



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE-
VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
LICENCE EN SCIENCES DE GESTION



**Thème : « GESTION ET OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE
VALEURS AU SEIN DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE ».**

Présenté par : **ANDRIATSARAHOBY Mitsiky Fandresena.**

Soutenu le : 28 Mars 2023 à Mahazoarivo Antsirabe.

Encadreur pédagogique : Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant chercheur au sein de l'IES-AV.

Encadreur professionnel : Madame RAKOTONDRATRIMO Hantamalala Sitrakiniaina, Executive Merchandiser de SOCOTA Garments Antsirabe.

Examineur : Monsieur ANDRIAMIADANOMENJANAHARY Harivelo Camille.

Président du jury : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand

Année Universitaire : 2021-2022

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été possible avec nos efforts seuls mais nombreux ont contribué de près ou de loin à son élaboration. De ce fait, nous tenons à remercier chacun des collaborateurs mentionnés ci-après, pour leur soutien ainsi que l'aide qu'ils nous ont offerts :

- Le Directeur de l'IES-AV, Dr ANTSONANTENAINARIVONY Ononamandimby
- Le Responsable de la mention Gestion M. TSILANIZARA Jacques Rostand
- L'encadreur pédagogique M. RAKOTO Andriamihaja David
- L'encadreur professionnel Mme RAKOTONDRA TRIMO Hantamalala Sitrakiniaina
- Le Président du jury, M. TSILANIZARA Jacques Rostand
- L'examineur, M. ANDRIAMIADANOMENJANAHARY Harivelo Camille
- L'ensemble du corps enseignant et le personnel administratif de l'IES-AV
- L'équipe de notre entreprise d'accueil, notamment SOCOTA Garments Antsirabe
- Les parents ainsi que la famille et les amis.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS	v
GLOSSAIRES.....	vi
INTRODUCTION.....	1
Partie I : <u>MATERIELS ET METHODE</u>	2
CHAPITRE I : SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	3
1.1. HISTORIQUE ET STRUCTURE :.....	3
1.2. ORGANISATION :.....	5
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ..	6
1.3. THEORIES ET CONCEPTS DE CHAÎNE DE VALEURS :	6
1.4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :	8
Partie II : <u>RESULTATS</u>	12
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	13
2.1. PRESENTATION DES DONNEES :.....	13
2.2. INTERPRETATION DES DONNEES :.....	15
CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES	18
2.3. DIAGNOSTIC INTERNE :	19
2.4. DIAGNOSTIC EXTERNE :	21
Partie III : <u>DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS</u>	23
CHAPITRE V : DISCUSSION ET ECLAIRCISSEMENT DES RESULTATS	24
3.1. DIFFERENCIATION DES ACTIVITES :	24
3.2. LE PILIER DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS.....	25

CHAPITRE VI : PERSPECTIVE D’OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	27
3.3. PLAN D’ACTION :	27
3.4. RESULTATS ATTENDUS :	28
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	I
WEBOGRAPHIE.....	II
LISTE DES ANNEXES	III
TABLE DES MATIERES	V
RESUME.....	XIII

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AGOA : African Growth and Opportunity Act

CEO : Chief Executive Officer

CFO : Chief Finance Ordinator

CHRO : Chief Human Ressources Officer

COO : Chief Ordination Officer

CRP : Cottonline Ressources Planning

EPM : Earn Per Minute

IT : Information and Technology

SADC : South African Development Community

SF : SOCOTA Fabrics

SGL : SOCOTA Garments Limited

SWOT : Strength, Weakness, Opportunity and Threat

TABLE DES ILLUSTRATIONS

1. Liste des tableaux

TABLEAU 1 : Grille d'observation du planning de production	Page 13
TABLEAU 2 : Répartition des valeurs pour la fabrication d'un vêtement	Page 15
TABLEAU 3 : Analyse SWOT de SOCOTA Garments Antsirabe	Page 18

2. Liste des figures

FIGURE 1 : Organigramme fonctionnel de SOCOTA Garments Antsirabe	Page 4
FIGURE 2 : Schéma du modèle de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments	Page 14

GLOSSAIRES

Change plan : Tableau de bord de la planification des productions de vêtement établie sur une période.

Day shift : La production se fait en journée seulement

Extrant (output) : produit final disposé à la consommation

General shift : Organisation des horaires de production : production en continu jour et nuit

Intrant (input) : matière première destinée à la fabrication d'un produit

Night shift : La production se fait par les employés de nuit

Tech packs : Fiche technique de la commande pour une production

Valeurs : produit obtenu par la production d'un output ou extrant après extraction du coût d'acquisition

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde où les services connaissent un essor considérable, le secteur industriel demeure incontournable dans le monde des affaires. En effet, 22,3 % des experts sont d'accord sur le fait que le secteur manufacturier pourrait représenter l'un des trois meilleurs créateurs de richesses du monde¹. Dès lors, nombreuses entreprises se focalisent sur la transformation des matières premières en produits finis par des procédés de fabrication constituant la « chaîne de valeurs » de l'entreprise. Le concept de « chaîne de valeurs » a été introduit par Michael PORTER dans les années 80 qui décrit l'entreprise comme un enchaînement d'activités interconnectées génératrices de valeurs qui transforment des « inputs » en « outputs » proposés, au final, pour les consommateurs. L'analyse de cette chaîne de valeurs offre à l'entreprise l'opportunité d'avoir un avantage concurrentiel.

Conscients de l'importance du potentiel offert par une chaîne de valeurs, son optimisation devient désormais un objet de recherche continue et un sujet d'actualités inéluctable pour les acteurs du milieu industriel. La question se pose alors : « comment optimiser la chaîne de valeurs de l'entreprise ? »

Afin de pouvoir y répondre, un stage d'une durée de 6 semaines au sein de SOCOTA Garments Antsirabe nous a fortement aidés dans la réalisation de ce mémoire car il a permis d'avoir un aperçu du monde professionnel, et surtout le cadre pratique du concept de chaîne de valeurs. En effet, les différentes données mises à notre disposition par le biais des observations, de la documentation et des entretiens, nous ont permis d'obtenir les résultats présentés dans ce mémoire. Au travers de cette recherche, nous avons pu d'un côté, spécifier les activités principales des activités de soutien ; de l'autre identifier le pilier de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments étant le département Merchandiser.

Dans ce mémoire, nous allons aborder successivement l'approche conceptuelle de la chaîne de valeurs avec la présentation de SOCOTA Garments ainsi que les matériels et méthodes utilisés durant l'élaboration de ce travail de mémoire, puis l'état des lieux de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments avec une analyse SWOT de l'entreprise et enfin nous allons procéder à la discussion de ces résultats et essayer d'élaborer un plan d'action pour une optimisation de cette chaîne de valeurs.

¹ Source : Les experts sur l'industrie du forum sur le site industrie.fr, consulté le 30 janvier 2023.

Partie I :

MATERIELS ET METHODES

Afin de bien cerner l'environnement de notre étude, voyons dans cette première partie du mémoire les informations de base que nous devrions savoir pour notre recherche. Dans le premier chapitre, nous abordons la présentation de l'entreprise d'accueil, notamment SOCOTA Garments Antsirabe où nous verrons son historique ainsi que son organisation et sa structure. Et dans le second chapitre, parlons des théories et concepts de chaîne de valeurs accompagnés des méthodologies de recherche adoptées pour la conception de ce travail de mémoire.

CHAPITRE I : SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

De prime abord, nous allons élargir nos connaissances concernant la SOCOTA Garments Antsirabe afin de ne pas s'aventurer en terre inconnue. Pour ce faire, dans un premier temps voyons son historique et sa structure puis dans un deuxième temps son organisation.

1.1. HISTORIQUE ET STRUCTURE :

« SOCOTA Garments Limited » (SGL), connu encore sous le nom de « Cottonline », figure parmi les entreprises constituant le groupe SOCOTA depuis 2001. Cette entreprise forme la division textile du groupe avec la Cotonnière d'Antsirabe (COTONA) ou « SOCOTA Fabrics » (SF), son principal fournisseur de tissus. Cette dernière est spécialement renommée dans le domaine du tissage tandis que SOCOTA Garments s'occupe de la confection des vêtements destinés à l'exportation.

SOCOTA Garments se situe parmi l'un des plus prestigieux confectionneurs de vêtements du continent africain. L'entreprise occupe une place importante dans l'industrie du textile dans l'Océan Indien et même à travers le monde.

Depuis de nombreuses années, SOCOTA se considère comme un outil de l'essor économique et social de notre pays car cette entreprise en zone franche offre des milliers d'emplois pour différentes catégories de la population.

A la tête du groupe SOCOTA se pose le Chief Executive Officer (CEO) ou Président Directeur Général (PDG) des deux entreprises SOCOTA Garments et SOCOTA Fabrics. Ensuite, son subalterne est le Directeur des Ressources Humaines ou Chief of Human Resources Officer qui se charge aussi du département Ressources Humaines de la division textile. De là, la structure hiérarchique des deux entreprises sont indépendantes l'une de l'autre depuis ce niveau.

Pour mieux en savoir sur notre entreprise d'accueil, voici l'organigramme fonctionnel de SOCOTA Garments :

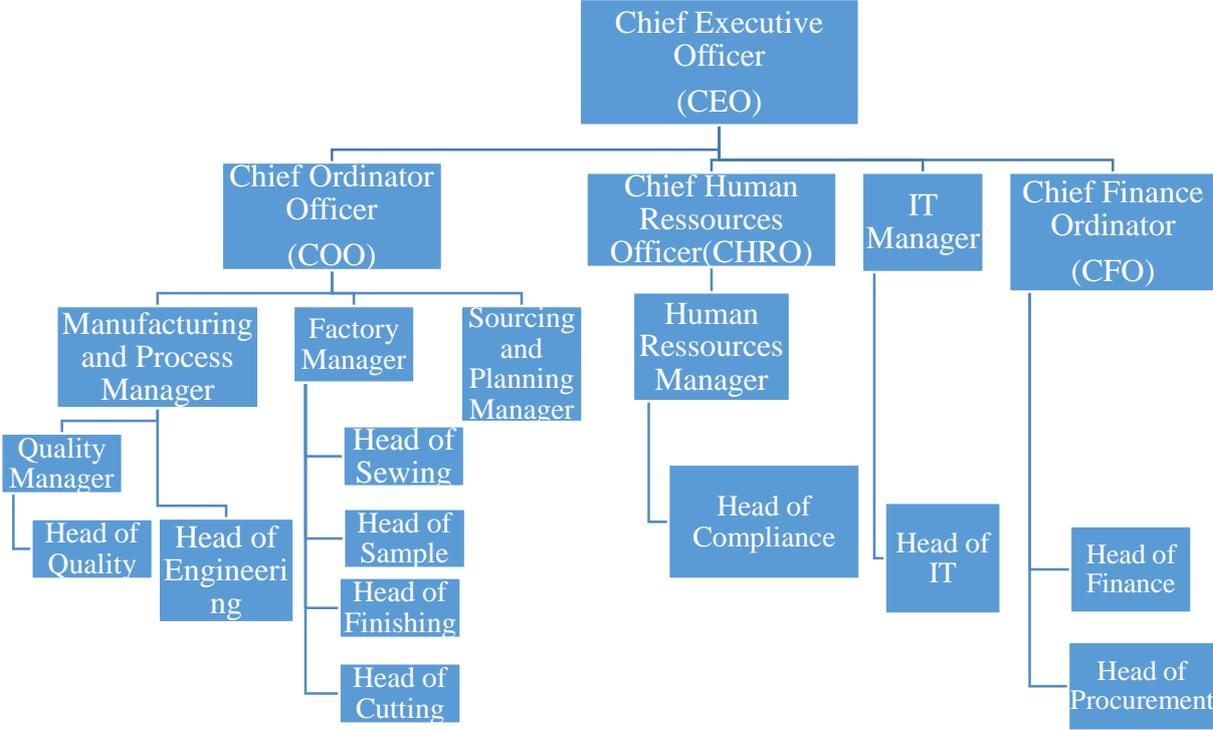


FIGURE 1 :

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

Source : Base de données des Ressources Humaines

Les différents services de l'usine sont dirigés par des chefs de services spécifiques permettant au mieux la réalisation des nombreuses tâches de l'entreprise. Cependant, la coordination des départements est nécessaire afin d'assurer la bonne marche de la chaîne de valeurs de l'entreprise. C'est pourquoi certains services sont dirigés par un seul chef de service, tel est le cas du Chief Ordinator Officer pour le Manufacturing and Process Manager, le Factory Manager et le Sourcing and Planning Manager.

1.2. ORGANISATION :

SOCOTA Garments Antsirabe adopte une organisation mixte. En effet, on peut y observer une hiérarchie fonctionnelle « Staff and Line » et une communication latérale.

D'un côté, la communication hiérarchico-fonctionnelle se caractérise par l'existence d'un supérieur avec ses subordonnés qui suit la ligne hiérarchique dans chaque département ; accompagnée des communications de type fonctionnel par les « staffs ».

De l'autre côté, la communication latérale est préconisée pour la coordination des processus de production entre les différents départements. En effet, chacun des départements communique entre eux par le biais des différents chefs de services pour assurer l'harmonie de l'exécution des tâches pour la garantie de la qualité des vêtements produits.

Cette organisation permet à l'entreprise d'organiser son travail suivant différents départements. Chaque département se charge d'activités spécifiques pour permettre à l'entreprise de promouvoir le meilleur rendement possible. L'engrenage de ces nombreuses activités constitue la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe qui lui permet de conserver un certain avantage concurrentiel vis-à-vis des autres entreprises qui œuvrent dans l'industrie textile.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons entrer dans le vif du sujet concernant notre thème, notamment la chaîne de valeurs. Pour ce faire, nous allons élargir nos connaissances à partir des théories et concepts de chaîne de valeurs avant de mentionner les méthodologies utilisées lors de l'élaboration de ce mémoire.

1.3. THEORIES ET CONCEPTS DE CHAÎNE DE VALEURS :

1.3.1. Henry FAYOL :

Henry FAYOL, célèbre auteur et concepteur du travail scientifique, a énuméré dans ses travaux le travail à la chaîne vers les années 1916. Ce dernier a permis l'entrée dans une nouvelle ère pour l'industrie du fait qu'il a facilité l'essor et la productivité du secteur industriel. Dans ses propos, Fayol met un point sur l'importance de chaque corps de l'entreprise car il précise que les activités sont interconnectées et interdépendantes. De ce fait, il met en œuvre la division du travail qui est une notion introduisant la spécialisation des travailleurs pour qu'ils deviennent plus expérimentés et plus productifs tout en produisant mieux avec le même effort.²

Dans son ouvrage intitulé « L'administration industrielle et générale », publié en 1916, il entame un concept qu'il a appelé « flux de travail ». Selon cet auteur, le flux de travail s'agit de la séquence des travaux nécessaires pour qu'un input devienne un output. Aussi, c'est une autre manière d'aborder la structure formelle de l'organisation. En effet, la communication entre les différentes hiérarchies dans ce concept met en valeur la structure de l'entreprise.

² Cf « L'administration industrielle et générale », Henry FAYOL, 1916.

1.3.2. De FAYOL à PORTER :

1.3.2.1. Origine et définition :

Vers les années 80 sont nés les travaux de recherche de Michaël PORTER, professeur américain, basés sur les concepts de chaîne de valeurs, pour fournir aux entreprises des outils pratiques de gestion stratégique. La chaîne de valeurs est une méthode utilisée pour analyser les activités d'une entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de le renforcer. Porter l'a formalisé dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel », (Dunod 1986).

En terme général, on peut définir la chaîne de valeurs comme un enchaînement des opérations requises depuis l'approvisionnement des intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation des extrants.³

Autrement dit, la chaîne de valeurs de Porter est basée sur le concept de création de valeurs, un processus par lequel l'entreprise crée de la valeur pour ses clients. Il y a création de valeurs lorsque l'entreprise produit des biens ou services dont la valeur est supérieure à celle des intrants utilisés pour les produire.

1.3.2.2. Outils d'analyse de la chaîne de valeurs :

L'objectif du concept de chaîne de valeurs est d'identifier les sources de création de valeurs.

Avant de procéder à l'analyse de la chaîne de valeurs en elle-même, il est recommandé de faire une analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threats) de l'entreprise.

De ce fait, nous pourrions avoir un net aperçu sur l'état actuel de l'environnement de l'entreprise.

Subséquentement, nous pouvons mieux établir des outils de gestion stratégique pour l'optimisation de la chaîne de valeurs.

Différentes étapes sont à suivre pour faire une bonne analyse de la chaîne de valeurs d'une entreprise.

D'abord, il faut Subdiviser les activités principales et les activités de soutien. Ce travail d'analyse permet d'identifier la composition de la chaîne de valeurs.⁴

³ Source : « La chaîne de valeurs : concepts et étapes de mise en oeuvre », présenté par Sidy BOLY, statisticien-économiste, 29 et 30 juillet 2019, Mali.

⁴ Cf Annexe 1 : Le modèle de la chaîne de valeurs de M. Porter.

D'un côté, les activités principales sont les activités qui permettent de fabriquer et de distribuer des produits ou des services. Ce sont généralement : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et vente, et les services.

De l'autre, les activités de soutien sont celles qui permettent aux activités principales d'exister. Ce sont en général: la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement.

Ensuite, il faut identifier les liens entre les activités. Ce second niveau de l'analyse peut être le plus complexe. Il s'agit de lister les liaisons et connections entre les activités de l'entreprise, qui peuvent être physiques et/ou informationnelles.

Après, on procède à l'analyse de la chaîne de valeurs. Une fois la modélisation effectuée, on procède à présent à l'analyse. D'une manière générale, il s'agit d'identifier les sources de création de valeurs et/ou de savoir comment créer de nouveaux avantages concurrentiels.

Pour appuyer l'analyse, il est pertinent de mesurer l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (utilisation optimale des ressources).

Enfin, nous pouvons Formuler une stratégie qui permet d'appuyer le positionnement de l'entreprise :

Dans cette quatrième étape, on se doit de construire ou de confirmer une stratégie de base en s'appuyant sur les capacités réelles de son organisation et de l'analyse externe. Pour ce faire, on peut projeter des axes d'améliorations pour soutenir cette stratégie en optimisant sa chaîne de valeurs pour renforcer ses avantages concurrentiels et/ou en développer de nouveaux.

1.4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

1.4.1. Le stage :

Le stage effectué au sein de SOCOTA Garments Antsirabe est le principal outil d'élaboration de notre mémoire. En effet, ce stage nous a permis une mise en pratique des acquis durant la formation académique au sein de notre Institut tout en élargissant nos connaissances sur le monde professionnel. Il est à préciser que notre département d'accueil est le Sourcing and Merchandising. Aussi, le stage a contribué de près à une meilleure compréhension de notre thème et son application dans le monde de l'industrie textile.

Ce stage a eu une durée de six semaines allant du 9 janvier 2023 au 17 février 2023. Durant cette période, nous avons pu établir un contact avec les professionnels du métier qui nous a fortement aidés pour l'élargissement des connaissances sur le concept de chaîne de valeurs. Nombreuses méthodes ont été adoptées pour la réalisation de la collecte de données pour notre mémoire :

1.4.1.1. Observation :

Durant le stage, nous avons pu observer les différentes procédures de fabrication des vêtements au sein de SOCOTA Garments Antsirabe. Suite à ces observations faites, nous avons élargi nos connaissances sur le thème, notamment la chaîne de valeurs de l'entreprise, surtout dans le monde concret.

1.4.1.2. Documentation :

Notre thème n'est pas un thème sans valeur car il a déjà été depuis longtemps un objet de recherche pour les scientifiques, dirigeants, auteurs et autres œuvrant dans le secteur de l'organisation et la gestion d'entreprise. Ces ouvrages et documents nous a fortement aidés dans la réalisation de ce mémoire, surtout dans notre travail de recherche. La documentation est un outil de base pour bien cerner l'environnement de notre étude.

1.4.1.3. Entretien :

Nos collaborateurs au sein de notre entreprise d'accueil se sont montrés très instructifs durant le stage. En effet, les divers entretiens⁵ avec les employés de l'usine nous a été d'une grande assistance pour la recherche. La bonne communication opère beaucoup pour la collecte de données et nous a mis dans une bonne position afin de mieux voir la réalité de l'entreprise.

Ces nombreuses méthodes nous a beaucoup aidés à développer nos connaissances tant sur notre thème que sur la relationnelle. En côtoyant les différents employés, nous avons pu obtenir les informations de bases pour l'élaboration de notre travail de recherche mais aussi nous avons pu accommoder une initiation au monde professionnel.

⁵ Cf Annexe 5 : Guide d'entretien

1.4.2. Les ouvrages :

Le concept de chaîne de valeurs est un thème mentionné dans des ouvrages spécifiques centrés généralement sur la recherche d'avantage concurrentiel. Pour notre recherche, nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de données :

1.4.2.1. Formation académique :

Nos acquis durant notre formation au sein de l'Institut Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra ou IES-AV a non seulement initié l'idée de notre thème, mais aussi nous a permis d'avoir un aperçu sur la notion de chaîne de valeurs. Les différents cours portant sur la chaîne de valeurs nous ont permis de ne pas être étranger relatif à notre sujet.

1.4.2.2. Documentation en bibliothèque :

Pour parfaire notre recherche, nous avons eu recours à une documentation dans les bibliothèques. Cela nous a permis d'obtenir des connaissances sur notre thème à partir des ouvrages mis à notre disposition.

1.4.2.3. Documentation webographique :

Avec l'essor de la technologie de nos jours, la recherche webographique nous a été d'une aide ultime pour l'élargissement de nos connaissances sur le concept de chaîne de valeurs. Des commentaires de textes, des écrits, des remarques et observations nous ont accompagnés durant l'élaboration de ce mémoire.

1.4.2.4. Analyse S.W.O.T :

L'analyse S.W.O.T ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un outil d'analyse universel qui nous a beaucoup aidés dans l'analyse de l'environnement de notre travail de recherche. Elle nous a permis d'explorer les différentes facettes de SOCOTA Garments Antsirabe afin de mieux appréhender notre thème.

Ces méthodes de recherche nous ont permis d'acquérir des connaissances mieux élargies sur le concept de chaîne de valeurs ; connaissances qui font la base de notre mémoire.

CONCLUSION PARTIELLE :

Voilà donc en ce qui concerne les méthodologies de recherches utilisées pour l'élaboration de notre mémoire. Ces outils nous ont permis de mieux cerner notre recherche ainsi que notre mémoire. Toutefois, les informations ne sont pas totalement complètes pour percer au cœur de la thématique. Néanmoins, nous avons pu effectuer un travail de recherche approprié pour notre problématique.

Partie II :

RESULTATS

Les résultats de nos travaux de recherche sont exposés dans cette deuxième partie du mémoire. Nous y présentons les différents aboutissements en deux chapitres distincts : dans le troisième chapitre, nous y verrons une présentation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe ; et dans le quatrième chapitre, nous procédons à une analyse SWOT de notre entreprise d'accueil.

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

Dans ce chapitre, nous présentons les données collectées au sein de SOCOTA Garments Antsirabe à partir des méthodologies adoptées précédemment pour vérifier nos hypothèses. En première section, nous allons procéder à la présentation des résultats d'observation et d'entretien. Et, en deuxième section, nous allons passer à l'interprétation de ces données.

2.1. PRESENTATION DES DONNEES :

2.1.1. Grille d'observation du planning de production :

TABLEAU 1 :

GRILLE D'OBSERVATION DU PLANNING DE PRODUCTION

Caractéristiques de l'unité de production		Organisation du travail		Statut de l'échantillon pré-production		Etat de commande des tissus		Etat de commande des accessoires	
lignes chargées	20	general shift	62	approuvé	4 2	livrés	1	livrés	5
lignes à charger									
lignes à risque	12	day or night shift	0	en attente d'approbation	2 0	en attente de livraison	61	en attente de livraison	57
lignes à fermer	30								

Source : Executive Merchandiser, Change Plan du 01 janvier au 23 février 2023.

Cette grille représente la situation prévisionnelle de la capacité de production de l'usine. Elle représente l'état des commandes et des échantillons des tissus et accessoires que l'on pourra utiliser pour la production de vêtements. On a pu obtenir ces résultats à partir du Change Plan allant du 01 janvier 2023 au 23 février 2023⁶.

On peut surveiller de ce fait l'état des matières premières pour arriver à lancer la production à temps et ne pas risquer de retarder les commandes.

⁶ Cf Annexe 2 : Change Plan 2023 de SOCOTA Garments Antsirabe

2.1.2. Résultat d'entretien :

2.1.2.1. Modèle de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe :

Voici un schéma présentant la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe, s'appuyant sur le modèle de la chaîne de valeurs selon Michaël Porter.

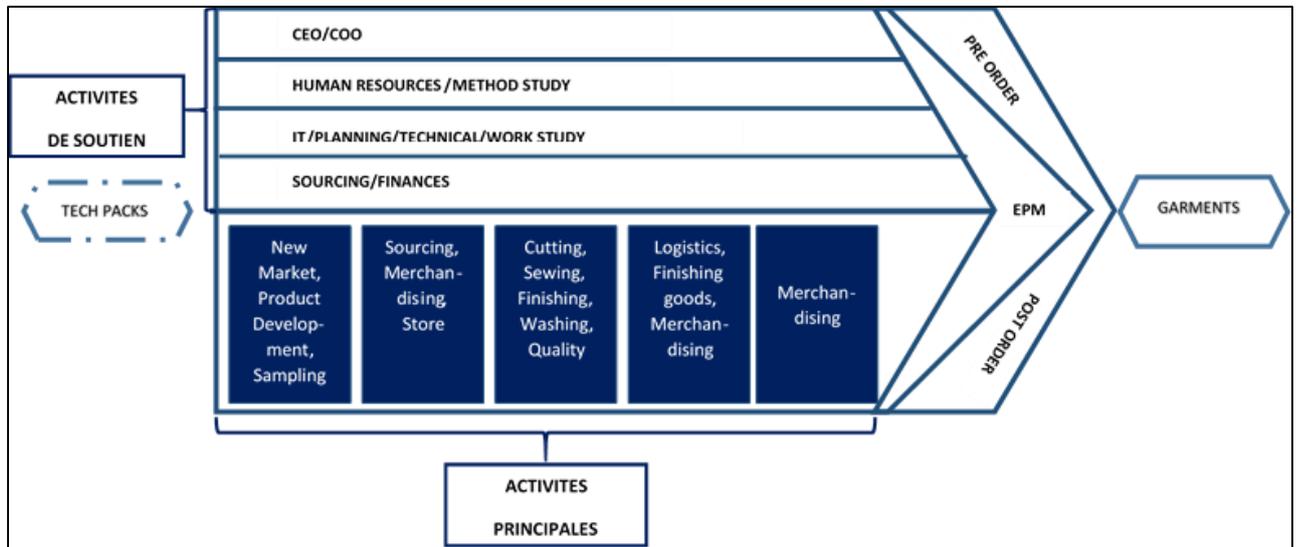


FIGURE 2 :

SCHEMA DU MODELE DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

Le modèle de la chaîne de valeurs figuré ci-dessus est une représentation de la réalité au sein de SOCOTA Garments Antsirabe, réalisé à partir du modèle de la chaîne de valeurs proposé par Michaël PORTER⁷. Dans ce schéma, les tech packs⁸ représentent les inputs ou intrants de cette chaîne de valeurs tandis que les garments ou vêtements sont les outputs ou extrants.

⁷ Cf Annexe 1 : MODELE DE LA CHAÎNE DE VALEURS

⁸ Cf Annexe 3 : TECH PACKS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

2.1.2.2. Répartition des valeurs :

TABLEAU 2 :

REPARTITION DES VALEURS POUR LA FABRICATION D'UN VÊTEMENT

Marge allouée au Merchandiser	Marge allouée à la logistique	Marge allouée à la Finance	Marge allouée à la Production	Autres
35,2 %	1,0 %	1,1 %	54,9 %	2,2 %

Source : Executive Merchandiser, Costing Template

Le tableau ci-dessus présente la répartition des valeurs pour la fabrication d'un vêtement au sein de SOCOTA Garments Antsirabe. Ces données sont obtenues par le biais du document appelé Costing Template⁹ qui offre des détails techniques de la production. Comme nous pouvons le voir, à la production et au Merchandiser qui gèrent les activités principales sont attribuées les marges les plus importantes. Les activités de soutien ne nécessitent qu'une infime partie de la marge.

2.2. INTERPRETATION DES DONNEES :

Au cours de notre recherche, nous avons pu distinguer les activités principales et les activités de soutien de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe.

2.2.1. Les activités principales :

D'une part, les activités principales sont les activités liées directement à la production de l'output. Pour notre cas, les activités principales sont occupées par les départements suivants :

⁹ Cf Annexe 4 : Costing Template

2.2.1.1. Le service marketing et la logistique interne :

New Market, Product Development et Sampling sont les départements en charge du service marketing de l'entreprise. Ils se chargent en général des repérages de nouveau marché et de l'échantillonnage tant en matières premières qu'en produits finis de l'entreprise.

Sourcing, Merchandising et Store se chargent de la logistique interne de SOCOTA Garments Antsirabe. Dans ces départements sont mis en œuvre l'entreposage et la gestion des stocks de l'entité.

2.2.1.2. La production et la commercialisation :

Cutting, Sewing, Finishing, Washing et Quality sont les départements affiliés à la production de vêtements. Ils se vouent à la coupe, la couture, la finition et la suivie des qualités des extrants prêts à l'exportation.

Le service Merchandiser s'occupe aussi de la satisfaction des commandes des clients passés au préalable. En effet, il se consacre ainsi à la livraison des commandes pour les consommateurs.

2.2.2. Les activités de soutien :

D'autre part, les activités de soutien contribuent de indirectement à la production de l'extrait. Pour SOCOTA Garments Antsirabe, elles sont gérées essentiellement par les départements suivants :

2.2.2.1. L'infrastructure de la firme :

A la tête de l'entreprise se place le Chief Executive Officer (CEO) suivi par le Chief Operation Officer (COO) ; ils se chargent des fonctions administratives de SOCOTA Garments Antsirabe. Ils sont communément appelés support de l'entreprise.

2.2.2.2. La gestion des ressources humaines :

Human Ressources et Method Study sont les départements de la gestion des employés. Aussi, ils s'occupent de la recherche des moyens de motiver les employés et des méthodes à utiliser pour optimiser au maximum la rentabilité.

2.2.2.3. Développement technologique :

Information and Technology, Technical, Planning et Work Study sont les départements en charge de maintenance des logiciels et de l'élaboration des technologies de SOCOTA Garments Antsirabe. Ils se consacrent aussi à la recherche et développement et à la gestion des connaissances.

2.2.2.4. Les approvisionnements :

Sourcing et Finance entre en scène dans l'approvisionnement de SOCOTA Garments Antsirabe. Ils s'occupent des détails financiers et matériels de la fourniture des accessoires et des tissus pour la fabrication des vêtements.

CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE

SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES

Suite au traitement des données, nous avons constaté que les activités principales sont occupées généralement par le département MERCHANDISER ; ce dernier est donc à suivre de près dans la quête d'optimisation de la chaîne de valeurs de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons passer à l'analyse SWOT de l'entreprise.

Voici un tableau qui résume l'analyse SWOT de SOCOTA Garments Antsirabe :

TABLEAU 3 :

ANALYSE SWOT DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Logiciel CRP : automatisation des commandes, moindre risque d'erreur -Logistique : groupage, grand entreposage -Développement des accessoires au niveau local -Facilité d'importation et d'exportation : SADC, AGOA -Possession de clients stables -Système de gratification : bonus -Training center : formation des employés -Procédure de rigueur -Proximité avec fournisseur principal de tissus -Appartenance au groupe CIEL -Ecologique : RSE et Développement Durable - Partenariat JIRAMA & SOCOTA, Ministère & SOCOTA : panneaux solaires, gestion de déchets. 	<ul style="list-style-type: none"> -Chômage technique, licenciement collectif : peur et démotivation -Turn over : rotation du personnel considérable -Fin des contrats avec certains clients : sureffectif des membres du Staff
<u>OPPORTUNITES</u>	<u>MENACES</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Marché encore vaste à exploiter -Possibilité d'amélioration continue et d'évolution du système selon les besoins des employés -Pilotage continu du projet d'amélioration de l'organisation du travail -Multiplication des fournisseurs locaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Montée de la concurrence -Chute de la commande considérable en milieu textile -Stratégie de privilégier les fournisseurs locaux de certains clients -Instabilité politique du pays

Source : Entretien et observation de l'état actuel de SOCOTA Garments Antsirabe.

2.3. DIAGNOSTIC INTERNE :

2.3.1. Les forces de SOCOTA Garments Antsirabe :

Nombreuses sont les forces de SOCOTA Garments Antsirabe que nous énumérerons de suite. D'abord, nous pouvons dire qu'en tant qu'entreprise industrielle, l'entreprise possède une force incomparable grâce à l'existence des marchés et des appuis économiques comme le SADC et l'AGOA. Cela lui offre une facilité d'importation ainsi qu'une accessibilité d'exportation.

Ensuite, leur système de vente repose généralement sur des projections de commandes faites au préalable par les clients. Cette stratégie permet de réduire le risque de congestion de stocks non-utilisés et donc d'optimiser au mieux les ressources de l'entreprise.

De plus, la possession d'une procédure de rigueur permet au groupe une meilleure gestion de ses ressources et de toute sa création de valeurs. Pour illustrer, en cas de désistement après confirmation de commandes, les clients sont tenus de couvrir les dépenses déjà faites soit par paiement de coûts additionnels soit par promesse d'utilisation dans des commandes à venir.

SOCOTA Garments Antsirabe possède des clients stables, habitués au service du groupe.

Sa relation étroite avec le grand groupe textile international, CIEL, lui permet de garder et d'assurer le minimum de commandes en matière de production de chemises pour hommes. Ceci est possible grâce à une technique de répartition de commandes à l'amiable de certains clients dont le marché sud-africain, selon la capacité et le savoir-faire de chaque usine. Ainsi, ils collaborent et se partagent les commandes reçus au lieu de devenir des concurrents directs.

Son autre avantage réside aussi dans sa proximité tant bien géographique que relationnelle avec son fournisseur principal de tissus, dont les deux, non seulement appartiennent à la même division textile mais leurs commerciaux, se trouvent également dans le même bâtiment pour des communications plus fluides et pertinentes, traitées dans le meilleur des délais.

Sur le côté technologique, l'entreprise possède plusieurs logiciels sécurisés dont le SEAM utilisé spécialement pour la gestion du planning de production et le CRP ou Cottonline Ressource Planner, principal outil utilisé dans toute l'usine depuis l'échantillonnage jusqu'à l'expédition des marchandises. Cette automatisation de nombreuses opérations permet de réduire les risques d'erreur des activités.

En outre, SOCOTA Garments Antsirabe s'implique activement dans la RSE ou Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et dans le développement durable. Par exemple, il existe un partenariat avec la JIRAMA par l'implantation de plusieurs panneaux solaires; avec le Ministère de l'Environnement et SOCOTA Garments Antsirabe concernant la gestion des déchets, le don d'ordinateurs pour l'Alliance Française, les travaux de peinture des écoles publiques, les cours de langue et autres formations gratuites pour la famille des employés,...

Par ailleurs, la possession de capital humain qualifié, grâce à des possibilités perpétuelles de formations données par le centre de formation constitue aussi un grand atout pour l'entreprise. A tout cela s'ajoute le système de gratification qui permet de motiver les employés.

De plus, la logistique de l'entreprise est facilitée grâce à une possibilité de groupage des expéditions par le biais d'une consolidation de biens avec les autres zones franches pour le cas des exportations. Pour ce qui est de l'entreposage, l'espace de stockage permet une anticipation de commandes pour minimiser le risque de retard de production. A tout cela s'ajoute la favorisation du développement local des accessoires pour écourter le trajet des accessoires dans le but de gagner notamment en délai mais aussi en optimisation de coûts.

2.3.2. Les faiblesses de SOCOTA Garments Antsirabe :

Les faiblesses de SOCOTA Garments Antsirabe sont généralement centrées sur le personnel. En préambule, le chômage technique est une source de démotivation et de peur pour les employés. En effet, le licenciement collectif des ouvriers suscitent chez eux une perte de motivation pour essayer d'améliorer leur productivité et de ce fait celle de l'entreprise en général.

Aussi, il y a un phénomène de « turn over » qui se résume en une rotation du personnel considérable. Ce phénomène entraîne alors des charges pour l'entreprise comme le budget de frais de formation constant pour les nouveaux occupants des postes libérés répétitivement par les démissionnaires ou les licenciés. Mais aussi, l'expérience se fait très rare au niveau de certains postes affectés par ce phénomène.

Enfin, on peut aussi y rencontrer un sureffectif des membres du Staff. Cela est dû à la fin de contrats avec certains clients de l'entreprise alors que les employés ont été embauchés pour satisfaction de leur commande. Mais comme elle est une entreprise légalement constituée et régie par le code du travail, elle ne peut procéder à leur congédiement sans raison valable. Mais cela entraîne des charges pour l'entreprise.

2.4. DIAGNOSTIC EXTERNE :

2.4.1. Les opportunités pour SOCOTA Garments Antsirabe :

Le secteur textile a encore un marché vaste à exploiter. En effet, si nous ne parlons que de Madagascar, on peut dire que les concurrents sont encore peu nombreux pour SOCOTA Garments Antsirabe dans la fabrication de vêtements à exporter.

Aussi, elle peut envisager une multiplication des fournisseurs locaux. Pour ce faire, l'entreprise se doit de faciliter l'appel d'offre pour le marché afin d'encourager les fournisseurs à se présenter.

Le besoin des employés est un point essentiel que l'on peut essayer de satisfaire si elle veut améliorer la productivité. Dans ce domaine, SOCOTA Garments Antsirabe est à la porte d'une possibilité d'amélioration continue et d'évolution du système selon les besoins des employés.

Enfin, la principale opportunité pour SOCOTA Garments Antsirabe est le pilotage continu du projet d'amélioration de l'organisation du travail. Effectivement, on peut l'adapter aux nouvelles technologies d'information et de communication en vogue en ce moment.

2.4.2. Les menaces :

En parallèle à l'opportunité qui s'ouvre à SOCOTA Garments Antsirabe, une menace à ne pas prendre à la légère est la montée de la concurrence. En effet, de nos jours, on peut voir une multiplication du nombre de zones franches ici à Madagascar.

D'autant plus, on peut voir une chute de la commande considérable en milieu textile. Cela peut être dû par nombreux facteurs. La situation politique de notre pays favorise cette chute car les clients ont peur de faire des partenariats avec une instabilité politique dans la nation.

Tel est le cas en 2009 qui a obligé l'AGOA à couper leur lien avec les zones franches malagasy jusqu'à règlement des conflits.

Enfin, comme nous l'avons dit plus haut, SOCOTA Garments Antsirabe peut songer à multiplier les fournisseurs locaux. En effet, sa stratégie de privilégier les fournisseurs de certains clients peuvent compromettre la commande en cas de désistement du fournisseur.

CONCLUSION PARTIELLE :

Les résultats obtenus lors de notre travail de recherche nous ont élucidés sur l'état actuel de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe ainsi que l'entreprise en général. On peut alors dire que le pilier de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe est le département Merchandiser car il occupe les activités principales de l'entreprise.

Partie III :

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Après avoir obtenu ces différents résultats, nous entamons la troisième partie de notre mémoire. Dans le cinquième chapitre, nous essayerons de discuter les résultats énumérés auparavant afin de vérifier nos hypothèses ; et dans le dernier chapitre, nous proposerons une perspective d'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe.

CHAPITRE V : DISCUSSION ET ECLAIRCISSEMENT DES RESULTATS

Dans ce cinquième chapitre, nous vérifions les hypothèses émises auparavant par rapport à la réalité de notre entreprise d'accueil. Pour ce faire, primo nous allons discuter sur la différenciation des activités ; et secundo nous discuterons concernant le pilier de la chaîne de valeurs.

3.1. DIFFERENCIATION DES ACTIVITES :

3.1.1. Les activités principales :

Réflexion faite, nous avons pu constater que les résultats obtenus durant notre recherche sont fiables d'une part en ce qui concerne les activités principales. En effet, comme il est dit dans les théories, ce sont les activités qui contribuent directement à la création de valeurs de l'entreprise. Autrement dit, les activités principales sont celles qui corroborent à la fabrication de vêtements.

Pour notre cas, nous pouvons dire que les activités ci-après sont principales. D'abord, la coupe, la couture, la finition, le lavage et le contrôle qualité sont des activités qui promeuvent la fabrication des vêtements. Accompagnées des activités d'entreposage et de fourniture des accessoires et tissus, nous avons pour notre part les activités principales de notre chaîne de valeurs.

Mais compte aux activités de marketing, on peut dire que pour SOCOTA Garments Antsirabe, elles ne figurent pas obligatoirement dans la catégorie des activités principales. En effet, l'entreprise possède des clients plus ou moins fixes. De ce fait, le marketing ne se fait pas obligatoirement à chaque commande.

3.1.2. Les activités de soutien :

Suite à une analyse des réalités de SOCOTA Garments Antsirabe, nous pouvons confirmer que l'hypothèse sur les activités de soutien est maintenue. Effectivement, conformes aux théories sus-énoncées, les différents départements occupent réellement les tâches de soutien. Toutefois, le département Planning, responsable des planifications des commandes ainsi que de l'organisation du travail. De ce fait, nous pouvons dire qu'il entre un peu dans les activités principales de l'entreprise.

Aussi, le département « Sourcing » occupe à la fois des activités principales et des activités de soutien. D'une optique, il est responsable de l'approvisionnement qui est classé comme une activité de soutien. Mais de l'autre optique, il est garant de la logistique qui se place dans les activités principales.

3.2. LE PILIER DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS

3 .2.1. Le département Merchandiser :

Comme nous l'avons supposé auparavant, le département Merchandiser peut être affirmé étant un des piliers de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe. Effectivement, nous avons pu voir qu'il occupe des activités principales majeures au sein de l'entreprise. Il se charge de la passation des commandes de fournitures qui sont indispensables à la réalisation de la fabrication des vêtements. Les employés de ce département se doivent d'assurer que ces fournitures soient de la qualité requise et arrivent à temps pour la production. Aussi, il occupe une place importante dans la logistique tant interne qu'externe. Mais surtout, son austérité dans la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments réside dans son rôle dans les commandes et leur livraison. Les employés du Merchandiser ont une proximité avec les clients. Ils traduisent leurs besoins et désirs afin de pouvoir lancer la commande dans les productions.

De ce fait, on peut dire que le département Merchandiser est un pilier de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments même si toutefois il n'est pas le seul à gérer ces activités principales.

3.2.2. Les appoints de la chaîne de valeurs :

La chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe ne repose pas seulement sur un département en particulier. L'optimisation de cette chaîne nécessite également une précision sur quelques départements. En effet, nous pouvons mettre en valeur les autres activités principales occupées par les autres départements telles que la coupe, la couture, la finition, le lavage et le contrôle qualité. Ces activités participent activement à la production de vêtements donc à la création de valeurs pour l'entreprise. On peut alors dire que ces activités sont des compléments au pilier de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe.

Ces départements constituent de ce fait des éléments clés de cette chaîne de valeurs.

CHAPITRE VI : PERSPECTIVE D'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté », cite Winston Churchill. Dans ce dernier chapitre, nous allons essayer d'apporter une réponse à notre problématique suite à l'analyse faite auparavant et de proposer une perspective d'amélioration de cette chaîne de valeurs. Pour y procéder, nous allons proposer un plan d'action pour l'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe ; et présenter les résultats attendus de cette perspective.

3.3. PLAN D'ACTION :

3.3.1. Les moyens humains :

La motivation des employés demeure essentielle à l'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe. Comme nous l'avons pu observer auparavant, les activités principales sont régies en permanence par les facteurs humains. De ce fait, il est primordial de pousser les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour une meilleure productivité. Cela peut se faire par différents moyens. Il est démontré par le biais d'entretien que généralement le salaire est la principale motivation des ouvriers¹⁰. Nous pouvons alors envisager des systèmes de gratification pour les plus performants par le système de « L'employé du mois », des primes de production ou par les avantages en nature.

La formation est un bon outil de progrès pour les employés. Leur aptitude augmentera et ils pourront la mettre au service de l'entreprise. En effet, un employé qui maîtrise son travail sera plus à l'aise dans l'exécution de ses tâches. Nous pouvons envisager des formations à tour de rôle pour les chefs de départements qui transmettront par la suite leurs acquis à ses coéquipiers.

Aussi, SOCOTA Garments doit envisager de gérer les absentéismes et le retard des employés. Comme dit le célèbre dicton : « Le temps c'est de l'argent. », chaque inadvertance commise en

¹⁰ Entretien auprès des responsables Human Ressources et de quelques employés échantillons.

paiera le prix pour le rendement de l'entreprise. Le système de « clock » qui gère les entrées et sorties des employés devrait être amélioré. Nous pouvons procéder à une reconnaissance faciale au lieu d'utiliser les badges. De ce fait, aucune fraude ne pourra survenir car on pourra surveiller de près la présence de chaque employé.

Comme le département Merchandiser est l'un des piliers de la chaîne de valeurs, la motivation des employés de ce service doit être primordiale si nous espérons percevoir une optimisation de la chaîne de valeurs.

3.3.2. Les ressources matérielles :

Les procédures de production en vigueur sont une force à conserver pour SOCOTA Garments Antsirabe. Le système de commandes au préalable est à garder car c'est un moyen efficace d'éviter tout risque de surproduction. La création de valeurs est de ce fait assurée pour l'entreprise.

L'utilisation des logiciels tels que le SEAM pour la gestion du planning et le CRP pour le processus de production est aussi leur principal atout. Mais pour mieux optimiser la chaîne de valeurs, nous pouvons procéder à l'ajout d'autres logiciels et avancées technologiques résultantes des NTIC ou Nouvelles Technologies d'Information et de Communication. Pour ce faire, SOCOTA Garments peut faire appel à des sous-traitants et des consultants dans le domaine de la technologie. Ils auront pour fonction de créer des logiciels de base adaptés aux réalités de l'entreprise.

Les machines de production méritent aussi une attention particulière. Nous pouvons procéder à une maintenance des machines pour qu'elles offrent une meilleure productivité afin d'accéder au meilleur rendement. Pour faire cela, nous aurons recours à des techniciens qualifiés afin d'éviter des fausses manœuvres.

3.4. RESULTATS ATTENDUS :

3.4.1. Le capital humain :

Un employé motivé offrira le meilleur de lui-même pour l'essor de l'entreprise. « Toute peine mérite salaire », le dit le fameux dicton. En fonction de sa rémunération, l'employé travaillera

avec détermination pour le mériter. Et en conséquence, le rendement de l'entreprise augmentera sûrement. La création de valeurs est alors assurée avec cette chaîne optimisée.

Et suite aux offres de formation, les employés ont plus de confiance en eux dans l'exécution de leur travail. Ils sont plus audacieux et enthousiastes car ils ont foi en leurs compétences. Cela permet un travail minutieux tout en étant rapide parce que chacun devient plus habile dans son travail.

Enfin, la surveillance et la discipline restent un bon dispositif pour la gestion des employés. En utilisant la reconnaissance faciale, aucun employé ne peut désister de son poste sans raison valable ou explication. Ce système est plus fiable car avec l'utilisation des badges, il y a le risque de falsification car certains employés font des combines en utilisant le badge des autres. Mais avec la reconnaissance faciale, le risque est moindre pour ne pas dire inexistant.

3.4.2. L'essor technique :

Les apports techniques proposés dans la section précédente peuvent apporter ses fruits. Au premier abord, nous pourrions attendre des projets de maintenance des machines une meilleure productivité pour l'entreprise. Cette productivité profitera sûrement l'entreprise dans sa quête de création de valeurs. L'entreprise étant dans le secteur industriel, la performance des machines est vraiment indispensable pour sa bonne marche.

La possession de bons logiciels est aussi un avantage considérable pour SOCOTA Garments Antsirabe. Avec l'utilisation du SEAM et du CRP, les plannings de production sont infaillibles et les marges d'erreur sont moindres. Les commandes sont alors réalisées à temps ce qui conserve l'intégrité de l'entreprise aux yeux de ses clients. Mais un plus serait d'ajouter à ces deux logiciels d'autres progrès technologiques afin de rentabiliser au mieux les activités de SOCOTA Garments. Cela fait, nous obtiendrons un essor dans la chaîne de valeurs. Aussi, les charges diminueront pour l'entreprise après une automatisation des procédures.

Tout cela permettra à l'entreprise de garder son avantage concurrentiel face aux autres entreprises et surtout de profiter au maximum des privilèges de cette chaîne de valeurs optimisée.

CONCLUSION PARTIELLE :

Voilà donc nos apports dans la quête d'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe. Les solutions proposées sont à notre avis encore discutables mais nous espérons tout de même qu'elles seront d'une aide en réponse à notre problématique. Nous pouvons encore attendre de meilleurs résultats.

CONCLUSION GENERALE

Notre thème de recherche est centré sur l'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe. Les travaux menés à ce sens visent à la maximalisation de la productivité de l'entreprise depuis l'approvisionnement en intrant jusqu'à la production de l'extrait. Deux objectifs spécifiques sont atteints pendant notre recherche. Il s'agit de la différenciation des activités principales et des activités de soutien de la chaîne de valeurs, suivie de l'identification du département Merchandiser comme étant le pilier de cette chaîne.

Pour optimiser la chaîne de valeurs de SOCOTA Gaments Antsirabe, nous avons proposé deux solutions principales : la motivation et la formation des employés, et l'amélioration de la performance des logiciels et des machines. Mais reste d'une grande importance le renforcement des aptitudes du département Merchandiser pour une meilleure création de valeurs.

Malgré les différentes méthodologies adoptées pour notre travail de recherche, ce mémoire ne représente pas le modèle parfait de l'optimisation de la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe. L'accès aux données limité ainsi que le temps restreint constituent des limites à notre recherche. Mais face aux résultats obtenus dans notre travail de mémoire, de nouvelles questions suscitent déjà notre attention. En faisant une analyse plus poussée, nous pourrions orienter notre recherche en réponses aux questions-types ci-après : « Comment arriver à user du mieux que nous pouvons des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication ou NTIC au service des procédures de production ? Quels moyens seraient les plus efficaces et les plus efficaces pour la motivation des employés de SOCOTA Garments Antsirabe ? »

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

ABORD DE CHATILLON Emmanuel, DESMARAIS Céline, MEUNIER Martine, *Mobiliser les ressources humaines*, Edition Faucher, 2003.

COBUT Eric, BOMAL Géraldine, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, Edition Edipro, 2009.

FAYOL Henry, *Administration industrielle et générale*, Edition Gestion et Andèse, 2016. 241 pages.

PORTER Michaël, *L'avantage concurrentiel*, Edition Dunod, 1986.

Articles et revues :

HATCHUEL Armand, SEGRESTIN Blanche. *Henry Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXème siècle*. *Entreprise et histoire*, 2016, 2 (83), pp 108-108.10.3917/ eh.083.0108.

Thèses et Mémoires :

BOLY Sidy, « *Chaîne de valeurs : concepts et étapes de mise en œuvre.* », *mémoire de master*, année 2019, Mali. 96 pages hors annexes.

WEBOGRAPHIE

BARON Xavier, 2011, *Le bien-être au travail est-il une condition de la performance ?* 3 pages, (Consulté le 13 février 2023) URL: http://www.xavierbaronconseilrh.fr/publi_ligne.html

FERNANDEZ Alain, mis à jour le 29 avril 2021, *La stratégie selon Michaël Porter*. 13 pages, (Consulté le 30 janvier 2023) URL : <http://www.piloter.org/stratégie/stratégie-porter.html>

GRANGER Laurent, mis à jour le 7 décembre 2022, *Chaîne de valeurs de Porter: concept et exemple de mise en œuvre*. 13 pages. (Consulté le 30 janvier 2023) URL : <https://www.manager-go.com/stratégie-entreprise/chaîne-de-valeurs.html>

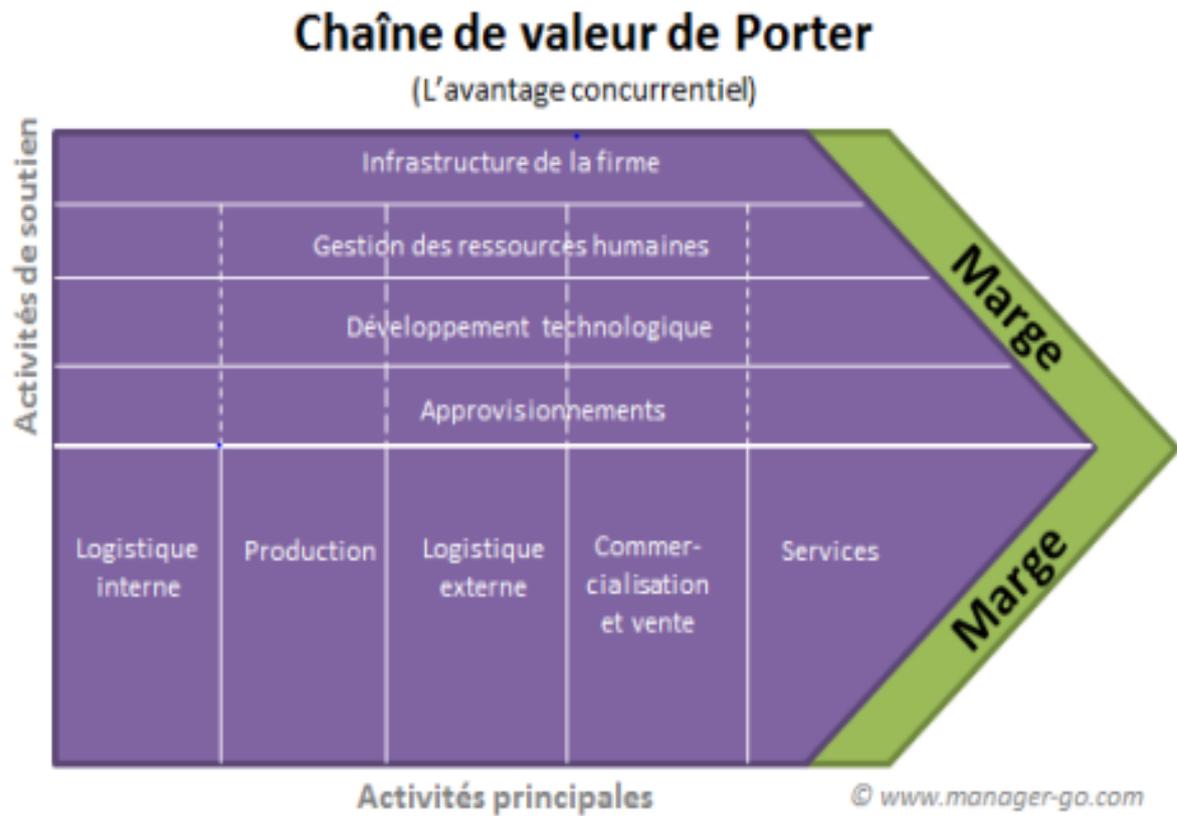
LE COIN DES ENTREPRENEURS, mis à jour le 31 mars 2021, *La chaîne de valeurs : qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?* 4 pages. (Consulté le 30 janvier 2023) URL : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/chaîne-de-valeurs.html>

LES EXPERTS SUR L'INDUSTRIE, *Quelle place occupe l'industrie au rang de l'économie mondiale ?* 1 page, (Consulté le 30 janvier 2023) URL : <https://www.inform-industries.fr> (site inform-industries.fr)

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Modèle de la chaîne de valeurs de Michaël Porter.....	Page IV
Annexe 2 : Change Plan 2023 de SOCOTA Garments Antsirabe.....	Page V
Annexe 3 : Tech Packs de SOCOTA Garments Antsirabe.....	Page VI
Annexe 4 : Costing Template	Page VII
Annexe 5 : Guide d'entretien.....	Page VIII

ANNEXE 1 : MODELE DE CHAÎNE DE VALEURS DE MICHAËL PORTER



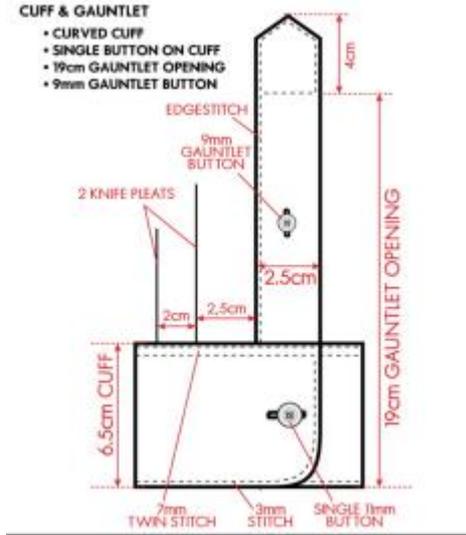
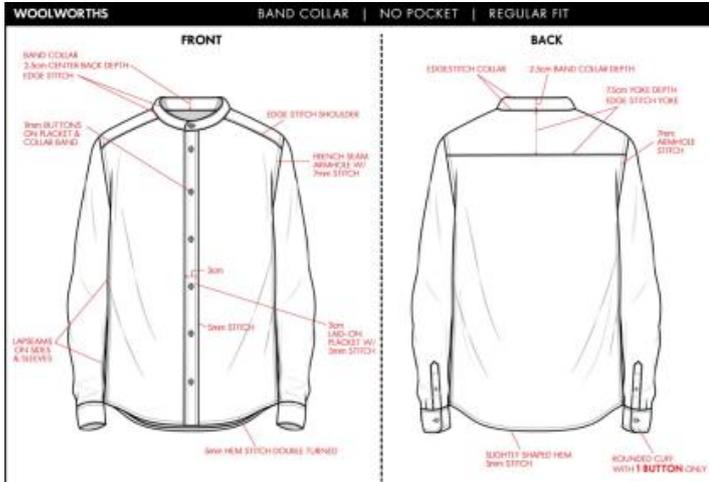
ANNEXE 2 : CHANGE PLAN 2023 DE SOCOTA GARMENTS

ANTSIRABE

UNIT	LINE	STYLE	Bal to Sew	08-févr	09-févr	13-févr	14-févr	15-févr	20-févr	23-févr
Unit01	L01.01	ORB12538T	818				ORB12591T			
Unit01	L01.02	ORB12661	835				ORB12592T			
Unit01	L01.05	Previous style completed								
Unit01	L01.06	CUM10154	1 700							
Unit01	L01.07	ZAB12853	978			ORB12550T				
Unit01	L01.08	CUM10154	1 677							
Unit01	L01.09	ORG12509	1 536	WWM16527						
Unit02	L02.02.A	ORB12661	664				ORW12612		ZAB12836	
Unit02	L02.05	ZAB12853	1 932							ZAB12836
Unit02	L02.06	ZAB12853	785							
Unit02	L02.09	Previous style completed								
Unit03	L03.01.A	Previous style completed			ACM10129					
Unit03	L03.02.A	ZAB12831	2 462							
Unit03	L03.10.A	Previous style completed								
Unit04	L04.01	WWM16334	5 214							
Unit04	L04.05	ZAB12853	1 661							
Unit04	L04.06	ZAB12831	2 256							
Unit05	L05.01.A	WWM16332	6 337							
Unit05	L05.02.A	WWM16332	309							
Unit05	L05.09	ORG12594	2 322			GIW10699	GIW10700	GIW10692	GIW10690	
Unit05	L05.10	WWM16224	4 059							
Unit06	L06.07	ORB12639	650							
Unit07	L07.01	WWM16332	999						ORG12728	
Unit07	L07.02	Previous style completed					WWM16528			
				3	6	23	14	4	8	5
9	All not ok			1	Fomalized Pos		57	Trims not IH		
62	General Shift			33	Print / Embro		30	To close		

ANNEXE 3 : TECH PACKS DE SOCOTA GARMENTS

ANTSIRABE



POMs

Dim	Descriptions	Image	Comment	Tol (+)	Tol (-)	Sample Pattern	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL	XXXL	Inspection Sequence	Inspection Relevant
G01	CB LENGTH Measured from CB neck seam to the bottom edge of garment / hem			-1.00	1.00	0.00	72.00	74.00	76.00	78.00	80.00	82.00	84.00	86.00	472300	✓
G18	CF LENGTH Measured from CF neck seam to the bottom edge of garment / hem			-1.00	1.00	0.00	63.00	65.00	67.00	69.00	71.25	73.30	75.35	77.45	734000	
F42	COLLAR LENGTH - FULL Measured through the center of the neck band, from center of button to outside end of buttonhole			-0.30	0.30	0.00	38.50	39.50	42.50	44.50	46.50	48.50	50.50	51.50	7500	
I03	POCKET FROM NSP @ NATURAL FOLD Measured from NSP fold edge, to the top edge of pocket			-0.50	0.50	0.00	22.50	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	28.00	28.50	439000	
I04	POCKET FROM CF Measured from CF, to the edge of the pocket			-0.30	0.30	0.00	4.50	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00	7.50	8.00	440000	✓
K01	FIRST BUTTON FROM NECK SEAM Measured from collar joining seam or finished edge of neck seam to the centre of the first button			-0.20	0.20	0.00	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	488000	✓
K05	LAST BUTTON FROM HEM Measured from the centre of the last button to the bottom opening edge of garment/hem			-0.30	0.30	0.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	494000	✓

Displaying 23 - 29 of 30 results

Units: CM Grade Increment Display: Absolute

ANNEXE 4 : « COSTING TEMPLATE »

	% FOB	Check	
FABRIC COST	26,3%	1,67	
SEWING TRIMS	4,3%	0,27	
PACKING TRIMS	1,5%	0,10	
SUBCONTRACT COST			
Inbound Freight	3,1%	0,20	4,88%
TOTAL RM COST	35,2%	2,24	<i>of RM</i>
Finance Charges	1,1%	0,07	
VALUE ADDITIONS	2,4%	0,15	
CUT, MAKE & PACK	54,9%	3,49	
INSPECTION COST	0,1%	0,01	
COMMISSION			
LOGISTICS COST	1,0%	0,07	
FOB PRICE	94,7%	6,01	

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN

PRESENTATION	Mme Henintsoa R.	Mr Hoby A.	Mr Modeste A.	Mme Emmanuella A.
FONCTION	Executive New Market	Executive Planning	Assistant Lay Planner	Executive Merchandiser
DEPARTEMENT	New Market	Planning	Cutting	Sourcing/Merchandising
TÂCHES PRINCIPALES	établissement de devis	chargement des lignes	gestion de la coupe	gestion des commandes
DOCUMENTS UTILISES	COSTING TEMPLATE	CHANGE PLAN	CUT TICKET	DETAILS TECHNIQUES
PLACE OCCUPEE	développement des styles de vêtements	pré-production, production	pré-production, production	développement, production, expédition
RESULTATS	opération importante	opération importante	opération importante	opération très importante
OBSERVATION	entretien à résultats satisfaisants: documents illustratifs obtenus, participants actifs			
CHAMP D'APPLICATION	contribution à l'identification des activités principales et secondaires			

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS	v
GLOSSAIRES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I :	2
MATERIELS ET METHODES	2
CHAPITRE I : SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	3
1.1. HISTORIQUE ET STRUCTURE :.....	3
1.2. ORGANISATION :.....	5
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ..	6
1.3. THEORIES ET CONCEPTS DE CHAÎNE DE VALEURS :	6
1.3.1. Henry FAYOL :	6
1.3.2. De FAYOL à PORTER :.....	7
1.4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :.....	8
1.4.1. Le stage :	8
1.4.2. Les ouvrages :.....	10
CONCLUSION PARTIELLE :.....	11
Partie II :.....	12
RESULTATS	12
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	13
2.1. PRESENTATION DES DONNEES :.....	13
2.1.1. Grille d'observation du planning de production :	13

2.1.2. Résultat d'entretien :	14
2.2. INTERPRETATION DES DONNEES :	15
2.2.1. Les activités principales :	15
2.2.2. Les activités de soutien :	16
CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES	18
2.3. DIAGNOSTIC INTERNE :	19
2.3.1. Les forces de SOCOTA Garments Antsirabe :	19
2.3.2. Les faiblesses de SOCOTA Garments Antsirabe :	20
2.4. DIAGNOSTIC EXTERNE :	21
2.4.1. Les opportunités pour SOCOTA Garments Antsirabe :	21
2.4.2. Les menaces :	21
CONCLUSION PARTIELLE :	22
Partie III :	23
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	23
CHAPITRE V : DISCUSSION ET ECLAIRCISSEMENT DES RESULTATS	24
3.1. DIFFERENCIATION DES ACTIVITES :	24
3.1.1. Les activités principales :	24
3.1.2. Les activités de soutien :	25
3.2. LE PILIER DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS	25
3.2.1. Le département Merchandiser :	25
3.2.2. Les appoints de la chaîne de valeurs :	26
CHAPITRE VI : PERSPECTIVE D'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE SOCOTA GARMENTS ANTSIRABE	27
3.3. PLAN D'ACTION :	27
3.3.1. Les moyens humains :	27
3.3.2. Les ressources matérielles :	28
3.4. RESULTATS ATTENDUS :	28

3.4.1. Le capital humain :	28
3.4.2. L'essor technique :	29
CONCLUSION PARTIELLE :	30
CONCLUSION GENERALE	31
BIBLIOGRAPHIE	I
Ouvrages :	I
Thèses et Mémoires :	I
WEBOGRAPHIE	II
LISTE DES ANNEXES	III
ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN	VIII
TABLE DES MATIERES	IX
RESUME	XIII

Nom : ANDRIATSARAHOBY

Prénoms : Mitsiky Fandresena

Mention : Sciences de gestion

Parcours : Administration et Management

Année Universitaire : 2021-2022

Nombre de pages : 31 pages.



Encadreur : Mr RAKOTO Andriamihaja David

Contact de l'étudiant :

-Téléphone : 0326553526 – 0342805290

-Adresse mail : mitsikya@gmail.com

RESUME

Famintinana :

Tafiditra anatin'ny fiharian-karena telo voalohany mahomby indrindra ny indostria raha eo amin'ny sehatry ny ekonomia maneran-tany. Mba ahafahana mahazo **vokatra voaodina** iray, dia maro ireo **lalam-pamokarana** arahina manomboka eo amin'ny famatsiana **akora** hatrany amin'ny famarotana ny vokatra. Mipetraka ny fanontaniana ny amin'ny ahazoana ny vokatra tsara indrindra : « Ahoana no **hisitrahana amin'ny tsara indrindra** io lalam-pamokaran'ny SOCOTA Garments Antsirabe io ? ». Nandritry ny fikarohana natao dia afaka nanavaka ny **fizaran'ny asa** eo anivon'ny orinasa isika ary koa nahita fa ny **Merchandiser** no andrin'io lalam-pamokarana io. Ny **famporisihana ny mpiasa hazoto hiasa** sy ny **fikojakojana ny milina** ary ny **fampiasana ny teknolojia vaovao** no anisan'ny lalana ahafahana misitraka tsara an'io lalam-pamokaran'ny SOCOTA Garments Antsirabe io.

Résumé :

Le secteur industriel demeure de nos jours l'un des trois meilleurs créateurs de richesse de l'économie mondiale. Pour arriver à produire un **extrant** digne de ce nom, nous avons recours à différentes activités depuis l'approvisionnement en **intrans**, ces dernières constituent la **chaîne de valeurs** de l'entreprise. En quête du meilleur rendement et de la meilleure productivité possible, nous nous interrogeons sur : « Comment **optimiser** la chaîne de valeurs de SOCOTA Garments Antsirabe ? ». A travers notre recherche, nous avons pu procéder à une différenciation des **activités principales** de celles **de soutien** et d'en dégager que le département **Merchandiser** est l'un des piliers de cette chaîne. Pour arriver au summum de cette optimisation, nous pouvons penser à la **motivation des employés** compensée de la **maintenance des machines** et de l'utilisation au mieux avec le **perfectionnement des logiciels** de procédures de production.

Abstract :

Industrial sector remain one of the best generator of values in the world of economy. Many activities are required for transforming an input to an output. These activities constitute the supply chain of the organization. In the quest of productivity, we are handle to ask for : « How to optimize the supply chain of SOCOTA Garments ? » Through the analysis, we could make a distinction between the primary activities and these which are secondary ; and we noticed that the department Merchandiser is one of the pillars of this supply chain. Motivation for the employees, maintenance of the machines and refinement of the software are the keys to optimization of the supply chain of SOCOTA Garments Antsirabe

Mots clés : extrant, intrans, chaîne de valeurs, optimiser, activités principales, activités de soutien, Merchandiser, motivation des employés, maintenance des machines, perfectionnement des logiciels.