

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I: MATERIELS ET METHODES	5
Chapitre 1 : Les matériels.....	7
Chapitre 2 : Méthodes.....	25
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS	29
Chapitre 1 : Qualité de production.....	31
Chapitre 2 : Qualité achat.....	42
Chapitre 3 : La trésorerie de l’entreprise.....	46
PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS	51
Chapitre 1 : Discussion des résultats obtenus.....	53
Chapitre 2 : Proposition de solution.....	63
CONCLUSION GENERALE	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Satisfaction du travail dans la chaîne.....	54
Tableau n°2 : Qualité de production.....	55
Tableau n°3 : Motivation.....	55
Tableau n°4 : Qualité des matières premières.....	56
Tableau n°5 : Qualité de livraison.....	57

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Salaire source du choix de l'entreprise.....	32
Figure n° 2 : Appréciation de la formation par les employés.....	33
Figure n°3 : Salaire source de motivation des employés dans l'entreprise.....	34
Figure n°4 : satisfaction du travail personnel des employés.....	37
Figure n°5 : Raison qui pousse les employés à faire mieux leurs travaux.....	41
Figure n°6 : Satisfaction des employés sur les matières premières.....	45
Figure n°7 : Année de travail dans l'entreprise.....	53

LISTE DES ABREVIATIONS

BFG : Le Besoin de Financement Global

TN : La trésorerie nette

FRN : Fonds de Roulement Net

BFG : Besoin de Financement Global

FR : Fonds de roulement

BFR : Besoin en fonds de roulement

ZBA : Zéro Balance Account

ETE : l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation

TVA : Taxe sur la Valeur Ajouté

DAT : Dépôt à Terme

BC : Bon de Commande

PC : Passif courant

AC : Actif courant

RD : Ressource durable

ED : Emploi stable

CT : Court terme

LMT : Long et Moyen Terme

CV : Curriculum Vitae

INTRODUCTION GENERALE

De longue date, les entreprises moyennes ou grandes consacrent la totalité de leurs efforts à la fabrication des produits et à leur commercialisation. La fonction commerciale joue désormais un rôle considérable, et la fonction financière n'est faite que pour assurer la capacité technique ou commerciale pour faire face aux entreprises concurrentes.

Par définition, l'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et services pour le marché. Un processus de production est un enchaînement d'actions organisées pour aboutir à un résultat prédéterminé, le processus est donc l'ensemble des étapes de la production. La production suit donc une norme prédéterminée. Une entreprise de production veut produire plus pour mieux satisfaire le marché et surtout ses clients. A l'aide de la gestion des différentes ressources (matériel, financière, humaine et informationnel), une entreprise peut atteindre son maximum de production afin de pouvoir réaliser son objectif.

Gérer les hommes s'avère être une tâche difficile, pourtant plusieurs recherches ont axé leur recherche dans cette gestion des ressources humaines. De ce fait, des analyses, des propositions et des recommandations se sont succédés afin d'améliorer de jours en jours l'efficacité de cette ressource clé qui est l'Homme. La ressource humaine est un indice nécessaire à la production de qualité de l'entreprise.

Face au contexte de la mondialisation économique, les échanges internationaux se multiplient entre les nations. Les entreprises de production ne cessent de se multiplier et de produire plus de biens pour pouvoir les vendre à l'extérieur. Il revient à chaque manager de ces entreprises de considérer ses ressources afin de concourir les sociétés adverses. L'expression d'Henri FORD, le constructeur d'automobile américain: « Il n'y a de richesse que d'Homme » n'a jamais eu autant de sens que de nos jours. En effet, l'Homme est envisagé aujourd'hui comme une ressource stratégique qui mérite toute attention des managers.

Dans le contexte de la mondialisation, ces entreprises de production font face à des objectifs dont l'atteinte suppose un degré de motivation du personnel élevé. Le management des ressources humaines conditionne la performance de l'entreprise. Cela équivaut à étudier toutes les problèmes de gestion des ressources humaines pour les managers mais aussi déterminer les difficultés rencontrées par toutes les entreprises de production. Considérer

toutes les entreprises de production petite ou grande, et ne négliger aucune donnée même si elle paraît moindre pour affecter la situation globale des entreprises.

Néanmoins, de nos jours, après la crise politique et sociale depuis 2009 à Madagascar, les hommes sont devenus de plus en plus pauvres. Leur vie se dégrade, et cela entraîne des impacts même au niveau de leur travail. Ils veulent travailler moins mais gagner plus d'argent, c'est qui est tout à fait impossible. Les entreprises de production rencontrent alors des problèmes dans leur gestion des ressources humaines suivant le point de la motivation de leur personnel. C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés au management des ressources humaines dans les entreprises de production.

Notre démarche est basée plus particulièrement sur les clés favorables du développement de la qualité de production qui est basé sur les ressources humaines à savoir le recrutement, la formation et la motivation du personnel. Ces clés permettent d'identifier les besoins du personnel afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise ainsi déterminés.

Plus récemment, vu les différentes crises économiques, les entreprises se trouvent en difficulté, il semble très difficile de gérer la balance de charge financières_ produits financiers. La gestion de trésorerie est devenue la préoccupation quotidienne des entreprises. L'objectif des entreprises se tourne vers l'hyper-performante de leur trésorerie, et en tirant l'essentiel de leurs profits. La trésorerie peut être traitée comme un résidu « ce qui reste après encaissement et décaissement de la période ».

Grâce au développement des technologies, l'évolution des états financiers de l'entreprise, la gestion de trésorerie a connu une très grande modification. Pour un groupe qui est constitué par quelques organisations qui sont regroupés dans une constitution et par une seule direction ; la gestion de trésorerie doit être centralisée. Dans cette organisation, toutes les entreprises filiales doivent suivre les mêmes instructions en vue de gérer toutes les filiales et pour qu'ils bénéficient de mêmes avantages, réduire les risques.

Depuis cette situation, la gestion de trésorerie trouve sa place dans une entreprise. Elle évolue de temps en temps ; tout d'abord elle s'est basée simplement sur la gestion des encaissements et décaissements, après le regard d'un trésorier se tourne vers la banque, la base de sa fonction est devenue la détermination de la date de valeur, la gestion de risque et enfin un trésorier doit gérer totalement tous les inventaires des risques financiers de l'entreprise.

En général, la trésorerie renferme l'excédent et le manque dans l'état financier de l'entreprise. Il s'agit dans la gestion de trésorerie de groupes des mouvements d'exploitation et de l'investissement entre la société mère et ses filiales.

Toutes les entreprises quelque soient leurs activités ou leurs formes juridiques subissent des risques financiers. Les risques peuvent se produire par plusieurs causes mais les plus souvent qui apparaissent sont les risques de marchés et les risques de crédit. Presque tous les produits primaires utilisés par l'entreprise sur le marché transfèrent des risques en retour.

Pour optimiser les ressources et les flux, il est nécessaire d'utiliser des matériels spécialisés. Les outils permettent la garantie de la performance de l'organisation.

Dans ce contexte, les entreprises essayent toujours de chercher un bon moyen de gérer leur gestion de trésorerie. Mais sans avoir oublié qu'elles recourent à la qualité de production pour améliorer leur chiffre d'affaire et la qualité achat pour gérer leurs charges au quotidien. Mais la question se pose : **est-il important de mettre en valeur la gestion de trésorerie pour atteindre l'objectif de l'entreprise?** Cela équivaut à étudier toutes les problèmes de gestion de trésorerie pour les trésoriers de l'entreprise mais aussi déterminer les difficultés rencontrés par toutes les entreprises. Considérer toutes les entreprises, petite ou grande, et ne négliger aucune donnée même si elle paraît moindre pour affecter la situation globale des entreprises.

En gestion de trésorerie, ce sont les prévisions qui déterminent l'avenir de l'entreprise. Grâce à elles que la future de l'entreprise est assurée, les activités financières de l'entreprises y dépend. On ne peut maîtriser le jour de placement ou d'un emprunt qui peut engendrer un bénéfice pour l'entreprise qu'à partir de la prévision. C'est fondamental pour une entreprise. Etre un trésorier c'est de savoir maîtriser la gestion prévisionnelle.

D'après plusieurs recherches, les trésoriers d'entreprise ont déduit que grâce à la maîtrise parfaite des risques, ils peuvent engendrer des avantages aux entreprises. Il suffit de suivre l'évolution des flux monétaires sur les marchés financiers, de localiser les contraintes et surtout d'évaluer les indicateurs de risques qu'on doit prendre en compte, le prix sur le marché et la rentabilité

Pour répondre à notre problématique, on a choisi comme thème « **La qualité de production et qualité achat : garant de la trésorerie performante** ». Notre recherche se focalise sur trois domaines, la qualité de production, qualité achat et tout ce qui est en relation

avec le domaine de trésorerie dans une entreprise. Face à cela, notre hypothèse globale est : **«la mise en valeur de la gestion de trésorerie est important pour l'atteinte de l'objectif de l'entreprise »**, aussi **« La bonne gestion de trésorerie améliore la confiance des entités »**

Dans ce cas, les objectifs globaux sont **«Contribuer à l'amélioration de confiance des entités, Contribuer à l'augmentation du chiffre s'affaire et la rentabilité financière, Contribuer à la bonne gestion de trésorerie »**. Pourtant l'objectif spécifique consiste à **conscientiser les dirigeants de l'entreprise de valoriser la gestion de trésorerie.**

Le contenu de notre mémoire se subdivise en trois parties, suivant la méthode IMMRED. La partie première, MATERIELS ET METHODES, qui se subdivise en deux sections telles que les matériels qui est composé par présentation de la zone d'étude et la raison du choix de ses entreprises. Ensuite, nous allons présenter les cadres théoriques concernant la qualité de production, qualité achat et la trésorerie de l'entreprise. La méthodologie de recherche inclue les démarches de recherches, les méthodes de collecte des données et de traitement de données et à la fin la démarche de vérification des hypothèses.

Dans la deuxième partie, RESULTATS, nous y trouvons toutes données collectées : résultats de l'enquête, résultat des entretiens, des observations et des documentations. Notre résultat est divisé en trois sections telles que la qualité de production : facteur clé de l'atteinte de l'objectif. Nous allons voir les résultats sur la gestion des moyens disponibles ; méthode de la mise en place et l'impact de la qualité de production sur la trésorerie. Dans la qualité achat, nous allons voir les résultats sur la politique de la mise en place de la qualité, la politique de la qualité achat et l'impact de la qualité achat sur la trésorerie. A la fin, la trésorerie de l'entreprise, tous les opérations et suivi de la trésorerie pour la performance de l'entreprise.

Dans le troisième partie, DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS, où sont mis en exergue des discussions et commentaires sur les résultats. A partir des résultats, nous allons faire dans cette partie des analyses. Cette dernière est divisée en deux section, tels que la partie de discussion des résultats obtenus et les propositions de solution. Nous allons voir ci-dessous le détail de ce plan.

PARTIE I :
MATERIELS ET METHODES

Les matériels et méthodes constitue les informations de base de notre étude. Dans les matériels, nous allons présenter les entreprises de notre choix ainsi que les raisons pour lesquelles on les a choisis, le cadre de l'étude regroupe la présentation des entreprises que nous avons choisies et après les méthodologies de recherche basés sur les théories de bases, la connaissance générale sur la trésorerie, et les théories des auteurs. Notre recherche est basée sur la trésorerie, la démarche de la qualité achat et de la qualité de production. Dans cette étude, nous allons voir les conditions de la qualité de production, et ses effets sur l'accroissement de la production et l'atteinte des objectifs de production de l'entreprise. D'autre part, nous allons aussi voir la qualité achat, ses impacts sur les charges ainsi que la trésorerie de l'entreprise. Nous allons parler des méthodes d'évaluation de la qualité achat, le processus d'achat qui améliore la gestion des charges et diminue les charges inutiles et aussi, nous allons voir ce qu'on appelle la trésorerie, sa définition, les risques, les choix des banques et la trésorerie idéale. Dans la partie méthodes, nous allons parler les méthodologies d'approche, à savoir les méthodes de collecte des données, le traitement des informations démarche de vérification.

Chapitre 1 : MATERIELS

Les matériels se divisent en deux parties telles que le cadre de l'étude et les méthodologies de recherche. Dans le cadre de l'étude regroupe la présentation des entreprises que nous avons choisies comme zone d'étude et la justification de choix de ses entreprises. Et en second lieu, les méthodologies de recherche qui constitue les cadres théoriques sur la qualité de production, qualité achat et surtout la trésorerie de l'entreprise.

1-1-Cadre de l'étude

Le cadre de l'étude est constitué par la représentation des entreprises choisies. Nous avons aussi prouvé dans cette patrie pourquoi nous avons choisis ses entreprises.

1-1-1- Présentation de la zone d'étude : cas des entreprises de production

Pour la réalisation de notre mémoire, nous avons fait des enquêtes et entretiens au niveau des entreprises de production. Ces entreprises sont spécialisées par la production de qualité. Elles sont toutes situées à Antananarivo. Ci-dessous les présentations de chaque entreprise.

Premièrement, la société BEAL SARL, sise à Ambohimangakely, PK 15 sur la route RN2 vers Toamasina. Cette entreprise est dirigée par Mr Beal, filiale de BEAL Edelweiss, connue comme entreprise zone franche. Elle est installée à Madagascar depuis 2006.

La société BEAL possède deux ateliers indépendants. La première est spécialisée par la fabrication des cordes. Le processus de production de ses cordes suit trois étapes, la préparation ; le tressage et la finition ; et il y a un responsable pour chaque section. Dans cet atelier, il existe 80 employés, qui travaillent la nuit ou le jour. Le deuxième atelier produit des harnais. La production est à la chaîne. Il engage aussi environ 80 personnes qui travaillent seulement le jour.

Les matières premières sont à importés et les produits finis sont à exporter. C'est seulement la production que la société réalise à Madagascar. L'entreprise utilise des monnaies différentes.

Deuxième entreprise choisi, l'entreprise GRAPHEXPORT. Elle est connue sur la production des graphs et impressions. Elle est situé à la zone ForelloTanjombato BP 3409 Antananarivo Madagascar.

Troisièmement, la société NEWPACK. Elle est spécialisée sur la production des emballages. Situé dans le domaine d'Andranoabo route Digue. Avec une production annuelle environ 12000 tonnes. NEWPACK produit déjà plus de 300.000 références différentes pour l'agro-alimentaire, les fruits et légumes, les produits de la pêche et les viandes, les boissons, la confection textile, les savons et produits ménagers. A toutes les étapes de son processus de production, NEWPACK réalise ses solutions d'emballage dans le plus grand respect des normes Qualité et Environnementales. Son expertise a été couronnée par la certification ISO 9001 depuis plus de 15 ans.

1-1-2 Justification du choix des entreprises

De notre jour, les entreprises de production s'intéressent à la qualité qu'à la quantité pour atteindre leurs objectifs. Dans notre domaine d'étude, nous voulons savoir les impacts des qualités sur la trésorerie d'une entreprise. Notre thème s'intitule qualité de production et qualité achat : garant de la trésorerie performante.

Notre recherche sera axée sur la trésorerie. Les axes de la trésorerie d'une entreprise peuvent se présenter sur plusieurs variables, mais nous intéresserons en particulier sur la qualité de production et qualité achat.

Premièrement, nous nous focalisons sur la qualité de production. Pour cela, nous avons besoin des informations sur les employés de l'entreprise à partir de la période de recrutement. La qualité du recrutement, suivi des formations du personnel, et la motivation sont des variables qu'on ne doit jamais négliger. Les résultats attendus par cette première étape nous aident à savoir les impacts de ces variables sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

De l'autre côté, dans le domaine achat, nous allons analyser la gestion des charges. Les analyses sur la qualité achat nous servent à mieux savoir les conséquences de la qualité achat sur la trésorerie. Les variables à étudier pour avoir des informations complètes sont le choix des fournisseurs, et qualité de livraison et le suivi de commande.

A partir de ses deux axes, la qualité production et qualité achat, nous allons analyser s'ils peuvent garantir à l'entreprise d'avoir une trésorerie performante.

Pour cela, nous devons choisir des entreprises de production, des entreprises qui s'intéressent par la qualité. De ce fait, les entreprises analysées doivent être certifiées en qualité iso 9001 ou en cours pour la certification. Toutes les entreprises que nous avons choisies sont, soient elles sont déjà certifiées en ISO 9001 soient en cours.

1-2 Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche inclue les théories de bases sur la trésorerie, la démarche de la qualité achat et de la qualité de production. Dans cette section, dans la première partie, nous allons voir les conditions de la qualité de production, et ses effets sur l'accroissement de la production et l'atteinte des objectifs de production de l'entreprise. Dans la seconde partie, nous allons parler des méthodes d'évaluation de la qualité achat, le processus d'achat qui améliore la gestion des charges et diminue les charges inutiles. Et à la fin, nous allons voir ce qu'on appelle la trésorerie, sa définition, les risques, les choix des banques et la trésorerie idéale.

1-2-1 Qualité de production

Le contrôle de la qualité de la production vise à vérifier que le produit sera conforme aux besoins des clients et correspond bien au cahier des charges initiales. C'est-à-dire que la production réalisée doit avoir la même charge que la prévision. La réalisation de la production doit suivre le processus prévu pour éviter les consommations inutiles des matières premières. Et tout cela est réalisé grâce au savoir-faire des employés et leur système de cadrage.

Le management de la ressource humaine est la base d'une bonne qualité de production. Quand on parle du personnel, cela commence avec le recrutement, puis la sélection, la formation et motivation, et enfin la discipline interne pour gérer le personnel. Aucune de ces étapes ne doit être négligée.

Il existe plusieurs types de voies de recrutement, comme recrutement par affichage, les annonces de recrutement par média, recrutement par bouche à oreille. Son efficacité dépend du besoin de l'entreprise. C'est la sélection qui doit être plus précise. L'entretien pour sélectionner le nouvel employé joue un rôle indispensable.

Après la sélection de la nouvelle recrue quand l'entretien sera fait, le processus de la formation doit être établi. Il faut préciser la durée de la formation, connaître le formateur qui est capable de bien former et avoir la compétence dans le domaine de formation. Plus les

employés sont bien formés plus la production est satisfaisante. Aussi, tous les employés de la société doivent savoir les règles, disciplines et conditions internes de l'entreprise et surtout les respecter.

Il est important aussi de considérer les indicateurs de ressources humaines dans la production. De mesurer l'efficacité des formations : en fonction des évaluations des formés et des évolutions constatées par les supérieurs hiérarchiques des formés.

Un entretien de professionnalisme doit être établi, 100 % des personnes doivent être « écoutées » dans l'esprit d'une démarche d'amélioration (problème d'anomalie interne, éviter les non-dits, écoute du personnel, etc.)

Le responsable doit définir la grille d'adéquation entre les compétences requises pour l'entreprise et les compétences potentielles des employés. Les entretiens peuvent aider à remplir cette grille en découvrant des compétences particulières des employés.

Dans tout cas, une enquête de satisfaction du personnel (condition matérielle, opportunité d'évolution) doit être effectuée, et surtout, il faut réduire le taux d'absentéisme et le taux accidents du travail.

Le respect des normes techniques aussi est très important pour la production. Les produits doivent correspondre aux échantillons. Il est nécessaire de prendre en charge le suivi de production pour assurer la qualité technique. Le respect des normes de production assure la confiance des clients.

Pour la qualité de production, par définition, «c'est un ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins implicites et potentiels du client, et ceci à un moindre coût »

C'est un effort systématique, cohérent et intégré pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les dimensions de l'entreprise afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées et en impliquant les intervenants à tous les niveaux.

La qualité de production exige 5 principes appelés « 5 Z » à savoir, zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock et zéro papier. La qualité de production est réelle si ses principes sont respectés dans le processus de production.

Zéro défaut signifie quelle processus de fabrication doit limiter au maximum les défauts de fabrication de manière à éviter le gaspillage des ressources utilisées pour produire. Le contrôle de la qualité du processus productif ne se limite donc plus à un contrôle à la fin du processus productif mais il est intégré dans l'ensemble de la chaîne de production.

Zéro panne veut dire que la recherche d'une efficacité optimale du processus productif (afin de garantir des gains de productivité) se traduit par la mise en place d'un système de maintenance préventif qui vise à éviter les pannes plutôt qu'à intervenir une fois celles-ci constatées (ce qui entraîne alors un arrêt temporaire de la production).

Zéro délai c'est quelles gains de productivité vont par ailleurs être obtenus par la mise en place d'un système de production en continu ce qui entredans le cadre d'un mode de production flexible se traduit par l'élaboration de processus de production facilement reprogrammables et adaptables.

Zéro stock, des gains de productivité peuvent aussi être obtenus par la suppression des stocks de produits finis ou de produits intermédiaires qui coûtent cher à l'entreprise. La production va donc être organisée selon le principe de la production en « juste à temps ».

Et enfin, zéro papier signifie que la flexibilité de l'outil de production ne pourra être obtenue que par une organisation plus souple et donc moins dépendante de procédures administratives complexes qui ralentissent le processus de décision. Le système d'information devient donc moins formel.

Ses démarches de la qualité de production sont indispensables pour l'entreprise. Le respect de ce processus aide l'entreprise à bien gérer les ressources et à diminuer le gaspillage des ressources de l'entreprise et les charges inutiles. De l'autre côté, il faut que l'entreprise assure une gestion du chiffre d'affaire plus stable. Nous allons voir ci-dessous la démarche de la qualité achat.

1-2-2-Qualité achat

Le concept qualité est une abstraction, une représentation théorique et générale. De nature fondamentale, il se matérialise dans et par les méthodes techniques et outils qu'il oriente selon les grands principes qualité sur lesquels il s'appuie.

Pour la qualité achat, le prix n'est en effet plus l'unique critère. Il peut être considéré la qualité des produits, les délais, la flexibilité dans les livraisons, les services annexes et la présence commerciale. Outre la volonté de faire travailler selon le principe gagnant- gagnant, il importe de maîtriser les achats pour garantir la correspondance entre les attentes de l'achat et l'achat réalisé.

Plusieurs démarches sont à suivre pour avoir une qualité achat garantie. Tout d'abord, le suivi des stocks. Il faut que le responsable des stocks tienne à enregistrer tous les mouvements de sortie et entrée des matières. Il existe des méthodes pour la gérer les stocks, comme LIFO qui signifie première entrée première sortie et FIFO dernière entrée première sortie. Le cahier d'enregistrement des stocks est très important dans la qualité achat. C'est grâce à ce cahier qu'on peut faire la prévision de réapprovisionnement.

Après, le traitement de la demande d'achat (ou de réapprovisionnement), il faut réaliser une demande d'offre et recherche de fournisseurs potentiels. Plusieurs démarches sont à suivre pour la recherche et choix des fournisseurs. Il faut que les produits correspondent aux besoins de l'entreprise. Il est important d'avoir des connaissances sur le fournisseur, la qualité de leur produit et sa capacité de production pour éviter les problèmes lors de la livraison.

Il faut procéder ensuite au dépouillement des offres et sélection et faire une prise de contact avec le fournisseur ; mise au point technique et commerciale et faire une négociation. C'est le prix et le délai de paiement et les remises qu'on va négocier avec le fournisseur sélectionné.

Ensuite, l'établissement du bon de commande(BC). Le responsable de l'achat doit établir un BC . Ce BC doit être numéroté, et mentionner toutes les informations nécessaires pour l'identification du fournisseur. Il est vraiment très important de mentionner la date de livraison souhaitée dans le dedans.

Après l'envoi du bon de commande, le responsable achat doit demander la confirmation des fournisseurs. Et si nécessaire, il faut demander un pro-forma pour savoir s'il n'y a pas de changement des prix des produits demandés au niveau des fournisseurs.

Lors de la réception, il faut vérifier les produits et l'accusé de réception. Le suivi de la commande et gestion des relances sont vraiment très importants pour savoir si les produits sont conformes à ce qu'on a commandé. Il faut faire un contrôle des marchandises reçus, la quantité ainsi que la qualité. Au moment de la livraison, s'il y a non-conformité, la personne chargée de la réception doit informer le responsable d'achat pour qu'il puisse faire une relance au niveau des fournisseurs. Les produits reçus doivent tout de suite être enregistrés dans le cahier de registre des stocks et considérés.

Enfin, le traitement de la facturation. Si le processus d'achat se déroule bien, le responsable du paiement doit entrer dans la procédure de paiement qui est suivi par le règlement des fournisseurs.

1-2-3- La gestion de trésorerie d'une entreprise

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges qu'elle engage et des produits qu'elle obtient. La comptabilité, elle, est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi et une gestion de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat.

1-2-3-1- Généralité sur la trésorerie

Pour son activité de production de biens et services, l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières... Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse, utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. Fort de ce constat, toute entreprise met en place au département comptabilité, un service chargé de la trésorerie.

En général, la trésorerie est la différence entre les encaissements et les décaissements. Les encaissements sont toutes les entrées de fonds et les décaissements, toutes les sorties de fonds dans l'entreprise.

La trésorerie est constituée des disponibilités dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses de l'entreprise. Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordés. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

A la fin de l'exercice comptable, le trésorier détermine l'excédent ou le déficit de trésorerie. Nous présenterons donc dans ce paragraphe les décisions que l'entreprise pourrait prendre, quant à la gestion de ses excédents ou déficits.

L'ETE (l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation) représente la trésorerie gagnée (ou perdue) par l'entreprise, au cours de l'exercice, du seul fait de ses opérations d'exploitation.

ETE = Encaissements sur ventes- Décaissements sur ventes- Décaissements sur autres charges d'exploitation - Règlements TVA à décaisser

Plus l'ETE est important, plus la rentabilité de l'exploitation et le potentiel de l'autofinancement sont grands. Il est donc nécessaire de les contrôler régulièrement. L'entreprise pourra opter pour un dépôt à terme (D.A.T), qui est le blocage d'un fonds dans un compte bancaire moyennant rémunération à un taux consentis pour une période déterminée.

Le déficit de trésorerie signifie que l'ETE est négatif, ce qui veut dire que l'exploitation consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager : les encaissements sont inférieurs aux décaissements, ce qui se traduit par une rentabilité insuffisante. Lorsque les cas de déficit de trésorerie se présentent, le trésorier pourra faire appel à des financements bancaires à court ou long terme, tels que les découverts et les emprunts. Les emprunts sont essentiellement destinés à couvrir les insuffisances de trésorerie pour les investissements.

L'analyse est faite dans le but de déterminer la trésorerie nette et de faire les commentaires qui s'imposent. Il est alors intéressant de faire cette analyse à partir du bilan fonctionnel, préconisé par le plan comptable. Le bilan fonctionnel est indiqué pour cela car il

permet de mieux appréhender la structure du bilan comptable par le classement des postes de celui-ci en cycles. Ce sont :

- le cycle des investissements : il concerne les immobilisations incorporelles, corporelles et financières (quelles que soient leurs durées de vie), ainsi que les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations ;
- le cycle de financement : il regroupe les postes de capitaux propres, des dettes financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et les provisions ;
- le cycle d'exploitation : étendue au sens large, elle reçoit tous les autres postes, c'est-à-dire l'actif circulant, la trésorerie-actif, le passif circulant et la trésorerie-passif.

Le fonds de roulement net est la partie des ressources durables (capitaux propres + dettes financières) qui concourt au financement de l'actif circulant. Il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie.

FRN = Ressources durables - Emplois stables

Le FRN, pris isolément n'a qu'une signification relative. Pour déterminer si son niveau est satisfaisant, il faudra le comparer au besoin de financement global.

Le Besoin de Financement Global (BFG) étant obtenu en faisant la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, analyser son contenu revient à analyser les composants de l'actif circulant et du passif circulant. Le niveau du BFE est influencé par la durée des crédits que l'entreprise accorde aux clients et celle des dettes que le fournisseur lui accorde. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de connaître et de maîtriser ces durées à travers l'analyse des ratios de rotation.

BFG = Actif circulant - Passif circulant

La trésorerie nette est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

TN = Trésorerie actif - Trésorerie passif

ou

TN = Fonds de Roulement Net - Besoin de Financement Global

si $FRN > BFG$, alors la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net finance en totalité le BFG et qu'il existe un excédent de ressources qui se trouve en trésorerie.

si $FRN < BFG$, alors la trésorerie est négative. Le fonds de roulement net ne finance qu'une partie du BFG. La différence doit être financée par crédit bancaire et fait aussi appel aux découverts bancaires (soldes créditeurs de banques).

Par définition, l'écart entre l'encaissement et le décaissement représente la trésorerie. Mais plus précisément, c'est la différence entre le Fonds de roulement(FR) et Besoin en fonds de roulement(BFR).

A tout moment de la vie de l'entreprise, le fond de roulement permet de faire face aux besoins de financement des facteurs immédiats d'activité (acquisition des inputs, rémunération du travail, fiscalité ...etc.). Il se régénère par contre grâce aux fonds résultant de la vente des outputs créés par l'activité. Dans la réalité, il existe des décalages temporels et financiers entre ces dépenses et ces recettes d'exploitation. Ces décalages proviennent d'une part, du temps qui s'écoule entre le moment de l'acquisition des inputs et celui de la sortie des produits finis ; et d'autre part de la politique de marge appliquée dans l'entreprise. Ils impactent les stocks, les créances d'exploitation et les dettes d'exploitation, et créent de ce fait un besoin permanent de financement que l'on désigne par besoin en fond de roulement. En temps réel donc, la trésorerie de l'entreprise résultera chaque fois de l'écart qui existe entre son fond de roulement permanent et son besoin en fond de roulement, et toute variation de cette différence induira une variation correspondante de la trésorerie.

Le FR est la différence entre les éléments de l'actif, qui sont des emplois stables nécessaire à la production de manière directe et les éléments du passif qui sont des moyens de financiers stables mis à la disposition de l'entreprise.

FR= RESSOURCES DURABLES – EMPLOIS STABLES

Le BFR est le montant qui permet à l'entreprise de réaliser son cycle d'exploitation. La différence entre les emplois courants de l'actif et les ressources courantes du passif représente le BFR. Le besoin en fonds de roulement peut être positif ou négatif. Il représente le décalage entre le flux d'encaissement et de décaissement. Dans le cas où il est positif, cela signifie le niveau de besoin financier générer par l'entreprise et reste indépendant de la

structure de cette même entreprise. Dans le cas où il est négatif, il constitue en capacité de financement.

BFR= EMPLOIS COURANTS - RESSOURCES COURANTES

La structure de l'entreprise va lui donner un montant disponible de manière indépendante de son cycle d'activité, c'est le Fonds de roulement. L'activité de l'entreprise va nécessiter un montant lui permettant de réaliser son cycle d'exploitation, c'est le besoin en fonds de roulement.

Les montants de ces deux paramètres ne sont toujours pas identiques. Le nécessaire d'équilibre sera assuré par la trésorerie, qui apparaît donc comme étant la différence entre ses deux montants.

Nous obtenons donc l'équation fondamentale :

TRESORERIE = FR – BFR

La gestion de la trésorerie n'est toujours pas facile. Certains risques peuvent se produire. Une crise de trésorerie est une crise de liquidité qui relève que l'entreprise est dans l'impossibilité de lever rapidement les fonds nécessaires pour tenir ses engagements ce qui se termine par cessation de paiement. Nous allons présenter les risques qui se présentent souvent ci-dessous.

1-2-3-2- Les risques

A savoir, la trésorerie est différente de l'encaisse qui constitue les avoirs liquides des comptes bancaires et assimilés. Il est toujours positif ou zéro, mais jamais négatif. Par contre, la trésorerie peut être soit négative soit positive, cela dépend des valeurs du FR et BFR.

Les risques de la trésorerie dans l'entreprise commencent à être mesurés dès lors la prise de connaissance de son importance. Toutes les entreprises quelque soient leurs activités ou leurs formes juridiques subissent des risques financiers. Mais il faut les gérer selon le degré nécessaire. L'évolution des risques est très rapide et il vient de plus en plus difficile à contrôler si la prise de responsabilité du responsable est insuffisante. Il existe trois types de risques, à savoir, le risque de crédit, risque de change et risque de taux.

Le risque de crédit frappe l'entreprise depuis longtemps surtout le risque au niveau de la clientèle, l'aide de la banque est utile pour résoudre ce risque. Pourtant, le responsable de la trésorerie doit analyser ce risque proprement dit ou faire une étude de contrepartie.

Le risque de taux représente aussi un grand danger pour l'entreprise surtout pour son état financier même si elle ne travaille pas avec des banques étrangères. Il est dû à la variation de devise. Les entreprises cherchent des avantages sur les emprunts et placement des excédents. Dans ce cas, l'accord avec les banques ne se fait qu'avec un taux satisfaisant. Les entreprises intéressent alors aux offres de banque des devises et c'est dans ce cas que le risque de change arrive à modifier la situation de la trésorerie.

Sans oublier le risque de taux, c'est un danger pour l'état financier de l'entreprise. Il est dû au placement et emprunt effectué par l'entreprise pour stabiliser la situation de la trésorerie. Dans tous les cas, les entreprises peuvent se confronter au risque de taux à cause de l'incertitude de la situation. La variation du taux reste une menace pour l'entreprise car le taux varie toujours et l'entreprise a tendance à emprunter avec un taux inférieur et placer avec un taux supérieur.

Grace aux mesures des risques, l'entreprise peut gérer le risque de change et le risque de taux. Trois stratégies sont à adopter pour gérer les risques, soit ne pas les couvrir, soit couvrir cent pour cent, soit couvrir de manière sélective. Mais plus souvent, on utilise cette troisième méthode. Il suffit de faire une prévision des taux pour couvrir les risques. La prudence tient une grande importance. Le trésorier doit toujours être au courant de tout ce qui se passe au niveau du taux pour rendre la situation plus stable.

Quel que soit la nature des risques, il ne faut jamais les négliger. On ne peut pas les supprimer, mais on peut les minimiser. Il est très important de gérer ses risques. La gestion de la trésorerie est l'ensemble des activités qui, dans une entreprise, permettent de conduire, d'organiser et de suivre la formation et l'évolution de la trésorerie. D'après Jean-Luc Bazet & Pascal Faucher, la gestion de la trésorerie, essentiellement opérationnelle, subit l'influence des décisions stratégiques qui s'exercent sur les choix d'investissements et les choix de financements stables générateurs du fond de roulement net global de l'entreprise.

Le rôle du trésorier est donc de suivre le besoin en fond de roulement de l'entreprise pour prévoir les insuffisances ou les excédents de trésorerie. Il est chargé de la gestion des flux d'encaissement et de décaissement des fonds relatifs à l'activité et à la vie même de

l'entreprise. Traditionnellement considéré comme le garant de l'actif liquide de l'entreprise, et le négociateur auprès des banques, le rôle du trésorier s'est étendu aujourd'hui, à l'égard de la prise de conscience de l'interdépendance des fonctions d'investissement et de financement. Il doit « appréhender globalement la gestion des flux financiers » et son point de vue est nécessaire pour le choix des financements à long terme. Ses activités au quotidien doivent lui permettre d'identifier les risques liés aux flux de trésorerie et de choisir les moyens de couverture apte à les neutraliser.

1-2-3-3 La trésorerie idéale

La trésorerie est la différence entre le FR et le BFR. La trésorerie est idéale lorsque la différence entre ses variables est égale à zéro. La bonne gestion de trésorerie exige l'équilibre entre le FR et le BFR. Le terme trésorerie idéale veut dire que la trésorerie doit être égale ou au voisinage de zéro.

Une entreprise qui dispose une trésorerie solide a des fonds nécessaires ou peut lever rapidement les fonds nécessaires pour faire face à un événement imprévu. Cet événement peut être une mauvaise surprise mais peut être aussi une opportunité favorable à saisir immédiatement.

Dans une entreprise, le BFR et FR n'ont pas toujours les mêmes valeurs mais il faut garder la trésorerie idéale et profiter l'avantage de la différence entre ses deux variables. Il y a des moments où les encaissements excèdent les décaissements ou le sens inverse se produit. o

1-2-3-4 Choix des banques

A titre de rappel, la trésorerie d'une entreprise est constituée de l'ensemble de ses actifs liquides, c'est-à-dire de la somme de l'encaisse monétaire, des comptes banques, des titres et effets immédiatement négociables. Le suivi au jour le jour de la trésorerie implique non seulement une évaluation fine de ces éléments constitutifs, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations. Si l'évaluation de l'encaisse monétaire détenue par l'entreprise est plus simple, et se résume en un inventaire physique dont le résultat est rapproché aux soldes comptables, l'évaluation des autres éléments s'avère plus complexe parce qu'elle est liée aux paramètres de leurs créations.

Les comptes banques sont évalués compte tenu des conditions de banque et des dates de valeur qui introduisent des écarts entre la trésorerie comptable et la trésorerie bancaire et

pose la nécessité de rapprochement. La technique utilisée par les banquiers pour le calcul des intérêts, agios et frais divers relatifs aux mouvements des comptes bancaires, est *L'échelle*. Elle permet d'appréhender en temps réel les soldes effectifs des comptes en prenant en considération les conséquences des positions débitrices ou créditrices des capitaux en compte au regard des conditions de banque. Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banques qui fait apparaître les positions des capitaux en compte, les jours courus en date de valeur, les « nombres » correspondants, les intérêts débiteurs et créditeurs selon les cas, et les soldes effectifs des comptes. Les titres et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se répercutent généralement sur les comptes banques, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

Certaines possibilités bancaires peuvent permettre aux entreprises d'améliorer la gestion de leur trésorerie notamment en matière de besoin de financement à court terme et de placement de surliquidités. Le recours à ces possibilités peut résulter, soit d'un arbitrage entre les coûts et avantages liés et ceux relatifs aux autres moyens, soit plutôt de l'épuisement des autres possibilités.

Comme moyen de financement à court terme par circuit bancaire, nous pouvons citer l'escompte des effets de commerce, les découverts et autres concours bancaires, les crédits spots, les crédits de stockage, crédits syndiqués...etc. Les entreprises conservent aussi la possibilité, dans le cadre du marché monétaire (court terme), de recourir aux techniques d'affacturage, ou à l'émission des billets de trésorerie ; et dans le cadre du marché financier (long et moyen termes) d'émettre des emprunts obligataires et d'ouvrir leur capital au public (amélioration du fond de roulement permanent).

Comme moyen de placement à court terme, s'agissant des produits bancaires, les entreprises peuvent disposer des comptes à terme bloqués et rémunérés ou acquérir les bons de caisse émis par les banques. Dans le cadre du marché monétaire il existe des organismes de placements collectifs en valeurs mobilières tels que les sociétés d'investissement à capitaux variables et les fonds communs de placements qui offrent des produits très diversifiés. Ces organismes permettent aux entreprises « de se décharger de la gestion du placement et de laisser le soin à des spécialistes de faire fructifier les fonds investis ».

Face aux risques, l'entreprise doit choisir les banques partenaires. La trésorerie n'est toujours pas au voisinage de zéro, mais la société doit tenir la règle de la trésorerie idéale. Pour que l'entreprise tire des profits à partir des excédents ou le manque dans la trésorerie ne génère pas de problèmes graves pour l'entreprise, il faut bien choisir les banques partenaires pour le placement ou l'emprunt.

Au cas où il y a manque de trésorerie, c'est-à-dire que FR est inférieur au BFR, donc les ressources de l'entreprise n'est pas suffisant pour subvenir aux besoins, alors, l'entreprise doit emprunter à court terme auprès de ses banques pour combler le vide. Il faut bien faire des études avec les taux que les banques proposent, l'entreprise doit emprunter avec un taux très faible. C'est pour cela que l'entreprise doit négocier avec plusieurs banques.

Dans le cas contraire, si la trésorerie est positive, c'est-à-dire que FR supérieur au BFR, les ressources de l'entreprise sont beaucoup plus élevé que les besoins, ou on peut dire aussi que les encaissements excèdent les décaissements, l'entreprise doit prendre des mesures pour placer les excédents à court terme. Le choix de banque pour le placement est important car il faut choisir la banque qui a le taux le plus élevé.

Le choix des banques partenaires est vital pour l'entreprise. Elle doit négocier non seulement avec une banque mais avec plusieurs au moins deux ou trois. Travailler avec plusieurs banques aide l'entreprise à analyser le taux qui est convenable à la demande de l'entreprise.

Pour les banques, les entreprises restent toujours des clients favorables. Il est donc à la responsabilité de l'entreprise de négocier les conditions bancaires pour fixer les relations avec eux. Les banques aident l'entreprise à donner un taux négociable mais cela ne veut pas dire que ce taux est meilleur pour l'entreprise dans tous les activités.

L'entreprise doit montrer sa solvabilité et sa fidélité au près des banques pour gagner leurs confiances car les banques négocient à un taux plus adapté avec les entreprises solvables. Le trésorier ne doit non seulement négocier avec une seule banque pour la gestion des taux. Le choix des banques partenaires dépend du type de l'entreprise. La relation avec plusieurs banques peuvent engendre plusieurs avantages pour l'entreprise, comme sélection des taux plus adapté aux besoins de l'entreprise.

Depuis l'existence de l'entreprise, sa liquidité et sa solvabilité restent toujours les préoccupations majeures des dirigeants. Il est donc sous la responsabilité du trésorier de

garder la bonne image de l'entreprise sous le regard des banques, de couvrir le plus rapidement avec un taux minimum les déficits, et placer à un taux meilleurs les excédents. La gestion des excédents doit être mesurée par le responsable de la trésorerie dans le but de gagner plus d'argent et de diminuer les risques. Avec une bonne prévision, on peut empêcher le mauvais placement.

Les différents éléments constitutifs du BFR sont proportionnels au niveau d'activité. A structure financière identique, toute augmentation du chiffre d'affaire va donc se traduire par une augmentation du BFR et entraîner une trésorerie plus excédante, et toute diminution de ce chiffre d'affaire se traduira de même par une diminution de ce BFR et un déficit de la trésorerie. Mais grâce à la qualité de production, pour une entreprise de production qu'on peut accroître le chiffre d'affaire.

L'objectif de la gestion de la trésorerie dans cette perspective est la prévision des besoins et insuffisances de trésorerie et l'identification des moyens de financement correspondants. Il s'agit aussi de trouver les meilleurs placements en termes de coût, de rémunération et de risque pour les éventuels excédents. L'ensemble des décisions qui en découlent permet donc d'équilibrer les ressources et les emplois de trésorerie pour obtenir une trésorerie qui tend vers zéro. En réalité, il s'agit de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir d'une part les risques de défaillance imprévue des clients, de faire face au coût du financement, et de ne pas négliger les opportunités de gains.

Un certain nombre de possibilités s'offre au trésorier pour réaliser son objectif de gestion. En matière du choix des sources de financement ou du placement des excédents, il a la possibilité d'évoluer ou non dans le circuit bancaire. En dehors du circuit bancaire, il est évident que la première source de financement d'une entreprise doit être sa capacité d'autofinancement. Les autres options possibles relèvent d'une part, du pouvoir relationnel que l'entreprise détient sur ses partenaires et dans son secteur d'activité, et d'autres parts, de la possibilité dont elle dispose pour effectuer des opérations financières à court terme sur le marché monétaire sans intermédiation bancaire (négociation des titres de créance par exemple).

L'entreprise peut également recourir aux concours bancaires à court terme pour renforcer sa trésorerie, ou aux placements par l'intermédiaire des organismes spécialisés en

cas d'excédent de trésorerie. Le choix de ces possibilités est le plus souvent motivé, soit par les meilleures conditions de coûts associées, soit par l'épuisement des autres possibilités.

Rappelons qu'il était question des généralités sur la gestion et l'optimisation de la trésorerie. La gestion de la trésorerie se veut essentiellement prévisionnelle. Il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Le suivi peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie, et font appel aux décisions de gestion. L'optimisation consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

Chapitre 2 : Méthodologie d'approche

Dans cette partie, nous allons présenter les différentes méthodes de collecte des données et les analyses et traitement des données. Dans les collectes de données, nous avons utilisés les guides d'entretien avec les cadres et dirigeants, les questionnaires posés aux ouvriers, et l'observation. Pour l'analyse et traitement des données, nous avons utilisés l'analyse statistique, nous allons parler aussi le démarche de vérification des hypothèses ainsi que l'explication des hypothèses.

2-1-Collecte des données

Pour la réalisation de notre étude, nous avons fait des entretiens avec les responsables des entreprises et nous avons posé des questionnaires avec les employés concernant notre axe de recherche. Des observations sont faites aussi pour faciliter les analyses statistiques. Les méthodes de recherche se font par la collecte des données déjà existantes ou disponibles au sein des entreprises, et aussi par des recherches personnelles des informations primaires, à l'aide d'une enquête.

Les informations qualitatives sont les informations concernant la trésorerie des sociétés, la qualité achat et la qualité de production. Les informations quantitatives sont : les sources de motivation des employés, leur niveau de satisfaction, leur appréciation de la qualité de production, de la discipline au sein de l'entreprise. La collecte des données a nécessité des descentes sur le terrain auprès des sociétés.

2-1-1-Guide d'entretien : entretien avec les cadres et dirigeants

Pour obtenir des informations, nous avons enquêté 10 responsables des sociétés. Ces dirigeants sont des responsables commerciaux, responsables de production, responsables financiers. Les entretiens se déroulent durant le mois de Mai et Juin au sein des sociétés de recherche.

Le guide d'entretien est nécessaire pour obtenir des informations qualitatives. Ses informations nous permettent de rassembler des données importantes sur l'entreprise à propos de notre étude. L'entretien est fait avec le directeur de l'entreprise ou les responsables des ateliers durant le mois de mai et juin 2018 dans leur société. L'entretien est fait avec un guide d'entretien qui est établi en avant. Cela est nécessaire pour collecter plus d'information surtout les informations relatives à notre recherche. La première étape est l'établissement des

questions que nous allons poser lors de l'entretien. Ensuite, il faut fixer un rendez-vous avec les personnes que nous allons entretenir. Lors de l'entretien, nous devons poser des questions spontanées pour savoir la véracité des résultats obtenus. Le guide d'entretien est fait seulement pour quelques personnes, à savoir les cadres et les dirigeants. Ci-après les listes des personnes que nous avons enquêté.

Avec les directeurs de productions et chef atelier de production, nous avons collecté des informations sur la qualité de production dans leurs entreprises car ceux sont les personnes qui sont plus aptes à répondre notre guide d'entretien et avoir les informations nécessaires. Les guides d'entretien CF l'annexe n°1, concernant la production de l'entreprise. Après, avec les responsables achats, nous avons reçu des informations concernant la gestion des charges de l'entreprise. Ceux sont des personnes que nous avons choisies pour collecter les résultats nécessaires pour la qualité achat. Nous trouverons les guides d'entretien CF l'annexe n°2. Les dernières personnes qu'on a introduit les guides d'entretien sont les responsables financiers qui ont des informations concernant la trésorerie. C'est très important car la trésorerie est la base de notre étude. Les guides d'entretien que nous avons utilisé sont les mêmes pour ses dirigeants ou cadre de l'entreprise. C'est dans l'annexe n°3 qu'on peut consulter les guides d'entretien pour ces personnes.

2-1-2-Questionnaires : enquête avec les employés

Les questionnaires sont utilisés pour les enquêtes avec les employés de la société. Les questionnaires d'enquêtes sont établis le mois de Mai et ont été distribués aux employés dans la société. L'enquête avec les salariés sont importants pour avoir des informations venant de ses employés.

La première étape est la détermination des variables et des données à collecter (Informations quantitatives). Il faut ensuite préciser la population, dans notre cas les employés des entreprises de productions. Vient ensuite l'élaboration et l'administration du questionnaire. Enfin le dépouillement et l'analyse des résultats.

L'enquête rassemble les données concernant la motivation des employés dans le domaine de production, leur niveau de satisfaction. Elle émet un sondage de ce que pensent les employés de la qualité de production de leur société, et leur suggestion d'amélioration. L'objectif est de connaître ce que les employés attendent de leur entreprise et les rapports de la qualité de production avec l'augmentation de la production en rapport avec nos variables d'études.

Pour les enquêtes, nous avons enquêtés 60 employés parmi la population, c'est-à-dire les employés dans la production. Les analyses quantitatives, nous avons enquêté 46 ouvriers dont 20 dans la société BEAL, 10 employés de NEWPACK et 10 employés de la GRAPHEXPORT. Ensuite, nous avons distribué aussi les questionnaires aux 10 responsables de section de production dont 6 pour l'atelier BEAL, 2 pour NEWPACK et 2 responsables de GRAPHEXPORT. Pour les informations sur les stocks et suivi des achats, nous avons enquêtés 4 magasinier et responsable de stock dont 2 magasinier de la société BEAL, 1 responsable stock de la société NEWPACK, et 1 magasinier de la société GRAPHEXPORT.

Les questionnaires que nous avons posés aux employés sont dans l'annexe n°4. Les enquêtes se sont déroulées durant les mois de Mai et Juin dans les trois entreprises. Nous avons prévenu à l'avance les administrations lors de la distribution des questionnaires aux employés. Après fixation d'une date, le responsable a organisé le rassemblement des employés à enquêter dans une salle libre.

2-1-3-Observation

L'observation consiste à suivre, remarquer tout ce qui se passe, tout ce qui a un rapport avec le sujet et les variables d'études. Cette méthode apporte des confirmations et des précisions sur les informations collectées, par documentation, par enquête, par entretien, et même des informations supplémentaires : les caractères des employés et des responsables, les relations l'administration et les employés, les relations entre les cadres de chaque atelier, le personnel dans l'exercice de leur fonction, observations des événements. Ces informations pourraient servir dans la vérification des hypothèses.

2-2- Analyse des données

Les méthodes de collectes d'analyse et de traitements des informations varient selon le type d'information, qualitative ou quantitative, secondaire ou primaire. L'analyse des données permet d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses. Pour les informations qualitatives, nous avons effectué des entretiens avec les responsables de la société en fixant en avance les rendez-vous.

Pour l'analyse quantitative, on a travaillé avec des questionnaires dans les annexes. Les questionnaires que nous avons posés sont les mêmes pour tous employés. Ils sont posés

aux ouvriers, responsables de section et magasinier. Les questionnaires sont rédigés avec un logiciel SPHINX. Nous avons défini les employés comme la population, et choisi les échantillons parmi eux. Les échantillons choisis sont pris par chaîne de production. Pour notre étude, nous avons choisi 60 employés parmi les ouvriers dans les sociétés choisies. Ses employés sont composés par les chefs de section et quelques employés dans chaque chaîne de production.

Pour notre analyses, nous avons posé x_i les échantillons, et N effectif total des échantillons dont $N = \sum ni$. L'effectif total N de l'échantillon étudié est la somme des effectifs ni , i varie selon la catégorie des employés, soit x_1 les chefs de chaîne, x_2 les ouvriers et x_3 les magasinier. Dans notre étude, x_i représente les employés, ni les effectifs des employés selon les catégories, et N l'effectif total dont $N=60$.

Dans notre étude, $x_1= 10$, $x_2= 46$ et $x_3= 4$. Les fréquences relatives à chaque variable sont pour x_1 , $f_1= 0,17$; x_2 , $f_2=0,77$; x_3 , $f_3=0,07$. Les questionnaires utilisés sont les mêmes pour les échantillons, donc les résultats quantitatifs obtenus sont 17% venant des responsables de section, 77% venant des ouvriers et 7% venant des magasinier. Mais nous ne devons négliger aucune information de la part de ses personnes choisies.

Les entretiens, les observations, les documentations, les questions directes, la prise de note, sont plus adaptés pour rassembler ce genre d'information et son à traiter par l'analyse statistique pour vérifier notre hypothèse.

Conclusion partielle

Les matériels et méthodes constitue de guide et de référence pour l'étude. En résumé, ceux sont : des bases théoriques, la description de la zone d'étude, la démarche de vérification des hypothèses. C'est grâce à cette partie que nous avons pu avoir les informations nécessaires pour les résultats d'études. Ce chapitre met en exergue les théories concernant notre axe de recherche, savoir la trésorerie. Nous avons fait des recherches concernant les qualités achats et qualités de production dans les ouvrages et documents. Ces qualités sont à étudier pour avoir des informations sur la trésorerie. D'autres informations et théories seront énumérées au fur et à mesure de la progression de l'étude dans les autres chapitres. Les démarches, les méthodes, les étapes, les théories seront matérialisées et appliquées dans les chapitres ultérieurs. Nous avons choisis les entreprises, après nous avons établi des questionnaires pour les informations quantitatives, pour pouvoir les poser aux employés, et des guides d'entretien, pour les informations qualitative pour les cadres et dirigeants. Toutes les informations collectées seront énumérées dans le prochain chapitre intitulé ; Résultats

PARTIE II :
RESULTATS

Après avoir collecté les informations et les données nécessaires pour l'élaboration de notre étude, nous allons faire des sondages des enquêtes et élaboration du résultat de notre étude. Dans cette suivante partie, nous allons diviser notre recherche en trois parties. D'abord, nous parlons tout ce qui concerne la qualité de production : facteur clé de l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. Dans cette section, nous allons voir les la gestion des moyens disponibles, les actions pour l'atteinte de l'objectif et à enfin, la maîtrise et l'impact de la qualité de production sur la trésorerie de l'entreprise. Après le processus de la qualité achat, qu'on va voir la politique d'achat, démarche de la qualité achat, et enfin l'impact de la qualité achat sur la trésorerie. A la fin de notre recherche, nous focalisons sur la trésorerie de l'entreprise et les résultats des analyses avec les dirigeants et responsables financiers concernant la variation de la trésorerie. Nous allons voir ci-dessous le détail de notre recherche.

Chapitre I : Qualité de production : facteur clé pour l'atteinte de l'objectif de l'entreprise

Les éléments ci-dessous sont les résultats des entretiens avec les responsables de production des entreprises et les directeurs de productions. Ces résultats concernent les stratégies pour atteindre l'objectif de l'entreprise, assurance qualité de production et le chiffre d'affaire de l'entreprise.

1-1-Gestion des moyens disponibles : ressources humaine et matériels

La gestion des moyens disponible est le facteur clé de la réussite pour la qualité de production. Le management des ressources humaines et la bonne utilisation des matériels sont des variables nécessaires dans la qualité de production. Nous allons voir dans cette étape comment gérer les moyens disponibles, comment fait-on pour assurer la compétence des employés pour garantir la qualité de production.

1-1-1-Gestion des ressources humaines et matérielles

Dans la production, c'est la machine qui fait presque tout. Les employés ne font que travailler sur les machines. Nous n'avons pas donc besoin des diplômes pour les ouvriers dans la production. Il suffit seulement d'engager une personne qui sait lire et écrire et capable de suivre les règlements internes dans l'entreprise.

Souvent, nous ne faisons pas d'appel d'offre pour le recrutement, mais il y a toujours de personnes qui veulent travailler et cherche du travail qui s'assoient devant l'usine. Ses personnes apportent avec eux leurs dossiers CV (curriculum vitae) avec photos et certificat de résidence. Elles les donnent aux responsables quand ils passeront le matin pour aller au travailler ou durant le pause déjeuner. Ce fait de rester devant la société et attendre montre la volonté de cette personne à travailler.

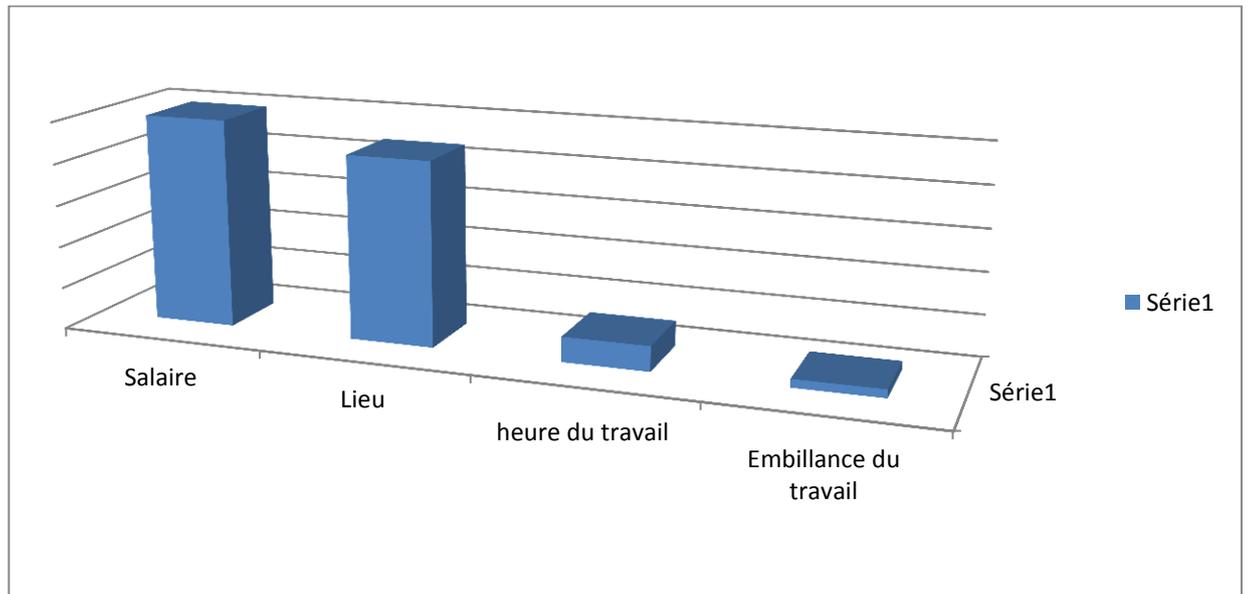
Le responsable de production prend les dossiers et les regarder avec les responsables des chaines ou sections. Le recrutement se fait lors ce qu'il y a un poste vacant dans le chaine ou lorsque le personnel de l'entreprise a besoin d'être ajouté pour l'atteinte de l'objectif de production.

Souvent, les personnes qui postulent leurs dossiers ont déjà des expériences dans les entreprises similaires, mais ce n'est forcément pas le choix de recrutement car tous les nouveaux recrues doivent faire des formations avant l'embauchage. Par ailleurs, les personnes

qui habitent aux alentours de la société ont le plus d'avantage d'être recrutés. Cela apporte un avantage pour la société car les employés sont proches de l'entreprise, ils peuvent venir à l'heure car le retard de rentrée peut provoquer des problèmes dans la chaîne de production.

Le figure ci-dessous nous aide à mieux comprendre pourquoi ces personnes ont-elles choisissent la société.

Figure n°1 : Salaire source du choix de l'entreprise



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

Les personnes qui ont décidé de postuler leurs dossiers dans la société ont choisi la société comme source de financement c'est-à-dire que la raison du premier choix est le salaire. Ensuite, le lieu de travail est un variable nécessaire pour le choix. Mais l'heure du travail et l'ambiance du travail ne sont que des compléments.

1-1-2-Procédure de formation du personnel

Après la sélection, nous passons sur la formation. Toutes les personnes sélectionnées pour travailler dans l'entreprise doivent suivre des formations quel que soient leurs compétences ou leurs expériences. Les formations données sont adéquates au poste.

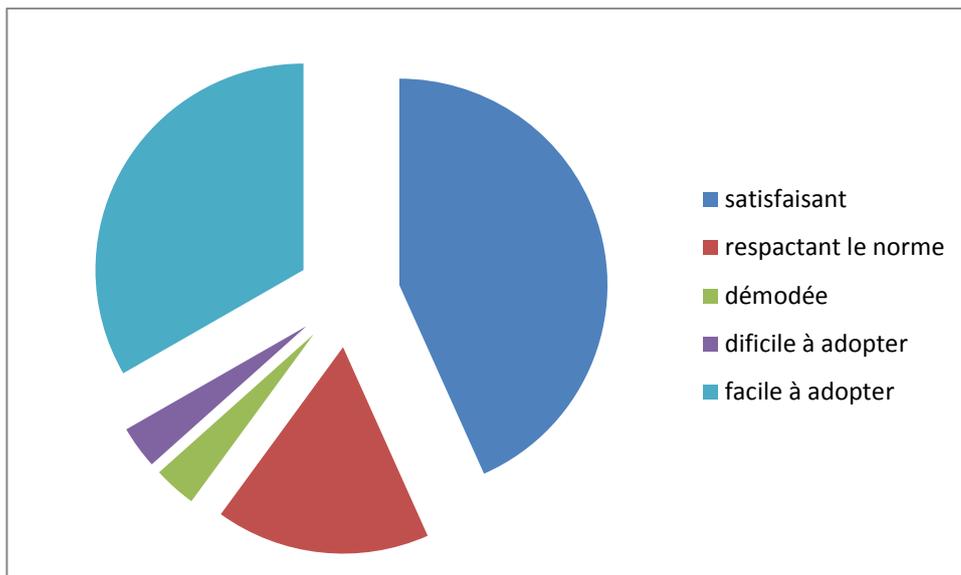
La durée de la formation dépend du poste ou de la personne. Le niveau d'apprentissage de chaque personne n'est pas le même, parfois, il y a des personnes qui ont la difficulté d'apprendre, leur formation doit être plus lente et suivre leur capacité. Mais souvent,

la formation se déroule entre une semaine à deux mois selon la compétence du nouveau embauché.

Les formateurs sont les responsables du secteur de production. Dans chaque section, il y a un pilote ou appelé aussi cadre dans le chaîne. Ses personnes ont toutes les connaissances sur leurs secteurs de travail. Ceux sont eux qui prennent en charge les formations avec l'aide du directeur de production.

La valeur de la formation est prouvée par la qualité des productions et l'appréciation de la formation par les employés. La réponse des employés est raisonnable, ils ont conscience de la qualité de la formation. Ce variable est donc une source de performance dans la qualité de production de l'entreprise. Ci-après la représentation graphique du résultat de l'enquête que nous avons effectué auprès des employés pour l'appréciation de la formation.

Figure n° 2 : Appréciation de la formation par les employés.



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

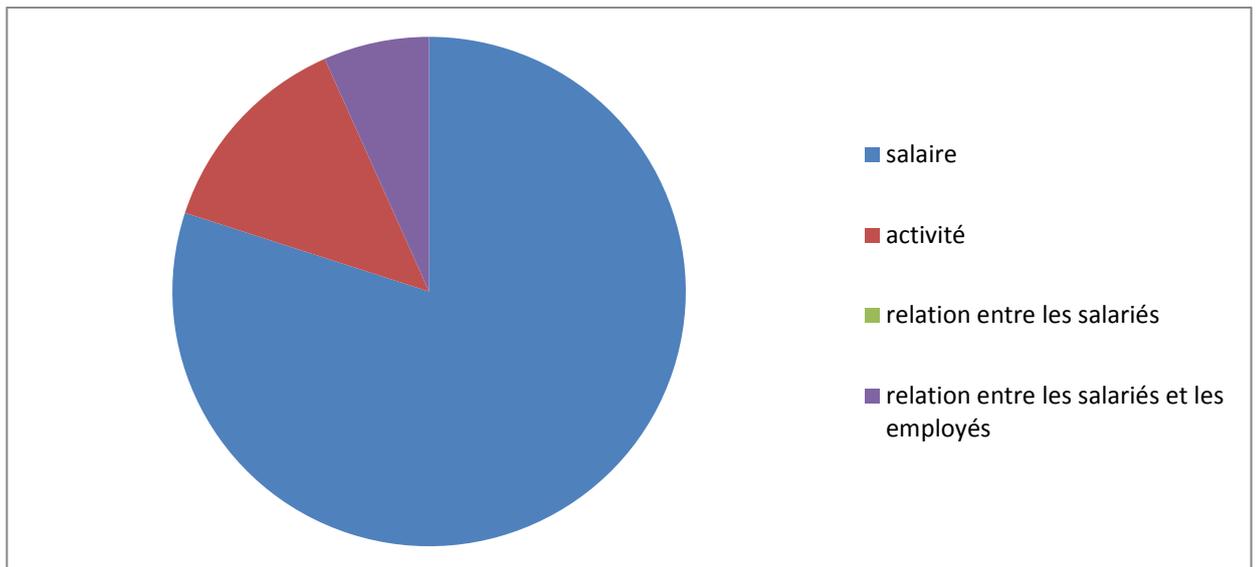
Effectivement, la formation est la base de la réussite de la qualité de production et l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. Les employés trouvent que la formation est satisfaisante et facile à adopter. Ainsi ils trouvent que la formation qu'on les a donné suit la norme. Mais l'appréciation n'est pas la même et le niveau d'apprentissage est différent.

Depuis son existence, l'entreprise se préoccupe sur la qualité de la production. C'est pour cela que nous avons choisi ses pilotes comme formateurs car ils ont reçu les mêmes formations avant et en plus, ils ont des expériences dans son domaine de production. Cela peut garantir la maîtrise de production. Nous sommes strictes sur les formations parce que c'est la base de notre réussite.

1-2-Motivation des employés

Plus les employés sont motivés, plus ils donnent leurs meilleurs. Pour motiver les employés, nous avons adopté quelques méthodes qui peuvent les intéresser comme motivation financière et les activités. Pour la motivation financière, à part les salaires mensuels, il y a des primes des objectifs. Cela veut dire que nous donnons des primes lors ce que les objectifs sont atteints. Nous ajoutons ses primes dans le salaire. Cette prime les intéresse le plus. Il y a aussi la prime annuelle que nous leurs donnons à la fin de l'année avec quelques cadeaux pour la fête. La prime d'assiduité est donnée suivant l'assiduité des employés. La prime annuelle et d'assiduité sont personnelles mais la prime de production est par section ou groupe.

Figure n°3 : Salaire source de motivation des employés dans l'entreprise



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

Le sondage fait au niveau des employés montre que le salaire est la source de motivation très important au regard des employés. Presque tous les employés sont motivés par le salaire. A part cela, les activités aussi motivent les salariés. Les restes ne sont que des options.

Chaque année, nous faisons des activités pour motiver les employés. Il y a des événements comme la fête du travail, le premier Mai ou nous faisons une activité ensemble et c'est la société qui paye tout. Presque tous les employés y participent. Il a des moments où

nous participons à des festivals comme Urbantrail et Utop et c'est la société qui se charge de tout.

Mais dans la qualité de production, pour motiver les employés, nous devons éviter les problèmes dans la méthode de travail pour la mise en place de la démarche qualité. Les besoins dans la chaîne doivent toujours être complets. La direction essaie de fournir les ressources de la mise en œuvre de la démarche qualité que ce soit les ressources financières, matériels et techniques, les formations nécessaires et ateliers des groupes.

Nous avons l'avantage aussi de donner aux employés leur droit de parole. Parfois, nous effectuons des réunions avec les délégués, qui les employés eux même les élus. Lors de cette réunion, ses délégués apportent les opinions des employés à l'administration. Parfois aussi, nous effectuons des ateliers de groupe pour chaque section. L'occasion d'exprimer leurs opinions leur motive car ils peuvent sentir être considérés.

1-3-Le plus motivant

Ce qui les motive le plus les employés c'est la motivation financière. Cela leur pousse à faire mieux leur travail, et à atteindre les objectifs. Puisque les activités ne sont que annuelles. Les employés sont plus intéressés par les primes, surtout les primes mensuelles.

1-4-Pourcentage de nouveau recrue et renvoie des employés chaque année

Le taux de recrutement annuel est un peu faible. Nous ne recrutons pas beaucoup de personnes chaque année, au maximum 5% par an, sauf s'il y a arrivage des nouvelles machines pour développer les activités.

La cause du renvoie est toujours le vol. Il n'y a pas d'avertissement si on trouve quelqu'un qui vole dans la société. Nous donnons des avertissements pour les erreurs comme l'absence non justifié, mais pour le vol non. C'est toujours la mise à pied qui attend le voleur. Mais ce n'est pas nombreux dans un an, seulement 0,5%. Vu que les employés dans la société sont biens traités, le taux de démissions est trais faible, environ 0, 5% par an.

C'est pareil pour le taux de renvoi car souvent la source de recrutement est le renvoi d'un employé, c'est-à-dire que lorsqu'il y a un poste vacant. Le taux annuel de renvoie du personnel est à peu près de 4%.

1-5- Méthode de la mise en place de la qualité

Pour mettre en place le système qualité, il faut établir des processus efficaces. Dans la partie suivante, nous allons voir les systèmes adoptés par les entreprises pour assurer la qualité de leurs productions.

1-5-1- Certification en ISO 9001

Depuis sa création, le système qualité est la priorité de l'entreprise. La qualité de production est mise en place depuis l'existence de l'entreprise, et cela évolue de temps en temps jusqu'à maintenant. Mais pour être certifié comme les autres sociétés, et pour preuve de notre qualité, nous avons choisi le système qualité ISO 9001. Avoir le même niveau que les autres entreprises est un avantage pour la société au niveau des clients et les autres entités. L'amélioration de notre qualité est toujours la tâche la plus importante pour l'entreprise.

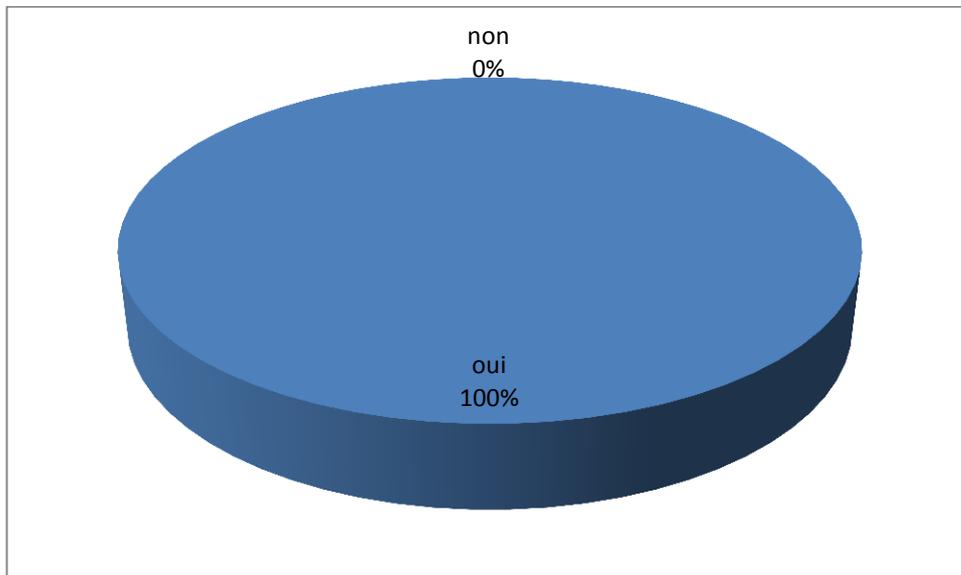
La formation particulière n'existe pas, car depuis, la qualité est toujours la priorité de l'entreprise. Mais il y a les pilotes de processus qui gèrent la formation. Nous améliorons la formation suivant le temps. La politique qualité doit être informée à tous les employés pour qu'ils connaissent l'objectif principal de l'entreprise. Avant l'ISO, la qualité n'est pas nouveau pour les employés. C'est juste une certification.

1-5-2-Actions pour atteindre l'objectif de l'entreprise

Nous faisons notre planning de production suivant les commandes reçus. Nos clients sont toujours bien considérés. Nous avons des cahiers de charge, et les produits faits par l'entreprise sont conformes aux exigences des clients, conformes aux charges prévus et surtout aux échantillons. Les produits fournis sont fiables et aptes d'un dispositif à accomplir une fonction requise dans des conditions d'utilisation et pour une durée déterminée. La maintenance des produits sont bien vérifiés c'est-à-dire qu'ils sont aptes à être maintenu dans un état où ils puissent accomplir leurs fonctions dans un temps donné. Il y a des successions des opérations qui sont vérifiées et le planning de production est toujours réalisé. On fixe l'objectif de production à partir des commandes reçus. Les pilotes de processus prennent en charge les actions nécessaires pour l'atteinte de l'objectif. Ses pilotes sont les responsables des secteurs ou section.

La figure ci-dessous montre la satisfaction personnelle de chaque employé par rapport à la qualité de son travail.

Figure n°4 : satisfaction du travail personnel des employés



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

Cela nous montre que la formation est efficace. 100% des personnes enquêtés sont satisfaites de leurs travaux personnels. C'est un signe de bonne gestion du personnel au niveau de la formation dans l'entreprise. L'entreprise respecte la loi du travail à Madagascar, les employés travaillent 8heures par jour, qui fait 40h par semaine, et les heures supplémentaires(HS) dépendent des tâches à faire et les objectifs à atteindre. La durée des HS dépend et fixée par ses pilotes dans chaque section. Le travail du samedi est seulement réalisé quand il y a des travaux importants à finir.

1-5-3-L'importance du respect de la norme de production : Zéro défaut

Le respect des normes de production est très important pour l'entreprise. Les défauts de fabrication coutent chère et augmentent les charges inutiles dans la production. Le système de zéro défaut un indice de qualité. C'est la preuve que toutes les démarches de productions sont respectées.

Premièrement, il faut que la formation du personnel se déroule bien, que les employés formés comprennent bien leurs travaux et les faire avec attention. Il est important que la formation à chaque poste soit bien claire car le travail de production est à la chaîne.

Ensuite, il faut travailler avec des bonnes matières. Les matières premières utilisées pour la fabrication doivent être de la qualité car même si les employés vont faire attention à leur travail, si les matières sont mauvaises, les défauts peuvent se produire.

1-5-4-La place de la norme technique : Zéro panne

Puisqu'il s'agit de la production, l'entreprise utilise des grandes machines industrielles. Les pannes de ses machines peuvent provoquer des retards de fabrication qui empêche l'entreprise à atteindre son objectif, et même produire des effets sur le retard de livraison des marchandises.

Les mécaniciens engagés sont capables. La formation de ses mécaniciens est spéciale avant de les mettre sur le poste. Nous faisons aussi des entretiens préventifs des machines. Le planning préventif est toujours fixé. Mais le plus important, ce qu'il faut toujours avoir des stocks des pièces courantes. Les pièces utilisées doivent être de bonne qualité pour éviter les pannes techniques fréquemment.

1-5-5-Zéro accident assurance des employés

Avec les bonnes formations sur l'utilisation des machines, l'accident du travail est très rare. Les causes de ses accidents ne sont pas des incompétences mais faute d'inattention. La fréquence et la gravité des accidents de travail sont vérifiés et la gravité des maladies sont mesurées. En cas d'accident de travail ou de maladie professionnels, les employés sont tous protégés.

1-5-6-Zéro délai : source de confiance des clients

Le délai de fabrication mesure la capacité de l'entreprise à produire des marchandises de qualité. Le respect de délai est très important pour nous. Nos clients aient toujours confiances à notre entreprise depuis notre existence. Nous faisons des prévisions sur le planning de productions. Et nous respectons toujours le délai de fabrication grâce à l'élaboration de planning de production et planning de réalisation. Pour mieux assurer le délai de fabrication, nous achetons les matières premières nécessaires.

1-5-7-Zéro stocks : bonne gestion des commandes

Les stocks des produits finis et des encours engendrent des coûts pour l'entreprise. La production est planifiée à partir des commandes. Donc, le taux des stocks des produits finis est très faible.

Notre production dans l'entreprise est à la chaîne. Cela veut dire que la production est continue. Il n'y a pas des stocks des encours sauf retard des matières de production. Mais avec le planning de production qui est bien établi par les pilotes, même le retard de livraison des matières premières n'est pas un problème grave pour les stocks des encours.

1-6-Maitrise des informations

Dans l'entreprise, on respecte la hiérarchie. La relation entre les employés reste constante. Les responsables des sections guident et gèrent les employés dans chaque chaîne. Ceux sont eux qui donnent les informations nécessaires aux employés. En retour, les employés doivent respecter les pilotes.

Au cas où il y a des informations ou litiges entre les employés, ceux sont les pilotes qui les règlent. Les informations données aux cadres doivent être passées au directeur de production. La direction fait tous les jours des tours de l'atelier pour voir les problèmes. De plus, il y a des réunions des délégués pour résoudre les problèmes graves. Mais pour les problèmes personnels, les employés peuvent les dire aux délégués du personnel pour qu'ils puissent les voir avec l'administration.

1-7- Planning et prévision de fabrication

Notre planning de production est dressé à partir des commandes reçus. Les commandes sont arrivées avec le nom de produit commandé, la quantité demandée et la date de livraison souhaitée. C'est à partir de ses indices qu'on détermine la production. Il faut traiter toutes les commandes reçues, et respecter surtout la date de livraison. La prévision de fabrication n'est donc pas dressée que lors de la réception des commandes.

1-8-Qualité de production et le chiffre d'affaire

La variation du chiffre d'affaire dépend de la production de l'entreprise. Pour une entreprise de production, les encaissements principaux de l'entreprise sont la production des marchandises.

1-9- Vérification des hypothèses dans la qualité de production

Pour que notre questionnaires et guides d'entretien soient validés, il faut que les hypothèses sont vérifiés dans les parties de notre recherche.

1-9-1-Impacte de la qualité de production sur la relation avec les entités

Depuis sa création, l'entreprise a des clients fixes. La commande de ses clients est bien traitée. La date de livraison est respectée. Ses clients n'ont jamais de soucis pour l'entreprise. Ils nous font confiance. Et la preuve, c'est qu'ils restent des clients fidèles à l'entreprise. La réclamation sur la qualité de notre produit est très rare. La qualité de notre production est un garanti nécessaire pour sauvegarder les clients. La certification en ISO ne fait qu'améliorer cette relation, mais cela n'a pas apporté de changement remarquable. Ce n'est qu'une certification, mais la qualité est déjà là depuis le début.

D'autant plus, nous voulons une production de la qualité, alors il nous faut des matières premières de qualité. Cela incite les fournisseurs à bien respecter la norme des matières premières qu'on a commandées.

La qualité de production n'a pas d'effet avec la relation de l'entreprise avec la banque. Ce qu'elle assure le plus c'est la relation, la confiance des clients avec l'entreprise car grâce à elle, l'entreprise peut garder les clients.

1-9-2-Les impacts de la mise en place de la qualité de production dans l'atteinte de l'objectif

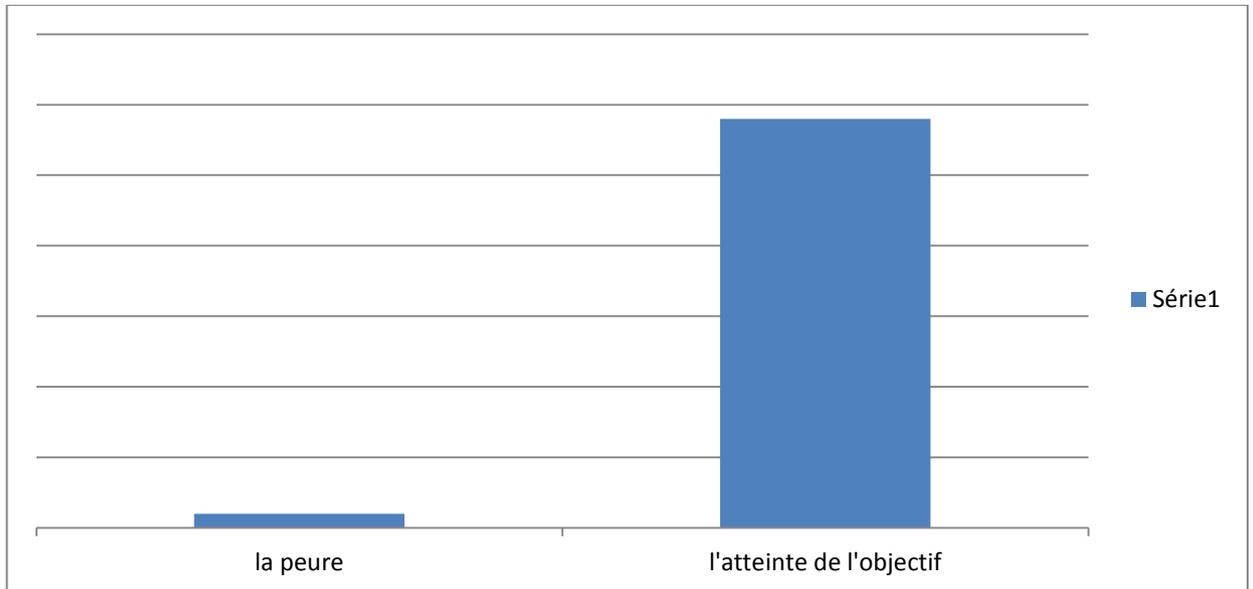
La formation que nous avons donnée aux employés depuis le début est une formation adéquate à la qualité. La mise en place du système ISO n'a pas apporté beaucoup de changement. L'objectif de l'entreprise depuis le début n'est pas seulement pour maximiser la production, mais surtout produire des produits de qualité qui suivent la norme.

Pour atteindre l'objectif, c'est-à-dire la production de qualité dans le délai respecté, il faut établir la prévision de production à partir de la commande. Si au moment de la réalisation, il y a retard de production, les responsables des chaînes peuvent venir au directeur de production et augmenter l'horaire du travail, les heures supplémentaires, le nombre des travailleurs de la nuit ou le travail du samedi. Souvent ceux sont les employés dans la chaîne de finition qui travaillent le samedi.

Il faut que tous les employés connaissent l'objectif de l'entreprise. C'est à la responsabilité des pilotes de bien informer les travailleurs sur le plan d'action de l'entreprise.

L'important c'est qu'ils connaissent le devoir qui leurs attendent mais le reste, la raison qui leurs poussent à faire correctement leurs travaux ne dépendent qu'à eux même. Nous allons présenter dans la figure suivant les avis des employés pour la raison du bon travail.

Figure n°5 : L'atteinte de l'objectif : raison qui pousse les employés à faire mieux leurs travaux



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

A l'aide de cette figure, nous pouvons dire que l'atteinte de l'objectif est la raison qui pousse les employés à faire mieux et correctement leurs travaux. La peur des sanctions ou des dirigeants n'existe pas chez eux. L'atteinte de l'objectif de production dans l'entreprise est important au regard des employés.

Depuis le début, notre entreprise vise à améliorer le système qualité. Cela est fait pour assurer la conformité de la production de notre entreprise. Les employés font correctement leurs travaux, surtout avec les primes de production. Les erreurs sont devenues de plus en plus faible. Cela donne une image fiable à l'entreprise et aussi un maintien du chiffre d'affaire.

De l'autre côté de la qualité de production, il y a aussi la qualité achat, c'est dans la partie suivant qu'on va voir les processus de la qualité achat.

Chapitre II : Qualité achat : outil pour la bonne gestion des charges

La qualité achat vise à diminuer les charges inutiles dans l'entreprise car cela représente un danger sur la trésorerie, c'est à dire augmentation ou variation des décaissements. Dans cette qualité achat, nous allons voir la direction, la réalisation et le support des achats.

2-1-Préachat

Au début, il faut faire le suivi des stocks. Les mouvements des entré et sortie des stocks sont enregistrés par le magasinier dans un classeur d'enregistrement. Nous avons comme méthode de consommation des stocks la méthode première entrée première sortie. Le mouvement des stocks doivent être enregistré journalière.

Après, ce magasiné passe le classeur au responsable achat pour qu'il enregistre les mouvements des stocks chaque semaine. Et c'est à partir de ce mouvement enregistré qu'il détermine les besoins mensuels de l'entreprise.

La commande des fournitures se fait mensuellement, à partir des mouvements des stocks, des encours, et les restes à livrer aux fournisseurs. Aucune erreur n'est autorisée dans le préachat pour éviter les dépenses inutile, car pour nous, c'est la base du décaissement.

2-2-Sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs se fait à partir des besoins de l'entreprise. C'est-à-dire que d'abord, il nous faut des fournisseurs qui produisent des matériels correspondent aux besoins de fabrication dans production de l'entreprise.

Les fournisseurs sont sélectionnés depuis le début par notre maison mère. Mais il y a beaucoup d'indice pour la sélection de ses fournisseurs. Après l'identification des produits, et détermination des besoins, nous sélectionnons les fournisseurs à partir de la qualité de leurs productions. Souvent, les matières premières reçus sont de bonne qualité, cela est exigé car nous voulons fabriquer des produits de qualité, et la base de tout ça, ceux sont les matières premières.

Après, la négociation avec les prix. Il faut que les produits sont de bonnes qualités mais avec un prix bas, c'est-à-dire un prix favorable à l'entreprise pour que les charges de productions ne sont pas très hauts. S'il le faut, il faut négocier avec les fournisseurs les prix. Nous faisons aussi des négociations avec les jours de valeur, c'est-à-dire les jours de

paiement. Notre responsable financier prend en charge l'analyse du règlement des jours de valeurs. La vérification de la conformité de l'offre par rapport à notre demande est vérifiée pour la capacité de fournir, le transport et la livraison, pour éviter la rupture des stocks.

2-3 Raison du choix des fournisseurs

Généralement, tous nos fournisseurs sont aussi les fournisseurs de notre maison mère. Nous les avons choisis car ils sont présélectionnés depuis le début par notre holding. Mais, nous avons seulement mis notre condition pour la livraison car les fournisseurs sont à l'étranger et il y a toujours des imprévus qui bloquent la livraison et entraînent la rupture des stocks. C'est nous aussi qui négocient avec les jours de valeur ou le jour de paiement des fournisseurs.

2-4-Etablissement des bons de commandes

Le bon de commande est fait à partir de l'identification des besoins. Après le suivi des stocks, détermination des besoins et choix des fournisseurs, nous pouvons faire le bon de commande. Il faut que le BC contienne toutes les informations concernant les fournisseurs, leur raison sociale, leur adresse mail, et numéro téléphone, le responsable commercial qui prend en charge notre commande.

Les bons de commandes sont numérotés, et ce numéro est continu dans tous les BC. Le numéro des BC doit être affiché plus grand et en haut du BC. La date de livraison souhaitée doit être mise dans le BC avec les responsables de l'achat ainsi que le responsable du paiement. Notre établissement du BC suit la norme pour ne pas faire des erreurs de désignation, ou de date de livraison, ou même pas la confusion des numéros des BC.

Après l'envoi du BC, nous demandons un pro forma des fournisseurs pour savoir s'il y a une modification des prix ou pas. S'il y a des changements de prix, le responsable achat informe le responsable financier pour demander l'accord de passer la commande. Après, nous envoyons le BC qui correspond au pro forma et demandons l'accord des fournisseurs, en précisant le mode de transport voulu.

2-5- Suivi des commandes

Lors de la livraison, nous vérifions si les marchandises reçus correspondent bien à notre commande. Le responsable achat ainsi que le magasinier travaillent ensemble pour l'identification des produits. Ils vérifient aussi la quantité des produits et la qualité.

S'il y a erreur dans la livraison, ses personnes doivent faire et envoyer des réclamations auprès des fournisseurs avant le paiement. Mais si tout se déroule bien, le magasinier enregistre déjà les entrés dans le mouvement de stock, le jour même de la réception.

2-6-Relation entre la qualité achat et les entités

La qualité achat améliore la relation entre l'entreprise avec les fournisseurs. Depuis la création de l'entreprise, nos fournisseurs ont confiance en nous et c'est pour cela qu'ils nous accordent des jours de valeur pour le paiement. La mise en place du système ISO 9001 n'a pas apporté de changement dans la qualité achat car la qualité existe bien dans la société avant l'ISO. Seulement que l'amélioration vers la performance passe toujours.

2-7 Prévision des commandes

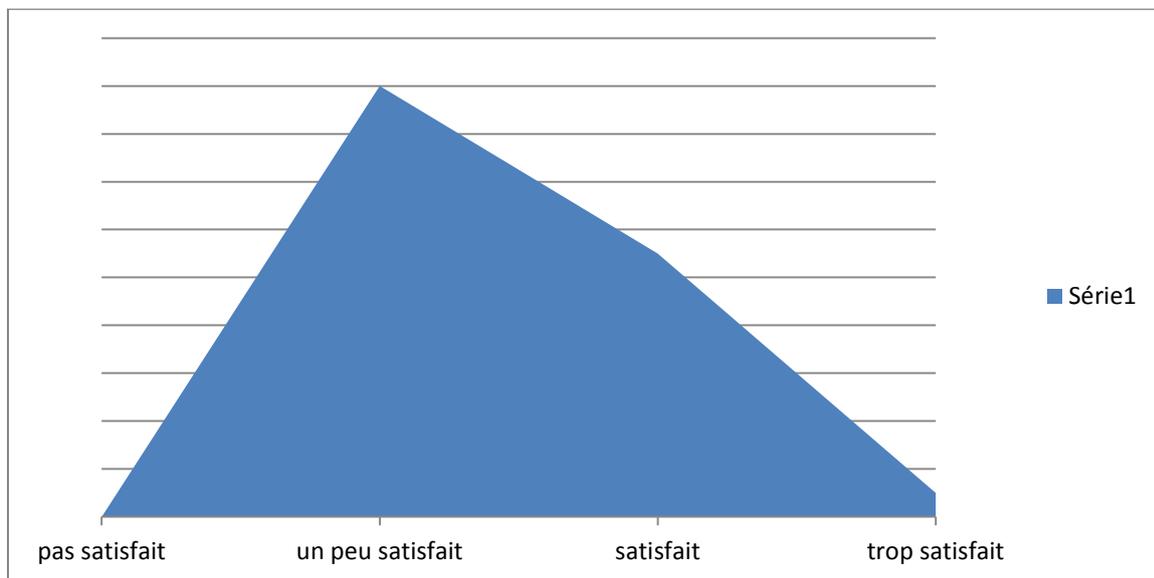
Après la détermination des commandes, nous élaborons la prévision de commande. S'il y a des erreurs, nous pouvons les détectés à partir de la consommation et commande précédente car les consommations mensuelles des fournitures ne varient pas beaucoup. Nous faisons la commande de toute notre consommation mensuelle au début du mois à partir de la consommation précédente.

2-8- Enregistrement

Nos stocks ainsi que les commandes passées sont enregistrés dans un cahier de registre. L'enregistrement est faite en double partie pour mieux détecter les erreurs. Les mouvements enregistrés par le magasinier et le responsable achat doit être les mêmes. S'il y des différences, il faut que la première qui détermine l'erreur voir l'autre et le regarde la source de l'erreur.

Les utilisateurs des produits achetés en achat sont les employés. Nous avons effectué des enquêtes sur leur satisfaction de la qualité des matières premières qu'ils ont utilisées. Le graph si dessous va nous montrer le résultat de cette enquête.

Figure n°6 : Satisfaction des employés sur les matières premières



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

2-9-système de vérification des hypothèses : les impacts de la qualité achat dans les charges

Nous sommes exigeants dans la qualité achat car c'est la base de notre décaissement. Si nous ne faisons pas attention, il est possible que l'entreprise fait des dépenses inutiles qui peuvent augmenter le décaissement et les charges. Toutes les procédures et étapes de l'achat doivent être suivies avant l'envoi des commandes. Le suivi doit être effectué aussi après la commande pour ne pas stocker dans l'entreprise des matières que nous n'avons pas besoins et qui sont des charges pour l'entreprise.

Depuis la qualité achat, nous ne dépensons pas trop pour les charges inutiles. Le système ISO 9001 ne fait qu'améliorer notre qualité dans le processus achat car l'ISO demande la qualité pour certifier.

Après avoir vu la qualité de production et la qualité achat, nous allons voir la performance dans la trésorerie de l'entreprise.

Chapitre III : La trésorerie de l'entreprise

Dans cette partie concernant la trésorerie de l'entreprise, nous allons voir les résultats obtenus concernant les mouvements de la trésorerie, toutes les actions qui entraîne des effets sur la variation de la trésorerie. La trésorerie renferme les encaissements et décaissements de l'entreprise. C'est la force de l'entreprise. Le suivi de la trésorerie demande le suivi de toutes les activités d'entrée de fonds et de sortie de fonds.

3-1-Les encaissements et décaissements

Vu que nous sommes une entreprise de production, les encaissements dans l'entreprise sont les ventes et cela dépend de la production. L'objectif de l'entreprise est atteint lors ce que la planification de production se déroule bien et les commandes sont finis à temps pour livraison. Les activités de décaissements sont les charges des matières premières. En général, c'est l'achat des matières premières qui est source des décaissements de l'entreprise à parts les charges des fournitures et besoins imprévus locaux.

Les entreprises travaillent avec deux banques au minimum. Nous avons choisi de travailler avec ses banques pour les raisons internationales. Les banques de l'entreprise sont des banques internationales. Des banques qui existent à l'extérieur parce que le paiement des clients et des fournisseurs se fait par virement et l'existence des banques similaires à l'étranger diminuent le coût du paiement et de virement.

Ses banques ont un tarif plus bas que les banques locales. De plus, ils ont des liaisons avec les fournisseurs et clients. C'est un moyen pour garder aussi la confiance des entités.

Les moyens de paiement international sont différents selon la quantité de l'argent à payer ou selon les contrats entre l'exportateur et l'importateur. Le plus assuré est le paiement en espèce mais c'est seulement pour les petits règlements de même pour les cartes de crédit ou puce électronique ; le chèque, le virement bancaire ainsi que la lettre de change et le billet à ordre.

Les moyens internationaux se font soit par la remise documentaire c'est-à-dire un ensemble de document que l'exportateur confie à sa banque et ce dernier le transmet à l'importateur ; soit crédit documentaire, un engagement se présenté en trois formes: crédit révocable, crédit irrévocable et le crédit irrévocable et confirmé ; soit la lettre de crédit stand by un garanti assuré pour l'exportateur grâce à la tenue de responsabilité de la banque.

3-2-Placement et emprunt

Nous n'effectuons pas de placement dans les banques. Souvent nous mettons les excédents dans les matières premières. C'est-à-dire que nous achetons plus de matière première quand nous avons des excédents. Nous avons toujours besoin de ses matières premières, et c'est un garantie pour nous de les acheter, au cas où il y aura des déficits nous avons déjà des matières premières nécessaire.

Pour les emprunts, la société n'emprunte pas des argents à la banque. S'il y a des emprunts à faire, nous avons l'habitude de courir à notre holding. C'est là ou les taux sont plus bas et l'emprunt de l'entreprise est garanti. De plus, la condition d'emprunt n'est pas favorable à Madagascar. Les banques profitent les emprunts à leurs profits pas aux profits de l'entreprise. L'emprunt à la holding est donc plus assuré qu'aux emprunts au près des banques.

3-3 Monnaie

L'entreprise utilise trois monnaies différentes, la monnaie locale c'est-à-dire l'Ariary, le dollar et l'Euro. Les prix de vente de l'entreprise est fixé en Euro, comme ça, lors de la variation de cours de devise, l'entreprise ne subit pas les dangers. Ses monnaies sont aussi les monnaies utilisées par les fournisseurs et clients. L'utilisation de l'Ariary nous permet d'effectuer les charges et dépenses locales.

3-4-Prévision de trésorerie

Pour notre garantie, l'entreprise effectue la prévision de trésorerie. Cela est suivi mensuellement. Cela enregistre les encaissements et décaissements de l'entreprise chaque mois. Puis à partir de cette prévision, on peut faire la prévision annuelle de la trésorerie.

Grâce à cette prévision assure la survie de notre entreprise. Elle détermine en avance les charges et les entrés des fonds dans l'entreprise. On peut savoir les problèmes et les opportunités qui vont se passer dans l'entreprise. C'est un moyen pour déterminer les risques de la trésorerie pour pouvoir les résoudre à temps.

3-5- Les risques de la trésorerie

Depuis le début, les risques poursuivent toujours l'entreprise et ils ne cessent pas de grandir. Plus l'entreprise évolue plus les risques augmentent. De ce fait, il s'avère très difficile de les gérer.

Nous n'avons pas des graves problèmes au niveau des clients ou fournisseurs de l'entreprise au niveau de la trésorerie. De plus, le fait que nous utilisons des différentes monnaies nous garantit des risques de taux de change.

Les risques qui entraînent des impacts dans les encaissements et décaissements de la trésorerie sont les problèmes avec l'Etat Malagasy. Le retard des papiers douaniers entraîne des retards sur la livraison des marchandises. Les problèmes au niveau des douanes, les grèves ainsi que le mal fonctionnement au niveau de la douane retardent l'envoi des marchandises qui va entraîner ensuite le retard de paiement des fournisseurs. Les risques ne sont pas internes à l'entreprise mais risque environnementaux.

Pour gérer les risques, nous excusons auprès des fournisseurs et clients et leur expliquer que les problèmes ne viennent pas de nous mais de l'Etat local. De plus, la mise en place de la qualité production nous aide à bien être sûr que nous n'avons pas de problèmes internes de production ni de livraison. La qualité achat assure la confiance des clients, car ils connaissent déjà le mode de travail de l'entreprise, ça leurs aider de comprendre que le retard de paiement est due par la retard de livraison qui n'est pas notre faute interne à l'entreprise mais des problèmes aux niveaux des papiers douaniers. Cela garantie que notre excuse pour le retard est valable, ce qui ne provoquera pas de soucis au près des entités.

La qualité de production est la source de l'encaissement de l'entreprise. Elle garantit la stabilité des entrés des fonds. Il n'y a pas d'accroissement remarquable du chiffre d'affaire, depuis l'existence de l'entreprise car les clients sont déjà des clients qui ont travaillé avec le holding. La variation du chiffre d'affaire c'est quand il y a quelques commandes locales, qui ne sont pas très nombreux. Mais la qualité de notre production garde notre chiffre d'affaire est constant et pas de baisse.

De même, nous avons utilisé le système de qualité achat pour éviter les risques de dépenses sans importances dans l'entreprise. Le fait que nous gardons le processus d'achat en qualité nous assure de bien gérer les charges. Grâce à la qualité achat, nous pouvons déterminer les propres besoins nécessaires de l'entreprise. La qualité achat n'a jamais connu un changement brusque au niveau du temps car elle est déjà mise en place depuis le début. Le fait d'adapter l'ISO ne fait qu'améliorer la situation des achats et gèrent les problèmes que

nous avons rencontré avant. Cela n'a pas apporté un grand changement dans le processus qualité achat de l'entreprise.

3-6-La trésorerie au voisinage de zéro ou la trésorerie idéale

Vis-à-vis des différents problèmes financiers que rencontrent l'entreprise, même les hiérarchies supérieures de l'entreprise se consacrent vers la gestion de trésorerie. Les banques tirent toujours des profits alors que l'entreprise reste perdante, elles jouent sur les coûts, les exigences que le trésorier n'arrive plus à contrôler.

Nous voulons garder l'excédent de la trésorerie car il y a trop d'imprévu. Vu la situation à Madagascar, nous investissons les excédents dans l'achat des matières premières. Au cas où il y a des problèmes, nous sommes sûrs d'être en sécurité car nous possédons plus de matière première qui est un garant nécessaire à l'entreprise. Comme ça, il n'y a pas d'arrêt dans le secteur de production. Nous n'avons jamais utilisé le système de trésorerie au voisinage de zéro.

Lors de manque, nous n'effectuons pas des emprunts avec les banques locales. Nous préférons emprunter à la holding car là, le taux d'emprunt est très fiable. Nous négocions seulement avec les banques locales pour le placement de la trésorerie, l'argent que nous avons besoins pour les fonctionnements des activités dans l'entreprise.

Pour un groupe qui est constitué par quelques organisations qui sont regroupés dans une constitution et par une seule direction ; la gestion de trésorerie doit être centralisée. Dans cette organisation, toutes les entreprises filiales doivent suivre les mêmes instructions en vue de gérer toutes les filiales et pour qu'ils bénéficient de mêmes avantages, réduire les risques. La trésorerie doit assumer trois rôles tels que la négociation, l'organisation et surtout les opérations.

La trésorerie de groupe est une méthode efficace pour garantir la trésorerie. Il permet à toutes les entreprises membres de gagner de l'intérêt commun à partir de leur placement et emprunt. De plus, elle est une source d'avantage pour le groupe et les entreprises membres. La trésorerie de groupe permet à ses filiales de gagner un cout de financement plus avantageux. Elle simplifie le recours aux crédits bancaires pour combler le déficit de la trésorerie. Elle permet aussi de gérer l'optimisation de placement des excédents. D'autant plus, les procédures manuelles ne sont allégées grâce au transfert des flux de trésorerie des filiales à la maison mère.

Conclusion partielle

Le résultat du sondage énuméré précédemment concerne la population sur la zone d'étude ; employé dans les entreprises de production et aussi des résultats des guides d'entretien avec les dirigeants et cadres. Nous avons rassemblé des données primaires sur la qualité d'achat et qualité de production des élèves par une enquête et entretiens. Après analyse et observation, la trésorerie des entreprises de production est quasiment identique, nous n'avons donc pas établis leur manuel de procédure un par un. Nous avons plutôt fait une analyse comparative, à partir des informations obtenues dans chaque établissement. Un seul manuel a été établi, pouvant servir de référence et de standard pour les entreprises. Nous ferons une analyse plus approfondie des résultats dans le prochain chapitre.

Une analyse approfondie des variables permet d'émettre des suggestions et propositions des solutions et des plus pertinentes en fonction des résultats, de l'analyse.

PARTIE III :

DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTION

Après la collecte des données, nous avons établi les résultats. A partir de ses résultats d'étude, nous pouvons voir les problèmes concernant la qualité de production, qualité achat et surtout la trésorerie de l'entreprise qui est la base de notre étude. Ce chapitre met en exergue des commentaires sur les résultats obtenus dans le chapitre II et les propositions de solution pour résoudre les problèmes. Nous y apportons aussi des analyses, des critiques, des affirmations positives. Dans la première partie, nous allons voir les commentaires suivant la partie discussion, et dans la deuxième partie de ce chapitre, nous essayons de donner des propositions de solution à l'amélioration de la qualité de production, sur la qualité achat et des propositions relatives à la trésorerie. Enfin, nous précisons comment mettre en œuvre les solutions avec les résultats attendus.

Chapitre I : Discussions des résultats obtenus

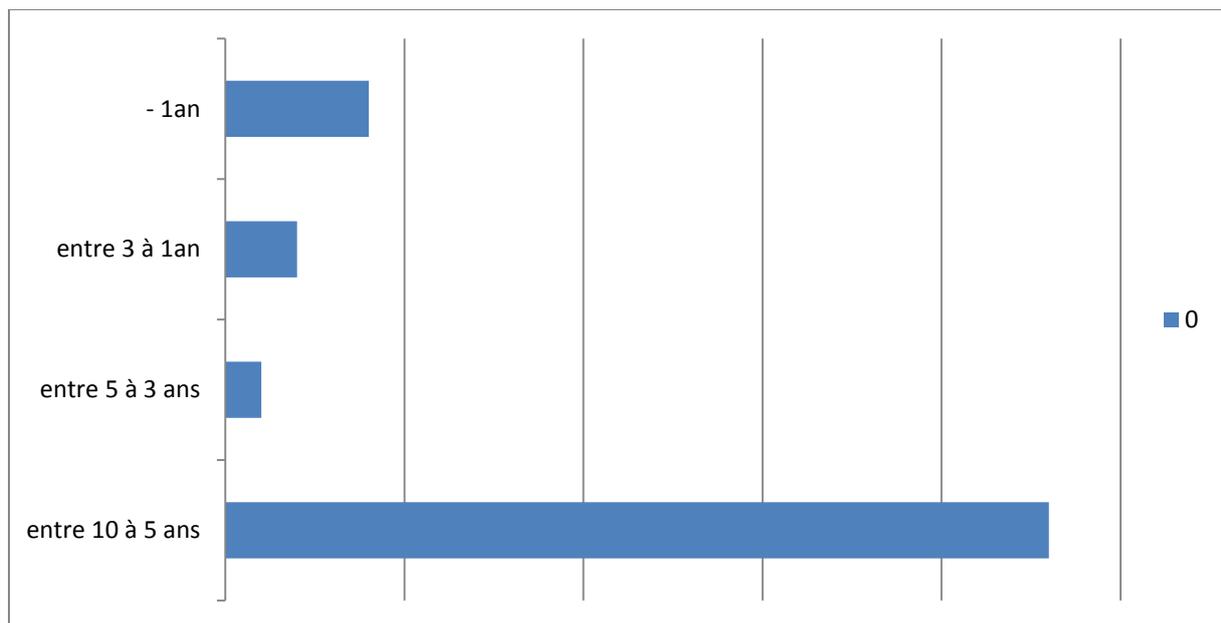
La partie discussion de ce chapitre est consacrée aux analyses des variables. Après les analyses, nous émettons des déductions positives ou négatives selon le cas. Nous essayons ensuite de trouver des solutions selon la situation, solutionner les problèmes que nous avons trouvés à partir des analyses et enquête que nous avons faites.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons choisi comme population les employés dans les sociétés de productions choisies. Notre échantillon est pris dans cette population. Elle est composée par des personnes dans différentes chaînes ou sections, avec des sexes différents, pour avoir plus d'information.

1-1-Analyse de la qualité de production

L'enquête sur la satisfaction des employés nous mène à bien savoir la qualité dans la production. En premier lieu, les employés passent leurs journées toute entières dans la société. La figure suivante montre la durée de travail des échantillons de la population.

Figure n°7 : Année de travail dans l'entreprise



Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

En pourcentage, les employés qui ont déjà travaillé dans l'entreprise plus de 5 ans est environ 75%. Ce diagramme nous montre que la durée d'ancienneté du personnel entre 5 à 3 ans est la plus faible par rapport aux autres. Il n'y a donc que les 75% qui ont reçu la formation continue et la maîtrise du travail grâce à leur ancienneté. Le taux de recrutement dans un an est un peu élevé jusqu'à 13%.

C'est pour cela qu'il y a une différence entre la réponse des employés lors ce qu'on les a posé des questions sur la satisfaction du travail personnel et travail de groupe. Dans la figure n°4 dans les résultats, nous avons vu que 100% des employés sont satisfaits de leurs travaux personnel. Mais dans le tableau ci-dessous, nous allons voir la satisfaction des employés par rapport au travail de leurs groupes ou leurs chaines.

Tableau n°1 : Satisfaction du travail dans la chaine

Travail dans la chaine	Fréq.
pas satisfait	6,7%
un peu satisfait	20,0%
Satisfait	56,7%
tres satisfait	16,7%
TOTAL OBS.	100%

Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

Seulement la moitié environs 56,7% qui sont satisfaites par le travail du groupe. La présence du taux 6,7% qui ne sont pas satisfaites nous explique qu'il y a des problèmes dans la production. Vu que la capacité d'apprendre des employés n'est pas la même, il y a des employés qui n'arrivent pas à bien suivre les formations.

De plus, les anciens employés a l'habitude de travailler avec la qualité, mais les nouveaux doivent apprendre encore. Les niveaux de production dans la chaine ne seront donc pas égaux tant qu'il y a différence dans la capacité des employés. Cela peut produire des problèmes au niveau de la qualité de production car la production est à la chaine, et la manque de technique d'une seule personne dans la chaine ne peut provoquer la chute de la qualité de la section. Mais à partir du suivant tableau, nous pouvons identifier la satisfaction de production dans l'entreprise.

Tableau n°2 : Qualité de production

Qualité de production	Fréq.
pas satisfait	0,0%
un peu satisfait	30,0%
Satisfait	63,3%
tres satisfait	6,7%
TOTAL OBS.	100%

Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

De même, la satisfaction du travail de la société est pareil à la satisfaction du travail de chaque chaîne. Cela nous montre que l'incapacité d'un employé ne reste pas seulement son problème personnel, mais ça vient au niveau de la chaîne, et peut arriver de même au niveau de la qualité de production de l'entreprise.

A savoir, une entreprise est forte si elle arrive à bien maîtriser ses ressources surtout en matière humaine. Le choix des travailleurs au début, c'est-à-dire le recrutement, c'est le plus important. Après, il faut former le personnel pour qu'il possède la connaissance totale sur leur travail. Sans avoir négligé, la motivation des salariés pas seulement en matière de besoin fondamentale mais aussi en besoin personnel.

Tableau n°3 : Motivation

Motivation	Fréq.
Salaire	80,0%
Activité	13,3%
relation entre les salariés	0,0%
relation entre les salariés et les employeurs	6,7%
TOTAL OBS.	100%

Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

D'après ce tableau, ici dans notre cas, la seule motivation des employés est le salaire, y compris les primes. Le taux de la motivation des relations dans les entreprises se montre très faible, la somme de la relation entre les salariés, et entre les salariés et les employeurs qui sont seulement de 6,7%. Cela explique que la motivation en besoin personnel dans les entreprises n'est pas encore fondée.

1-2-Analyse sur la qualité achat

A partir des enquêtes que nous avons effectués au près de notre échantillons, nous avons collectés des donnés pour mieux analyser la qualité achat dans une entreprise. La qualité achat est le moyen efficace pour gérer les décaissements de l'entreprise. Les problèmes que l'entreprise rencontre souvent ceux sont la non-conformité des produits et surtout le retard de livraison. Dans le suivant tableau, nous allons voir la satisfaction des employés pour la qualité des matières premières reçus.

Tableau n°4 : Qualité des matières premières

Qualité des MP	Fréq.
pas satisfait	0,0%
un peu satisfait	60,0%
Satisfait	36,7%
trop satisfait	3,3%
TOTAL OBS.	100%

Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

Le résultat de satisfaction de la qualité des matières premières obtenu n'est pas satisfaisant. Dans ce tableau, il représente 60% qui sont un peu satisfait sur la qualité des matières premières. Ici, nous parlons de matières locales ainsi que les matières importées. Cela nous montre que malgré l'implantation des entreprises dans le système qualité, la qualité des matières premières n'est pas l'attente de l'entreprise pour la qualité de production. Le taux de satisfait et trop satisfait environs 40% ne suffit pas à l'entreprise de fournir des produits de qualité. La démarche qualité de l'entreprise n'est pas encore connue par les fournisseurs pour qu'ils fassent attention à la qualité des marchandises livrés. Dans la suite, nous allons voir dans le tableau suivant la qualité de la livraison à partir d'enquête de satisfaction des employés.

Bref, pour l'enquête de satisfaction faite avec les échantillons, nous pouvons déduire que deux variables de la qualité achat ne suivent pas la qualité. La qualité des matières premières reçus est non-conforme ou même de mauvaise qualité. Il y aussi les problèmes avec la livraison. Le taux de non satisfaction de la livraison est très élevé.

Tableau n°5 : Qualité de livraison

Livraison	Fréq.
Non réponse	3,3%
pas satisfait	36,7%
un peu satisfait	46,7%
Satisfait	10,0%
trop satisfait	3,3%
TOTAL OBS.	100%

Source : Enquête sur les employés, entreprise de production, Juin 2018

A partir de ce tableau, il y a 3,3% des personnes qui n'ont pas répondu. Nous pouvons dire que le taux de satisfaction de la livraison est très faible 10% seulement pour satisfait et 3,3% trop satisfait. Tandis que, la réponse pas satisfait est de 36,7% et un peu satisfait 46,7%. Ces réponses nous permettent de déduire que la livraison des matières premières ne suit pas la qualité. Il y a toujours des retards. Remarquons que ce taux représente les achats locaux et les imports.

1-3- Analyse sur la trésorerie

A cause des crises économiques et l'instabilité de la situation sur le marché, les prévisions des entreprises semblent loin de la réalité. La situation économique ne reste toujours pas la même dans tout cas. Alors pour gérer toutes ses problèmes, des économistes et des intervenants sur les marchés sont devenus des aides pour le trésorier. Il doit élargir sa vision pour le bien de l'entreprise en fonctionnant avec le conseil extérieur.

Vis-à-vis des différents problèmes financiers que rencontrent l'entreprise, même les hiérarchies supérieures de l'entreprise se consacrent vers la gestion de trésorerie. Les banques tirent toujours des profits alors que l'entreprise reste perdante, elles jouent sur les coûts, les exigences que le trésorier n'arrive plus à contrôler, de plus la gestion trésorerie ne tient pas sa vraie place dans l'entreprise car sa mise en place coûte chère pour l'entreprise.

On ne doit pas oublier l'évolution de la technologie. Les ordinateurs et la technique jouent des rôles importants dans la gestion de trésorerie. L'entreprise de nos jours tourne vers l'informatisation de trésorerie pour améliorer les prévisions. Les flux d'informations dans l'entreprise ne sont pas rapides vu les problèmes de relation entre les salariés et les salariés avec les employeurs.

Vu l'importance de la trésorerie dans l'entreprise, il ne suffit plus pour les cadres de l'entreprise de bien gérer la trésorerie mais surtout comment faire pour l'optimiser dans le but de tirer des profits. Par calcul, la trésorerie c'est l'écart entre les fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement. Avoir une trésorerie idéale pour l'entreprise c'est que cet écart doit être zéro. Les soldes débiteurs doivent être comblés par des emprunts et les soldes créditeurs placés à la banque. Or, les soldes débiteurs sont frappés par des taux bien plus supérieurs que les autres taux posés par la banque.

Pour gérer la trésorerie, il faut maintenir le solde de décaissement et encaissement au voisinage de zéro. Les entreprises n'utilisent pas encore ce système de trésorerie au voisinage de zéro, car il est souvent difficile de gérer les excédents et le déficit. Il est donc important de maîtriser la gestion de date de valeur pour appliquer ce principe. Elle consiste d'abord à appeler les banques avant d'effectuer le mouvement, après l'intégration des mouvements effectués dans la fiche de valeur, ensuite l'inscription des mouvements sur la fiche en valeur en provenance de l'entreprise, reconstituer les soldes, et enfin la prise de décision en appelant la banque plusieurs heures en avance.

C'est le comptable qui assure les encaissements et décaissements dans l'entreprise. Cela veut dire que le flux financier se mouvant autour du comptable. De même pour le trésorier, après avoir reçu les documents provenant du comptable et élaborer les prévisions, il doit en contrepartie offrir au comptable toutes ses activités pour que ce dernier puisse les enregistrer dans le journal quotidien de l'entreprise. Mais dans l'entreprise, on confond toujours le rôle du trésorier avec les tâches du comptable.

La relation avec plusieurs banques pour l'entreprise engendre plusieurs avantages sur le taux. Mais par contre, cette relation avec plusieurs banques aussi peut avoir des inconvénients. Le trésorier ne doit donc pas rester en contact avec ses banques mais surtout assurer les contrôles réguliers des opérations.

Depuis l'existence de l'entreprise, sa liquidité et sa solvabilité reste toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Il est sous la responsabilité du trésorier de garder ses bonnes images de l'entreprise en regard des banques, de couvrir le plus rapide avec un taux minimum les déficits et placer à un taux meilleur les excédents. La gestion des excédents doit être maîtrisée par le trésorier dans le but de gagner plus d'argent et diminuer les risques. Avec une bonne prévision, le trésorier peut empêcher le mauvais placement.

Personne ne peut ni négliger la hausse du taux ni ignorer sa baisse, il varie tout le temps et il est impossible de supprimer les risques. Le trésorier doit donc prévenir les risques pour contrôler la situation.

Mais tout cela ne se fonctionne pas si facilement si toutes les unités de l'entreprise ne collaborent pas avec le trésorier. On doit donc connaître l'environnement du trésorier à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Pour les banques, les entreprises restent toujours des clients importants. Il est donc à la responsabilité de l'entreprise de négocier les conditions bancaires pour fixer la relation avec eux. Les banques aident les entreprises en donnant un taux plus négociables mais cela ne veut pas dire que ce taux est toujours pour l'entreprise meilleure dans toutes les activités.

Pour les banques, les entreprises restent toujours des clients importants. Il est donc à la responsabilité de l'entreprise de négocier les conditions bancaires pour fixer la relation avec eux. Les banques aident les entreprises en donnant un taux plus négociables mais cela ne veut pas dire que ce taux est toujours pour l'entreprise meilleure dans toutes les activités.

En gestion de trésorerie, ce sont les prévisions qui déterminent l'avenir de l'entreprise. Grâce à elles que la future de l'entreprise est assurée, les activités financières de l'entreprises y dépend. On ne peut maîtriser le jour de placement ou d'un emprunt qui peut engendrer un bénéfice pour l'entreprise qu'à partir de la prévision. C'est fondamental pour une entreprise. Etre un trésorier c'est de savoir maîtriser la gestion prévisionnelle.

L'utilisation du plan financier aide le trésorier à valoriser les ressources et les besoins de l'entreprise dans les trois ou quatre années successives. Ce plan est la source de toutes les informations financières de l'entreprise, soit dans l'année de l'opération, soit à moyen terme, soit à long terme.

Pour chaque année, premièrement, le trésorier doit établir les « prévisions annuelles mensualisées ». Cela consiste à faire la prévision mensuelle de l'état financier de l'entreprise dans un an. Elle peut tout déterminer les disponibilités ainsi que les besoins de l'entreprise pour chaque mois. Dans ce principe, le trésorier doit tenir compte que l'exploitation de l'entreprise est mensualisée, les délais de règlement bien accorder, et le principe de TVA bien respecter.

Il y a aussi ce qu'on appelle « les prévisions mensuelles ». Ce principe est fait pour réaliser une prévision du trois mois pour pouvoir suivre de plus près la variation de l'encaissement et du décaissement par nature. Et enfin, l'élaboration des « prévisions quotidiennes ». Elles sont établies chaque jour dans chaque mois. Ce principe approche la prévision à la réalité.

Mais l'important dans toutes ces prévisions c'est de donner une image claire à l'entreprise sur sa situation financière. Et surtout, la trésorerie zéro, objectif de l'entreprise doit toujours atteint.

En général, la fonction du trésorier et celle du comptable se confondent toujours. Le trésorier ne tient pas grand rôle dans l'entreprise, ce n'est qu'une simple branche de la comptable. Mais dès que l'entreprise a pris connaissance de la valeur de la trésorerie, le responsable de l'entreprise commence à mettre en place le trésorier et sépare sa fonction à celle du comptable car il détient aussi un grand rôle pour l'objectif de l'entreprise. Jusqu'à maintenant, il y a encore des entreprises qui pratique cette ancienne méthode, mais la plus part d'entre elles s'aperçoivent à quel point il est nécessaire de donner au trésorier la place qu'il doit occuper dans l'entreprise.

Il est nécessaire de connaître les fonctions d'un trésorier pour qu'il soit bien mis à sa place. A savoir, un trésorier est engagé pour faire des prévisions, gérer contrôler les mouvements de fonds dans la société en assurant les risques qui peuvent être produits, et surtout assurer la relation de l'entreprises avec les banque.

Cela représente un grand danger pour l'entreprise car il semble difficile de gérer le frais financiers inévitable dégageant par ses soldes débiteurs à la fin de chaque période. Mais en revanche, l'entreprise peut analyser les erreurs qui déduisent l'hyper croissance de ses frais financiers en les mesurant à partir des dates réelles de débit et de crédit ce qu'on appelle *dates de valeur*.

Très souvent ; trois erreurs se produisent et qui gaspillent toujours le frais financiers tels que l'erreur d'équilibrage, erreur de sur et sous-mobilisation.

Pour y parvenir, d'une part, le trésorier adopte *les échelles d'intérêts trimestrielles* pour mesurer ses erreurs. Ses échelles déterminent les intérêts exigés par les banques pour que trésorier arrive à maîtriser les erreurs de placement et à négocier au près des autres banques un taux de placement des soldes créditeur fiable.

D'autre part, il doit maîtriser les négociations sur les opérations avec les étrangers à propos de l'évolution du taux de change. Dans ces conditions, les fonctions d'un trésorier évoluent chaque instant. Il est donc important d'identifier sa place dans l'entreprise.

En gestion de trésorerie, la maîtrise du jour de valeur est très importante. Un jour compte beaucoup pour un trésorier parce que soit qu'il représente un avantage pour l'entreprise soit un inconvénient. Le trésorier doit négocier auprès de la banque s'il est nécessaire. Si quelque fois il n'est pas responsable de l'encaissement dans l'entreprise, cette personne doit toujours travailler avec le trésorier pour négocier les délais de règlement des clients. C'est pareil pour le décaissement, avec les délais de paiement des fournisseurs. Il est aussi à la charge du trésorier de faire « le choix des moyens de règlement ».

Un trésorier doit tenir compte les risques qui peuvent produire, et il est nécessaire de traiter en premier lieu ce qui est plus important. On peut assurer le bon fonctionnement de l'état financier de l'entreprise dès que les risques que le trésorier doit se méfier sont déterminés. Très souvent, le premier qui arrive à l'entreprise est « le risque client ».

Le trésorier de l'entreprise doit gérer les risques selon le degré nécessaire. Pour parvenir, il est mieux pour lui de savoir les gérer. Les risques dans l'entreprise commencent à être mesurés dès lors la prise de connaissance de son importance par les responsables de l'entreprise.

L'évolution des risques est très rapide et il devient de plus en plus difficile à contrôler, si la prise de responsabilité du trésorier est insuffisante. Il existe trois types de risques tels que le risque de crédit, risque de change et risque de taux

Pourtant, des autres organisations ont considéré la gestion de trésorerie comme une activité particulière. Les filiales peuvent améliorer leur trésorerie grâce à l'opportunité que la maison mère leur donne. Chaque filiale doit chaque jours évaluer la situation de leur trésorerie, faire la prévision à court terme, passer les informations à la holding pour pouvoir les aider, soit combler les déficits avec un taux plus bas que celui du marché, soit placer les excédents. Dans ce cas-là, le trésorier « groupe » tient une grande responsabilité. Il doit assurer que la pratique de ce système offre des avantages sur la gestion de trésorerie de chaque filiale.

Les prévisions restent la clé de la réussite pour la gestion de trésorerie ainsi que la gestion des risques. Avec les informations que le trésorier doit obtenir, il est facile de dresser

les prévisions de taux. La fixation du taux de placement avant l'augmentation du taux est très importante.

La prudence dans ce fait tient une grande importance. Le trésorier doit toujours être au courant de tout ce qui se passe au niveau du taux pour rendre la situation plus stable.

Les outils de couvertures de risques sont donc faciles à utiliser arrive à suivre tous ses étapes. Il suffit de mesurer les risques, ensuite de faire des anticipations et on peut enfin les couvrir avec les instruments de couvertures.

Dans notre étude, nous avons deux hypothèses à vérifier à partir des résultats établis. La mise en valeur de la gestion de trésorerie est importante pour l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. D'après les recherches dans la qualité de production, nous avons vu que la qualité de production est un outil nécessaire pour garantir l'objectif de production. Pour les employés, c'est l'atteinte de l'objectif de production qui leur pousse à faire mieux leurs travaux. Nous avons connu dans notre étude que la qualité de production est une méthode de bonne gestion de trésorerie. Cela nous confirme donc notre première hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse qui s'intitule la bonne gestion de trésorerie améliore la confiance des entités. D'après notre étude, nous avons constaté que la bonne gestion des charges aide les fournisseurs à avoir confiance à l'entreprise. Mais d'après les résultats obtenus sur la qualité achat, réponses des questionnaires qu'on a posé aux employés, la qualité achat dans l'entreprise n'est pas encore satisfaisante. Vu les qualités des produits reçus. Cela nous aide à comprendre que notre hypothèse n'est pas entièrement vérifiée. D'autre part, les clients peuvent avoir confiance à l'entreprise avec la qualité de production, mais les fournisseurs ne sont pas aptes à avoir confiance aux entreprises malgré la qualité achat. La bonne gestion de trésorerie assure donc d'autre part la confiance des clients non pas la confiance des fournisseurs.

Chapitre II : Proposition de solution

Depuis quelques années, l'environnement extérieur du trésorier évolue de temps en temps. L'intermédiaire financier est devenu un élément qui favorise la trésorerie de l'entreprise. Il est sous la responsabilité du trésorier de trouver des meilleures banques qui peuvent soutenir l'entreprise pour ses activités c'est-à-dire le placement des excédents et couverture des besoins.

2-1-Solution sur la qualité de production

On gère les ressources mais on dirige les gens .Généralement et en réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer une équipe. Pour pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise, un manager doit bien accomplir ses rôles ; à savoir : planifier, Le management est une démarche rationnelle qui permet de créer et de maintenir un environnement dans lequel les individus peuvent en commun et avec le minimum d'intrants, accomplir les différentes missions et objectifs de l'entreprise. Il assure quatre fonctions à savoir la planification, l'organiser, la direction et le contrôler.

La planification est classée en premier car les trois positions restantes dépendent d'elle. Planifier signifie déterminer les objectifs de l'entreprise, quoi et comment les managers doivent_ ils faire pour arriver à un tel but? Dans cette phase, il est très important de définir la mission de l'entreprise c'est-à-dire la raison d'être de l'entreprise, organiser, diriger, contrôler.

Après avoir déterminé l'objectif de l'entreprise, le suivant processus est l'organisation. Ce niveau consiste à mettre en action le plan déjà établi. C'est très important car l'objectif ne pourra pas être atteint si l'organisation n'est pas bonne. « Mettre les bonnes personnes aux bonnes places ». Cela signifie qu'un responsable n'a pas le droit de commettre une seule erreur. Il doit partager les responsabilités entre les hommes et décrire la fonction de chacun pour obtenir une efficacité.

Ensuite, diriger c'est être professionnel. Pour la direction, le chef doit guider, enseigner, et motiver les employés. Offrir un bon salaire ne suffit pas, mais il faut analyser les besoins personnels pour que chacun donne le maximum afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dernièrement c'est le contrôle. C'est donc la fin du processus. Dans ce cas, il faut tout analyser depuis le début. Si l'objectif est atteint, alors c'est ce que doit réaliser, mais pour le cas contraire, il est nécessaire de tout refaire : planifier, organiser, diriger et contrôler.

L'accueil, l'orientation et la formation des nouveaux employés permettent de compléter leurs habilités. Il faut à tout prix que le nouveau salarié atteigne un équilibre entre sa performance et le poste exigé.

Donc, la formation devra être très applicable. Le formateur (celui qu'engage l'entreprise à former l'équipe) doit orienter la capacité de chacun des travailleurs. Pas tout les jours pour ne pas dépenser trop de temps mais soit à l'entrée du nouveau, soit à un moment fixé juste pour réaliser la formation (samedi ou autre jours de non travail). Quant aux employés qui sont à l'emploi de l'entreprise depuis long temps, ils peuvent avoir besoin de formation. Celle ci permet d'éviter que leurs qualifications ne soient plus adaptées à leur poste et les aide à fournir un meilleur rendement à leur travail.

A part l'accomplissement des besoins fondamentaux que l'entreprise accorde aux employés, elle doit aussi prendre en charge les besoins personnels. Chaque salarié a sa vie et ainsi la façon pour le motiver. Cela doit être connu au moment de l'embauche. Les employés ont besoin d'appartenance sociale. L'entreprise doit intégrer les travailleurs dans un groupe. La satisfaction des subordonnés s'accroît quand ils jouent un rôle plus important dans la prise de décision et de contrôle. C'est seulement dans le groupe qu'ils arrivent à s'exprimer. Dans ce cas, la participation devient nécessaire pour réduire les conflits.

Pour résumer, chaque entreprise a sa méthode pour atteindre ses objectifs. Il y a des techniques qui sont avantageuses. Mais on peut quand même les modifier ou les améliorer pour avoir plus de satisfaction. Les problèmes dans les entreprises de productions se ressemblent même s'il y a encore des particularités. Mais dans tout cas, tous problèmes ont toujours des solutions.

2-2 Proposition de solution pour la qualité achat

Le trésorier de l'entreprise doit suivre tous les mouvements dans l'entreprise. Le retard de livraison et la mauvaise qualité de production représente un grand danger sur la production. C'est-à-dire que les mauvaises gestions dans la qualité achat entraînent des effets négatifs qui peut détruire la qualité de production.

Pour la qualité des produits, il faut que le responsable détienne les informations nécessaires concernant les fournisseurs. Sans tarder, quand il y a des défauts, il doit les appeler et leurs avertir sur la mauvaise qualité de leurs produits. Si c'est possible de les faire retourner, et leur demander de livrer le plus vite que possibles les échanges des produits.

Quant au retard de la livraison, le responsable doit identifier les fournisseurs. Chercher des informations sur leurs délais de fabrication et leur capacité de fabrication. Il peut anticiper les commandes à partir de ses informations. Ou si cela reste toujours les mêmes, alors le mieux c'est de chercher des autres fournisseurs.

2-3- Proposition de solution pour améliorer la trésorerie

A cause des crises économiques et l'instabilité de la situation sur le marché, les prévisions des entreprises semblent loin de la réalité. La situation économique ne reste toujours pas le même dans tout cas. Alors pour gérer toutes ses problèmes, des économistes et des intervenants sur les marchés sont devenus des aides pour le trésorier. Il doit élargir sa vision pour le bien de l'entreprise an fonctionnant avec le conseil extérieur.

Le trésorier est différent du comptable. Dans les entreprises, c'est le comptable qui occupe les rôles du trésorier. Mais le plus avantageux c'est que l'entreprise doit engager un trésorier. Le rôle du trésorier se base sur la confiance. On dit souvent que la confiance se gagne. Pour assurer ses responsabilités, le trésorier doit gagner la confiance des personnes qui travaillent avec lui. Il doit animer ses amis en élaborant une relation plus étroite avec eux. L'homme est l'environnement le plus bon pour le trésorier mais s'il ne s'adapte pas avec les hommes, cela devient une menace pour lui.

A la fin, on ne doit pas oublier l'évolution de la technologie. Les ordinateurs et la technique jouent des rôles importants dans la gestion de trésorerie. L'entreprise de nos jours tourne vers l'informatisation de trésorerie pour améliorer les prévisions. Les flux d'informations doivent être plus rapides.

Le trésorier a besoin des informations exactes et réelles. L'utilisation des micro-ordinateurs facilite la tâche du trésorier. Le plan financier de l'entreprise et les prévisions doivent adapter à l'informatisation en utilisant des logiciels nécessaires.

La trésorerie dans un groupe a besoin d'une organisation efficace et stable. Les techniques cash management et netting de centralisation sont adaptés pour faciliter la relation entre la maison mère et les filiales en vue d'assurer une centralisation de la gestion des besoins et des excédents de trésorerie, une centralisation de la gestion des soldes bancaires, une centralisation des opérations de change et de taux, une centralisation de paiement.

Le technique cash management appelé aussi pooling est un système permet à la trésorerie centrale de capter les transferts de la gestion des liquidités de chaque filiale. Il se présente sous deux formes : le ZBA (Zéro Balance Account) et le national (national pooling) regroupé sur le schéma classique et la structure simplifiée.

Le pooling offre trois avantages aux membres du groupe. Il peut annuler les risques et assurer la gestion de l'emprunt et placement ; ensuite il optimise le coût de l'endettement et enfin assure le contrôle bancaire.

Le netting est un système de paiement et d'optimisation de la trésorerie du groupe. Il existe deux types de netting tel que le netting bilatérale et netting multilatéral. D'avantage, il donne au groupe trois profits tel qu'il peut réduire les frais financiers et la trésorerie immobilière, surtout il garantit l'optimisation des ressources. La constitution d'une structure peut se présenter dans le tableau ci-dessous.

Comme toutes les techniques utilisées, la centralisation peut présenter aussi des inconvénients à savoir sur le mode d'organisation et les contraintes réglementaires. Pour le mode d'organisation, on est souvent tombé sur le coût élevé de tarification bancaire, dématérialisation des moyens de paiement et surtout sur le transfert électronique de fond. Les contraintes réglementaires qui sont souvent apparus sont les problèmes de localisation des filiales, non-respect de droit de société et surtout les problèmes fiscaux.

La gestion de trésorerie du groupe est une méthode efficace pour gérer la situation financière de chaque filiale. Elle donne plusieurs avantages sur le cadre d'emprunts ou de placement effective selon le résultat grâce au plusieurs techniques que le trésorier du groupe doit maîtriser. Mais par contre, elle peut présenter aussi d'autre face ; c'est-à-dire des inconvénients que le groupe ne peut pas gérer jusqu'à présent. Dans ce cas, il vaut mieux faire des études sur les gestions de risques financiers.

D'après plusieurs recherches, les trésoriers d'entreprise ont déduit que grâce à la maîtrise parfaite des risques, ils peuvent engendrer des avantages aux entreprises. Il suffit de suivre l'évolution des flux monétaires sur les marchés financiers, de localiser les contraintes et surtout d'évaluer les indicateurs de risques qu'on doit prendre en compte, le prix sur le marché et la rentabilité.

Dans ce cas, l'utilisation de variable statistique pour mesurer les risques sont nécessaires en aboutissant une loi statistique correspondant. Sur les marchés organisés et les

marchés de gré à gré, les ingénieurs financiers présentent au trésorier comment couvrir les risques en présentant les principaux instruments nécessaires.

Le trésorier assume une grande responsabilité dans l'entreprise. Il ne peut travailler seul car ses activités dépendent surtout des autres branches qui ont une liaison soit indirecte soit directe avec lui. Pour gérer le flux financier de l'entreprise, le trésorier doit faire fonctionner sa relation à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Pour assurer le développement de son activité, le trésorier doit se connecter avec toutes les personnes dans l'entreprise. Ses travaux doivent être soutenus par les hiérarchies c'est-à-dire les dirigeants de l'entreprise. S'il veut atteindre la performance de la gestion de trésorerie, il doit avoir l'esprit ouvert et s'entendre avec les branches de la trésorerie.

Premièrement avec le comptable de l'entreprise. C'est la seule personne qui travaille chaque jour avec le trésorier. Il fournit les documents et les informations nécessaires pour l'établissement des prévisions de trésorerie au trésorier.

C'est le comptable qui assure les encaissements et décaissements dans l'entreprise. Cela veut dire que le flux financier se mouvant autour du comptable. De même pour le trésorier, après avoir reçu les documents provenant du comptable et élaborer les prévisions, il doit en contrepartie offrir au comptable toutes ses activités pour que ce dernier puisse les enregistrer dans le journal quotidien de l'entreprise.

Par la suite, cette relation est en chaîne car ses journaux doivent être donnés au trésorier pour qu'il fasse les prévisions de futur. La relation entre le comptable et le trésorier est donc journalière et importante pour le développement de l'entreprise.

Ensuite, le contrôle de gestion qui offre aussi des informations au trésorier pour réaliser les prévisions. Pour agir sur les délais clients, le trésorier doit rester en contact avec les responsables commerciaux. Le trésorier peut favoriser le compte d'exploitation à l'aide de la mise en valeur de l'importance de ces délais.

Dans ce cas, les responsables commerciaux peuvent gérer facilement ces délais pour équilibrer la trésorerie et en retour, le trésorier peut aussi facilement effectuer ses tâches quotidiennes.

Un autre environnement aussi qui entoure le trésorier est la direction générale. Cette dernière dirige l'entreprise. Elle établit alors des règles pour assurer le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise.

Pour que ses règles soient adaptées à la fonction du trésorier, il doit faire du reporting au niveau des dirigeants pour éviter les conflits. Il existe trois types de reporting tel que le reporting d'opération concernant les activités de la semaine ou du mois, le reporting de résultat qui détermine les différences entre les frais mensuels ou produits financiers mensuels, enfin le reporting de position qui concerne l'anticipation des risques.

La dernière mais le plus important dans l'environnement interne du trésorier est l'audit interne. Il assure la vérification des activités du trésorier pour minimiser les risques des excédents.

Pour la gestion des risques, la couverture sur les marchés se porte toujours sur les risques de taux et les risques de change car ceux sont souvent qui se produisent. La technique de couverture se divise en deux parties tel que sur les marchés à terme et sur les marchés d'option.

Les marchés à terme organisés ou futur market existent dans le monde entier depuis longtemps. Les commodités et les instruments financiers sont les contrats qu'il propose souvent. Ils peuvent se présenter comme un contrat, un engagement que l'acheteur fait. C'est un moyen pour faire des échanges des informations et des savoirs sur les risques.

Il existe cinq caractéristiques de marchés à terme. D'abord le dépôt de garantie ou déposition, c'est l'argent le plus inférieur qu'on peut déposer sur le marché ; ensuite l'ensemble de compensation ou clearing house, grâce à elle que le bon fonctionnement du marché déroule comme prévu ; après les appels de marge ou marginrequirement assure la sécurité de marché ; la position ouverte ou open interest et enfin la durée de vie qui définit la durée du contrat.

Seul le taux d'intérêt et les matières premières qui varient la marché à terme, mais en général, ils sont les mêmes. Les principaux produits contrat à terme ferme de taux de court terme et long terme, le contrat à terme sur indice CAC40 et sur devise EUR /USD sont négociables sur le marché. Et enfin le contrat à terme de devise est un contrat qui est rédigé pour l'achat d'une autre devise par une devise ou la vente.

Les marchés d'options sur le marché organisé peuvent négocier sur deux contrats tels que sur des actifs négociés sur le comptant et sur des produits dérivés déjà existés comme les options sur contrat à terme. Ils sont présentés par des contrats d'options alors que plusieurs options peuvent être combinées. Ses actions jouent une très grande place sur les encaissements ou versement des primes. Les marchés d'options exigent quelques obligations à savoir le sens de l'opération, le type de stratégie, le nom de la valeur sous-jacente et le nombre d'options, la date d'échéance et le prix d'exercice, et enfin les conditions de prix et la durée de validité d'ordre.

Parmi les deux instruments de couvertures, la couverture sur les marchés sur le marché de gré à gré est le plus difficile à utiliser à cause de l'absence de méthode statistique et de liquidité. On ne peut étudier dans cette technique que deux parties.

Les trois contrats utilisés dans les produits de couvertures fermes sont le contrat terme contre terme, les contrats FRA (Forward ou Future Rate Agreement) et les contrats de Swap. Ce premier contrat se déroule en deux parties telles qu'une phase de garantie qui détermine l'engagement des deux parties suivi par une phase de placement/emprunt. Les contrats FRA est un contrat entre les deux parties pour mettre en terme l'accord sur le taux d'intérêt futur. Dans ces contrats, il est nécessaire de fixer le taux d'intérêts en avance pour protéger le profit de chaque partie. Ils se divisent en deux périodes d'attente et de garantie. Le dernier contrat Swap se décompose en trois tels que le swap de taux d'intérêt, une opération entre deux emprunteurs qui se divise aussi en trois catégories : le swap de taux fixe contre taux variable ou la swap de taux variable contre taux fixe et les swap des taux variables contre un taux variable ; le swap de devise qui est un avantage pour un emprunteur contre la variation de devise dans le temps. Il existe deux catégories tels que le swap combiste et swap de devise (currency swap).

Mais en d'autre terme, trois contrats sont optionnels : le contrat Cap qui permet de garantir un taux de plafond c'est-à-dire le taux d'intérêt plafond pour garder le taux d'intérêt stable. De plus, le contrat floor qui permet la garantie d'un taux planché c'est-à-dire l'assurance pour l'acheteur contre paiement de prime pour un taux minimum. Et enfin le contrat collar qui est la combinaison des deux contrats cités avant, un garanti à l'acheteur pour l'augmentation ou diminution du taux. Bref, si on achète un collar, cela veut dire qu'on effectue un achat de Cap et de Floor, de même si on le vend.

En d'autre cas, les dérivés de crédits sont nécessaires pour couvrir les risques de défaillance de contrepartie, risque de rating et risque de spread. Il existe deux catégories de dérivé de crédit tel que dérivé sur défaut de paiement qui est une assurance pour l'acheteur contre la défaillance d'une contrepartie et les dérivés sur marge de crédit qui permet à l'entreprise d'anticiper le vente ou l'achat d'une titre pour éviter la hausse ou la baisse du taux.

Conclusion partielle

Pour conclure, malgré la mise en place de la qualité achat et production dans une entreprises, plusieurs problèmes ne sont pas encore résolus dans le domaine de trésorerie. Nous pouvons dire qu'il y a des problèmes qui ne sont pas liés à la qualité mais qui entraînent des impacts sur la variation de la trésorerie. La mise en place de la trésorerie exige que l'entreprise doive engager un trésorier qui suit toutes les activités concernant la trésorerie et sa variation. La gestion de risques financiers doit être utilisée par le trésorier car d'après les différentes recherches des ingénieurs de finance, cette méthode est très utile pour couvrir les risques qui frappent souvent les marchés. La maîtrise de la gestion de trésorerie est importante pour l'entreprise. Le trésorier doit maîtriser ses activités en collaborant avec ses environnements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les dirigeants de l'entreprise doivent mettre le trésorier à sa place et fonctionner avec lui pour qu'il puisse mieux effectuer son travail. Après ces études, on doit connaître ce que cela veut dire optimiser la gestion de trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, une entreprise est en relation avec ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières tout ce qui peut constituer son environnement. Ces relations ont généralement un impact sur la situation financière de l'entreprise. Ainsi une obligation de paiement de part et d'autre est créée. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse. Au sein d'une société, la trésorerie peut être considérée comme le moteur qui la fait marcher car elle lui permet de fonctionner tous les jours et de réaliser les différentes opérations. De ce fait, elle occupe une très grande place dans la vie d'une entreprise, d'autant plus qu'elle s'affirme comme étant une composante à part entière de la fonction finance.

Le suivi des activités d'encaissement et de décaissement de l'entreprise doit être fait. Aucun indice ne doit être négligé. Pour les encaissements, il faut suivre la qualité de production car c'est le garant des encaissements. Toutes les ressources doivent être gérées.

Les problèmes des entreprises de productions peuvent se traduire quelles peuvent être les conséquences d'une bonne gestion de trésorerie ? Pour résoudre ce problème, suivre la démarche standard en commençant par l'identification des problèmes propres à chaque entreprise (problème organisationnel, problèmes financières,...) et les problèmes communs (crise), collecter toutes les données autour du problème (statistique, étude précédente, référence théorique, cause du problème, conséquence directe,...), développer des alternatives (toutes possibilités de solution qui pourrait être adopté pour résoudre le problème) et les évaluer, choisir une, la mettre en œuvre et une dernière réévaluation de l'alternative choisie.

A savoir, pour développer la production, il faut gérer les ressources humaines. Il faut suivre les étapes de recrutement, de formation et de motivation. Après la réalisation de ces étapes, le chef peut évaluer la performance de chaque employé car celle de l'entreprise y dépend.

Si un employé n'est pas encore introduit dans le bain de la satisfaction, il est encore impossible pour l'entreprise de pouvoir atteindre le haut. Il faut donc mettre en évidence le développement des ressources humaines au niveau de l'entreprise. Développer les ressources humaines signifie faire adapter les employés à une vie plus agréable à l'intérieur de l'entreprise pour qu'ils donnent leur mieux à la production. Mais plus particulièrement, les dirigeants doivent connaître l'importance de la ressource humaine. Il est important de

considérer l'homme entant que tel. Si les employés atteignent tous le niveau de la performance, l'entreprise peut l'atteindre aussi.

Donc comme résultat, La mise en place de la gestion de trésorerie aide l'entreprise à augmenter son chiffre d'affaire et sa rentabilité financière à partir de la qualité de production. La bonne gestion de trésorerie améliore la confiance des entités à partir de ces deux indices, qualité de production et qualité achat.

La bonne gestion de la qualité de production et la bonne gestion de la qualité achat garant la performance de la trésorerie d'une entreprise. L'hypothèse est donc vérifiée. Dans toutes les entreprises de production alors, il faut conscientiser les dirigeants à mettre en valeur la gestion de la trésorerie. L'entreprise c'est-à-dire la performance, pourrait être aboutie.

Mais actuellement, à propos des entreprises de production, **le problème majeur du moment est la crise politique persistante, de caractère imprévisible, les entreprises sont impuissantes face à elle, et encaissent seulement ses lourdes conséquences.** Une stabilité politique à très long terme renforcerait les relations internationales, mettrait en confiance les investisseurs, élargirait les coopérations entre d'autres pays, véhiculerait une image positive auprès du monde, et bien d'autres encore.

Les industries à Madagascar sont un pilier pour l'économie nationale et sont un grand pas pour le développement, même si elle est encore une industrie simple ; basé sur la transformation de matières premières en produit finis, et les principales matières premières sont des matières organiques ; une question intrigue : pourquoi l'industrie lourde n'existe-t-elle pas encore à Madagascar ? Les industries métallurgiques, les industries automobiles, industrie pétrolière, sont-elles hors de notre porté économiquement parlant ?, les investisseurs ne risquent jamais d'investir dans ce domaine à Madagascar, non seulement sur la grande île mais sur d'autres pays d'Afrique, dans l'esprit des investisseurs, l'image de l'Afrique est celle des pays en crise, en guerre, ils ne se risqueraient jamais à investir dans un environnement incertain.

Un projet d'extraction du pétrole a déjà été mise en route mais n'a jamais été exécuté jusqu'à présent, ou peut être interrompu par la crise. Les seuls grands investissements réalisés à ce jour sont les industries d'extraction minière, pourquoi ? ; Peut-être que les profits y sont énormes pour que les investisseurs court ce risque, de plus après 2002, la situation s'est atténué, et ils ont pris confiance.

Un endettement à long terme auprès des bailleurs de fonds n'est pas une solution rentable, et constitue une dette pour la génération future. Une solution plus rationnelle serait

de véhiculer une image nouvelle du pays aux yeux du monde, image de l'île paradisiaque, un pays de détente. Cette alternative n'est pas seulement une action pour l'investissement dans l'industrie et autres domaines, mais pour le tourisme notamment.

La gestion de trésorerie est capitale pour une entreprise c'est pourquoi sa bonne compréhension est indispensable pour vivre sereinement votre entreprise. C'est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

La gestion de trésorerie d'un groupe est très efficace pour gérer la trésorerie de chaque filiale. Les risques de crédit et de taux frappent toujours l'entreprise mais le trésorier doit se méfier de ces risques pour minimiser les impacts à l'entreprise.

La trésorerie du groupe engendre beaucoup d'avantages à l'entreprise. Les intérêts de la centralisation sont faits pour que les filiales et la maison mère tirent ensemble des profits. Grâce au choix de meilleur paiement internationaux, le trésorier peut assurer la stabilité de la trésorerie et la relation avec la banque.

Les différentes organisations de trésorerie dans un groupe assurent le bon fonctionnement des techniques de centralisation. La structure de la centralisation est choisie selon son importance et selon le besoin de la maison mère. Même si la centralisation a ses défauts, elle peut quand même assurer la survie des entreprises membres.

En suite, le trésorier est le premier responsable de la gestion financière. Leur ouvrage traite du cadre théorique et donne des conseils pratiques dans tous les domaines de la gestion de trésorerie à CT.

L'enjeu financier tourne autour de l'entreprise à cause des erreurs et surtout les risques qui sont inévitables. Dans ce cas, le trésorier tient une place importante dans l'entreprise. Sa fonction est bien séparée de celui du comptable.

Le responsable de trésorerie assume plusieurs rôles dans le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise. Dans la gestion de flux financier, il assure le déroulement de l'action sur le BFR, les encaissements et décaissements, et surtout le choix de moyen de règlement. Dans le cadre des prévisions, il doit établir les prévisions annuelles, mensuelles et même quotidienne. C'est de sa responsabilité aussi de garantir les risques en adoptant des stratégies idéales. Et sans oublier les négociations des conditions bancaires et les contrôles des opérations.

L'environnement du trésorier aussi aide à le motiver à faire ses devoirs envers l'entreprise. L'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise ne peut pas être négligé.

Il est donc très important de mettre en œuvre la gestion de trésorerie pour atteindre l'objectif de l'entreprise, soit sur l'objectif de production soit sur l'objectif de stabilité financière. Le plus important dans la trésorerie est de gérer la trésorerie au quotidien. Pour faire face à cela, il faut établir des prévisions et savoir les exploiter. Ensuite, contrôler la facturation bancaire.

Pour optimiser la trésorerie, le trésorier doit choisir les meilleurs financements et placements. Il faut aussi établir des relations sérieuses avec les banques. La gestion des risques est très importante si on veut atteindre l'optimum de trésorerie.

En effet la gestion de trésorerie tient une place très importante pour l'entreprise parce qu'elle est considérée comme une démarche à suivre pour atteindre la performance de l'entreprise. Elle est considérée comme la clé de la réussite de l'entreprise. Face à la crise économique et politique subite par les pays sous-développés, comment conserver toujours la trésorerie des entreprises au voisinage de zéro ?

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ BARNETO Pascal et GREGORIO Georges, DSCG 2 Finance, 2^{ème} édition

- ✓ CHRISTIEN et DUPIN pascal de Saint-Cyr, Les nouveaux outils de trésorerie positive et négative, les éditions d'organisation en 1992

- ✓ POLONIATO Bruno et DIDIER VOYENNE, La nouvelle trésorerie d'entreprise de la gestion quotidienne aux marchés financiers, Inter Edition

- ✓ ROUSSELOT Philippe, Gestion de trésorerie, Edition : DUNOD, 2004 2^{ième} édition.

- ✓ SELMER Caroline, Toute la fonction finance, 1^{ère} édition

- ✓ SIMON Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD 3^{ième} édition 2003,

- ✓ ROUSSELOT Philippe, Gestion de trésorerie, Edition : DUNOD, 2004 2^{ième} édition.

Cours et documentations :

Cours de Gestion de trésorerie, Master I, 2015

Cours organisation, Licence 2, 2013

ANNEXES

Liste des annexes :

ANNEXE I : Guide d'entretien avec les responsables de production

ANNEXE II : Guide d'entretien avec les responsables achats

ANNEXE III : Guide d'entretien avec les responsables financiers

ANNEXE IV : Questionnaires pour les ouvriers (information quantitative)

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN

Connaissance générale sur l'entreprise :

Raison sociale :

Principal activité :

Effectif des employés :

QUALITE DE PRODUCTION

- 1) Quels sont les critères de sélection des nouveaux employés ?
- 2) Comment se déroule les formations des nouveaux recrues ? Leurs formateurs, la durée de formation,
- 3) Quels sont les actions pour motiver vos employés ?
- 4) Qu'est ce qui les motive le plus ?
- 5) Pourcentage et critère des nouveaux employés au cours d'une année ?
- 6) Quels sont les critères de renvoie des employés ?
- 7) En moyenne, quel est le pourcentage de renvoie des employés au cours d'une année ?
- 8) Quel est le pourcentage des employés qui quittent l'entreprise ?
- 9) Quels sont les raisons du choix de la qualité ISO ?
- 10) Comment se déroule la formation des employés pour a mise en place de la contrôle qualité ?
- 11) Quels sont les actions et politique pour atteindre l'objectif de production ?
- 12) Quels sont les actions dans chaque section pour minimiser les défauts de fabrication (zéro défaut) ?
- 13) Quels sont les mesures prise pour éviter les pannes dans la production (zéro panne) ?
- 14) Quels sont les actions pour éviter les accidents du travail ?
- 15) Pour le délai de fabrication, quels sont les actions pour éviter le retard de production ?
- 16) Quels sont les actions pour minimiser le stock des produits finis ?

- 17) Comment se déroule les informations dans l'entreprise ? La relation des employés avec les employés ? La relation des employés avec les cadres ? La relation des employés avec les dirigeants ?
- 18) Effectuez-vous des planifications de production ?
- 19) Quels sont les actions des prévisions de fabrication ?
- 20) La mise en place de la qualité de production améliore t- elle la relation de l'entreprise avec les clients ? Avec les fournisseurs ? Avec vos banques ?
- 21) Quels sont les impacts de la mise en place de la qualité de production dans l'atteinte de l'objectif de production ?
- 22) Quel est le pourcentage d'accroissement de production depuis la mise en place du système qualité ?
- 23) Quel est le pourcentage d'accroissement du chiffre d'affaire ?
- 24) Quels sont les problèmes qui se présentent souvent dans le domaine de production ?
- 25) Pouvez-vous donner des suggestions d'amélioration dans le système de production

ANNEXE II

Guide d'entretien :

QUALITE ACHAT

- 1) Quels sont les actions pour le traitement de la demande d'achat ?
- 2) Comment sélectionnez-vous les fournisseurs ?
- 3) Quels sont les raisons du choix des fournisseurs ?
- 4) Quels sont les actions pour négocier avec les fournisseurs ?
- 5) Comment de déroule l'établissement des commandes ?
- 6) Lors de la réception des produits, quels sont les actions de suivi des commandes ?
- 7) La mise en place de la qualité achat améliore t- elle la relation de l'entreprise avec les fournisseurs ? Avec les clients ? Avec les banques ?
- 8) Effectuez-vous des prévisions de commande ?
- 9) Avez-vous des cahiers d'enregistrement des commandes et des stocks ?
- 10) Quels sont les impactes de la qualité achat sur les charges de l'entreprise ?
- 11) Quel est le pourcentage de diminution des charges depuis la qualité achat ?
- 12) Quels sont les impactes de la mise en place de la qualité achat dans la gestion de charge?
- 13) Quels sont les problèmes qui se montrent souvent lors de processus achat ?
- 14) Pouvez-vous donnez des suggestions d'amélioration dans le système de qualité achat ?

ANNEXE III

Guide d'entretien :

TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

- 1) Quels sont les activités d'encaissement et de décaissements de l'entreprise ?
- 2) L'entreprise travaille avec combien de banque ?
- 3) Quels sont les raisons du choix des banques ?
- 4) Quels sont les raisons du choix des banques pour le placement ?
- 5) Quels sont les raisons du choix des banques pour l'emprunt ?
- 6) L'entreprise utilise combien de monnaie ?
- 7) Effectuez-vous des prévisions de trésorerie ?
- 8) Quels sont les impacts de la prévision de la trésorerie dans la performance de l'entreprise ?
- 9) Quels sont les risques qui se présentent souvent sur la trésorerie de l'entreprise ?
- 10) Comment gérer vous ses risques ?
- 11) La mise en place de la qualité de production et achat améliore-t-elle la gestion des risques ? (confiance des entités)
- 12) Quels sont les impacts de la qualité de production sur les encaissements de l'entreprise ?
- 13) Pouvez-vous donner le pourcentage de variation de l'encaissement depuis la mise en place de la qualité de production ?
- 14) Quels sont les impacts de la qualité achat sur les décaissements de l'entreprise ?
- 15) Pouvez-vous donner le pourcentage de variation des décaissements depuis la qualité d'achat ?
- 16) Utilisez-vous le système de trésorerie idéale ? (au voisinage de zéro)
- 17) Si oui, quels sont les politiques de la mise en place de la trésorerie idéale au sein de l'entreprise ?
- 18) Quels sont les problèmes de la trésorerie dans votre entreprise ?
- 19) Pouvez-vous donner des suggestions ou de propositions pour améliorer la trésorerie de l'entreprise ?

ANNEXE IV

ENQUETE SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYES

MAI 2018 - ENTREPRISE DE PRODUCTION

IDENTITE

IDENTITE

1. Combien d'année travaillez vous dans cette entreprise

1. +10 ans 2. entre 10 à 5 ans
 3. entre 5 à 3 ans 4. entre 3 à 1 an
 5. - 1an

La réponse est obligatoire.

2. Pouvez vous préciser votre sexe

1. Masculin 2. Féminin

MOTIVATION

3. Pourquoi choisissez vous cette entreprise

1. Salaire 2. Lieu 3. heure du travail
 4. Emballance du travail

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

4. Quelle est votre principale motivation dans l'entreprise

1. salaire
 2. activité
 3. relation entre les salariés
 4. relation entre les salariés et les employés

5. Qu'est ce que vous aimez le plus

SATISFACTION DANS LA QUALITE DE PRODUCTION

6. Etes vous satisfait de votre travail

1. oui 2. non

7. Etes vous satisfait du travail de votre groupe

1. pas satisfait 2. un peu satisfait 3. satisfait
 4. tres satisfait

8. Etes vous satisfait de la qualité de votre production

1. pas satisfait 2. un peu satisfait 3. satisfait

10. Que pensez vous de la formation

1. satisfaisant 2. respectant le norme
 3. démodée 4. difficile à adopter
 5. facile à adopter

11. Qu'est ce qui manque dans la formation

1. trop ennuyeux 2. manque d'équipement
 3. compétence du formateur 4. pas de réponse

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I :MATERIELSETMETHODES.....	5
Chapitre 1 : MATERIELS	7
1-1-Cadre de l'étude.....	7
1-1-1-Présentation de la zone d'étude : cas des entreprises de production .	7
1-1-2 Justification du choix des entreprises.....	8
1-2 Méthodologie de recherche.....	8
1-2-1Qualité de production.....	9
1-2-2-Qualité achat.....	12
1-2-3- La gestion de trésorerie d'une entreprise.....	13
1-2-3-1- Généralité sur la trésorerie.....	13
1-2-3-2- Les risques.....	17
1-2-3-3 La trésorerie idéale.....	19
1-2-3-4 Choix des banques.....	19
Chapitre 2 : METHODES.....	24
2-1-Collecte des données	24
2-1-1-Guide d'entretien : entretien avec les cadres et dirigeants.....	25
2-1-2-Questionnaires : enquête avec les employés.....	26
2-1-3-Observation.....	27
2-2- Analyse des données : par analyse statistique.....	27
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS.....	29
Chapitre I : Qualité de production : facteur clé pour l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.....	31
1-1-Gestion des moyens disponibles : ressources humaine et matériels.....	31
1-1-1-Gestion des ressources humaines et matérielles.....	31
1-1-2-Procédure de formation du personnel.....	32
1-2-Motivation des employés.....	34

1-3-Le plus motivant.....	35
1-4-Pourcentage de nouveau recrú et renvoi des employés chaque année.....	35
1-5- Méthode de la mise en place de la qualité.....	36
1-5-1- Certification en ISO 9001.....	36
1-5-2-Actions pour atteindre l'objectif de l'entreprise.....	36
1-5-3-L'importance du respect de la norme de production : Zéro défaut.	37
1-5-4-La place de la norme technique : Zéro panne.....	37
1-5-5-Zéro accident assurance des employés.....	38
1-5-6-Zéro délai : source de confiance des clients.....	38
1-5-7-Zéro stocks : bonne gestion des commandes.....	39
1-6-Maitrise des informations.....	39
1-7- Planning et prévision de fabrication.....	39
1-8-Qualité de production et le chiffre d'affaire.....	39
1-9- Vérification des hypothèses dans la qualité de production.....	40
1-9-1-Impacte de la qualité de production sur la relation avec les entités.	40
1-9-2-Les impacts de la mise en place de la qualité de production dans l'atteinte de l'objectif.....	40
Chapitre II : Qualité achat : outil pour la bonne gestion des charges.....	42
2-1-Préachat.....	42
2-2-Sélection des fournisseurs.....	42
2-3 Raison du choix des fournisseurs.....	43
2-4-Etablissement des bons de commandes.....	43
2-5- Suivi des commandes.....	44
2-6-Relation entre la qualité achat et les entités.....	44
2-7 Prévision des commandes.....	44
2-8- Enregistrement.....	44
2-9-système de vérification des hypothèses : les impacts de la qualité achat dans les charges.....	45

Chapitre III : La trésorerie de l'entreprise.....	46
3-1-Les encaissements et décaissements.....	46
3-2-Placement et emprunt.....	47
3-3 Monnaie.....	47
3-4-Prévision de trésorerie.....	47
3-5- Les risques de la trésorerie.....	49
3-6-La trésorerie au voisinage de zéro ou la trésorerie idéale.....	49
PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	51
Chapitre I : Discussions des résultats obtenus.....	53
1-1-Analyse de la qualité de production.....	53
1-2-Analyse sur la qualité achat.....	56
1-3-Analyse sur la trésorerie.....	57
Chapitre II : Proposition de solutions.....	63
2-1-Solution sur la qualité de production.....	63
2-2 Proposition de solution pour la qualité achat.....	64
2-3- Proposition de solution pour améliorer la trésorerie.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	V
ANNEXES.....	VI