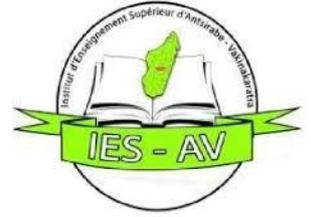




UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
D'ANTSIRABE VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de gestion

PARCOURS : Administration et Management d'entreprise



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de

LICENCE EN SCIENCES DE GESTION

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE PRODUCTION

Cas de l'entreprise textile LAGUNA MADAGASCAR

Présenté par :

ANDRIANTSOA Herimihoby Christian

Président du Jury : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur

Examineur : Monsieur ANDRIAMAMPIONONA H.P Olivier

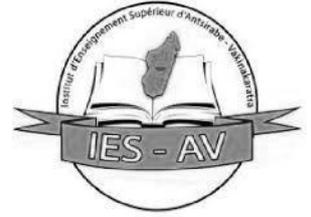
Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASY Andry Malala, Enseignant Chercheur,
Assesseur de l'IES-AV

Encadreur professionnel : Monsieur ANJARAMALALA Tsiresy, Production Manager
LAGUNA Madagascar

Année Universitaire : 2021-2022



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
D'ANTSIRABE VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de gestion

PARCOURS : Administration et Management d'entreprise



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de

LICENCE EN SCIENCES DE GESTION

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE PRODUCTION

Cas de l'entreprise textile LAGUNA MADAGASCAR

Présenté par :

ANDRIANTSOA Herimihoby Christian

Président du Jury : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur

Examineur : Monsieur ANDRIAMAMPIONONA H.P Olivier

Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASY Andry Malala, Enseignant Chercheur,
Assesseur de l'IES-AV

Encadreur professionnel : Monsieur ANJARAMALALA Tsiresy, Production Manager
LAGUNA Madagascar

Année Universitaire : 2021-2022

AVANT-PROPOS

Pour l'obtention du diplôme de Licence en Science de Gestion, chaque étudiant, après avoir acquis les trois années de niveau licence, doit rédiger et présenter une mémoire de fin d'étude.

Cette démarche est adoptée par la mention Gestion pour consolider les connaissances théoriques et pédagogiques des étudiants avec les réalités sur terrain. Cette démarche se définit par le fait que chaque étudiant doit choisir un domaine d'étude, pour pouvoir ensuite, approfondir ses connaissances et se renseigner sur terrain pour collecter des informations, sous l'encadrement d'un professeur titulaire de la mention. C'est une étude qui nécessite des matériels dont la descente sur terrain, chaque étudiant doit donc intégrer une entreprise pour mener cette dernière. C'est aussi une étude qui demande une analyse comme évaluation et diagnostique dans le but de donner une conclusion et une recommandation.

Dans notre cas, le domaine choisi est la gestion de production au sein d'une entreprise, évalué suite au thème : « Contribution à l'amélioration de la Gestion de production ».

L'étude se porte sur l'efficacité d'une grande entreprise dans sa gestion de production dans l'objectif d'inciter et d'influencer les entreprises en cours de développement sur les points à prendre en compte.

Suite à ce thème, une étude a été menée auprès de LAGUNA Madagascar ; qui est une entreprise textile privée, connue dans le monde pour ses productions de chemise.

GLOSSAIRE

Matière première : ce sont les ressources ou les substances de base utilisées pour fabriquer un produit fini. Il s'agit des matériaux qui sont transformés ou combinés pour créer un produit manufacturé. Elle est généralement acquise auprès des fournisseurs externes.

Stock : un stock désigne la quantité de produit finis, de matières premières ou de composant qu'une entreprise conserve dans ses entrepôts ou ses locaux à un moment donné. Il s'agit d'une réserve physique de marchandises prête à être utilisée ou vendue.

Gestion de production : la gestion de production englobe toutes les décisions prises pour planifier, organiser et contrôler les opérations de production au sein d'une entreprise. Son objectif principal est d'assurer une production efficace et efficiente tout en optimisant les ressources disponibles.

Structure organisationnelle : c'est le cadre qui définit la manière dont les tâches, les responsabilités et les autorités sont réparties, coordonnées et hiérarchisées au sein d'une entreprise ou une organisation. Elle représente la façon dont les différentes unités, départements ou équipes sont organisés et interconnectés pour atteindre les objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficientes.

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, nous remercions DIEU qui nous a donné le temps, la force et la santé de faire cette mémoire.

Ensuite, nous tenons aussi à adresser nos remerciements à/aux :

- ❖ Docteur ANTSONANTENAINARIVONY Ononamandimby, Maître de conférence, Directeur de l'IES-AV ; qui nous a donné la possibilité de faire ce mémoire
- ❖ Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur, Chef mention en Sciences de Gestion auprès de l'IES-AV ; qui nous a toujours guidé pour ce travail
- ❖ Monsieur ANDRIAMASY Andry Malala, Enseignant Chercheur et Assesseur de l'IES-AV, notre encadreur pédagogique, qui nous a offert beaucoup d'aides précieuses dans toute la finition de notre mémoire, du début jusqu'à la fin ;
- ❖ Monsieur ANJARAMALALA Tsiresy, Production Manager de l'entreprise Laguna Madagascar, notre encadreur professionnel. Qui nous a donné la possibilité de faire une observation et une analyse dans le département de la production ;
- ❖ Président et membre du Jury qui ont accepté d'évaluer ce travail ;
- ❖ Tous les professeurs de la mention Gestion, ainsi que tous les responsables administratifs de notre institut ; qui nous a enseigné durant nos années universitaires ;
- ❖ L'entreprise Laguna Madagascar et tous les personnels qui nous ont beaucoup assisté durant notre stage ; qui nous a fourni des données et des informations nécessaires dans notre étude ;
- ❖ Nos parents, qui nous ont toujours soutenus moralement et financièrement durant l'accomplissement de ce mémoire. Vous nous serez d'une éternelle reconnaissance.
- ❖ Tous les membres de nos familles, qui sont toujours présents ;
- ❖ Nos amis et nos collègues qui ont apporté leurs aides ;
- ❖ Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans l'élaboration de ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : CONTEXTE GENERAL

CHAPITRE I : Historique de l'entreprise LAGUNA MADAGASCAR

Section 1 : Présentation du groupe Ciel

Section 2 : Structure organisationnelle de l'entreprise

Section 3 : Activité de l'entreprise

CHAPITRE II : Théorie générale sur l'étude

Section 1 : La gestion de production

Section 2 : Les ressources, les contraintes et les critères de la gestion de production

Section 3 : Les objectifs et buts de la gestion de production

CHAPITRE III : Méthodes et matériels utilisés

Section 1 : Méthode de collecte de données

Section 2 : Les matériels utilisés

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE IV : Organisation au sein du service de production

Section 1 : Répartition des tâches

Section 2 : Gestion des personnels de production

Section 3 : Procédures et règlements dans le service

CHAPITRE V: Evaluation des forces et opportunités

Section1 : Au niveau de la gestion des personnels

Section 2 : Au niveau des tiers

Section 3 : Au niveau de la production de la société

CHAPITRE VI: Evaluation des faiblesses et menaces du contrôle interne de l'entreprise

Section 1 : Au niveau de la gestion des personnels

Section 2 : Au niveau de la clientèle

Section 3 : Au niveau de la production

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

CHAPITRE VII: Proposition des solutions possibles

Section 1 : Au niveau de la gestion du personnel de production

Section 2 : Solution de recrutement

Section 3 : Au niveau des tiers

CHAPITRE VIII : Solution relative au niveau de l'optimisation de la production

Section 1 : Une meilleure structure organisationnelle

Section 2 : La structure organisationnelle divisionnelle

Section 3 : Solution sur les machines de production

CHAPITRE IX : Recommandation générale

Section 1 : Le respect des procédures et des règlements

Section 2 : Solution pour une bonne suivie de production

Section 3 : Recommandation générale

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation et sigle	Signification élargie
ABE 1	Antsirabe 1
ABE 2	Antsirabe 2
AIPL	Aquarelle India Private Limited
BNI	Bankin’Ny Industria
CFL	Consolidated Fabrics Ltd
CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CSO	Customer Satisfaction Officier
EOL	End Of Line
HR	Human Ressource
IES-AV	Institut d’Enseignement Supérieur Antsirabe Vakinankaratra
IPro	Investissement Professionnel
NIF	Numéro d’Identité Fiscale
OST	Organisation Scientifique du Travail
PM	Production Manager
QMO	Quantity Management Officier
RCS	Registre du Commerce et des Sociétés
SMIA	Service Médical Inter-entreprises Antsirabe
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
STAT	Statistique

TABLE DES ILLUSTRATIONS

❖ LISTE DES TABLEAUX :

Tableau n°1 : Chronogramme des activités.....	14
Tableau n°2 : Fonctions respectives au niveau du département Coupe.....	17
Tableau n°3 : Les machines de production.....	20
Tableau n°4 : Cas de production.....	33
Tableau n°5 : Etapes de recrutement.....	37

❖ LISTE DES FIGURES :

Figure n°1 : Logo du groupe Ciel.....	3
Figure n°2 : Logo Ciel Textile.....	4
Figure n°3 : Logo LAGUNA Madagascar	5
Figure n°4 : Organigramme de LAGUNA Madagascar.....	6
Figure n°5 : Procédure de production.....	27
Figure n°6 : Organigramme du département de la production.....	28
Figure n°7 : Structure divisionnelle.....	43

INTRODUCTION

De nos jours, le monde économique est devenu de plus en plus dynamique. On constate surtout ce fait par l'apparition et la création de diverses entreprises dans chaque pays, dans chaque ville. La participation de ces entreprises dans le marché local ou même international favorise le développement d'un pays.

Le marché des produits textiles joue un rôle très important sur le marché international. La participation des entreprises textiles dans ce domaine international les obligent à adopter tous les moyens nécessaires pour faire face aux nombreux concurrents.

Elles doivent exceller dans tous les domaines pour se faire. La gestion de production est primordiale pour cette dernière.

L'optimisation de la production est favorisée par un travail en qualité et en quantité, suivi et accompagnée d'une bonne gestion de personnel, tout en respectant les procédures et les règlements.

Pour une meilleure rentabilité de l'exploitation au sein d'une entreprise, qui est le but et l'objectif principale de cette dernière, la maximisation de production est primordiale ; et pour que cette production soit maximale, une bonne gestion est à adopter par une entreprise.

La question qui se pose comme problématique se traduit comme suit : « Une meilleure gestion de production peut-elle être un levier de prospérité d'une entreprise ? »

Quelle est alors la vraie signification de la gestion de production ? Est-ce que la gestion des personnels est bénéfique ? Quelle est la structure organisationnelle la plus adaptée pour une entreprise qui cherche plus de production ? Et comment fonctionne la division des différentes tâches dans le processus de production ? Ces différentes questions vont nous permettre d'avoir une compréhension adéquate sur la gestion de production en question, et sur le fait de l'importance des facteurs de production dans l'optimisation de cette dernière.

Pour donner plus de précision et plus d'illustration à cette étude, nous avons divisé notre objectif global en deux objectifs spécifiques :

- Déterminer les problèmes de la gestion de production au sein d'une entreprise.
- Connaître et appliquer toutes les critères possibles pour une gestion de production optimale et bénéfique à fin d'atteindre l'objectif voulu.

Pour se faire, il est recommandé d'adopter les hypothèses qui se traduisent comme suit : tout d'abord, avoir une connaissance sur les outils de gestion de production qui sont efficaces et qui permettent à l'entreprise de se mesurer face aux éventuelles menaces; ensuite, acquérir une maîtrise définitive des techniques de gestion de production pour affronter les problèmes liées aux environnements d'une entreprise.

Nous pouvons donc attendre de ces hypothèses un résultat précis et qui va nous permettre par la suite de prendre une décision sur l'amélioration de la gestion de production. Cette amélioration peut se favoriser en adoptant une structure organisationnelle adéquate et aussi en maîtrisant la bonne gestion de production.

Notre étude va alors être dirigé suivant le thème : « Contribution à l'amélioration de la gestion de production, cas de l'entreprise textile LAGUNA Madagascar »

La présentation de notre devoir va se poursuivre comme suit : en première partie, nous allons parler du contexte général sur l'étude ; en seconde partie, nous allons donner le résultat attendu ; et en troisième partie, nous allons discuter sur les problèmes rencontrés et essayer d'avancer des recommandations possibles.

PARTIE I

CONTEXTE GENERAL

Il est tout d'abord nécessaire de connaître d'avantage et d'avoir le maximum d'informations sur l'entreprise que nous allons étudier. Il est aussi indispensable de donner des explications précises sur le domaine d'étude. Cette première partie de cet ouvrage va alors se diviser en trois chapitres qui sont : l'historique de l'entreprise Laguna Madagascar, la théorie générale sur la gestion de production, et les matériels et méthodes utilisées.

CHAPITRE I : Historique de l'entreprise LAGUNA MADAGASCAR

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est tout d'abord nécessaire de faire une présentation de la société dont s'est déroulée notre étude. Cette présentation sera bénéficiaire dans la suite du devoir parce qu'elle va nous permettre d'avoir une bonne vision sur la société étudiée. Pour se faire, on va parler brièvement de la Groupe Ciel et de la société Laguna Madagascar, en suite, de la structure organisationnelle de cette dernière pour pouvoir donner ses principales activités.

Section 1 : Présentation du groupe Ciel

1.1. Le groupe Ciel :

FIGURE 1 :

Logo Groupe Ciel



Source : <http://Ciel Textile.com>

Le groupe Ciel est un groupe multinational, opérant dans divers secteurs dont l'hôtellerie, la banque, la santé et le textile.

On peut citer alors de ce fait :

- Ciel Agro & Property : Alteo Ltd, Ferney Ltd, La Vallée de Ferney, Ebene Skies Ltd
- Ciel Finance : BNI, Bank One, IPRO, The Kibo Fund, Procontact
- Ciel Hotels & Resort : Sun Resort, Anahita Resorts, Constance Hotels & Services Ltd
- Ciel Textile : Aquarelle Groupe, Tropic Knits, Consolidated & Dyeing Spinning Mills, Ciel Textile Retail

Parmi ces différents domaines dont le groupe Ciel occupe, nous allons insister davantage sur le Ciel Textile, plus précisément, Aquarelle Groupe.

1.2. Ciel Textile :

Implanté à Madagascar depuis 1989, Ciel textile est l'un des pionniers de l'industrie du textile qui contribue efficacement au développement économique du pays.

C'est l'entreprise qui a eu le premier certificat de zone franche textile malagasy, il y a trente ans de cela. Preuve que Ciel Textile est un des leaders du secteur à Madagascar ; et cela suppose bien évidemment d'impact positif sur l'économie Malagasy.

FIGURE 2

Logo Ciel Textile



Source : Ciel Textile.com

1.2.1. Puissance du Ciel Textile :

Les chiffres parlent d'eux-mêmes quant à cette puissance de Ciel Textile dans l'industrie du textile. Avec ses 7000 collaborateurs, Ciel Textile Madagascar a exporté près de 15.8 millions de pièces de vêtements de grande marque sur le marché international.

1.2.2. Lieu d'exploitation du Ciel Textile :

Parmi les 20 unités de production sises à Maurice, Inde et Bangladesh, six se trouvent à Madagascar avec des opérations à Antsirabe et à Antananarivo.

On peut citer de ce fait :

Dans l'île Maurice, on trouve : Aquarelle Grand Bois, Aquarelle Surinam, Laguna Clothing, Pestel Blue

A l'Inde, on a : AIPL 1, AIPL 2, AIPL 5, Laguna Cothing

Et à Madagascar, on a : Aquarelle Tana, ABE 1 ou Aquarelle, ABE 2 ou Laguna

L'ensemble de notre étude s'est déroulé dans cette entreprise LAGUNA MADAGASCAR.

1.3.LAGUNA Madagascar

LAGUNA Madagascar est une société anonyme, dont le capital social est de 11 460 000 000 Ariary

Juridiquement, la société Laguna possède :

- NIF : 4002959303
- STAT : 13999 12 2018 0 00108
- RCS Antsirabe : 2018 B 00009

1.3.1. Historique de la société : (date de création, début d'exploitation)

Comme nous avons parlé ci-dessus, LAGUNA Madagascar est une branche appartenant au groupe Ciel, dans le secteur textile, dont elle occupe 55% des revenus du groupe.

Avant l'année 2019, la société portait le nom « AQUARELLE FORMAL », mais elle est devenue autonome en 2019 et se fut appelé « LAGUNA ». C'était le mois de mars 2020 que la société LAGUNA a été implantée et statuée officiellement à Madagascar.

1.3.2. Logo et slogan :

FIGURE 3 :

Logo Laguna Madagascar



Source : Ciel Textile/ Laguna.com

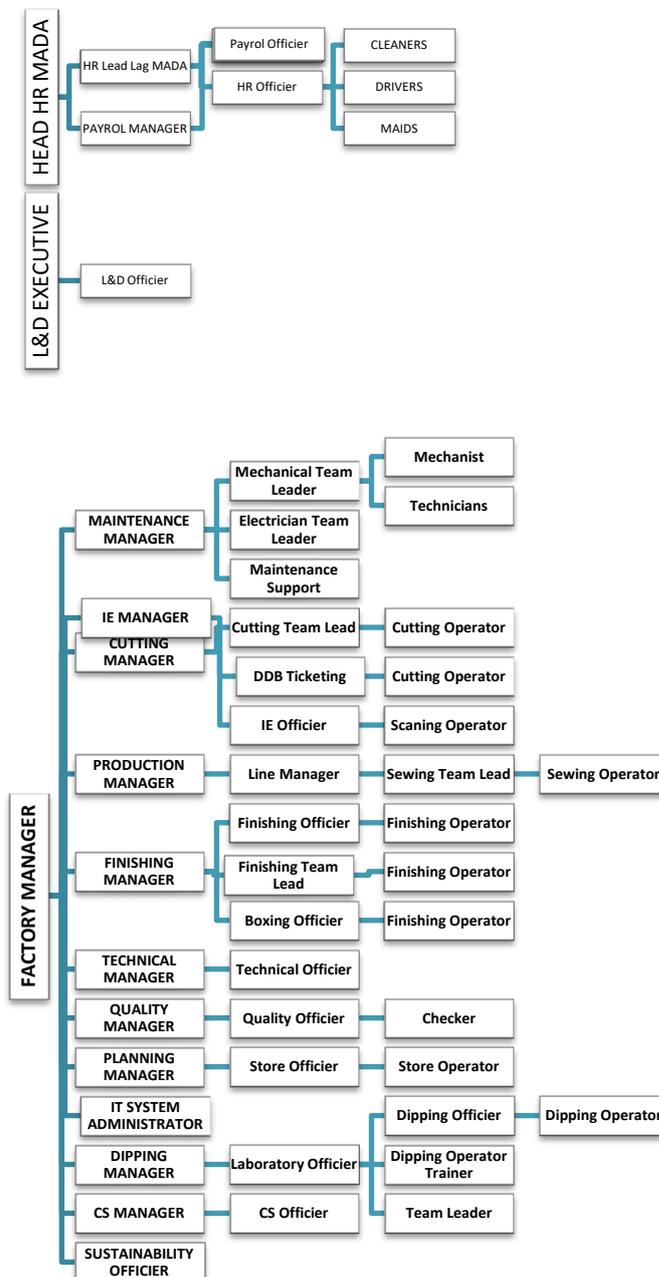
Son slogan : « Be the best global fashion partner »

Section 2 : Structure organisationnelle de l'entreprise

Comme la société Laguna est une branche du groupe Ciel textile, plus précisément, de l'Aquarelle groupe, elle a une structure plus ou moins rattachée à cette dernière. Mais en étant société autonome, elle présente ses propre structure d'organisation que nous allons illustrer par le schéma ci-après :

FIGURE 4 :

Organigramme de la Société Laguna Madagascar



Source : HR Laguna Madagascar

Section 3 : Activité de l'entreprise

Laguna Madagascar est une entreprise commerciale exerçant dans le secteur textile. Elle produit de ce fait des chemises, « Formal Shirt ».

3.1. Vision et missions :

Sa vision : « Be the best global fashion partner »

Elle a pour mission l'amélioration de la mode tous les jours avec desing, service et qualité exceptionnelles, avec agilité.

3.2. Valeurs de la société :

Dans le cadre de ses activités, la société Laguna Madagascar adopte les valeurs d'excellence, de créativité, de passion, de confiance et de toujours gagné.

3.3. Bénéfices sociales :

Tous les personnels bénéficient, en contre partie de ses travaux fournit des avantages sociales, y compris l'affiliation à la Caisse National de Prévoyance Social (CNaPS) ; l'affiliation aux services médicaux : SMIA

Pour combler ses activités, surtout à la production, Laguna donne aux travailleurs qui font des heures supplémentaires des allocations de repas.

CHAPITRE 2 : Théorie générale sur l'étude

Il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension en ce qui concerne la gestion de production pour la suite de notre devoir. Nous allons donc définir la gestion de production, parler de ces flux, de ces ressources, de ces contraintes, de ces critères et en fin, donner ces objectifs et buts.

Section 1 : Gestion de production

1.1. Qu'est-ce que la gestion de production :

- Tout d'abord, gérer c'est :
 - Planifier
 - Exécuter
 - Contrôler des activités bien définies
- On peut définir d'après ces trois points que la gestion de production est constituée par trois étapes, dont la planification, suivie de l'exécution et du contrôle.
- La gestion de production assure l'organisation du système de production à fin de fabriquer les produits en quantités et en temps voulus compte tenu des moyens (humains, matériel et technologique) disponibles.
- « *Dans le terme gestion de production, il faut entendre toutes les dimensions de l'entreprise qui participent à la production. Ainsi, gérer une production c'est : gérer des matières ; gérer des ressources ; gérer des flux de produits et d'informations ; gérer des hommes* ». ¹ La gestion de production est donc un outil indispensable à toutes entreprises.

1.2. Historique du système de production : FORD, TAYLOR

Pour avoir une bonne compréhension sur la production, il est nécessaire de rappeler les histoires concernant cette production et le système de production.

Quand on parle de l'historique du système de production, on parle effectivement de FORD et de TAYLOR, qui ont marqué l'histoire de la production par ses exploits.

1.2.1. Système de production selon Taylor :

A la fin du XIXe Siècle, l'ingénieur américain Taylor (1856-1915) conçoit une nouvelle organisation de travail et de production qu'il appelle l'OST ou Organisation Scientifique du

¹ Alain COURTOIS, Gestion de Production les fondamentaux et les bonnes pratiques, Page 8

Travail². Cette nouvelle organisation consiste à dissocier les tâches de conception et d'exécution : des cadres organisent les tâches d'exécution des ouvriers qui sont chronométrés pour chacune d'entre elles.

Le but de l'OST est la standardisation des tâches à fin de bien gérer les travailleurs et d'avoir une production la plus optimale. De ce fait, cette organisation supprime les pertes de temps, diminue la fatigue inutile et aligne tous les ouvriers sur un « standard » de productivité grâce à l'observation et au chronométrage des meilleures ouvriers.

1.2.2. Système de production selon Ford :

Le principe de l'américain Henry FORD consiste à la recherche de l'efficacité du travail et de baisse de coût³. Pour se faire, il combine la standardisation, le travail à la chaîne et une politique de salaire élevé. La rationalisation des tâches des tâches qui engendre des gains de productivité permet une hausse des salaires des ouvriers.

Cette dernière permet un fractionnement des tâches, une baisse de la qualification, une augmentation du rendement et tout cela sans cela sans accroître le temps de travail (de 8 à 10 heures par jour).

1.3.Flux de la Gestion Production :

Un flux est une quantité de mouvements dans un temps déterminé. La notion du flux est synonyme du mouvement, de circulation, d'évolution, de rapidité et dont d'efficacité.

En termes de gestion de production, il existe 04 types de flux :

- Physique : ce sont les matières premières, les accessoires nécessaires à la production, les produits finis. Ce flux est piloté par la gestion de stock.
- Information : il s'agit des heures machines et main d'œuvre, des suivis de production et de la commande, des états de la production.
- Décision : c'est surtout la planification des charges ; et l'ordre de fabrication.
- Financier : c'est tous ce qui concerne les achats et l'approvisionnement en matières premières et accessoires, les ventes et les coûts des produits finis.

² Michel Volle, e-économie, Economica 2000, Taylorisme et Fordisme, Page 8

³ Michel Volle, e-économie, Economica 2000, Taylorisme et Fordisme, Page 9

Section 2 : Les ressources, les contraintes et les critères de la gestion de production

2.1. Ressources de la Gestion de Production :

Il existe 03 types de ressource en gestion de production :

- Physique : c'est tout ce qui est machine qu'on utilise à la production, outillage, matériel de manutention et de transport, et emplacement.
- Humaines : la ressource humaine se résume par le nombre des personnels, leur compétence et leur qualification.
- Financières : il s'agit du capital, des flux de trésorerie et des emprunts.

2.2. Contraintes de la Gestion de Production :

- Les contraintes internes :
 - Techniques : les contraintes techniques se caractérisent par les performances et les disponibilités des ressources, par la quantité d'information disponible, et par la fiabilité des informations.
 - Organisationnelles : ces contraintes concernent les structures et les objectifs des services.
 - Financières : le moindre coût avec la quantité demandé par le client.
 - Humaine et sociologique : l'horaire de travail, la sécurité des travailleurs.
- Contraintes externes :
 - L'évolution du marché : c'est surtout l'étude de la concurrence
 - Les lois et règlements législatifs
 - Normes : qualité de produit, environnement et sécurité.

2.3. Critères de la Gestion de Production :

Les critères en générales sont contradictoires car elles se résument par la maximisation de la production avec un coût minimum possible.⁴

On peut aussi citer les critères suivants :

- Satisfaire la demande dans les délais, la quantité et la qualité exigées, les caractéristiques des produits.
- Diminuer le stock et les en-cours
- Réduire le cycle de production, c'est-à-dire la file d'attente.

⁴ Support cours en ligne par Madame Mounia OUAZIZ, Gestion de production

Section 3 : Les objectifs et buts de la Gestion de Production

3.1. Objectifs de la Gestion de Production :

- Les objectifs généraux se définissent par les faits suivants :
 - Garantir la livraison dans de délai avec la qualité souhaitée et dans les meilleures conditions économiques
 - Assurer la rigueur et le respect des procédures définies, la cohérence des décisions et la rapidité de circulation des informations.
- Techniques : Les objectifs en termes de technique s'expliquent par la diminution du cycle de production et l'amélioration de la qualité de produit ainsi que la disponibilité des ressources.
- Economiques : il s'agit de diminuer les coûts de production
- Humains : c'est tout simplement l'amélioration de la condition de travail et de la sécurité.

3.2. Buts de la Gestion de Production :

La gestion de production a pour but la synchronisation de l'ensemble des actions de production agissant sur un flux de matières qui traversent l'entreprise, en tenant compte des contraintes et des critères de performance, à partir des ressources physiques, humaines et financières.

CHAPITRE 3 : Méthodes et matériels utilisés

Pour la réalisation de notre devoir, nous avons besoins des méthodes pour assurer les différentes analyses ainsi que des matériels nécessaires à la finalité de l'étude.

Les méthodes sont surtout des méthodes de collecte de données et les méthodes d'observation et d'analyse.

Les matériels utilisés en revanche se caractérisent surtout par la documentation sur internet, sur les ouvrages et par la formation du chronogramme des activités.

Section 1 : Méthode de collecte de données

Pour la collection des données utiles à notre étude, des différentes méthodes sont à adopter pour que cette dernière soit assurée.

1.1.Stage auprès de la société :

Le stage de deux mois auprès de la Laguna Madagascar nous a procuré des données nécessaires dans la finalité de notre étude.

Le déroulement du stage s'est fait en faisant le tour des départements, en posant des questions envers les responsables et en prenant part à des différentes tâches journalières des travailleurs.

Mais la majorité du temps durant le période de stage a été passée dans le département de la production, où on a pu voir physiquement en temps réel la production proprement dite de la société. Cela nous a été bénéfique du point de vue de l'observation, d'autant plus que l'observation fait partie de la méthode clé à la collecte de donnée.

1.2.Entretien par questionnaire :

Un entretien procure une meilleure finalité dans la maximisation de la collecte des informations utiles.

Un entretien par questionnaire consiste à poser des séries de questions sur un point qui intéresse le chercheur. Ces questions ont été bien définies à l'avance et adressées à des personnes cibles, capables de donner des réponses utiles et à prendre en compte.

L'entretien en question s'est fait à l'intérieur même de la société où s'est déroulé notre stage ; et les personnes cibles sont parmi les responsables dans chaque département.

Les données recueillies ne sont que des données globales concernant la société.

On a donc eu recours au triage, à la réorganisation, au classement, à la mise à jour, et à la mise au point des données collectées.

Ces données sont ensuite saisies manuellement et puis stockées dans nos supports informatiques, destinés à être rédigés.

L'entretien en question est guidée par une série de questionnaires, consultables dans l'annexe.

Section 2 : Les matériels utilisés

2.1. Documentation sur Internet :

De nos jours, Internet nous donne l'avantage de se documenter par sa rapidité et sa diversité. En effet, toutes les informations nécessaires concernant une telle ou une telle étude sont consultable via internet. En plus, les informations sont à jours.

L'internet est accessible à toutes et à tous, consultable à tout moment. Il nous permet aussi également de nous donner les réponses à nos questions et de satisfaire nos demandes. Si on veut avoir une photo dans nos recherches par exemple, l'internet nous donne l'accès à des documents numériques comme le format JPEG ou PRNG. Et si un document tout entier que nous voulons, internet peut nous les offrir sous la forme de document électronique au format PDF, Word ou Excel...

L'internet nous permet également de discuter avec nos enseignants, nos encadreurs professionnel et pédagogique, avec nos camarades de classe si on a besoin de leur demander quelque chose à propos de notre étude dans le cadre de notre travail.

2.2. Documents et ouvrages :

Les ouvrages nous ont procuré des sources d'inspiration à notre étude, ainsi que des supports d'idées.

Les ouvrages sont très utiles dans le domaine de la recherche par ses spécificités et sa rareté. En effet, les ouvrages contiennent beaucoup d'idées et d'informations nécessaires à notre étude, car les acteurs ont plus de compétence dans leur domaine et ils sont sûrs des idées qu'ils avancent.

Pour ce faire donc, nous avons eu recours à la bibliographie pour la consultation des livres, des ouvrages et des mémoires des étudiants.

2.3. Chronogramme des activités :

Ce chronogramme nous ont conduit l'application de notre étude du début jusqu'à sa finalité.

Il contient un calendrier bien déterminé pour la réalisation des recherches surtout sur terrain.

TABLEAU 1

Chronogramme des activités

Description des tâches	Semaines									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Choix et détermination du sujet										
Protocole de recherche										
Collecte de donnée										
Etude et analyse de donnée										
Traitement de donnée										
Rédaction du devoir										

Source : Auteur

CONCLUSION PARTIELLE :

Cette première partie nous a permis d'avoir une connaissance plus approfondie sur l'entreprise LAGUNA Madagascar, sa structure organisationnelle, ses principales activités. On a aussi entamé théoriquement notre étude sur la gestion de production, sur ses principales contraintes et critères, sur ses buts et objectifs. La documentation sur internet, la consultation des différents ouvrages, définissent les matériels qu'on a utilisés. Les méthodes qu'on a présentées sont ainsi caractérisées par la méthode de collecte de donnée et par la méthode d'analyse au contrôle interne et externe au sein d'une entreprise.

Pour poursuivre notre devoir, parlons maintenant des résultats sur l'étude.

PARTIE II

RESULTATS DE L'ANALYSE

La seconde partie du devoir va être consacrée à donner les différents points qui résultent de nos analyse et diagnostique au niveau de la société. Ce sont surtout des résultats qui sont en rapport direct ou indirect à la gestion de production. Nous allons voir trois points essentiels dans cette partie résultat : en premier lieu, nous allons parler de l'organisation au sein du service de la production ; en second lieu, nous allons donner une évaluation des forces et opportunités de la société ; et en troisième lieu, les faiblesses et menaces.

CHAPITRE IV : Organisation au sein du service de production

Nous allons entamer cette deuxième partie du devoir par l'organisation au sein du service de production de la société Laguna Madagascar.

Nous parlerons donc davantage sur la production proprement dite de la société. Pour se faire, nous allons voir comment les tâches sont réparties au niveau de chaque département ; ensuite, nous allons parler de la gestion des personnels de production, suivi des procédures et règlements dans le service de production.

Section 1 : Répartition des tâches

Dans le cadre de ses fonctions, Laguna Madagascar répartie ses tâches respectives en 14 départements.

Pour entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire dans le domaine de la production, nous allons voir un à un les départements qui sont en rapport direct avec cette dernière, et parler de leurs tâches respectives et en fin, évoquer la suite logique de leurs fonctions dans ce même cadre de la production.

1.1.SAMPLING :

Sampling ou Echantillonnage est un département qui assure, comme son nom l'indique de faire des échantillons pour les clients.

Une production en qualité et en quantité ne peut donc avoir lieu que si les clients ont approuvé le modèle ou les échantillons que les équipes du Sampling leurs ont envoyé.

Pour se faire, les équipes de la Marketing entrent en jeu comme intermédiaire entre les clients et le Sampling, qui leurs fournit au moins 03 exemplaires.

Ils calculent également, c'est-à-dire les équipes du Sampling les consommations possibles par commande ;

- Consommation du fil par chemise
- Consommation du rouleau par chemise

Ils s'occupent aussi d'établir la fiche technique ou Garment tech, ou tout simplement, ils établissent la méthode et la technique pour la couture des commandes.

Dans leur composition, le département du Sampling possède leur propre Sewing line ou ligne de couture, c'est-à-dire une section complète (de la coupe jusqu'à la finition).

Pour finir dans ce département, le Sampling est un département régional, ils sont donc responsable des deux bâtiments : Aquarelle et Laguna.

1.2.COUPE :

Le département de la coupe caractérise le département primordial dans le système de production de la société.

En effet, après la sortie du stockage des matières premières, c'est-à-dire la sortie des rouleaux, ils passent directement à la coupe.

Le bureau de la coupe ou « CUTTING OFFICE », s'occupe essentiellement :

- Du marquage et de la mesure
- De la préparation ; il s'agit ici du patronage et de donner l'amendement
- Dans ce cadre, il s'occupe de garantir les critères des clients
- Il calcule ainsi une meilleure économie possible de la matière première pour une production maximale
- Il donne toutes les informations et les rapports nécessaires concernant la commande : quantité à couper, pourcentage de production, type de la chemise
- Après information, il passe à la réalisation ; de ce fait, il donne une consommation prévisionnelle puis il constate une consommation réelle et procure des remarques associés aux écarts

Dans le cadre de la production, les fonctions des équipes de la Coupe sont respectivement :

TABLEAU 2**Fonctions respectives au niveau du département Coupe**

Section	Fonctions et/ou Tâches
Pré-production ou « Pre run »	<ul style="list-style-type: none">• Test de mesure• Assure le visuel (carreau et railleur)• Donne les plies• Vérifie les « Patern »• Donne un amendement : directive et remarque pour la production que tous les départements doivent suivre, de la coupe jusqu'à la finition.
Production	<ol style="list-style-type: none">1- Folding2- Marker3- Matelas (par les matelasseurs)4- Vérification de la qualité (plie, ratio, tissu)5- Coupe :<ul style="list-style-type: none">• grand panel : devant, dos, manche, à l'aide du « TIP TOP machine »6- Lacie :<ul style="list-style-type: none">• Petite pièce : binding, lining7- Fusing : col, poignet, pied de col8- Rasage : plaquette, devant, col, pied de col9- CPI (Control Panel Inspection) :<ul style="list-style-type: none">• Inspecte les défauts• Compte les paquets• Ticketing10- Loading par les « Loader » :<ul style="list-style-type: none">• Ils les font entrer par ligne• Ils les partagent pour chaque opérateur

Source : Département Cutting

1.3.STORE :

Le store ou magasin de stockage est partagé en deux : le store fabrique et le store accessoire.

1.3.1. Store fabrique :

Le store fabrique est un département qui assure le stockage des rouleaux, c'est-à-dire le stockage de la matière première ; ainsi que le stockage de Lining et Fusing.

Il assure également leur approvisionnement ainsi que la sortie de ces derniers.

Le plus important dans la tâche des équipes du store fabrique est surtout l'inspection des rouleaux. Pour se faire, il y a des procédures à suivre :

- 1- FABRIC SWATCH : de la part de la Marketing ; il précise ce que le client commande, indique l'endroit et l'envers concernant le rouleau.
- 2- PACKING LIST : avec lequel est indiqué le métrage, le fournisseur et l'à propos du rouleau.
- 3- RAPPORT : - Fabric Inspection Report
- Fabric Inspection Sheet
- Shade Band & Right Side of Fabric card

L'inspection du rouleau est très important dans le cadre de la production car le moindre défaut n'est pas toléré par le client, et aussi surtout parce que le tissu en rouleaux est essentiellement la matière première assurant la production.

Pour faire une inspection en toute conformité, les conditions et les démarches sont :

- chaque rouleau doit contenir une étiquette où est indiqué le fournisseur, le numéro
- on doit inspecter au moins 10% du métrage sur le PACKING LIST
Exemple : sur 1000m du rouleau, on inspecte au moins 10m
- un PACKING LIST peut contenir plusieurs rouleaux
- les défauts inspectés sur le tissu sont représentés par des points respectifs : 1 point pour un défaut constaté de 0" à 3" ; 2 points pour +3" à 6" ; 3 points pour +6" à 9" ; et 4 points pour 9" et plus.
- Norme après calcul : si on constate plus de 30 points comme défauts sur 100m du rouleau inspecté, le rouleau est dit « FAIL ».
- Si on constate également plus de 4 en défaut de 4 points ; c'est-à-dire 4 défauts de 9" et plus, le rouleau est « FAIL ».

- Après qu'un rouleau est déclaré FAIL, une négociation est mise en action par le marketing envers le fournisseur. Une réduction de prix peut être envisagée après négociation.
- Shading : pour la variation de la nuance et la variation du couleur.
 - On prend un échantillon à chaque rouleau pour un « Shad Satchig »
 - SMS Test ou Selvedge Middle Selvedge, pour voir s'il y a une cohérence correcte ou non sur le tissu, et aussi pour voir comment le couper.

1.3.2. Store accessoire :

Le store accessoire est comme son nom l'indique est un magasin où sont stockés les accessoires nécessaires à la production, comme les boutons des chemises, les labels, les cordes de couture, et les outils destinés à la couture.

1.4. QMO :

Le département de la QMO ou Quantity Management Officier est un département qui se charge de tenir en compte les quantités de production en chiffre dans la société.

Dans leurs fonctions respectives, ils sont responsables de :

- Gérer les chiffres de production
- Assurer qu'une commande soit en 100% expédiée
- Limiter le moins de rejet possible en terme de production : 0.5 %
- Suivre la production en temps réel : de la coupe jusqu'à la finition
- Tenir compte des quantités produites par ligne par jour.

1.5. **Maintenance :**

La maintenance est le département qui assure le fonctionnement, l'entretien et la réparation des machines dans la société.

Dans ce cadre, les équipes de la maintenance sont composés des électriciens, des mécaniciens, et d'autres spécialistes de réparations de machine industrielle textile.

Nous allons représenter les machines qui sont indispensables à la production, à l'aide du tableau suivant :

TABLEAU 3

LES MACHINES DE PRODUCTION

Départements ou sections	Marques / modèles et fonctions	Photos
COUPE	- Band knife - couper les grands panels	
	-Straight knife -couper les petites pièces	
	-Cut lining	
	-NGAI SHING -DXT 1000 -FX 1000 -CX 1000 -Fusing machine	
PREPARATION	-NGAI SHING -Buck press	
	-NGAI SHING -NS 9503 Rotatif -Press sleeve	
	-NGAI SHING -NS 8403 Non Rotatif -Press sleeve	
	-NGAI SHING -NS 9205 -Press Plaquette	

	-NGAI SHING -NS 9504 R -Press Joying	
	-NGAI SHING -NS 8402 -Press Lapseam	
	-NGAI SHING -NS 8401 -Press Arm Hole	
SEWING	-JUKI DDL 8000 -Machine de couture	
	-Durkopp Adler	
	-JUKI -MH 380 -Double needle	
FINITION	-JUKI -Press Col	
	-JUKI -LBH 1790 -Pose bouton	
	-JUKI -Wrapping	
	-Tape Feeder -Lining	
DIPPING	-NGAI SHING -Washing machine	

DIPPING	-NGAI SHING -Post Dry	
	-NGAI SHING -Dryer	
	-NGAI SHING -Sprayer	
STORE	-NGAI SHING -Inspection machine	

Source : Maintenance, Laguna Madagascar

1.6. Marketing :

Le département du marketing s'occupe de tout ce qui est service client. Les équipes du marketing sont en contact direct avec les clients. Ils sont en charge donc de recevoir les commandes, de se mettre d'accord avec les clients des quantités à produire, de la date de livraison, des moyens de livraison, des différents critères spécifiques exigés par les clients pour chaque commande.

Les équipes de la Marketing et leurs fonctions respectives :

- SMM ou Sales and Marketing Manager :
 - Ils sont responsables des clients Sud-Africain et Américain en majorité.
 - Ils sont également responsables de faire une étude de la concurrence.
- Merchanaising Executive : ce sont des leaders qui supervisent un à trois merchanaiser
- Merchanaiser : en fonction de son volume, un client est pris en charge par un seul ou par plusieurs merchanaisers.
- Le département de la Marketing est un centre d'information pour Laguna Madagascar : information sur les échantillons, sur les recommandations à propos d'une commande, sur la négociation de prix, etc...

1.7. Finition :

Le département de la finition occupe un rôle le plus important dans le système de production de la société car il a la responsabilité d'assurer la finition du produit proprement dit.

Leurs fonctions se caractérisent dès le marquage jusqu'à la mise en conteneur.

1.8. Ressource Humaine :

Le département de la Ressource humaine s'occupe de la gestion des personnels au sein de la société.

Ces équipes opèrent dans le suivi et le contrôle de chacun des travailleurs : ils veillent à ce que tous les personnels suivent les règlements, ils les évaluent selon leur travail, et leur accordent ou non des permissions en cas de demande.

Ils s'occupent également des salaires et de tout ce qui touche socialement les personnels, y compris leur affiliation à la CNaPS, leurs activités à la SMIA, ainsi que leurs primes et allocations aux heures supplémentaires.

1.9. Comptabilité :

Les équipes du département de la comptabilité sont en charge :

- De la comptabilité analytique de la société : suivi des commandes dès l'achat des matières premières jusqu'à leurs livraison ;
- Du saisi de journal et des factures : facture d'achat et de vente ;
- De la garde et du fonctionnement de la trésorerie interne de la société ;

1.10. CSO :

La CSO ou Customer Satisfaction Officier est un département qui s'occupe, comme son nom l'indique, du satisfaction des clients. Ils sont donc en charge du suivi des commandes durant tous les processus de production ; ils exigent la conformité maximale du produit selon les exigences de chaque client. Pour se faire, ils adoptent la technique du suivi et de contrôle par sondage : pour 50 pièces, 20 pièces à inspecter, par exemple.

1.11. Quality :

Le département de la qualité occupe une place très important dans le processus de la production au sein de Laguna Madagascar. En effet, pour une satisfaction des clients, il faut que la production soit en meilleure qualité.

Ils sont donc responsables du suivi de la qualité de chaque commande, d'une section à une autre, pièce par pièce, dans le moindre détail.

1.12. Ingénieur :

Ce département, composé des ingénieurs textiles est responsable de :

- Suivre et contrôler chaque commande durant tout le processus de production : en mettant des codes numérotées pour la numérisation de chaque pièce à assemblé et chape produit fini.
- Checker le travail fait par chaque opérateur.

1.13. IT :

Ce département est responsable de tout ce qui est en rapport avec la technologie que Laguna utilise. Il contrôle et assure le réseau de communication interne et externe dans l'entreprise, il est responsable de la maintenance des matériels informatiques.

1.14. Dipping :

Les produits finis ou les chemises passent au dipping pour leur faire un lavage, à l'aide de plusieurs machines.

Dans le cadre de leur travail, le département dipping possède leur propre chaîne de section.

C'est après leur passage à la dipping que les chemises peuvent passer à la finition jusqu'à leur emballage.

Il est à noter que certaines commandes n'ont pas besoin de passer à la dipping.

Section 2 : Gestion des personnels de production

Nous allons examiner les personnels de production, étant donné que les personnels œuvrant dans la société font partie intégrante du système de production de cette dernière.

On entend par gestion de personnels la gestion des tâches, la classification du personnel, la motivation du personnel, l'efficacité et la qualité dans le travail pour plus de production, et la qualité du chef et/ou du manager.

2.1. Classification du personnel :

Les personnels dans la société Laguna Madagascar sont classés en deux catégories :

- d'une part les cadres; qui sont des gérants, des chefs de département, des chefs de service, des superviseurs, des officiers par département, des bureaucrates en majorité.
- d'une autre part les Opérateurs ; qui sont surtout les ouvriers travailleurs dans la chaîne de production. Cette catégorie occupe la majorité du personnel contribuant à la production de la société.

Cette classification du personnel contribue à la production car elle assure la facilité de communication entre les travailleurs, qui constitue également un point essentiel à la production.

Une classification assure aussi une identification rapide et efficace du personnel. En effet, Laguna Madagascar a opté pour le port d'une identification à chaque opérateur, à l'aide du couleur du col de leur tablier.

2.2. Motivation du personnel :

Laguna Madagascar respecte les conditions de travail exigés par la loi, comme par exemple l'application du salaire minimum selon la SMIG, le respect du contrat de travail en bonne et du forme, etc...

La société respecte également les horaires de travail prescrits par la loi, c'est-à-dire 08h de travail par jour dont 40h par semaine. Mais dans sa cadre de la maximisation de la production, Laguna offre une possibilité aux travailleurs des heures supplémentaires dont la société valorise essentiellement.

Dans ce même cadre, d'après ce que nous avons vu dans la première partie du devoir, les motivations du personnel sont aussi caractérisées par leur bénéfices sociales, y compris le fait que les travailleurs sont affiliés à la CNaPS, à la SMIA, et aussi le fait d'avoir un « meal allowance » lors des heures supplémentaires.

Section 3 : Procédures et règlements dans le service

3.1. Règlements à suivre :

Dans le cadre de la production, suivre les règlements est primordial pour les travailleurs pour atteindre les objectifs et satisfaire les clients.

De ce fait, on peut citer quelques règlements importants constatés :

- Respecter les horaires de travail : 07h à 12h le matin et 13h à 18h le soir.
- Présenter un billet de sortie si on veut sortir de l'usine : le règlement donne une autorisation de 02h, si le motif est valable.
- Présenter une pièce justificative lors d'une absence.
- Respecter les conditions d'hygiène et de propreté.
- Respecter et obéir à ses supérieures hiérarchiques et se respecter entre collègue de travail : éviter toute provocation qui mène à un conflit et un bagarre.
- Respecter les disciplines imposés dans le cadre du travail : ne pas fumer dans l'enceinte de l'usine, ne pas dormis au travail, ne pas manger au bureau, ne pas porter de la drogue, ...
- Respecter le code vestimentaire : le port du tablier pour les opérateurs, le tenu correct pour les staffs, avoir des coupes de cheveux soigneux.

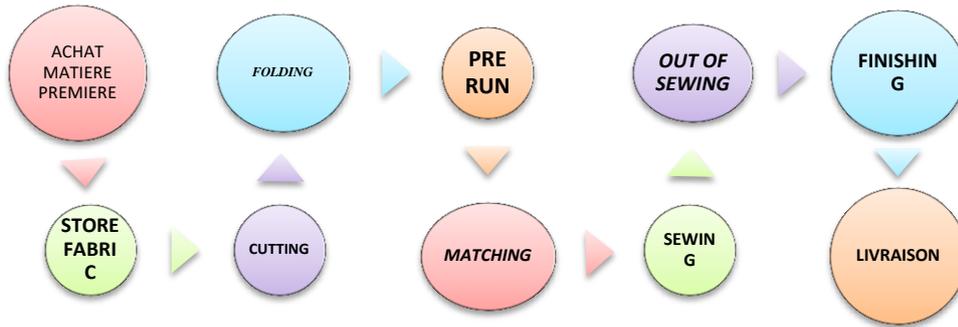
Le plus important dans le règlement à suivre est de respecter son travail, respecter le délai d'achèvement de son travail ou le deadline, et respecter la qualité de travail exigé par le client.

3.2. Procédure de production :

Ici, nous allons expliquer les différentes étapes de production de chaque chemise, de l'achat des matières premières jusqu'à la mise en conteneur.

FIGURE 5

PROCEDURE DE PRODUCTION



Source : Laguna Madagascar

Matière première : ce sont les rouleaux de tissus venant des principaux fournisseurs

Store fabric : Magasin de stockage, où sont rangés et inspectés les rouleaux, avant leur mise en production

Cutting : département qui se charge de la coupe des tissus selon les modèles exigés par le client

Folding : ce sont les quantités coupées, prêts à être assemblés. Ces pièces sont représentées en chiffre pour la suite de la production.

Pre-run : section qui se charge de l'assemblage des pièces de chaque chemise.

Matching : ce sont les quantités de chemises assemblées

Sewing : qui se charge de la couture des chemises

Out of sewing : ce sont les quantités de chemises produites, sortant du département Sewing, contrôlé et inspecté avant de passer dans le département de la finition

Finishing : département qui se charge tout d'abord du contrôle de conformité de chaque chemise jusqu'à la mise en carton et conteneur.

CHAPITRE V : Evaluation des forces et opportunités

Nous avons pu voir d'après la répartition des tâches et fonctions respectives par départements la capacité de production de la société.

Une analyse plus approfondie au sein de cette même société nous a aussi procuré des résultats concernant une évaluation des forces et des opportunités.

Nous allons de ce fait énumérer ces forces et ces opportunités tout d'abord au niveau de la gestion des personnels de production, puis au niveau des tiers et en fin au niveau de la production proprement dite de la société.

Section1 : Au niveau de la gestion des personnels de production

Dans le processus de production, le moyen humain joue un grand rôle. La force de Laguna Madagascar et son efficacité dans la maximisation de production dépendent de ce fait à ses personnels de production.

1.1. Les personnels de production :

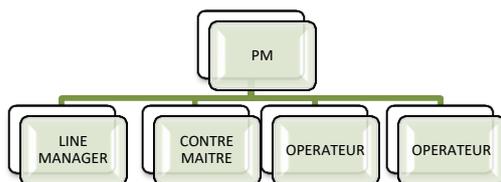
Les personnels qui assurent la production au niveau de la société sont :

- PM ou Production Manager : ce sont les chefs d'équipe de la production ; ils sont en nombre de 03.
- Line Manager : ce sont les responsables de chaque ligne de production ; ils sont en nombre de 06, un à chaque ligne.
- Des contre maîtres : ce sont les personnes qui aide les line manager.
- Les opérateurs : ce sont surtout les machinistes.

Nous allons illustrer ces explications à l'aide de l'organigramme ci-dessous :

FIGURE 6

Organigramme du département de la production



Source : Laguna Madagascar

1.2. Force au niveau du personnel de production :

L'activité de production au sein de Laguna Madagascar est répartie en deux : la production du jour et la production dans la nuit.

La force au niveau du personnel s'explique donc sur ce fait, car la société a doublé leur personnel ; il y a ceux qui travaillent le jour, et ceux qui exercent la nuit.

Section 2 : Au niveau des tiers

2.1. Au niveau des fournisseurs:

Laguna Madagascar s'approvisionne en matière première au niveau international. Cela s'explique sur le fait que leur principal fournisseur de tissu en coton se trouve dans l'île Maurice, notamment auprès de CFL (Consolidated Fabrics Ltd, basé à Maurice, partenaire stratégique de la zone confectionneurs de l'océan Indien/ fournisseur des matières synthétiques.

On peut citer également comme fournisseurs potentiels avec lesquels la société est en collaboration :

- LUTHAI
- CANCLINI
- COTONA

2.2. Au niveau des clients :

Les principaux clients de Laguna Madagascar se trouvent partout dans le monde :

- TBI
- TMW (The Men's Warehouse)
- UNTICKIT
- MOSS BROSS
- DILLARDS
- DEVRED
- WOOL WORTHS
- CELLO
- SAVILLE

Section 3 : Au niveau de la production de la société

La force de Laguna Madagascar au niveau de sa production est surtout au niveau de la coordination, de la méthode et du suivi de son travail. De ce fait, tous les jours, des objectifs sont fixés en termes de quantité, de qualité au niveau de la production.

3.1. Méthode et suivi de production :

Pour une meilleure suivie, la production de la société est représentée en chiffre ; et c'est à l'aide de ce dernier qu'on peut se référer aux objectifs de production du jour.

Un tableau récapitulatif permet de voir en temps réel la production par heure en rapport avec les objectifs. Ce tableau est affiché à l'aide d'un écran géant, et tous les agents de production peuvent le consulter à tout moment.

3.2. Coûts de production :

La minimisation des coûts de production fait la force de Laguna Madagascar, avec une production maximale.

Durant notre passage dans la société, les coûts de production de Juin 2022 à décembre 2022 s'élèvent à 31 631 787.363 Ariary.

On peut citer parmi ces coûts de production :

- Coût de la main d'œuvre : les salaires ;
- Allocation des machines et transports ;
- Electricités et gasoils ;
- Echantillonnage.

Laguna bénéficie de ce fait une moindre coûts de production pour une chiffre d'affaire de 18 Milliard Ariary.

CHAPITRE VI : Evaluation des faiblesses et menaces du contrôle interne de l'entreprise

Comme toutes autres entreprises, Laguna Madagascar connaît aussi ses faiblesses et fait face à des éventuelles menaces.

Pour faire une évaluation de ces faiblesses et menaces, nous allons évoquer les résultats en insistant sur ces trois points : au niveau de la gestion du personnel, au niveau de la clientèle, et au niveau de la production de la société.

Section 1 : Au niveau de la gestion des personnels

1.1.Faiblesse au niveau des personnels dirigeants :

Les problèmes rencontrés sont surtout :

- Au niveau de la communication : les échanges d'information et les consignes sont souvent faites par e-mail, ce qui donne un risque considérable de ne pas recevoir ces informations et ne pas comprendre ces consignes.
- Au niveau de la confusion des tâches respectives.

1.2.Faiblesse au niveau des opérateurs :

Pour la maximisation de la production, Laguna Madagascar emploie beaucoup de travailleurs qui travaillent jour et nuit. A ce niveau, on constate les problèmes suivants :

- Conditions de travail assez difficile pour les travailleurs :
 - Travail rythmé et fatiguant : toute la production dépend de l'efficacité de chaque opérateur à la chaîne.
 - Emploi du temps assez serré : les opérateurs sont sur leur machines 10 heures par jour, sans compter les heures supplémentaires ; même le week-end, ils travaillent une journée sur deux.

Section 2 : Au niveau des tiers

2.1. Menace au niveau des fournisseurs :

- On a rencontré un cas où l'approvisionnement en matière première n'était pas à temps, ce qui a touché la production de la société.
- Les matières premières sont souvent livrées avec beaucoup de défauts, et qui ne sont pas aptes à être mises en production. Alors que la plus part des fournisseurs de Laguna

Madagascar se trouvent à l'étranger, les réclamations et la négociation prennent beaucoup de temps. Cela retarde d'avantage la production, même si une inspection est obligatoire pour les tissus avant d'être mise en production. Nous pouvons voir un exemple de fiche d'inspection dans l'annexe.

2.2. Menace au niveau des clients :

- Quant il s'agit de la clientèle, le problème tourne toujours au niveau de la commande. De ce fait, on peut citer :
 - Critère difficile imposé par le client
 - Commande trop hâtive
 - Deadline trop court avec beaucoup de commande
- D'un autre point, la forte concurrence sur le marché de produit textile menace aussi Laguna Madagascar pour la perte de leurs clients potentiels.

Section 3 : Au niveau de la production

3.1. Problèmes au niveau de la production :

Ce sont ces faiblesses et menaces au niveau de la production qui va nous intéresser d'avantage sur notre devoir, car cela va nous permettre de faire une analyse plus approfondie sur le sujet, et nous donne une possibilité d'avancer des solutions adéquates à la fin de notre devoir.

La faiblesse au niveau de la production chez Laguna Madagascar résulte surtout des problèmes de non atteinte à l'objectif de cette dernière : c'est-à-dire des problèmes de production.

Ces problèmes sont :

- Panne de machine : une panne de machine, voir même un dysfonctionnement des machines retarde et bloque la production. En effet, les machines de production sont en marche quasiment 20 heures sur 24, et environ 6 jours sur 7.
- Le non-respect de la discipline par les travailleurs peut nuire à la production de la société. Cela se présente par :
 - L'absence répétitive
 - Le retard assez souvent
 - Le non-respect des consignes pour une qualité de production optimale

Nous pouvons prendre comme référence le cas de production suivant :

TABLEAU 4

CAS DE PRODUCTION

		Target /h	H1	H2	H3	H4	...	H10	RECAP	
			8 :00	9 :00	10 :00	11 :00		6 :00	TOTAL	TARGET
L1	Loading	180	90	80	155	89			414	1 700
	Matching	170	137	152	150	150			589	1 600
	o.o.s	150	70	130	120	120			420	1 500
L2	Loading	180	100	155	160				415	1 700
	Matching	170	139	155	156				602	1 600
	o.o.s	150	100	120	130				485	1 500
...	Loading	180								
	Matching	170								
	o.o.s	150								
L6	Loading	180	95	155	70	80			155	1 700
	Matching	170	123	150	150	150			570	1 600
	o.o.s	150	100	140	140	140			520	1 500

Source : Production, Laguna Madagascar

Légende :

- L1, L2,... L6 : lignes de production
- Loading, Matching, O.O.S : section de production
- H1 à H10 : heures de production
- Rouge : une quantité de production strictement en dessous des objectifs
- Jaune : une quantité de production assez satisfaisante
- Bleu : une information de production pas à jour
- Les chiffres désignent la quantité produite

3.2) Problèmes au niveau du suivi de production :

Une bonne suivie de production est capital pour une entreprise car elle regroupe les quantités produites par cette dernière durant son exploitation.

On constate de ce fait quelques lacunes au niveau de cette suivie de production au niveau de Laguna Madagascar. Ces lacunes ainsi constatées se traduisent comme suit :

- Le suivi de la quantité produite au niveau de chaque section se fait manuellement : ce qui donne des risques favorables à l'erreur.
- Insuffisance des moyens matériels pour le suivi de la production : on peut expliquer cela par le fait de l'utilisation des cahiers pour regrouper les chiffres, ainsi que les informations sur la production. Des risques de perte et d'être abimé, ainsi que d'erreurs considérables peuvent arriver à tout moment.
 - Exemple : après la sortie du département de la coupe, les informations (quantités coupés, commandes, styles,..) sont regroupés dans un cahier appelé « cahier loading »
- Pas de passation en bonne et du forme entre ceux qui travaillent la nuit et ceux du jour. En effet, la production au niveau de Laguna Madagascar se fait de jour et nuit. Les productions cumulent alors durant cette période. Mais le problème s'explique par le fait que cette production connaît une rupture de continuation suite à un manque de passation ; alors que toutes les informations nécessaires à la production dépendent de cette dernière.

CONCLUSION PARTIELLE :

On a constaté la répartition des différentes tâches par département, liées à la production ou non, auprès de Laguna Madagascar. Sa force se résume sur la forte productivité qui est assurée par plusieurs facteurs. En revanche, la forte concurrence sur le marché ainsi que les critères difficiles imposés par les clients constituent les éventuelles menaces que fait face la société au niveau des tiers ; la panne des machines et le non-respect de la discipline caractérisent les problèmes au niveau de la production.

Passons maintenant à la troisième partie du devoir où nous allons proposer des solutions pour faire face à ces problèmes, et donner des recommandations adéquates.

PARTIE III

DISCUSSION ET RECOMMANDATION

D'après les résultats que nous avons vus précédemment, la société rencontre des différents problèmes dans le cadre de son fonctionnement. Ces problèmes peuvent nuire la productivité de l'entreprise si ces derniers ne sont pas prises en compte, surtout au niveau de la gestion de production.

Dans cette troisième et dernière partie du devoir seront proposées les solutions possibles pour faire face à ces problèmes. Ensuite, insister sur des suggestions nécessaires pour une optimisation de la production. Et nous allons terminer par une série de recommandations.

CHAPITRE VII: Proposition des solutions possibles

Pour faire face aux éventuelles menaces et pour résoudre les problèmes que rencontre la société Laguna Madagascar, nous apportons notre contribution en suggérant des solutions possibles et nécessaires. Dans ce chapitre, nous allons donc avancer des solutions sur les points clés où des problèmes sont rencontrés : tout d'abord au niveau de la gestion du personnel, ensuite au niveau des tiers.

Section 1 : Au niveau de la gestion du personnel de production

1.1. Au niveau des personnels dirigeants :

Les problèmes rencontrés sont surtout au niveau de la communication et aux échanges d'informations indispensables à la production. Donc nous pouvons suggérer les solutions suivantes :

- Tous les responsables doivent tenir compte de l'importance des consignes liées à leur travail.
- Il s'agit aussi d'améliorer le flux de communication pour avoir une bonne cohérence de travail ; car elle joue, en effet, un rôle déterminant dans la vie de l'entreprise. Elle influe sur la productivité et sur l'engagement des collaborateurs. Informer ses équipes est un défi majeur, car ils ont besoin d'informations pertinentes et cohérentes pour atteindre leurs objectifs.

1.2. Au niveau des opérateurs :

A ce niveau, les problèmes rencontrés sont surtout concernant les conditions de travail assez difficile pour les travailleurs. Pour les résoudre, nous allons proposer des solutions différentes.

- D'une part, du côté des travailleurs, ils doivent avoir une bonne mentalité d'adaptation sur n'importe quelle condition de travail.
- D'une autre part, du côté de la société, Laguna Madagascar :
 - La société doit à ses travailleurs, une bonne condition de travail, ainsi qu'elle doit les traiter de façon à ce que ces derniers puissent s'épanouir dans leur travail. En effet, le moyen humain joue un très grand rôle dans le processus de production, cela assure même, dans le cas de Laguna Madagascar, la

production proprement dite car le travail se fait à la chaîne. On doit de ce fait donner beaucoup d'importance aux travailleurs car ils sont précieux.

- Recrutement des suppléments de travailleurs. Pour réduire davantage les tâches et les heures de travail d'un travailleur, il est nécessaire d'ajouter en nombre les travailleurs. Pour se faire, Laguna Madagascar doit procéder à un recrutement.

Section 2 : Solution de recrutement

« Le recrutement se définit comme la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour trouver un candidat correspondant aux besoins en ressources humaines d'une organisation pour un poste donné. »⁵

Un recrutement d'un nouveau employé nécessite une bonne préparation du côté de l'entreprise parce que cela va désigner la suite de ses travaux. En effet, avant de se mettre d'accord pour un recrutement, il faut que tous les responsables concernés approuvent. Il faut aussi tenir compte des conséquences que peuvent faire face l'entreprise par la suite. Une étude prévisionnelle est donc primordiale avant de procéder à ce recrutement : du côté des ressources humaines pour les procédures, les formalités et la définition du poste, du côté des agents comptables pour les coûts d'embauche et autres.

Pour se faire, les étapes de recrutement se font comme suit :

⁵ <http://ressources-humaines.net>

TABLEAU 5**Etapes de recrutement**

Etapes	Processus	Objectifs
Etape 1 : Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise.
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié.
	Définition du poste et de profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités pour l'occuper correctement.
Etape 2 : Recherche de candidature	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie.
	Choix de la méthode de la recherche	Recrutement interne par le service RH ou externe par un cabinet de recrutement.
	Recherche de candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible.
Etape 3 : Sélection des candidats	Premier tri	Première sélection à partir des CV et lettre de motivation.
	Entretien	Nouvelle sélection après entretien.
	Tests éventuels	Sélection après d'éventuels tests.
	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection.
	Proposition	Fixer les conditions

Etape 4 : Accueil et Intégration		d'embauche du candidat.
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouveau embauché dans l'entreprise.
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions.

Source : RABARISON Hantamalala Léa Josée, cours Gestion des ressources humaines, Gestion L3 IES-AV

Section 3 : Au niveau des tiers

3.1. Au niveau des fournisseurs :

Qui dit fournisseur dit achat et approvisionnement en matières premières et accessoires. La résolution des problèmes concernant ce domaine est donc primordial pour une entreprise. En effet, pour assurer une production maximale, il ne faut jamais négliger l'approvisionnement en matières premières et accessoires.

Le problème rencontré est surtout au niveau du retard d'approvisionnement. Ce retard peut nuire à la production et perturbe l'activité de l'entreprise, malgré la forte concurrence sur le marché.

«L'entreprise évolue dans un contexte d'une économie où la concurrence régit le marché. Elle ne peut plus déterminer à l'avance son prix de vente du fait que ce dernier est imposé par la loi du marché. Elle n'a plus d'autre alternative que revenir à l'interne afin d'organiser sa production dans l'objectif de devenir plus compétitive sur le marché en proposant plus rapidement ses produits moins chers et répondant aux besoins du marché. D'où la nécessité de la maîtrise de l'approvisionnement... »⁶

De ce fait donc, on peut suggérer à la société de rechercher des collaborateurs locaux pour l'approvisionner en matières premières et accessoires. Par conséquent, Laguna Madagascar pourrait bénéficier d'une livraison rapide et immédiate.

⁶ Mr Théo RAVOAHANGINIAINA, cours Gestion de stock et Logistique, L3 Gestion

Parmi les méthodes d'approvisionnement, il est recommandé à la société d'appliquer la méthode « juste à temps ». En effet, cette méthode peut résoudre la menace du point de vue approvisionnement de la société, car elle évite le retard, et favorise donc la production.

❖ La méthode JUSTE A TEMPS :

« La méthode Juste à temps est une méthode d'approvisionnement qui consiste à se faire livrer les matières ou produits au moment exact du besoin pour une utilisation directe. »⁷

Le concept de la méthode juste à temps se caractérise par le fait que cette méthode ne se décide pas par une seule partie, mais entre les deux parties.

Dans ce cas, le client doit :

- Choisir des fournisseurs à proximité pour un approvisionnement rapide.
- Choisir un moyen de livraison peu coûteux et fiable.

D'un autre côté, le fournisseur doit :

- Respecter le délai de livraison.
- Avoir une flexibilité dans son travail pour faire face aux éventuelles perturbations.

❖ Les avantages de la méthode Juste à temps :

Tout d'abord, c'est une méthode qui cherche et qui consiste à minimiser les stocks et les encours de fabrication. Les avantages de cette méthode sont alors :

- La réduction des coûts d'approvisionnement et des coûts de production.
- La minimisation de toute sorte de gaspillage, comme les pertes, les détournements, par exemple.
- La réduction du stock des matières et les stocks de production. Cela peut s'expliquer sur le fait que dans la chaîne de production, l'article du produit doit parvenir à celui qui va l'utiliser juste au moment où il en a besoin.

3.2. Au niveau des clients :

Dans le cadre de l'activité d'une entreprise, la clientèle joue un grand rôle car c'est la destination finale des produits finis. La satisfaction du client est la motivation principale de toutes les entreprises. Il est donc obligatoire de trouver des solutions efficaces en ce qui concerne les problèmes dans ce domaine.

⁷ <https://www.ladissertation.com/methodejusteàtemps>, le 15 Février 2023, à 15h

3.2.1. Solution sur les problèmes liés à la commande du client :

Il s'agit ici de pratiquer une bonne négociation vis-à-vis de l'entreprise et des clients. La pratique de négociation peut résoudre ces problèmes car elle touche et concerne les points sensibles et importants concernant la commande du client.

➤ Technique de négociation :

« Négociier, c'est l'art de dialoguer et de découvrir ce que recherche le partenaire afin de déboucher sur un accord aux intérêts communs. »⁸

Une négociation consiste donc à avoir un échange de communication entre les clients et le responsable concerné de l'entreprise. Elle peut se porter sur les points clés de la commande comme :

- l'étude d'une deadline de production avec une marge pour l'entreprise et avantageux pour le client.
- trouver et se mettre d'accord sur une bonne entente concernant les aspects des commandes (style, quantité, particularité...).

3.2.2. Solution sur la maîtrise de la concurrence sur le marché :

Lors d'une analyse externe au niveau d'une entreprise, Laguna Madagascar présente beaucoup de concurrents sur le marché de ses produits. Ces concurrents sont des menaces considérables pour la société et qui engendrer une perte de clientèle.

Pour faire face à cette menace, il est recommandé à la société de maîtriser la forte concurrence.

➤ Analyse et maîtrise de la concurrence :

« L'analyse concurrentielle consiste à étudier la situation de l'entreprise dans son environnement de marché pour connaître la nature et l'intensité de la concurrence. Cela consiste à étudier les concurrents directs mais aussi les concurrents indirects, l'éventualité des nouveaux entrants, l'existence des produits de substitutions, ou encore le pouvoir de négociation des clients. »⁹

⁸ Cours Technique de Négociation Commerciale, Gestion L2

⁹ <http://www.creerentreprise.fr/analys-concurrence-methode>, le 15 Janvier 2023, à 15h

Pour maîtriser ses principaux concurrents, il faut faire une analyse afin d'obtenir des renseignements en leur concernant ; et qui dit connaître ses concurrents dit avoir une longueur d'avance sur eux, et peut adopter une meilleure décision vis-à-vis des clients pour les garder hors de la ligne de mire des autres offrants sur le marché.

➤ Objectifs de l'analyse concurrentielle :

Ces objectifs sont bénéfiques pour Laguna Madagascar car ils se caractérisent par :

- La mesure de l'intensité concurrentielle sur le marché
- La connaissance des stratégies adoptées par les concurrents
- L'identification des points à développer
- L'anticipation et la détermination d'une stratégie et d'un positionnement fiables faces aux concurrents.

CHAPITRE VIII: Solution relative au niveau de l'optimisation de la production

La maximisation de la production est l'objectif principal pour une entreprise, pour un profit optimum. Le résultat de notre analyse précédente à montrer quelques défaillances au niveau de la production, nous allons donc, dans ce chapitre, donner des solutions pour surpasser ces problèmes afin d'améliorer la production au sein de Laguna Madagascar. Nous allons donc voir les points suivant : une meilleure structure organisationnelle et des solutions sur les machines de production.

Section 1 : Une meilleure structure organisationnelle

L'entreprise a besoin d'une bonne structure organisationnelle adaptée à ses objectifs. Une structure d'organisation définie une stratégie précise pour l'entreprise et de le mener à un développement durable, surtout au niveau de la production.

Laguna Madagascar doit alors adopter une nouvelle structure organisationnelle pour faire face aux faiblesses constatées au niveau de sa production.

Vue que l'entreprise Laguna Madagascar est une grande entreprise, elle doit adopter la structure organisationnelle divisionnelle. En effet, cette structure a pour principe de répondre au souhait de l'entreprise par division. Dans le cas de Laguna, nous suggérons la division par produit ; c'est-à-dire une division pour chaque type de produit.

Cette nouvelle structure va permettre de résoudre les problèmes au niveau de la production car elle a pour avantages :

- La motivation des personnels dirigeants
- L'évaluation des performances entre les divisions
- Une structure adaptable et dominante sur le marché

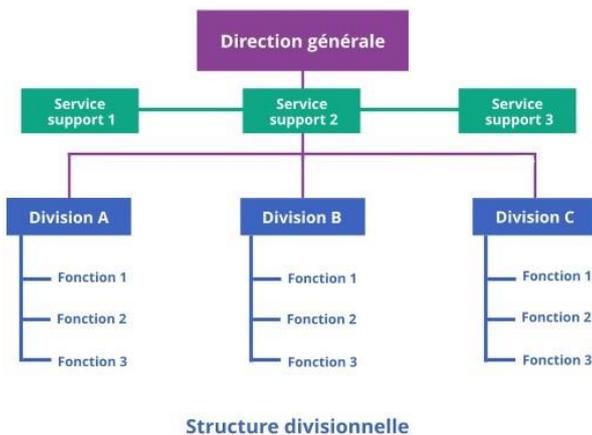
Section 2 : La structure organisationnelle divisionnelle

La structure organisationnelle divisionnelle découpe l'entreprise en unités homogènes distinctes et autonomes, les divisions étant souvent spécialisées par type de produit.

2.1. Forme de la structure divisionnelle :

FIGURE 7

Forme de la structure divisionnelle



Source : <http://www.google.structuredivisionnelle.forme>

- La direction générale définit la stratégie globale et affecte les ressources nécessaires à chaque division dont elle contrôle le résultat.
- Chaque division va organiser ses fonctions opérationnelles (par produit)
- Les services centraux vont soutenir toutes les divisions pour les fonctions supports : ressources humaines, service juridique, système d'information,...

2.2. Les atouts de la structure divisionnelle

Ses principaux atouts se caractérisent par :

- Chaque division est une structure assez autonome qui dispose d'une importante marge de manœuvre dans le pilotage opérationnelle.
- Elle donne une grande mobilisation aux responsables de chaque division.
- La communication et les échanges d'information entre les divisions sont simplifiés.
- Elle permet de mesurer l'efficacité de chaque division.

Section 3 : Solution sur les machines de production

Dans cette deuxième section, nous allons donner des solutions relatives sur les problèmes des matériels de production, à savoir : l'amélioration des machines et l'acquisition des nouvelles machines, la minimisation des pannes.

3.1. Amélioration et acquisition des nouvelles machines :

Un calcul sur les amortissements des machines doit être fait pour savoir la durée de vie que peut prendre ses machines. En effet, les immobilisations corporelles sont amorties sur la base de durée d'utilité à ne pas dépasser 8 ans. Dans le cas de Laguna Madagascar, les machines fonctionnent environ 10 heures par jours et nuits. Cela va donc réduire la fiabilité de quelques machines parce qu'elles sont rapidement amorties.

En revanche, pour que la production soit maximale et en meilleure qualité, il faut que ces machines soient aussi en bonne état.

Les solutions à proposer sur l'amélioration des machines se traduisent donc comme suit :

- Suivie en temps réels des avis des clients sur la qualité des produits. Il faut donc prendre en compte les critiques clientèles pour savoir si une machine peut satisfaire ses besoins ou non ; que cela soit en quantité mais aussi en qualité.
- Anticipation des risques possibles : Laguna doit avoir un indicateur, sous forme de donnée, qui révèle régulièrement son positionnement sur la qualité de ses produits. Ces données devront être acquises suite à une enquête de satisfaction par exemple, faite entre l'entreprise direct et ses clients ; ou un traitement de réclamation, prise en évidence. Ces avis des clients vont alors faire l'objet de mobile pour la prise de décision sur l'amélioration des machines, voir même l'acquisition d'une nouvelle.
- Mise à jour des matériels et des machines : les critères des clients sur leur commande, de nos jours, ont tendance à être à la mode, en cohérence avec l'évolution du monde d'aujourd'hui. Cela doit donc être comme un levier pour Laguna Madagascar de synchroniser ses machines avec l'évolution de la technologie, voir même la robotisation.

3.2. Minimisation des pannes des machines :

Pour une maximisation de production, les machines jouent un très grand rôle. En effet, les machines assure un achèvement de travail plus rapide, plus sûr, et en quantité considérable.

De ce fait, une panne de machine peut donc nuire à la production. Nous suggérons donc à Laguna, pour minimiser et pour éviter ces pannes en évoquant ces solutions correspondantes :

- Tout d'abord de connaître les situations de panne. Alors lors d'une panne semblable et répétitive, les dépanneurs n'auront plus de mal à secourir.
- Les équipes de la maintenance doivent donner une formation complète envers chaque opérateur titulaire d'une machine, pour éviter les erreurs de manipulation qui peuvent conduire à une panne considérable.
- Laguna doit avoir comme un indicateur qui présente les pannes, un document de dépannage. Ce document doit regrouper, dans son contenu :
 - Le nom, le type, la marque et la modèle de chaque machine
 - La situation de panne subie par une telle machine (cause de la panne, durée de dépannage, nombre de répétition de la panne, mode d'intervention).
- Une formation de dépannage rapide doit être donnée à tous les opérateurs pour ne plus attendre les équipes de la maintenance pour le faire. Le temps mis pour constater une panne, en suite de faire un annonce, jusqu'à l'arrivée d'un dépanneur prend, en effet beaucoup de temps perdu lors d'une production.

CHAPITRE IX: Recommandation générale

Dans ce dernier chapitre, nous allons discuter sur les résultats constatés suivi d'une série de recommandations. Pour se faire, ce chapitre va se poursuivre comme suit : tout d'abord, une discussion sur le respect des procédures et des règlements ; ensuite, des solutions pour une bonne suivie de production ; et pour finir, une recommandation générale.

Section 1 : Le respect des procédures et des règlements

1.1.Conséquences du non-respect aux procédures et règlements :

Rappelons le tableau numéro 4 qui montre un cas de production de Laguna Madagascar. Prenons ce tableau comme référence de notre discussion et recommandation au niveau du respect des procédures et des règlements.

Ce tableau montre en effet, les objectifs par heure et par ligne de production, les productions par section et par ligne à chaque heure successive, et une récapitulation globale de la production de la journée.

- La couleur rouge constatée sur ce tableau caractérise une production strictement inférieure à l'objectif : le non-respect des règlements est le principal cause à cette situation, et qui se caractérise par :
 - Le retard des opérateurs : vu que la majorité de ce problème est constaté aux premières heures de travail.
 - Le non-respect des procédures et consignes : ce qui provoque un retard favorable à la production, car la suite logique du processus de production est rompue.
- Ceux colorés en jaune, désignent une production quasi atteint par rapport à l'objectif. Les causes en sont les mêmes que dans le cas précédent. Un objectif non atteint est toujours causé par le non-respect aux règlements et procédures.
- La couleur bleue, en revanche montre une manque d'information sur la production de la ligne concernée. Dans ce cas, les problèmes sont causés par :
 - Le retard des responsables à rassembler les chiffres de sa production
 - L'occupation des responsables à terminer d'autres tâches
 - Une passation pas assez conforme, d'où une manque d'information sur la production.

1.2.Solutions associées :

Le système de production ne fonctionnera correctement qu'avec des informations rapides et fiables, un respect rigoureux des consignes et procédures, des initiatives et réactions individuelles en cas d'anomalie ou d'écart par rapport à la prévision.

Le suivi des procédures est primordial dans l'achèvement de la production parce que la production est assurée en majorité par le moyen humain. L'influence technologique est dominante dans la fonction mais le facteur humain dont dépendra toute la réussite du projet d'entreprise reste fondamental.

La gestion de production ne peut jamais être l'affaire exclusive de quelque expert, mais au contraire, elle a besoin de la participation active de nombreuses personnes placées dans la plupart des secteurs d'entreprise.

C'est pour toutes ses raisons dont le moyen humain est indispensable qu'on prouve le fait que la suivie des règlements et procédures et capital pour un bon fonctionnement d'une entreprise.

Les solutions à suggérer se définissent donc comme suit :

- Implantation d'une bonne suivie de personnel
- Le contrôle du personnel ne doit pas se concentrer seulement au niveau du département de la ressource humaine mais aussi, surtout dans tous les départements et dans toutes les sections.
- L'audit du personnel doit se faire fréquemment.

Section 2 : Solution pour une bonne suivie de production

Pour une meilleure suivie de production, une amélioration des méthodes est recommandée à Laguna Madagascar.

- Tout d'abord, au niveau des matériels : amélioration des matériels de suivi de la production. Les cahiers devront être changés par des outils informatiques, comme une tablette ou un ordinateur par exemple.
- Standardisation des méthodes de saisi de la production : les façons ainsi que les méthodes dont chaque responsable numérise la production doivent être faites de manière standard, pour que tous les concernés seront capables de comprendre sans demander une explication.

- Formation pour une bonne cohérence entre les travailleurs de la nuit et ceux du jour. Il faut leur faire comprendre l'importance de la suite logique de la production. Les équipes de la nuit ne sont donc pas censés à rentrer avant une bonne passation des informations nécessaires liées à la production envers les équipes du jour, et vice versa.

Section 3 : Recommandation générale

Pour atteindre les objectifs fixés, nous allons proposer, à Laguna Madagascar, les recommandations qui vont nous sembler utiles. Cela va se concentrer surtout sur l'adoption d'une nouvelle organisation de travail, vu que le but de l'entreprise est la maximisation de la production.

Dans ce cas, il s'agit de faire face aux éventuelles faiblesses qui peuvent être un empêchement majeur à la production. Il est donc recommandé à Laguna d'être plus flexible. En effet, la flexibilité est la capacité d'un système industriel à créer ou gérer la variété, afin de s'adapter aux changements de l'environnement, internes (pannes machines, absence de personnel) ou externes (commandes urgentes, retard d'approvisionnement,..), tout en maintenant son équilibre.

Pour adopter cette flexibilité, les équipes de la production devraient :

- Chercher continuellement à produire vite et moins cher,
- Chercher continuellement à améliorer la qualité des produits,
- Accepter une adaptation des produits selon les souhaits des clients,
- Ne devront pas se plaindre aux heures supplémentaires lorsqu'il s'agit de respecter le délai promis envers les clients.

Avec un maximum de production à meilleure qualité, Laguna Madagascar peut se référer parmi les concurrents qui participent aux marchés textiles. En effet, une forte compétitivité sur ce marché oblige l'entreprise à :

- La maîtrise des coûts
- Une qualité irréprochable
- Des détails de livraison courts et fiables
- L'adaptabilité à l'évolution de la conception des produits et aux techniques de fabrication.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, rappelons que le principal objectif de toutes les entreprises est la maximisation du profit. De nombreux facteurs peuvent mener à terme ce but. Il ne s'agit pas seulement de prendre en compte les grands facteurs clés, mais de considérer toutes les options possibles et bénéfiques à l'entreprise pour atteindre cet objectif.

Dans notre cas, nous avons élaboré une étude sur la gestion de production ; qui a pour objet l'observation et l'analyse du système déjà existant auprès de la société Laguna Madagascar d'une part, et un apport de remarque, ainsi que des suggestions en guise d'optimisation, d'une autre part.

Cette étude s'est déroulée comme suit : en premier lieu, nous avons présenté Laguna Madagascar, en évoquant son historique, sa place dans le système industriel, son statut organisationnel et ses principales activités qui sont la production des chemises. Une explication plus approfondie se portant sur le domaine d'étude a aussi été présentée dans cette première partie ; qui s'est caractérisée par la définition, les contraintes, les ressources, les critères et les buts de la gestion de production. Dans cette même partie sont été avancées les méthodes et les matériels qui ont servis dans l'élaboration de ce mémoire.

En second lieu, nous avons montré les points qui résultent de notre analyse. Les points essentiels se présentent comme forces et faiblesses au niveau de la gestion de production. Ces forces se définissent surtout par la performance productive de Laguna Madagascar, et par sa meilleure qualité de produit en possédant les clients de haut rangé dans le monde. En revanche, ses faiblesses se caractérisent par les lacunes constatées au niveau de la gestion du personnel, ainsi que les problèmes qui menacent la productivité, comme l'insuffisance et la manque des machines, le non-respect des règlements par les personnels.

En dernier lieu, nous avons donné des solutions et des recommandations sur les résultats avancés ; se caractérisant ainsi par une discussion sur la possibilité d'adoption d'une structure nouvelle qui corresponde le mieux à la société. Et aussi par une série de solutions pour faire face aux éventuels menaces comme : le démarche pour un recrutement de supplément de travailleurs, l'acquisition des nouvelles machines et la minimisation des pannes considérables.

La présente étude a pour but de contribuer à l'amélioration de la gestion de production au sein d'une entreprise, qui d'après ces résultats d'analyse, peuvent conduire cette dernière à avoir un développement prometteur et une meilleure rentabilité dans le cadre de ses activités.

Malgré les problèmes que nous avons cités ci-dessus, Laguna Madagascar est déjà connu dans le monde entier par ses qualités de produit et sa performance productive. Mais aussi, elle a déjà en sa possession des grands clients.

Nous pouvons donc dire que la gestion de production est un point essentiel à valoriser pour le développement d'une entreprise, mais la limite se présente par le fait que cela ne constitue qu'un seul critère parmi d'autres, qui sont des critères favorables dans le même cursus, notamment de la prospérité de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Ouvrages :
 - Alain COUTOIS, « *Gestion de Production les fondamentaux et les bonnes pratiques* », Mai 2011, 473 Pages
 - HAROLD Mayer, « *361° Master Operational Excellence* », 496 Pages
 - Pierre LOPEZ, « *La gestion de production* », en 2023, 86 Pages
- Article :
 - Michelle VOLLE, « *e-economie, economica* », en 2000, Page 1 à 12
- Support des cours :
 - Madame Mounia OUAZIZ, cours en ligne portant sur la Gestion de Production
 - RABARISON Hantamalala Léa Josée, cours Gestion des ressources humaines, Gestion L3, IES-AV
 - Théo RAVOAHANGINIAINA, cours Gestion de stock et Logistique, L3 Gestion, IES-AV
 - Cours Technique de Négociation Commerciale, Gestion L2, IES-AV

WEBOGRAPHIE

- <http://ressources-humaines.net>, « *la définition du recrutement* », le 15 Janvier 2023, 15h
- <http://www.creerentreprise.fr/analys-concurrence-methode>, le 02 Février 2023, 15h
- <http://www.google.structuredivisionnelle.forme>, « *Forme du structure organisationnelle divisionnelle* », le 02 Février 2023, 08h 30
- <http://www.creerentreprise.fr/analys-concurrence-methode>, « *L'étude de la concurrence et du marché* », le 02 Février 2023, 15h 20
- <https://www.ladissertation.com/methodejusteàtemps>, le 15 Janvier 2023, 15h

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guides de questionnaires

ANNEXE 2 : Exemple d'une fiche d'inspection et une fiche de rapport d'inspection de la matière première

ANNEXE 3 : Exemple d'une fiche de rapport de production journalière

ANNEXE 4 : Photos de quelques-unes des chemises produites par Laguna Madagascar

ANNEXE 5 : Photos de quelques-uns des clients de Laguna Madagascar

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide de questionnaires

1. Pouvez-vous nous parler de votre entreprise ?
 - Historique
 - Statut juridique
 - Activité principale et secondaire
 - Objectif
 - Mission
2. Pouvez-vous nous donner l'organigramme de la société ?
3. Qui sont vos principaux fournisseurs et clients ?
4. Comment voyez-vous la situation de votre entreprise face à la concurrence ?
5. Comment l'entreprise gère-t-elle les activités de la production ?
6. Pouvez-vous nous donner les coûts de production annuels de l'entreprise ?
7. Comment trouvez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?
8. Pouvez-vous nous expliquer la répartition des tâches au sein de votre entreprise ?
9. Quels sont les problèmes rencontrés par l'entreprise vis-à-vis de ses tiers ?
10. Quelles sont les mesures prises pour l'entreprise pour motiver ses personnels ?

ANNEXE 2 : Exemple d'une fiche d'inspection et une fiche de rapport d'inspection de la matière première

AQUARELLE FABRIC INSPECTION SHEET QFAB 1 Rev A

DATE: _____

SUPPLIER	PIECE NO.	LOT NO.	COLOUR	COMPOSITION	METERS	
					Marked	Actual
					WIDTH	
					Marked	Actual
5m						
10m						
15m						
20m						
25m						
30m						
35m						
40m						
45m						
50m						
55m						
60m						
65m						
70m						
75m						
80m						
85m						
90m						
95m						
100m						
105m						
110m						
115m						
120m						
125m						
130m						
135m						
140m						
145m						
150m						

FABRIC INSPECTION REPORT QFAB 2 Rev A

S.No: _____ Date: 12/12/22

CON No.	1M2210268	Final Customer	TMLEWIN	Factory	Laqueena
ACL PO No.	NA	Colour	BLUE	Supplier	ESQUEL
Construction	CM20XCM100/42/150*116	Article	HL2015-22945N	Sample Qty	N/A
Composition	100% CTN	Lot No.	N/A	FMO No.	N/A
Ord Width (cm)		Pkg list no.	A01	Std Del date	N/A
Order Qty (m)	620	Pkg list qty (m)	915	% of Ord qty	
Wash Type	Slipping	Pkg No of rolls		Inspect %age	

Colour	Roll No.	A-ktl Width (cm)	Usable Width (cm)	Marked Length (m)	Actual Length (m)	+-	No. of Defects				Total Points	Points / 100m	Pass / Fail
							1 pt	2 pt	3 pt	4 pt			
Blue	1000	146	144	98.48	99	+0.52	08	-	-	-	08	8.08	Pass
NA	146	NA	NA	93	-	08	-	-	-	-	08	8.60	Pass
2000	146	144	103.8	107	-1.8	16	-	-	-	-	16	14.95	Pass
Grand Total				299	-	32	00	00	00	32	10.70	Pass	

Other Parameters:	Remarks	Other Parameters:	Remarks
Hand / Design	OK	Degree of Whiteness	NA
Stability	OK	SMS	OK
Seam Slippage	NA	Fading	OK
		Bowing / Skew	NA

Result: Pass Rejected Conditional Acceptance

High Risk: _____ Other Findings: _____ Avg defect %: _____

Other Comments: Slubs, Knots, Holes

Expected Recat: 2/0

Panel Inspection: _____

Supplier's Representative: _____ ACL Inspector's Name: _____

Signature: _____ Date: _____ Signature: _____

ANNEXE 3 : Exemple d'une fiche de rapport de production journalière

RAPPORT DE PRODUCTION

FACTORY :

DATE :

NAME :

CON	CUSTOMERS	COLORS	SMV	QTY CUT	TRF BY DAY	CUM	COMMENT

APPROVED BY

QMO

PRODUCTION MANAGER

LINE MANAGER

PRODUCTION CONTROL

ANNEXE 4 : Photos de quelques-unes des chemises produites par Laguna Madagascar

Photo 1



Photo 2



Photo 3



Photo 4



Photo 5



ANNEXE 5 : Photos de quelques-uns des clients de Laguna Madagascar

Photo 6



Photo 7



Photo 8



Photo 9



TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	i
GLOSSAIRE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I.....	
CONTEXTE GENERAL	
CHAPITRE I : Historique de l'entreprise LAGUNA MADAGASCAR	3
Section 1 : Présentation du groupe Ciel	3
Section 2 : Structure organisationnelle de l'entreprise.....	6
Section 3 : Activité de l'entreprise	7
CHAPITRE 2 : Théorie générale sur l'étude	8
Section 1 : Gestion de production	8
Section 2 : Les ressources, les contraintes et les critères de la gestion de production	10
Section 3 : Les objectifs et buts de la Gestion de Production	11
CHAPITRE 3 : Méthodes et matériels utilisés.....	12
Section 1 : Méthode de collecte de données.....	12
Section 2 : Les matériels utilisés.....	13
PARTIE II	
RESULTATS DE L'ANALYSE.....	
CHAPITRE IV : Organisation au sein du service de production	15
Section 1 : Répartition des tâches	15
Source : Maintenance, Laguna Madagascar.....	22
1.6. Marketing	22
Section 2 : Gestion des personnels de production.....	24
Section 3 : Procédures et règlements dans le service	26
CHAPITRE V : Evaluation des forces et opportunités	28
Section1 : Au niveau de la gestion des personnels de production.....	28

Section 2 : Au niveau des tiers	29
Section 3 : Au niveau de la production de la société	29
CHAPITRE VI : Evaluation des faiblesses et menaces du contrôle interne de l'entreprise	31
Section 1 : Au niveau de la gestion des personnels	31
Section 2 : Au niveau des tiers	31
2.1. Menace au niveau des fournisseurs :	31
2.2. Menace au niveau des clients :	32
Section 3 : Au niveau de la production.....	32
3.1. Problèmes au niveau de la production :	32
3.2) Problèmes au niveau du suivi de production :	34
PARTIE III	
DISCUSSION ET RECOMMANDATION.....	
CHAPITRE VII: Proposition des solutions possibles	35
Section 1 : Au niveau de la gestion du personnel de production.....	35
Section 2 : Solution de recrutement	36
Section 3 : Au niveau des tiers	38
CHAPITRE VIII: Solution relative au niveau de l'optimisation de la production.....	42
Section 1 : Une meilleure structure organisationnelle.....	42
Section 2 : La structure organisationnelle divisionnelle.....	43
Section 3 : Solution sur les machines de production	44
CHAPITRE IX: Recommandation générale	46
Section 1 : Le respect des procédures et des règlements.....	46
Section 2 : Solution pour une bonne suivie de production	47
Section 3 : Recommandation générale	48
CONCLUSION GENERALE	49
BIBLIOGRAPHIE	I
WEBOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES.....	II
ANNEXES	III
TABLE DES MATIERES.....	VIII
RESUME	

RESUME

La gestion de production est un des facteurs qui peuvent conduire l'entreprise à maximiser ses profits. Nous avons pris comme référence d'étude l'entreprise Laguna Madagascar, dont les forces se résument par sa performance productive et par sa qualité de produit reconnu de valeur international. Ses éventuelles menaces se caractérisent surtout par des problèmes liés aux processus de production. Il est alors recommandé d'améliorer le suivi de production et résoudre les problèmes de production en réduisant les pannes des machines et en faisant respecter les règlements et procédures.

ABSTRACT

Production management is one of the factors to maximize the profits. We took as a reference for study LAGUNA Madagascar, which occupies a strong position on the international market by its productive performance. The reorganisation in its structure and the resolution of production problems are the main recommendations related to the threats that face the company.

FAMINTINANA

Ny « gestion de production » dia anisan'ireo singa enti-mampandroso ny toe-karenan'ny orinasa iray. Ny LAGUNA Madagasikara no norasina nentina nanatanterahana ny asa. Ity farany moa dia orinasa fata-daza maneran-tany eo amin'ny lafiny famokarana lobaka. Etsy ankilan'izany anefa dia misy ireo olana izay mifandray amin'ny fahafaha-mamokatra izany lobaka izany. Ny vahaolana hita dia ny fanavaozana ary ny fampivoahana eo anivon'ny famokarana toy ny fampihenana ny tsy fahatomombanana ara-materialy.

Mots clés : Matière première, Stock, Machine, Gestion des personnels

Nom : ANDRIANTSOA

Prénom : Herimihoby Christian

Mention : Gestion

Parcours : Administration et Management d'entreprise

Année universitaire : 2021-2022

Nombre de page : 50

Encadreur : ANDRIAMASY Andry Malala, Enseignant Chercheur

Contact de l'étudiant : - Adresse e-mail : mihobychristianandriantsoa@gmail.com

- Téléphone : 034 76 430 76

