

**PARTIE II - IDENTIFICATION & ANALYSE DU
PROBLEME**

CHAPITRE 3. PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LA COMPAGNIE VIDZAR AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'environnement est l'ensemble de ce qui entoure le milieu où l'on vit. Il est constitué par de nombreux facteurs qui agissent sur les activités de l'entreprise. L'obtention des objectifs fixés par l'entreprise dépend de plus en plus de l'environnement, surtout de l'environnement interne, c'est à dire l'environnement au sein de l'entreprise elle-même. Dans ce chapitre, nous allons voir la non satisfaction de la gestion des ressources, les difficultés au niveau de la production, la non fiabilité de la qualité d'emballage, le mauvais choix

de la gestion de stock et la non tenue de la C.A.E

Section 1. Gestion des ressources non satisfaisante

Les ressources en matérielles tiennent une place importante dans les activités de l'entreprise. Donc, il faut faire attention pour sa gestion. En effet, plusieurs entreprises souffrent de problèmes sur les ressources en matérielles.

1. 1 Matériels insuffisants

1.1.1 Matériels de transport insuffisants

Le principe de transport repose toujours sur le déplacement d'un objet ou d'une personne d'un lieu vers un autre lieu. En effet, le transport au niveau de Vidzar se divise en deux catégories : le transport à usage personnel et le transport des matières et des produits finis. En ce qui concerne le transport du personnel, ce sont le DAF, le Directeur commercial, le Directeur marketing qui sont dotés de voitures de fonction, c'est à dire, voitures mises à leur disposition pour assurer le travail au bénéfice de la société. Pour le personnel subordonné, ce sont les deux voitures qui s'occupent des ventes et des livraisons dans la périphérie de Tana qui assurent le transport personnel chaque matin. Seul le premier véhicule possède des sièges installés dans les deux côtés. Pour le second véhicule, le personnel doit s'asseoir sur les cageots. En plus, ces deux voitures ne possèdent pas de vitres, et le personnel souffre du manque d'aération.

En effet, les ressources matérielles servent de support à la réalisation des tâches et des objectifs d'une entreprise. Elles sont nécessaires voir primordiales pour qu'une entreprise puisse produire. La Compagnie Vidzar est dotée de matériels et d'infrastructure insuffisante, de plus obsolètes surtout les transpalettes et les chariots qui assurent le transport des emballages vides tels cageots du lieu de déchargement vers le lieu de stockage. Ils s'occupent

aussi du transport des produits finis des usines vers le magasin de stockage. Faute d'entretien et de maintenance, ces matériels sont tous en état d'obsolescence et certains d'entre eux sont inutilisables. Par conséquent les agents mobiles commerciaux qui ont pour missions de transporter les emballages vides du lieu de déchargement vers le lieu de stockage et le transport des produits finis des usines vers le magasin de stockage doivent consacrer leurs efforts en transportant de ses propres mains les cageots contenant des emballages vides et des produits finis dans les magasins de stockage de ces deux matières. En effet, ceci engendre un retard dans l'exécution des tâches. En outre, les transpalettes détruisent le dallage des ateliers de production au moment du transport à cause de ses pneus qui sont un peu cylindriques. Voilà pourquoi, des casses surviennent en cas de dos d'âne et les mobiles, piégés, risquent d'avoir des accidents de travail.

En résumé, les transpalettes et les chariots ne sont pas tout simplement insuffisants et obsolètes. Ils détruisent aussi d'autres patrimoines de l'entreprise. Alors, la Compagnie souffre de nombreuses conséquences de retard dans l'exécution des tâches et de fatigue des mobiles.

1. 1. 2 Matériels informatiques non performants

La société dispose d'un grand nombre de matériels et d'équipements. Chaque bureau est doté de matériel de haute qualité comme les ordinateurs et les téléphones. Pour le département comptable : le chef comptable possède un ordinateur et un téléphone ; ses subordonnés sont au nombre de 4, à savoir le service recette, le service dépense, le service recouvrement, le service aide comptable, possèdent un ordinateur chacun et utilisent 2 téléphones fixes.

Ensuite, le Département contrôle de gestion est composé de 4 responsables dont un chef de service et 3 assistants. Ce Département bénéficie de 3 ordinateurs et 2 téléphones.

Concernant le département informatique, la société dispose de deux informaticiens qui se chargent de leur entretien, de leur utilisation, et leur réparation. C'est seulement le chef de service qui bénéficie de téléphone.

Le Département approvisionnement est composé de 4 personnes dont un responsable approvisionnement local, un s'occupe de l'import, et les deux autres se chargent de la gestion de stock de ces matières, des fûts vides et du riz (puisque la société a une cantine). Les deux chefs de services ont chacun un ordinateur et le téléphone chacun, tandis que les deux subordonnés n'ont qu'un ordinateur.

Pour le cas du Département production, le personnel administratif est au nombre de 7 qui bénéficient de 5 machines et 5 téléphones fixes ; il y a aussi 4 autres qui s'occupent du contrôle et du comptage physique des sorties des produits finis dans les deux usines ; ces derniers n'ont pas ni machines ni téléphone.

Néanmoins, ces matériels ne sont pas encore suffisants et performants. C'est le cas des départements comptable, contrôle de gestion, approvisionnement et commercial ; il n'y a qu'une imprimante pour les 6 bureaux. L'impression passe par voie de réseau informatique. Alors, pour les bureaux qui se situent loin de l'imprimante, il y a risque de perte de données au cours d'une impression.

Ensuite, pour le service chargé de la gestion de stock des matières premières et fûts vides, sa machine n'a pas d'onduleur; alors au cours d'une coupure fréquente de l'électricité, les données saisies risquent de ne pas être conservées. Ce service est assuré par de personnes moins qualifiées ; or, comme pour certaines sociétés, les matériels du personnel dépendent de leurs qualifications. Par conséquent, ce service n'a pu bénéficier de nouvelle machine, en outre, il reçoit la machine rejetée par d'autre. Par conséquent, ce dernier souffre des problèmes déjà supportés par le dernier utilisateur comme le retard dans l'exécution des tâches.

Enfin, pour le cas du responsable stock produit finis, ils ont comme missions principales de saisir journalièrement toutes les entrées et sorties des produits finis. Ils possèdent une machine qui est un peu vieille, et ne répond qu'après quelques minutes, surtout lorsque plusieurs employés utilisent le réseau. Or, chaque jour, il y a environ 60 bons de sorties qui doivent être saisis. A cause de la lenteur de sa machine, il n'arrive pas à saisir tous les mouvements. Le contrôleur souffre de ce retard puisqu'il doit attendre quelques jours pour procéder au contrôle et suivi.

1. 2 Personnel mal géré

La fonction « personnel¹ » est probablement la seule qui ait connu une évolution spectaculaire et l'unique fonction permanente au cours de ces dernières années. Cette évolution va se poursuivre, touchant aussi le contenu de la fonction que le profil des hommes qui l'exécutent. C'est pour cette raison peut se situer la GRH (Gestion des Ressources Humaines)

En matière de contenu, l'évolution de la fonction personnelle est passée par 3 phases qui correspondent à 3 conceptions de son rôle et sa place dans l'organisation de l'entreprise : « la phase d'administration, la phase de gestion et la phase de développement ». La phase d'administration correspond à l'image la plus classique de la fonction. Le responsable de personnel y apparaît comme le spécialiste appliquant les techniques spécifiques pour traiter les problèmes relevant de la vie quotidienne de l'entreprise tels l'embauchage, la paie : d'où les relations avec les organisations syndicales. La phase de gestion traduit la volonté d'appréhender le devenir à moyen terme et donc de proposer des politiques touchant

¹ M RAHAJARIZAKA Richard, Cours GRH IV Gestion, Université d'Antananarivo

l'humain et le social. C'est par exemple le cas des politiques de recrutement, des fonctions de promotion et de rémunération. Le rôle du responsable personnel est donc dans cette optique de faire prendre en compte l'incidence du facteur humain dans les grandes décisions à caractère économique, technologique ... dans l'entreprise. Il met au point la procédure permettant la mise en pratique des politiques. Il développe également un langage commun et participe à l'élaboration du système de communication.

La phase de développement va plus loin dans la démarche. Cette phase récente correspond au défi qu'affronte l'entreprise : Comment concilier les rigueurs des choix économiques et l'aspiration d'enrichissement ? Autre question qui se pose : comment libérer au travers une organisation souple le potentiel d'invention, de créativité de chacun afin qu'il participe à une amélioration des performances, de l'efficacité, donc de la compétitivité et assure l'entreprise d'une meilleure adaptation au changement rapide de l'environnement. Cette phase consiste à développer des organisations plus souples, décentraliser les décisions, motiver l'ensemble des acteurs de l'entreprise, relève de la responsabilité de la hiérarchie.

Comme si, le personnel était la source du rendement de l'entreprise, il faut faire attention pour sa gestion. Certes, la Compagnie Vidzar est une entreprise privée, mais la conduite du travail de certains employés est beaucoup marquée par un certain manque de motivation (heure d'arrivée au travail, heure de sortie, prise d'initiative ...). Peut-être, ces agissements viennent du fait que le bureau du chef de service personnel est loin du bureau du personnel administratif. Par conséquent, ce chef n'arrive pas à contrôler ces subordonnés malgré sa lourde tâche à accomplir.

1. 2. 1. Insuffisance du personnel

Actuellement, Vidzar souffre de l'insuffisance du personnel. Au niveau du chargement des produits finis, on aperçoit souvent une longue file d'attente. Cela est causé par l'insuffisance des mobiles destinés à accomplir la tâche, surtout lorsque la Compagnie effectue des ventes en provinces. Pendant notre passage, chaque après-midi, il n'y a qu'environ 10 mobiles qui assurent le chargement de voitures commerciales de la Compagnie et celles de la clientèle. En effet, la clientèle souffre de cette insuffisance.

De plus, les agents chargés de la réception des emballages vides sont largement insuffisants. Ils sont seulement au nombre de deux. En effet, au cours de la réception de ces emballages, ils trient les bouteilles qui ne sont pas conformes à celle de Vidzar et les casses. En général, les flux journaliers des cageots varient de 1500 à 5000 cageots. Toutefois, les clients et les chauffeurs commerciaux arrivent en même temps, presque chaque matin. Par conséquent, les vérificateurs n'arrivent pas à bien accomplir leur tâche ; ils procèdent seulement au comptage physique des cageots et vérifient la conformité ou non de ceux qui

sont écrits dans les RSP et RL et le comptage physique. Seules les casses et les non conformes qui sont trouvés par hasard sont mentionné ; alors que le responsable stock emballages vides en trouve beaucoup. Ceci provoque la circulation des informations non fiables.

En effet, au niveau des stocks des produits finis, les mobiles commerciaux sont au nombre de 34 qui assurent le chargement et le déchargement des produits finis, c'est à dire, chargement des produits finis dans les véhicules de la clientèle et dans celle de la société et le déchargement au moment où les produits arrivent chez la clientèle (cas des produits finis à livrer). Lors de chaque vente et livraison, chaque chauffeur est escorté par deux agents mobiles qui se chargent du déchargement des produits. Ceci se passe en fonction de la commande de la clientèle. En général, 5 chauffeurs par jour s'occupent des ventes et livraison, donc 10 mobiles doivent occuper de lui ; 7 autres font des ventes ou livraison en provinces

(14 mobiles) ; donc, les 10 restants assurent le transport et le rangement des produits finis en stock. Ceux-ci sont largement insuffisants, vu l'abondance des produits finis journaliers des deux usines. En période de fêtes, les commandes sont très fluctuantes; la clientèle souffre de cette insuffisance.

En outre, Vidzar est constituée par un ensemble de groupes de sociétés à savoir la Société Mellis, la Société Dali. Mellis se trouve dans la même enceinte que Vidzar ; c'est une société distributrice exclusive des boissons de marque Dzama et d'autres comme Classico, STAR, Eau Vive. Dali a son siège social à Tanjombato; c'est une industrie agro alimentaire qui produit et commercialise des boissons alcooliques de marque « Côte Est » ; produit nouveau contenu dans des bouteilles 33 cl LN. Ce sont les Contrôleurs de Gestion de Vidzar qui s'occupent du suivi et contrôle de ce groupe. Le personnel de ce département est au nombre de 4 dont un Chef de service et 3 assistants. En effet, vu les nombreuses activités de ce groupe, ces responsables n'arrivent pas à bien accomplir leur mission. En outre, ils sont de nouveaux recrutés, ils ne maîtrisent pas bien le nom de tous les produits finis et toutes les matières consommables de ce groupe ; ensuite, ils ne connaissent pas bien la procédure qui existe au sein de ce groupe. Pour assurer le suivi de Dali, les Contrôleurs doivent se déplacer en traitant à Anosibe ses données. Pendant notre passage, seule Vidzar est bien suivie ; les deux autres sont un peu délaissées. Ceci peut engendrer un mauvais comportement au niveau de chaque branche, par exemple des vols de marchandises, et en conséquence, fausser les résultats de l'exercice.

En outre, le Département comptable souffre également de l'insuffisance du personnel. Il est composé de quatre personnes dont un chef comptable et un service recettes, un service dépenses et un service recouvrement. C'est au niveau de Vidzar seulement que ces quatre responsables assurent ses tâches. Mais ils n'arrivent pas à saisir au jour le jour toutes les opérations de la compagnie alors que de lourdes tâches les attendent. Peut-être, l'insuffisance est due à la minimisation des dépenses de la Compagnie pour pouvoir atteindre le maximum

de profit. Or, en étant une entreprise industrielle et commerciale, ce département comptable n'arrive pas à saisir au jour le jour toutes les opérations qui se déroulent au niveau de la Compagnie. Pour de plus amples informations, il faut remarquer que pendant notre passage chez la compagnie, les comptables ont effectué les opérations de l'année 2005 en même temps que celles de 2006. Ceci engendre un retard de réception des informations au niveau de chaque responsable et a une conséquence grave sur la prise de décision. Les informations ne sont pas fiables et ne peuvent donner lieu à des actions correctives.

1. 2. 2. Non-respect du règlement intérieur

Chaque société a son règlement intérieur. Pourtant, l'existence du règlement n'empêche pas certains employés de faire ce qu'ils veulent. Par exemple pendant notre passage chez Vidzar, des retards fréquents et sans motifs, l'absentéisme, sortie du bureau avant l'heure normale ont été notés. Presque toutes les directions connaissent ce genre de problèmes.

En effet, le travail ne marche pas comme il faut. Le supérieur n'arrive pas à surveiller et contrôler ses subordonnés du fait de l'abondance des tâches à accomplir. Ces absences et retards sont causés par la non motivation du personnel : manque d'indemnité , non paiement des heures supplémentaires . De plus, les conditions de travail et le climat ne sont pas favorables dans certains bureaux. Ceci engendre beaucoup de conséquences dans les activités de la Compagnie, notamment les objectifs fixés ne sont pas atteints, tel le retard dans l'exécution des tâches.

1. 2. 3. Personnel non motivé

Par définition, la motivation¹ est l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer. Ainsi, l'homme est motivé lorsque son comportement est orienté vers un but. L'intensité ou la détermination manifestée en essayant d'atteindre ce but sera fonction de la perception qu'ils auront du bénéfice à retirer. Vidzar souffre actuellement d'un problème de personnel non motivé. Beaucoup d'employés ne sont pas satisfaits par leur rémunération. L'effort social qui est déjà effectué par la société n'arrive pas à satisfaire tout le personnel. Par conséquent, les employés n'accomplissent pas bien leurs tâches ; ils effectuent leurs tâches en cherchant toujours d'autres emplois mieux rémunérés que ceux de la Compagnie.

1. 2. 4. Insuffisance des formations et promotion

Les niveaux de formation des agents de Vidzar sont disparates. Il existe un bon nombre de personnes dont les qualifications ne leur permettent pas d'assurer les tâches qui leur sont confiées. Un problème majeur au sein de la Société est que les nouveaux recrutés se plaignent que leurs salaires sont faibles par rapport à ceux des anciens. Cela est dû au fait que ces derniers gagnent beaucoup par l'ancienneté tandis que les nouveaux ne perçoivent qu'encore très peu. Par conséquent, même si des mécontentes internes ne se sont pas encore présentées, les nouveaux recrutés ne veulent pas travailler durement et sérieusement du fait de leurs bas salaires, puisque normalement, la rémunération est fonction du travail réalisé et du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti)

1. 2. 5. Retard dans l'exécution des tâches

Chaque mois, Vidzar procède à une évaluation de stock de matières premières et de produits finis. En principe, cette évaluation doit être accomplie chaque jour ouvrable fin du mois, mais pour Vidzar, ce n'est pas le cas, surtout au niveau des produits finis. Ceci est dû à la mauvaise organisation au niveau de chaque responsable touché par les travaux d'inventaire. En effet, le directeur commercial veut toujours écouler les produits en essayant de limiter les temps où les stocks sont sans mouvements pour pouvoir faire de l'inventaire. En plus, le responsable stock produits finis n'arrive pas à superviser les agents mobiles commerciaux qui assurent la mise en stock des produits finis du fait de l'abondance de la tâche à accomplir. Pour faciliter l'inventaire, chaque produit de même marque doit être placé dans un même lieu. Or, du fait de l'absence de contrôle et à cause des lacunes de des mobiles, les produits se mélangent entre eux. Par exemple, le Club se place avec la Cuvée blanche et ainsi de suite. Alors, les travaux d'inventaire sont toujours reportés. Pendant notre passage, le cas se

¹ M. RAHAJARIZAKA Richard, Cours GRH 4 ème Année Gestion, Université d'Antananarivo

présente toujours, et l'inventaire du mois de février n'est accompli que le vendredi 10 mars 2006. Ceci ne permet pas de faire une évaluation des ventes mensuelles réalisées.

En outre, au niveau du département comptable, ce cas se présente aussi. Le principe comptable est d'enregistrer au jour le jour toutes les opérations qui vont se passer au sein de la société. Mais les comptables de Vidzar n'arrivent pas à appliquer ce principe. A cause du nombre élevé des activités de la société (production et vente de 19 types de produits de divers litrages, surnombre des matières premières et des matières consommables), les comptables n'arrivent pas à saisir quotidiennement toutes les opérations. Certaines opérations de janvier et février 2006 ne sont pas encore comptabilisées durant la période du stage de février à avril 2006. La principale cause en est la mauvaise répartition des tâches. Il en résulte une lacune dans l'appréciation des résultats d'une activité donnée et dans la fiabilité des informations.

Enfin, au niveau du responsable stock produit finis, au moment de la livraison des produits de la clientèle, les chauffeurs apportent une nouvelle commande mentionnant la date de livraison de cette commande. Toutefois, cette date n'est pas respectée, soit retardée soit reportée. Ce sont les clients de la périphérie qui sont victimes de ce retard. En général, ces clients ne commandent que des articles peu nombreux, cependant ils passent des commandes plusieurs fois par mois(6 fois par mois). Nombreuses sont les sources de ce retard, à savoir le manque des agents mobiles chargés du chargement des produits finis, ensuite l'insuffisance des chauffeurs qui assurent la livraison de ces marchandises au moment où la majorité d'entre eux font des ventes et livraisons en provinces. Quelquefois, les voitures commerciales sont en panne, et doivent être réparées, par conséquent, les commandes de la clientèle ne sont pas honorées à temps. Tout cela peut diminuer les circuits de distribution de la Compagnie, puisque si les clients trouvent de nouveaux fournisseurs producteurs des même produits que Vidzar et avec une bonne condition de livraison, il est possible que ces clients changent de fournisseurs.