 7.3)		Shipped on Board Date 2007-02-21				
Signed for the Carrier A.P. Møller - Mærsk A/S trading as Maersk Line						
As Agent(s) for the Carrier MAERSK PAKISTAN PVT LTD						
This transport document has one or more numbered attachments						

Source : Département AMG, Avril 2007

Annexe IV

cde import

Délai de livraison MCPAT

Matières colorantes et
produits auxiliaires
Textiles

NAT_CODE	M		
Import/Local	Import		
Moyenne Délai	LIBELLE	ACHEMINEMENT simulé actuel	
Nom abrégé		A	B
BASF S. AFRICA	FIXAPRET ECO		5.0
Somme BASF S. AFRICA			5.0
STREAMLINE	ACETATE ISOPROPYLE		4.8
	EAU OXYGENEE 50%		6.0
	SILICATE DE SOUDE 367-407Be		3.9
	SOUDE CAUSTIQUE		4.5
Somme STREAMLINE			19.2
REFNOL RESINS	REFNOL 52D		4.5
Somme REFNOL RESINS			4.5
DYESTUFFS	BLEU OCTAMINE FTB		4.3
Somme DYESTUFFS			4.3
CLARIANT Suisse	ANTIMOUSSOL SF		4.2
Somme CLARIANT Suisse			4.2
STORK PRINTS	COLLE DUSTFIX 4R0802024		4.2
Somme STORK PRINTS			4.2
CHEMCO LTD	EAU OXYGENEE 50%		2.9
	SOUDE CAUSTIQUE		4.5
Somme CHEMCO LTD			7.4
MITSUBISHI	PVA KS 1100		4.0
Somme MITSUBISHI			4.0
LAMBERTI S.P.A.	LAMOVIL F 470		4.0
Somme LAMBERTI S.P.A.			4.0
CIBA	INVATEX ED		4.5
	TINOCLARITE CBB		4.3
	TINOZYM ADC		2.9
	TURQUOISE PGR CIBACRONE		3.2
	UVITEX RSB 150% LIQUIDE		4.6
Somme CIBA			19.5
ARKEMA	CHLORITE DE SOUDE 31% FN SOLU		3.8
Somme ARKEMA			3.8
COGNIS	ADALIN FL		4.0
	STABIFORM 891		3.6
Somme COGNIS			7.6
RADIANT COLOR	ORANGE JST13		3.7
Somme RADIANT COLOR			3.7
DESBRO	EAU OXYGENEE 50%		3.8
	SOUDE CAUSTIQUE		5.0
	UREE TECHNIQUE		2.8
Somme DESBRO			11.6
CLARIANT FCE SA	ACTEUR SF LIQUIDE		4.3
	ARKOFIX NZF	2.2	3.9
	EPAISSISSANT PRINTOFIX CA LIQ		3.9
	FIXATEUR PRINTOFIX WA		3.6
	LIANT PRINTOFIX 83 L		3.7
	SOLIDOKOLL N		3.2
Somme CLARIANT FCE SA		2.2	28.8
AVEBE FRANCE	FRENAX C1	1.8	4.3
	Kollotex AC 1250		3.0
	SOLVITOSE CRD 40		4.1
Somme AVEBE FRANCE		1.8	11.4
HEXION	PVA 66		3.4
Somme HEXION			3.4
AVEBE	FRENAX C1		3.4
Somme AVEBE			3.4
HUNTSMAN	ALCOPRINT RTBC		4.4
	BRUN CIBACRONE P6R	1.6	3.8
	INVATEX AC		3.7
	INVATEX ED		3.9
	INVATEX SA		3.5
	JAUNE OR P-2RN CIBACRONE		3.0
	NOIR PGR CIBACRONE		4.3
	NOIR P6R CIBACRONE		1.5
	OLEOPHOBOL 25R		1.0
	ROUGE CD CIBACRONE		3.3
	TINOCLARITE CBB		3.7
	TINOZYM ADC		3.7
	ULTRAVON CN		3.6
	UVITEX RSB 150% LIQUIDE		3.7
Somme HUNTSMAN		1.6	37.7
CHT	INTENSOL RC		3.7
	MEROPAN DPE		3.7
	SUBITOL RNC		4.3
	TUBIPERL HS OR	1.3	3.1
	TUBIPERL P	1.3	3.1
Somme CHT		2.6	17.9
SG DISTRIBUTORS	FECULE DE MAIS		3.0
Somme SG DISTRIBUTORS			3.0
DYSTAR	BLANC RMN ACRAMIN		3.1
	BLEU CA GRANULE LEVAFIX	0.9	3.8
	BLEU BRILLANT EB LEVAFIX	3.6	2.2
	BLEU BRILLANT 3BFA 133% REMAZOL		2.5
	BLEU BRILLANT R REMAZOL		1.3
	EVO FINE PI	1.3	2.9
	JAUNE CA LEVAFIX		3.7
	JAUNE E3RL LEVAFIX		3.6
	JAUNE BRILLANT GL REMAZOL		3.3
	NOIR B REMAZOL		3.7
	ORANGE K-R IMPERON		3.4
	ROUGE RB 133% REMAZOL	3.6	3.5
	ROUGE CA LEVAFIX		2.0
	SERA WET CAS		5.5
Somme DYSTAR		5.5	24.2
MAUVILAC C. LTD	KIERALON MFB		2.4
	KIERALON COE		2.7
	LUDIGOL		2.3
	NOIR N150 EVERZOL		2.3
Somme MAUVILAC C. LTD			9.7
SUPINTEX	FIXOGEN NFXL		2.8
Somme SUPINTEX			2.8
CHEMANEX	CARBOCEL TS		2.4
Somme CHEMANEX			2.4
BRIGHT INDUSTRIE	APPRETAN 3450	1.2	2.4
	LANASIL		1.2
Somme BRIGHT INDUSTRIE		1.2	3.6
RUDOLF CHEMIE	RUCCO NANOSTOP NSG		1.6
Somme RUDOLF CHEMIE			1.6
STM	ARKOFIX NZF	0.6	1.3
	AVIROL NW 94 - PI		1.3
	BLEU BRILLANT R REMAZOL		1.0
	CHLORITE DE SOUDE 31% EN SOLU		2.4
	FIXAPRET ECO		0.6
	LAZIME PE		1.7
	SOFNOL NY		1.7
Somme STM		0.6	9.0
PHARMACIE NOUVE	JAUNE 3RS GRAN 133% REMAZOL		1.0
Somme PHARMACIE NOUVE			1.0

Source : Département AMG, Avril 2007

Annexe V

Copie de BL

Bill of lading

TOTAL P.02

MAERSK LINE		BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT	
Shipper SHAHTAJ TEXTILE LIMITED 19-DOCKYARD ROAD, WEST WHARF KARACHI, PAKISTAN TEL:00-92-21-2313934 (5 LINES) FAX:00-92-21-2310623		Booking No. 854143493 SHIPPER'S NAME SHAHTAJ TEXTILE Consignee's name (Not part of Consignee's contract with carrier) (See clause 1)	
Consignee (Applicable only if consigned "for order" or "to order of" a named person or "to order of shipper") TO THE ORDER OF HABIB BANK LIMITED CORPORATE BRANCH, 2-HB PLAZA I.I.CHUNDRIGAR ROAD, KARACHI PAKISTAN.		To Order Party (See clause 2) LA COTONNIER D'ANTSIRABE B.P. 45, ROUTE D'AMBOSITRA 110 ANTSIRABE MADAGASCAR	
Vessel (See clause 1) MAERSK ARKANSAS	Voyage No. 0720	Place of Receipt, Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L (See clause 1)	
Port of Loading Port Qasim	Place of Delivery Toombosina, MG	Place of Delivery, Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L (See clause 1)	

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER

1 Container Said to Contain 31 ROLLS

Weight 14082.00 KGS
Measure 26.00 CBM

1 X 20' FCL CONTAINER
32,140 METERS 100% COTTON CARDED GREY FABRIC WARP IMPORTED COTTON, WFT PAK COTTON 20/S CT CD X 16/S CT CD 128 X 60 = 63" 3/1 MANUFACTURED ON AIR-JET LOOMS. LENO SELVEDGED, A GRADE DYEABLE QUALITY AS PER SALE CONTRACT NO. STL/222/06/07 (EXP)
BUYER'S ORDER NO. 94470 AND JCG REFERENCE NO. TMR/2007/10215
COMMERCIAL INVOICE NO. 689/2006-2007 DATED 05-03-2007
FORM 'E' NO: MEX1830720 DATED 05-03-2007
NET WEIGHT: 14027.00 KGS

SC NO: 45335

GREY FABRIC
ROLL NO. 132 TO 162
MADAGASCAR
MADE IN PAKISTAN

MSKU2455115 PK0204393 20 DRY 8'6 31 ROLLS 14082.00 KGS 26.00 CBM
SHIPPER'S LOAD, STOW, WEIGHT AND COUNT

FREIGHT PREPAID

These particulars are declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier (See clause 14)

Freight & Charges	Rate	Unit	Currency	Amount
Carrier's Receipt (See clause 1 and 14). Total number of containers or packages received by Carrier: 1 container(s) Number & Sequence of Original B/L: 1/THREE Declared Value (See clause 7.2): Shipped on board Date: 2007-03-10				
Place of Issue of B/L: Karachi Date of Issue of B/L: 2007-03-13 Shipped on board Date: 2007-03-10				

This transport document has one or more numbered attachments

Signed for the Carrier: *[Signature]*
MAERSK PAKISTAN PVT LTD

STAMP DUTY PREPAID
03.1.06
005
CHARTER NO.

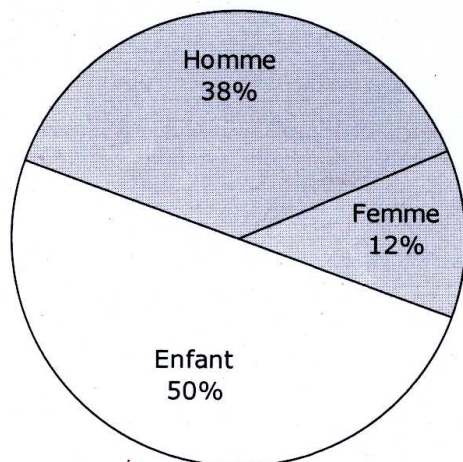
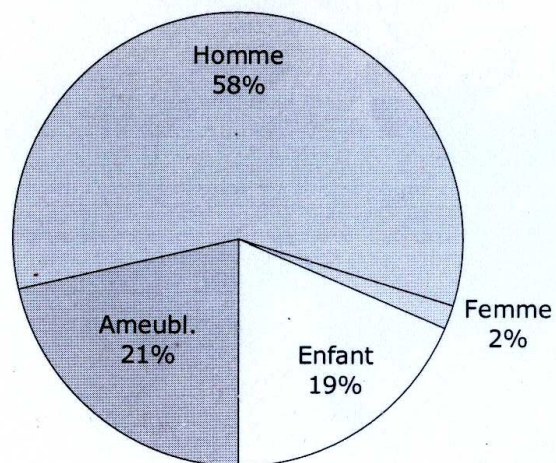
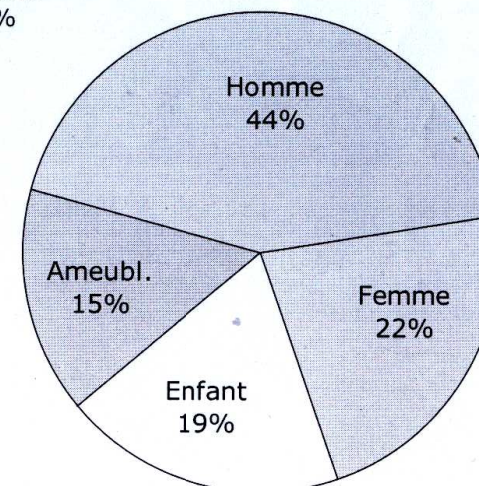
P.02 009242324236660260

SPINTEX

17-MAR-2007 09:16

Source : Département AMG, Avril 2007

COTONA PAR MARCHÉ Historique

2000**2004****2006**

Marketing Strategy - Antsirabé January 2007

1

Source : Département Commercial, Mai 2007

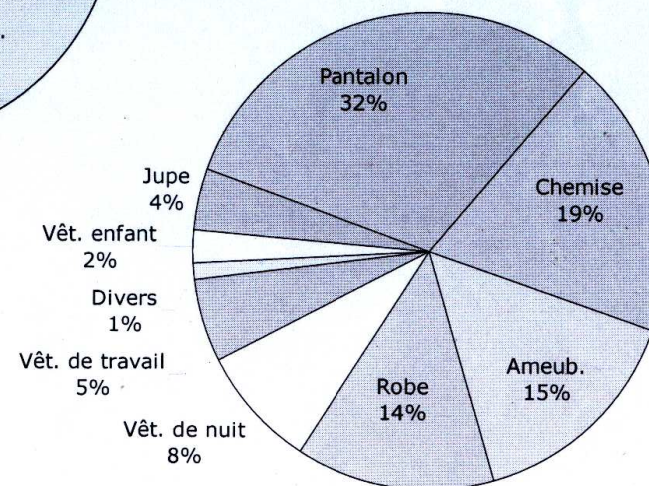
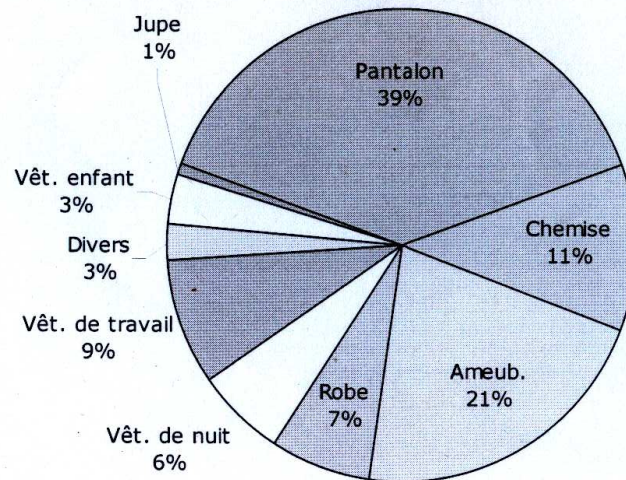
COTONA PAR UTILISATION FINALE

Historique

2000

2004

2006



Marketing Strategy - Antsirabé January 2007

1

Source : Département Commercial Mai 2007

PLANNING FEVRIER

13/03/07

				S05								S06								S07												S08											
				L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	en Tonnes				L	M	M	J	V	S	D	en Tonnes							
				29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SD	X°	C°	SF	19	20	21	22	23	24	25	SD	X°	C°	SF				
OE																																											
2007	1	20	Ø7	→	→	→	→	→	→	2007 Ctn	→	→	→	→	→	→	→	→	E	→	→	→	→	→	→	16,9	5,9	6,5	16,3	→	→	→	→	→	→	→	18,7	5,9	8,1	16,5			
2807	2	28	Ø7	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	E	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	11,0	8,4	5,3	14,1	→	→	→	→	→	→	→	14,0	8,4	6,0	16,4			
2003	3	20	Ø3	→	→	→	→	→	→	→	→	E	1203	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	4,0	12,0	6,6	9,4	→	→	→	→	→	→	→	7,3	12,0	4,7	14,6			
2803	4	28	Ø3	→	→	→	E	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	14,8	3,9	5,0	13,7	→	→	→	E	→	→	→	→	13,1	3,9	5,0	12,0		
2807	6	28	Ø7	E ARRET								ARRET								2807	→	→	→	→	→					→	E	→	→	→	→	→							
1503	7	15	Ø3	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	E	→	→	→	→	→	7,7	9,3	5	12,0	→	→	→	→	→	→	→	11,3	9,3	6,5	14,1			
CF6																																											
1	Cardé	28	Extra	1	1	1	1	1	1	1																6,8			6,8							6,7			6,7				
			Import																							0,2			0,2														
4		34	Extra	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7,6	4,7	3,3	9,0	2	2	2	2	2	2	2	9,3	3,1	3,4	9,0				
7		40	Extra	7	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1,3	4,6	4,2	1,7	5	5	5	5	5	5	5	0,7	5,8	3,5	3,0				
1		00	Extra	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1,1	2,5	3,1	0,5	3	3	3	3	3	3	3	2,4	2,5	2,0	2,9				
6	Cnp	50	P1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2,1	9,3	8,1	3,3	6	6	6	6	6	6	6	6,0	9,3	8,4	6,9				
			Import																						0,3			0,3															
4	Cnp	68	P1	4	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	4,2	8,5	7,8	4,9	8	8	8	8	8	8	8	5,8	7,8	7,1	6,5				
			Import																						2,4			2,4								6,0			6,0				
1	Cnp	34	P1	1	1	1	1	1																																			
1	Cnp	40	P1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0,9	1,4	1,1	1,2	1	1	1	1	1	1	1	1,3	1,4	1,1	1,6				
RB18																																											
3	Cnp	50	P1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					3	3	3	3	3	3	3								
3	Cnp	68	P1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					2	2	2	2	2	2	2								
9		85	L4AC	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0,9	5,4	5,2	1,1	9	9	9	9	9	9	9	2,7	5,4	5,9	2,2				
			Import																						0,5			0,5								1,8							
3		100	L4AC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1,8	1,4	1,7	1,5	4	4	4	4	4	4	4	1,3	1,9	1,6	1,6				
VOLK																																											
1		15/2	Ø3				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1,5	6,5	5,0	3,0	2	2	2	2	2	2	2	0,6	6,5	4,7	2,4				

Source : Service Ordonnancement Filature, Mai 2007

Annexe IX

CAPACITE MACHINE FILATURE											
			N° machine	Nbr	Rdt	Production (kg/h)			Production (t)		
						100%	pratique	totale	jour	semaine	mois
Déchet Ø3	Carde	DK	201-202	2	70	63,0	44,1	88,2	2	15	64
		DK	203	1	70	76,0	53,2	53,2	1	9	39
		X30	233-234-235-236	4	70	30,0	21,0	84,0	2	14	61
	Etirage										
	1er Passage		620-622	2	70	150,0	105,0	210,0	5	35	153
	1er Passage		621	1	70	200,0	140,0	140,0	3	24	102
	2è Passage		601-602	2	70	150,0	105,0	210,0	5	35	153
Cardé Ø7	Etirage										
	1er Passage		626	1	70	150,0	105,0	105,0	3	18	76
	2è Passage		605-606	2	70	150,0	105,0	210,0	5	35	153
	RU14	Nm moyen 15		6	75	73,0	54,8	328,5	8	55	239
Ø7 et conventionnel	Carde	C1/2	206-07-08-09-12-13-14-15-16-17	10	24	70,0	16,8	168,0	4	28	122
		DK	204	1	70	100,0	70,0	70,0	2	12	51
Cardé conventionnel	Etirage										
	1er Passage		624-625	2	70	200,0	140,0	280,0	7	47	204
	2è Passage		607	1	70	250,0	175,0	175,0	4	29	127
	Bâb		703-704	2	65	96,0	62,4	124,8	3	21	91
	CF6	Nm moyen 44		9	95	9,3	8,9	79,7	2	13	58
Peigné	Carde	X30	218-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-37-38	14	70	20,0	14,0	196,0	5	33	143
	Unilap			1	70	528,0	369,6	369,6	9	62	269
	Peigneuse	Cnp	503-504-505-506	4	75	38,0	28,5	114,0	3	19	83
		PisrAc	508	1	75	85,7	64,3	64,3	2	11	47
		Equitable	507	1	75	56,0	42,0	42,0	1	7	31
	Etirage										
	1er Passage		627-628-629	3	70	189,5	132,7	398,0	10	67	289
	2è Passage	Cnp	611	1	70	150,0	105,0	105,0	3	18	76
		PisrAc	612	1	70	122,7	85,9	85,9	2	14	62
		Equitable	613	1	70	150,0	105,0	105,0	3	18	76
	Bâb										
		Cnp	705-707-708	3	70	59,4	41,6	124,7	3	21	91
		PisrAc	710	1	70	57,7	40,4	40,4	1	7	29
		Equitable	709	1	70	63,6	44,5	44,5	1	7	32
	RB18+CF6	Nm moyen 60		34	95	4,1	3,9	134,0	3	23	97

Source : Service Contrôle de Gestion Filature, Mai 2007

Annexe X

APPLICABLE À COMPTER DU 01 JANVIER 2007

Point d'indice = **0,3684**

Volume horaire mensuel = **173,33 h**

Catégorie professionnelle	Embauche			Ancienneté		
	Indice	Salaire horaire (en Ar)	Salaire mensuel (en Ar)	Indice	Salaire horaire (en Ar)	Salaire mensuel (en Ar)
M1 - 1A	995	366,60	63 542,80	1020	375,80	65 137,40
M2 - 1B	1025	377,60	65 449,40	1080	397,80	68 950,60
OS1 - 2A	1090	401,60	69 609,40	1145	421,80	73 110,60
OS2 - 2B	1150	423,60	73 422,60	1220	449,40	77 894,60
OS3 - 3A	1225	451,20	78 206,60	1310	482,60	83 649,00
OP1A - 3B	1315	484,40	83 961,00	1430	526,80	91 310,20
OP1B - 4A	1440	530,60	91 969,00	1570	578,40	100 254,00
OP2A - 4B	1580	582,00	100 878,00	1780	655,80	113 669,80
OP2B - 5A	1835	676,00	117 171,00	2105	775,40	134 400,00
OP3 - 5B	2160	795,80	137 936,00	2370	873,20	151 351,80

Secteur **AGRICOLE**

Point d'indice = **0,3238**

Volume horaire mensuel = **200h**

Catégorie professionnelle	Embauche			Ancienneté		
	Indice	Salaire horaire (en Ar)	Salaire mensuel (en Ar)	Indice	Salaire horaire (en Ar)	Salaire mensuel (en Ar)
M1 - 1A	995	322,20	64 440	1020	330,20	66 040
M2 - 1B	1025	332,00	66 400	1080	349,80	69 960
OS1 - 2A	1090	353,00	70 600	1145	370,80	74 160
OS2 - 2B	1150	372,40	74 480	1220	395,00	79 000
OS3 - 3A	1225	396,60	79 320	1310	424,20	84 840
OP1A - 3B	1315	425,80	85 160	1430	463,00	92 600
OP1B - 4A	1440	466,20	93 240	1570	508,40	101 680
OP2A - 4B	1580	511,60	102 320	1780	576,40	115 280
OP2B - 5A	1835	594,20	118 840	2105	681,60	136 320
OP3 - 5B	2160	699,40	139 880	2370	767,40	153 480

Source : Département Ressources Humaines, Avril 2007

Annexe XI



Filh20H ETAT DE STOCKS FIBRES

Lundi Décembre 18 2006 8:57 AM

Page 1 50^e Sem.

Période : 122006

Du 11/12/2006 au 17/12/2006

Semaine : 3

COTON AUTRE

Variete	Provenance	Qualite	Grade Code	Cp	ANCIEN STOCK		ENTREES		SORTIES		NOUVEAU STOCK					
					Balle	Poids	Balle	Poids	Balle	Poids	Balle	Poids	PU	Valeur		
C	PIMA L4	VANTANAK TRE ROUL	K	MEVA/S	B1	06	154	25.809,0			23	3.852,0	131	21.957,0		
					B10	06	16	2.659,0			4	683,0	12	1.976,0		
					B11	06	100	16.855,0			1	177,0	99	16.678,0		
					B4	06	1	164,0					1	164,0		
					C11	06	1	168,0					1	168,0		
					Sous-total		272	45.655,0			28	4.712,0	244	40.943,0		
					Sous-total :		272	45.655,0			28	4.712,0	244	40.943,0		
	Sous-total					272	45.655,0			28	4.712,0	244	40.943,0			
P	PIMA ISRAEL	I ISRAEL	1	PREMIERE	C11	06	0	0,0	226	51.381,0			226	51.381,0		
					C12	06	0	0,0	28	6.370,0			28	6.370,0		
					C4	06	0	0,0	1	227,0			1	227,0		
					Sous-total		0	0,0	255	57.978,0			255	57.978,0		
					Sous-total :		0	0,0	255	57.978,0			255	57.978,0		
	Sous-total					0	0,0	255	57.978,0			255	57.978,0			
Total	COTON AUTRE						272	45.655,0	255	57.978,0	28	4.712,0	499	98.921,0		

Source : Service Stockage Filature, Avril 2007

Annexe XII

LA COTONNIERES D' ANTSIRABE

BORDEREAU D' EXPEDITION FILES N° 674 bis / 07

ORIGINE :	FILATURE :	FILLAGE :
DESTINATAIRES :	LAGATEX :	FABRICATION :
UTILISATION :	VENTE EXPORT :	MELANGE : Déchet filés
Nm FILES :	Files non encollé :	Balles : 1
COLORIS FILES :	Ecrû :	Tare /balle : 2 KG
CODE FIL :	AFEN FIL :	
COLORIS CONES :		

Numéros balle	Poids brut	Poids Net	Lot	OBSERVATION	Numéros balle	Poids brut	Poids Net	Lot	OBSERVATION
2879	202	200			3106	175	173		
2880	187	185			3122	172	170		
2883	213	211			3137	203	201		
2885	202	200			3143	219	217		
2886	170	168			3173	185	183		
2888	172	170			3179	181	179		
2918	197	195			3181	184	182		
3055	165	163			3186	188	186		
3057	190	188			3188	182	180		
3058	227	225			3200	159	157		
3060	202	200							
3062	211	209							
3072	200	198							
3073	199	197							
3074	212	210							
3075	250	248							
3076	228	226							
3079	207	205							
3080	213	211							
3081	209	207							
3082	195	193							
3086	196	194							
3087	210	208							
3088	179	177							
3090	218	216							
3091	215	213							
3093	162	160							
3095	189	187							
3097	206	204							
3103	180	178							
TOTAUX	6006	5946,00			TOTAUX	1848	1828,00		

DECLARATION DE MISE EN ENTREPOT FICTIF	
Date de livraison :	15/02/07
Quantité prise en charge :	40 Balles
Poids brut :	7854 Kg
Poids Net :	7774,00 Kg
<u>OBSERVATION</u>	<u>SIGNATURES</u>

Source : Service Stockage Filature, Avril 2007

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme générale de la société COTONA -----	18
Schéma 2 : Structure de l'Administration de Vente.-----	34
Schéma 3 : Circuit de suivi de règlements clients-----	35
Schéma 4 : Circuit de distribution de tissus de la COTONA -----	38
Schéma 5 : Organigramme département qualité-----	43
Schéma 6 : Fonctionnement de la ligne Open End-----	50
Schéma 7 : Etapes de traitement de tissus -----	57
Schéma 8 : Les tâches du Manager. -----	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de répartition des effectifs -----	17
Tableau 2 : Tableau récapitulatif de la fonction comptable -----	27
Tableau 3 : Tableau de fiche de construction d'un indicateur -----	31
Tableau 4 : Tableau de mesure de performance au niveau de chaque secteur -----	32
Tableau 5 : Tableau montrant le type de fil souhaité à fabriquer -----	49
Tableau 6 : Tableau de la capacité de production filature -----	51
Tableau 7 : Tableau de la part de marché de chaque type de fil -----	52
Tableau 8 : Tableau montrant les types de machines (Tissage)-----	54
Tableau 9 : Tableau de classification de code contrôle (Tissage) -----	54
Tableau 10 : Tableau montrant de thèmes à étudier pour évaluer la fiabilité d'un fournisseur -	75
Tableau 11 : Tableau d'évaluation des mesures sur les problèmes survenus aux achats-----	78

BIBLIOGRAPHIE

• OUVRAGES GENERAUX :

- AUMGAE Maurice et THOUVENOT : Guide lexique des opérations financières internationales », Editions Anne Carrière, N°02, Novembre 1998, 320 pages.
- BENAIN Marc, « Les cadres d'entreprises : Techniques de Gestion et Administration », les Editions de l'Entreprise moderne, N°01, avril 2000, 460 pages.
- BONZON Pierre : « Dialogue industriel et finalité de l'entreprises », Editions France Empire, N°07, Février 1995, 550 pages.
- BOYER Luc : « Mémento d'Organisation et de Gestion de la production », Les Editions d'Organisation, N°3, Juillet 1992, 380 pages.
- GEDIN Marcel : « Méthode de conduite des projets informatiques », les Editions d'Organisation, N°01, Août 1987, 220 pages.
- GOGUE Jean Marie : « Le défi de la qualité dans la société Industrielle », les Editions d'Organisation, N°03, Janvier 1994, 360 pages.
- LAUMAILLE Robert, « Pratique de Gestion de la production », Les éditions d'organisation, N°04, Septembre 1996, 180 pages.
- PANOT Le Roi et DYVAL Clément : « L'imprimé, outil d'organisation », N°01, juillet 2002, 280 pages.
- PAUL Roger : « La pratique de l'exportation », Editions NATHAN, N°01, Décembre 1999, 140 pages.
- RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse : « Les dix commandements du Management » Module Gestion de Production, Editions CECOR 1992, 17 pages.
- THIETART Raymond Alain : « La dynamique de l'homme au travail », Editions NATHAN, N°07, Octobre 2001, 120 pages.

• COURS THEORIQUES :

- ANDRIAMARO – RAOELISON Henri : « Cours Techniques Juridiques », 1^{ère} Année Gestion, Université de Toamasina, 2002-2003.
- ANDRIAMBELOSON Patricia : « Cours de Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
- ANDRIATIANA Mohajy : « Cours Environnement Economique des Entreprises », 3^{ème} Années Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.
- BOTO Emile Simon : « Cours Commerce International I », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.

- HORACE Gatien Prudent : « Cours de Management II », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
- INDRAY Grégoire Arison : « Cours Droit des Affaires », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
- RAHARIMALALA Bakolisoa Voahirana : « Cours de Comptabilité Générale I », 1^{ère} Année Gestion, Université de Toamasina, 2002-2003.
- RAKOTONDRATSIMBA Dessy : « Cours de Contrôle de Gestion », 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2005 – 2006.
- RATOVOSON Seth Arsène : « Cours SAI I », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.
- RATOVOSON Seth Arsène : « Cours de Management I », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.
- RAVELOSON Vololonirina : « Cours de Comptabilité Analytique et d'Exploitation I », 2^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2003-2004.
- RAVELOSON Vololonirina : « Cours de Gestion Budgétaire », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004 – 2005.
- SERGES André : « Cours Transport, Transit et Douanes », 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.
- SOLOFONIRINA Rémi Régis : « Cours Marketing II », 2^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, 2003-2004.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION-----11

PARTIE I :

PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

PARTIE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE -----13

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA SOCIETE COTONA -----13

Section 1 : Historique et Identification de la Société-----13

1.1 Historique -----13

1.2. Identification de la Société -----14

a) La COTONA-----14

a.1. Localisation-----14

a.2. Dimension-----15

b) Le Groupe SOCOTA-----15

b.1. Caractéristiques-----15

b.1.1. Branche textile -----15

b.2.2. Branche Agroalimentaire -----16

b.2. Objectifs du Groupe SOCOTA -----16

b.2.1. Branche textile -----16

b.2.2. Branche Agroalimentaire-----16

Section 2 : Structure -----16

2.1. Préoccupations majeures de la Société -----16

2.2. Personnel-----16

2.2.1. Effectifs réels-----16

2.2.2. Organigramme de la Société :-----17

CHAPITRE II : LES DIFFERENTS SECTEURS INTERVENANTS -----19

AU NIVEAU DE LA SOCIETE -----19

Section 1 : Les secteurs para production-----19

1.1. Les unités centralisés-----19

1.1.1. Le département AMG (Approvisionnement et Magasins Généraux) -----	19
1.1.1.1. Le service transit douane -----	19
1.1.1.2. L'achat et approvisionnement-----	20
a) But -----	20
b) Principe de fonctionnement -----	20
1.1.1.3. Le service stockage -----	22
a) Définition -----	22
b) Principe de fonctionnement -----	22
b.1. La gestion matérielle de stocks -----	22
b.2. La gestion rationnelle de stocks -----	23
b.3. La gestion de stocks proprement dite -----	24
1.1.2. Le département financier -----	25
1.1.2.1. La comptabilité -----	25
1.1.2.2. La trésorerie -----	28
a) Définition -----	28
b) Fonction -----	28
1.1.3. Le secteur Contrôle de Gestion (Central) -----	28
1.1.3.1. Définition du secteur -----	28
1.1.3.2. Fonction -----	28
1.1.3.3. Principes de fonctionnement -----	29
1.1.4. Le département commercial -----	33
1.1.4.1. Généralités -----	33
1.1.4.2. Objectifs -----	33
1.1.4.3. Principe de fonctionnement -----	34
a) Le marché intérieur -----	36
a.1. Politique du produit -----	36
a.2.1. Les produits basiques -----	36
a.2.2. Les produits saisonniers -----	36
a.2. Politique de prix -----	37
a.3. Politique de distribution -----	37
a.4. Politique de communication -----	38
a.5. Concurrence -----	39
b) Le marché extérieur -----	39
b.1. L'EX works -----	39
b.2. Le FOB -----	40

b.3. Le CFR-----	40
b.4. Le DDU-----	40
1.2. Les unités quasi autonomes -----	41
1.2.1. Le service ordonnancement-----	41
1.2.1.1. Fonctions et Objectifs -----	41
1.2.1.2. Principe de fonctionnement -----	41
a) Planification de production -----	41
b) Suivi des tâches en temps réel -----	42
c) Contrôle -----	42
1.2.2. La gestion de la qualité et norme -----	42
1.2.2.1. Définition-----	42
1.2.2.2. Principe d'organisation-----	43
1.2.2.3- But du secteur -----	43
1.2.2.4. Principe de fonctionnement de chaque secteur -----	43
a) Contrôle de qualité-----	43
b) L'assurance qualité-----	43
c) L'assistance clientèle : -----	44
1.2.3. La gestion des ressources humaines -----	44
1.2.3.1. Définition-----	44
1.2.3.2 Objectifs et fonctions -----	44
1.2.3.3. Principe de fonctionnement -----	45
a) Gestion du personnel-----	45
b) La formation du personnel-----	45
Section 2: Les différents secteurs de production -----	46
2.1. Connaissance des matières textiles -----	46
2.1.1. Classification -----	46
2.1.1.1. Fibres naturelles -----	46
2.1.1.2. Fibres chimiques -----	46
2.1.2 Le coton -----	46
2.1.2.1. Caractéristiques technologiques du coton-fibre-----	48
2.1.2.2. Le mélange-----	48
2.2. L'organisation de production -----	49
2.2.1. Filature-----	49
2.2.1.1. Définition-----	49

2.2.1.2. Les étapes de production	49
2.2.1.3. Contrôle de qualité	51
2.2.1.4. Capacité de production	51
2.2.1.5. Titrage d'un fil	52
2.2.1.6. Importance des fils	53
2.2.2. La préparation tissage	53
2.2.2.1. Préparation de la chaîne (Ensemble)	53
2.2.2.2. Préparation de la trame	53
2.2.3. Tissage chaîne et trame	53
2.2.3.1. Définition	53
2.2.3.2. Processus de fabrication	54
2.2.3.3. Code contrôle de qualité	54
2.2.3.4. Présentation des armures sur papier quadrillé	55
2.2.4. Ennoblement ou TIAF	55
2.2.4.1. La préparation et blanchissement	55
2.2.4.2. La teinture	55
a) Objectifs	55
b) Circuit	55
2.2.4.2. La teinture	56
a) Objectif	56
b) Mécanisme	56
c) Produits utilisés	56
d) Etapes de traitement des tissus	57
2.2.4.3. Impression	57
a) Objectif	57
b) Mécanisme	57
2.2.4.4. Les apprêts	58
a) Objectif	58
b) Les différents types des apprêts :	58
2.2.4.5. Finissage	58

DEUXIEME PARTIE:

ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES

PARTIE II: ANALYSE DES CAUSES DE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ET ACTIONS CORRECTIVES	61
CHAPITRE I : Causes et conséquences du retard de livraison	61
Section 1 : Analyse des différentes causes du retard de livraison	61
1.1. Achats/Approvisionnements	61
1.1.1. Mauvais choix de fournisseur	61
1.1.2. Paiement de la commande fournisseur	62
1.1.3. La non-conformité	62
1.1.4. Délai de dédouanement	62
1.1.5. Le transport	62
1.1.6. Difficulté au niveau de la qualité de documentation administrative	63
1.2. Délai de production	63
1.2.1. Problèmes de matières	63
1.2.2. Problèmes de fabrication	64
1.2.3. Problèmes techniques	65
1.3. Autres causes liées à divers facteurs	65
1.3.1. Planification de production	65
1.3.2. Inefficacité des actions causées par le bureau d'études	65
1.3.3. Cause due au service commercial	66
1.3.4. Problème dû au niveau du personnel	67
1.3.5. Problème au niveau de la Direction Générale	67
Section 2 : Les conséquences du retard des délais de livraison clientèle	68
2.1. Internes	68
2.1.1. Système de travail	68
2.1.1.1. Travail non économique	68
2.1.1.2. Main d'œuvre supplémentaire	68
2.1.1.3. Gaspillage de temps de gestion	68
2.1.2. Clauses insérés dans le contrat de vente	69
2.1.2.1. Pénalités de retard	69
2.1.2.2. Dommages intérêts	69
2.1.2.3. Annulation de commandes	69
2.1.3. Flux financiers	70
2.1.3.1. Pertes d'intérêts sur le capital et augmentation des coûts des intérêts	70
2.1.3.2. Complications monétaires en cas des commandes pour l'exportation	70

2.1.4. Prestige industrielle -----	70
2.1.4.1. Interruptions d'autres Affaires-----	70
2.1.4.2. Création d'une mauvaise image nationale -----	71
2.2. Externes -----	71
2.2.1. Partenaires commerciaux-----	71
2.2.1.1. Perte pour l'acheteur-----	71
2.2.1.2. Perte de clientèle-----	71
2.2.2. Marchés -----	72
Section 3: Les opportunités et menaces-----	72
3.1. Les opportunités-----	72
3.1.1. Au niveau de la concurrence -----	72
3.1.2. Sur le plan développement économique -----	72
3.1.3. Compétitivité interne et externe -----	72
3.2. Menaces -----	73
3.2.1. Au niveau du marché -----	73
3.2.2. Partenaires commerciaux -----	73
3.2.3. Actionnaires -----	73
CHAPITRE II : ACTIONS CORRECTIVES -----	74
Section 1 : Au niveau de fournisseur-----	74
1.1. Maîtriser la qualité chez les fournisseurs -----	74
1.1.1. Préciser les qualités demandées-----	74
1.1.2. Sélectionner des fournisseurs fiables -----	75
1.1.3. Réviser la ponctualité de livraison du fournisseur-----	76
1.2. Achats et approvisionnement-----	76
1.2.1. Fixer bien le prix d'achat -----	76
1.2.2. Approvisionner auprès des entreprises affiliées	77
Section 2 : Au niveau de la production -----	79
2.1. Mettre en place une action sur la capacité de production-----	79
2.1.1. Modification des capacités-heures de main d'œuvre-----	79
2.1.2. Définir le mode de maîtrise des procédés	80
2.2. Intégrer un principe de la qualité totale -----	80
2.1.2.1. Le principe de la qualité totale -----	80
2.1.2.2. Le processus d'un suivi du « cycle de maîtrise » qualité -----	81
2.1.2.3. La pratique des méthodes « CQ » -----	82

Section 3 : Au niveau de la fonction vente	83
3.1. Intensifier les relations entre vente et production	83
3.2. Mettre à jour des informations fiables	84
3.3. Garantir la souplesse	84
3.4. Choisir des unités de temps raisonnables	84
Section 4 : Bureau d'études	85
4.1. Comprendre les qualités demandées par les clients	85
4.2. Créer et visualiser les qualités en conception	85
4.3. Accroître l'efficacité des revus de conception	86
Section 5 : Amélioration de la qualité de documentation	86
5.1. Marcher à la même allure que le transport	87
5.1.1. Eviter les retards à l'expédition	87
5.1.2. Eviter les erreurs de parcours	87
5.1.3. Eviter les retards en cours de route	87
5.2. Accélérer le paiement fournisseur	88
5.2.1. Assurer un paiement rapide au près du fournisseur	88
5.2.2. Simplifier, intégrer, automatiser les documents	88
Section 6 : Au niveau de la Direction Générale	89
6.1. Plan de structure organisationnel	89
6.2. Directions des Ressources Humaines	89
6.3. L'animation des collaborateurs de l'entreprise	90
6.4. Clarification d'une culture d'entreprise et culture industrielle	91
6.4.1. Culture industrielle	91
6.4.2. Culture d'entreprise	91
6.4.2.1. Qualités d'un dirigeant	92
a) Qualités personnelles	92
b) Qualités humaines	92
c) Qualités de Manager	92
d) Qualités de communication	93
6.4.2.2. Critères d'organisation pour atteindre un bon fonctionnement de travail	93
6.5. Renforcement des applications informatiques	95
Section 7 : Au niveau de la planification du produit et du transport	95
7.1. Planification du produit	95

7.2. Mettre en œuvre les défis du transport-----	96
CONCLUSION -----	98
ANNEXES -----	101
LISTE DES SCHEMAS-----	114
LISTE DES TABLEAUX-----	115
BIBLIOGRAPHIE-----	116