

Section 2. Difficultés au niveau de la production

2. 1 Pannes fréquentes des machines

La production joue un rôle important dans la vie de l'entreprise agro alimentaire. Donc, il faut faire attention pour sa gestion. En effet, le processus de production des Dzama est très long, nécessitant des machines performantes. Dans l'usine 2, ce sont le lavage, le rinçage, et l'étiquetage demandent beaucoup de main d'œuvre, le reste est accompli par des machines. Or, comme tout matériel, les machines peuvent être en panne et il faut attendre environ une heure que ces machines marchent. Le manque de maintenance et d'entretien en sont les causes. En effet, chaque jour, la production a un objectif à atteindre, mais du fait de pannes fréquentes de ces machines, certains jours, ils n'arrivent pas à atteindre cet objectif. Si ce cas est fréquent, il y a risque de rupture de stock, surtout en cas de nombreuses commandes.

2. 2 Existence de marchandises non conformes

Le rhum Dzama Ice est la dernière-née des gammes de Vidzar. Etant des produits fabriqués à partir des fruits exotiques ou punch, leur production doit passer par un traitement spécifique. En effet, le Dazma Ice est un boisson alcoolique gazeux, avec un alcool très faible « 6° ». Vidzar produit 6 types de Dzama Ice, à savoir le Ice coca, orange, citron vert, grenadelle, ananas, letchee. Le processus de production du produit Ice se passe comme suit : tout d'abord, on doit traiter le rhum haut degré jusqu'à ce qu'il arrive à 6°. Ensuite, on procède à la fabrication de ces jus gazeux. Ces jus doivent entrer dans une machine glaçante pour être glacés. Avant de vider les bouteilles, ces boissons doivent être vérifiées par les contrôleurs de qualité pour leurs formes et goûts ; si les contrôleurs trouvent des anomalies ou des non-conformités, le retour des produits au coupage est opéré au coupage. Quelquefois, les contrôleurs ne trouvent pas des anomalies, mais ce sont les clients qui font des réclamations après l'achat. Dans ce cas, les charges de la société sont doublées, puisque ces produits doivent repasser les différentes étapes ; c'est à dire, les bouteilles doivent être relavées et rincées de nouveau. En conséquence, le rendement de la société est diminué.

En outre, ce n'est pas seulement le Dzama Ice qui peut être non conforme, il y a aussi les rhums blancs à savoir le Club, le Cuvée Blanche. Sa non-conformité se trouve parfois par la présence de déchet de canne à sucre au bout des bouteilles déjà remplies. Dans ce cas, les produits doivent être versés dans des cuves Makiplast pour un nouveau traitement repassant les diverses étapes de production. Or, le Club, le Cuvée Blanche et le Dzama 42° sont les plus demandés par la clientèle, et si ce cas se présente fréquemment, il y a risque d'épuisement de stock.

2. 3 Bassins non adéquats

Pour faire le rinçage dans l'usine 2, Vidzar utilise 5 bassins en ciment. Avant de remplir ces bouteilles, les bassins sont remplis d'eau. En effet, les rinceurs chargent les bouteilles par cageots mais pas une à une. Au cours du chargement, environ une soixantaine de bouteilles sont remplies en même temps. Par conséquent, des chocs sont possibles. En outre, les bassins sont en ciment mais pas en plastique, donc les chocs entre les bouteilles et les bassins provoquent des casses. En général, des casses de 2 à 3 cageots par jour ont été enregistrées de février en avril. Or, la société a déjà engagé beaucoup de dépenses sur ces bouteilles à savoir le coût d'importation, le salaire de tous les responsables concernés ; mais, en fait de compte, les bouteilles sont inutilisables. Donc, la société subit une perte.

4. *Etat de casses rinçage du mois de mars 2006 (dans l'usine 2 seulement)*

Contenance	Casses rinçage	PU (en Ar)	Montant
100 cl	955	650	620 750
70 cl	39	417	16 263
50 cl	767	417	319 839
35 cl	2 235	533	1 191 255
20 cl	129	333	42 957
Montant total			2 191 064

Source : Contrôleur de Gestion de la Compagnie Vidzar

2. 4 Existence de bouteilles trop sales

Pour pouvoir vendre ses produits avec des prix à la portée de tous, la société a choisi la consignation des emballages. La clientèle ne soigne pas les emballages ; en effet, nombreux d'entre eux dégagent une odeur de pétrole, ont des tâches d'huile et des déchets de bougies. Peut être, cela est dû au fait que les clients revendeurs ne font pas de consignes aux consommateurs finals et que ces ménages effectuent des achats d'huile et du pétrole avec ces bouteilles, ou encore, au moment des délestages et de la coupure de l'électricité, les ménages utilisent les bouteilles comme des bougeoirs. En conséquence, les bouteilles sont difficiles à laver. Par conséquent, les laveurs ne peuvent pas atteindre les objectifs.

2. 5 Conditions de travail mal adaptée

Les principales matières premières de Vidzar sont les alcools ; ils sont tous de très fort degré, en général, de 90 à 100°. L'odeur de ces alcools est insupportable. En effet, la majorité du personnel de Vidzar est affectée à la production (347 employés). Tous ces employés n'ont pas de masque de protection pour éviter les effets néfastes de l'odeur de l'alcool. Le responsable n'est pas encore effectué des investissements en ce matériel. Au cours des descentes dans les usines pour relever l'état journalier des casses, il nous est arrivé

d'expérimenter les odeurs insupportables, et après chaque passage, la menace de grippe est réelle. De ce fait, l'état de santé des agents de production est grièvement menacé. Pour comble, ils ne font plus de réclamation, peut être, ils sont drogués par l'odeur et ça ne pose plus de problème pour eux.

2. 6 Difficultés au niveau du stock des bouteilles vides

Face à la constatation de l'abondance des casses mensuelles, la direction générale de la Compagnie a décidé d'importer une quantité abondante de bouteilles de toutes catégories et de toutes contenances. Par conséquent, ces bouteilles sont en sur stockage et occupent une grande place à ciel ouvert. Or, le soleil provoque la facilité des casses. Donc, plusieurs bouteilles tombent en casses même si elles ne sont pas encore utilisées. En outre, les emballages vides venant de la clientèle sont stockés dans un lieu autre que celui d'entreposage des bouteilles importées. Ces bouteilles sont attaquées par le vent, la pluie, le soleil, par conséquent, elles demandent beaucoup de temps pour le lavage, mais plusieurs d'entre eux ne sont pas bien propres ; et certaines d'entre elles tombent en casses. Pour les laveurs, il y a des quotas journaliers concernant les bouteilles lavées, surtout en cas de plusieurs commandes. Alors, à cause de la difficulté du lavage de ces bouteilles, ils n'arrivent plus à terminer leurs tâches de lavage. En effet ils procèdent au lavage des emballages vides retournées par la clientèle. En conséquence, ces bouteilles restent immobiles. Par ailleurs, elles sont en quantité abondante, et à titre de remarque, environ 8 000 cageots de bouteilles vides sont sans mouvement. Face à la présence de nombreuses entreprises concurrentes, la Compagnie a décidé de changer certains emballages. Cette décision est prise pour bien se différencier face à ses concurrentes. La Compagnie ne veut pas vendre ces bouteilles. Par suite, cela augmente le sur stockage des emballages vides. Donc, pour éviter des pertes sèches, la Compagnie Vidzar doit changer le mode de gestion de stock d'emballages vides et procéder au renforcement du contrôle des agents mobiles chargés d'accomplir cette tâche.

Section 3. Qualité d'emballages non fiable

Les emballages¹ sont des objets destinés à contenir les matières, les produits achetés, fabriqués, ou vendus et peuvent être utilisés exclusivement pour les besoins internes d'une entreprise ou peuvent être livrés au client en même temps que leur contenu. Le matériel d'emballage doit être distingué des emballages commerciaux. Le matériel d'emballage est réservé au logement de matières, de produits et marchandises manutentionnés dans l'entreprise. Exemple : citerne de stockage. En ce qui concerne les emballages commerciaux, ils se divisent en deux : Les emballages perdus qui sont vendus à la clientèle avec la marchandise. La valeur de ces emballages est incorporée dans le prix des matières vendues. Les emballages récupérables : ce sont les emballages non identifiables, considérés en tant qu'approvisionnement et les stocks en sont identifiables. Ce sont les emballages prêtés ou consignés au client.

¹ RAJHONSON Yves, Cours Marketing II Gestion, Université d'Antananarivo

3. 1 Bouteilles très fines

En effet, Vidzar possède à la fois des matériels d'emballages et des emballages commerciaux. Les emballages commerciaux sont des emballages récupérables ou consignés. En outre, Vidzar utilise des emballages de différentes sortes à savoir le BVV, le BVI, 25 cl ALAMOS, 33LN, 35 NV. Les 35 NV, c'est à dire 35 cl nouveaux sont les plus utilisés, mais elles sont très fines. Des clients font des réclamations sur leur finesse. Vu leur fragilité, les bouteilles présentent des petites cassures dès qu'elles sont ouvertes. S'ajoutant au choc durant le lavage et rinçage, ces petites cassures deviennent une véritable casse. Par conséquent, la société supporte une perte. Pour plus amples informations, voici un tableau montrant l'état des casses pendant le mois de mars 2006.

5. Etat de casse au cours du mars 2006 (dans les deux usines)

	Contenance	Réception	Lavage	Rinçage	Table	Packi ng	Stockage	Somme casses / ctce	PU	Montant
U 1	100 cl	168	833	955	1 286		46	3 288	650	2 137 200
	70 cl	2	11	39	25		1	78	417	32 484
	50 cl	263	573	767	1 003		77	2 683	417	1 117 737
	35 cl	458	4 811	2 235	5 588	27	331	13 450	531	7 139 260
	25 cl				13			13	417	5 415
	20 cl	16	108	129	40			345	333	114 954
	Montant total des casses dans l'usine 1									
U 2	100 cl		351	232	479	3		1 065	650	443 679
	70 cl		5	6	11			22	417	9 165
	50 cl		69	124	347			540	417	286 632
	35 cl		7 232	4 773	3 652	74		15 731	531	6 553 534
	25 cl			9	72			81	417	26 989
	20 cl									
Montant total des casses dans l'Usine 2										7 320 000
Montant total dans l'Usine 1 & l'Usine 2										17 867 050

Interprétation : D'après ce tableau, il se trouve que la Compagnie perd un montant de Ar 17 867 050 fautes de qualité de ses emballages et pour cause de casse.

3. 2 Cageots en état d'obsolète

Pour la protection de ses produits, Vidzar choisit les cageots en bois mais pas les cageots en plastique comme ceux de la STAR. En effet, comme tout matériel ; au départ les cageots sont en bon état, mais du fait de leurs usages et leurs utilisations, ils deviennent obsolètes. En outre, au moment des lavages et rinçages, les cageots restent longtemps dans de l'eau, par conséquent, ils restent mouillés en permanence. Alors, les clous ne fixent pas bien comme il le faut. Normalement, devant le conditionnement pratiqué par Vidzar, les cageots ne peuvent être utilisés que pendant quelques mois. En effet, pendant le stage, la majorité des cageots de la Compagnie est en mauvais état. Mais à cause de l'absence des investissements en ce matériel, les mobiles doivent les utiliser toujours même s'ils ne marchent pas bien. De ce fait, des casses d'emballages vides et de produits finis se présentent faute des cageots. Les cageots en bois ne sont pas donc fiables puisqu'ils s'amortissent très vite et deviennent une des sources des casses des emballages.

Section 4. Mauvais choix de la méthode de gestion de stock

L'opération d'achat aboutit à l'entrée au magasin de produit dont le stockage constitue une simple attente de la revente dans le stock. Prélude à une transformation ou à une série d'usinages successifs dans l'industrie. Un magasin comprend essentiellement des marchandises, des matières premières, des produits en cours de fabrication et des produits finis, et accessoirement des matières consommables, des emballages, de l'outillage, des pièces de rechange et des fournitures diverses.

Chronologiquement, la gestion de stock commence par le rangement des objets entrés en magasin. Il faut ensuite étudier successivement la connaissance des stocks, leur renouvellement et leur rotation. Par définition, le stock est constitué par l'ensemble des marchandises ou matières stationnant en transit dans l'entreprise dans l'attente de leur utilisation. Le stock joue le rôle de réservoir régulateur entre un flux d'approvisionnement dont l'entreprise dirige en principe le rythme, un flux d'écoulement dont le débit dépend pour une large part de facteur externe.

Le stock représente une anticipation sur les besoins à venir et doit servir à éviter toute attente aux utilisateurs dans l'entreprise même en dehors d'elle, et tout retard dû au délai de livraison des fournisseurs et aux irrégularités possibles de la production.

4. 1 Utilisation de la méthode LIFO au niveau des matières premières

Parmi les méthodes de gestion de stock, Vidzar a adopté comme méthode de gestion de stock de matières premières la méthode LIFO (Last In, First Out), c'est la méthode qui consiste à faire sortir en premier les matières qui entrent en dernier dans le magasin de stockage. En effet, il est connu que presque les matières premières de la société sont importées à savoir le rhum haut degré, l'alcool potable, l'éthanol, comme une partie des poudres de fruits exotiques et des étiquettes. Les alcools ne posent pas de problème puisqu'ils sont des matières impérissables, à la différence des autres matières comme les poudres des fruits exotiques périssables. Donc, il faut faire attention pour sa gestion de stock.

Pour ces importations, la Compagnie choisit le transport maritime qui est moins coûteux et capable de transporter une quantité abondante des matières. En outre, le budget d'approvisionnement de l'année suivante est réalisé à partir du chiffre d'affaires de l'année en cours. Pour éviter la rupture de stock, la commande doit être lancée quelques mois en avance et en quantité abondante. En général, Vidzar ne réalise des commandes que deux fois par an, réparties en deux semestres. Par suite, les matières doivent passer quelques mois en bateau avant d'être livrées chez la Compagnie. Toutefois, les stocks ne sont pas épuisés alors que la nouvelle commande est déjà arrivée. En outre, faute de contrôle, les agents mobiles facilitent leur tâche en mettant au-dessus des anciens stocks les nouvelles entrées. Or, à un moment

donné, s'ils vont faire sortir des stocks vers les usines, ils n'arrivent plus à entrer au fond en enlevant les anciens stocks. Par contre, ils font sortir les stocks qui se trouvent au-dessus, et ainsi de suite. En effet, ces matières sont périssables, et si elles sont stockées pendant long temps, à un moment donné, elles seront périmées. Or, Vidzar a déjà engagé beaucoup de dépenses sur les matières, mais en fin de compte, ces produits seront inutilisables, par conséquent, la société supporte une perte. Ceci ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés et engendre des impacts sur la prévision et la réalisation.

4. 2 Méthode de gestion de stock des produits finis inadéquate

Chaque jour, dans l'usine 1, Vidzar arrive à produire 3 800 à 3 900 l de boissons alcooliques ; l'usine 2 produit 4 500 l environ. En effet, avant d'être vendus, les produits

(Boissons mises en bouteilles dans les cageots) feront l'objet de stockage dans un grand magasin à la possession de la société. Deux agents sont responsables de la gestion, ils détiennent les fiches de stock et gèrent en totalité les marchandises en instance d'envoi. Le flux de stock tourne chaque jour ; autrement dit, on fait entrer des marchandises et on fait sortir par les détaillants. Pour éviter tout risque, en principe, ce sont les marchandises qui stationnent en premier dans le magasin de stockage qui sortent en premier. Mais pour Vidzar, ce n'est pas le cas ; c'est le contraire. Pour elle, ce sont les produits qui se rangent en dernier temps dans le magasin de stockage qui s'écoulent en premier (LIFO). Mais nous savons que si les matières premières destinées à fabriquer des articles sont périssables, ses produits dérivés aussi sont périssables. En effet, tous les produits punch de Vidzar sont périssables. Par ailleurs, les responsables stock produits finis n'arrivent pas à contrôler les agents mobiles du fait de l'abondance de la tâche à accomplir. Par conséquent, le rangement des articles en stock ne marche pas comme il faut, et ne suit pas le principe de la mise en stock des objets, c'est à dire, deux produits différents se placent dans un même lieu. Par exemple le Dzama Freeze et le Dzama Ice ; le Club et le 42°. En plus, au cours de ces chargements en stock, les mobiles n'arrivent pas à placer dans de lieu distinct les anciens stocks et les nouveaux entrant. Donc, certains produits restent longuement dans le magasin de stock. Alors, à un moment donné, ces produits deviennent abîmés. Par conséquent, la Compagnie souffre une perte ; en général, elle perd un montant trimestriel de 1 000 000 Ar.

Voici un tableau montrant la sortie de stock de coco punch au mois de mars 2006 et un autre mentionnant les produits abîmés pendant les trois premiers mois 2006. (suivant la méthode LIFO)

6. Fiche de stock de coco punch au mois de mars 2006(1)

Dates	Libellés	Entrées		Sorties		Stock final	
		Q	V	Q	V	Q	V
01/03/06	stock					1 000	3 888 000
05/03/06	BE n° 01	400	1 555 200			(2) 400 1 000	1 555 200 3 888 000
10/03/06	BS n° 01			200	777 600	200 1 000	777 600 3 888 000
12/03/06	BS n° 02			200	777 600	- 1 000	- 3 888 000
14/03/06	BS n° 03			500	1 944 000	500	1 944 000
	BE n° 02	600	2 332 800			600 500	2 332 800 1 944 000
15/03/06	BS n° 04			100	388 800	500 500	1 944 000 1 944 000
20/03/06	BE n° 03	300	1 166 400			300	1 166 400
						500	1 944 000
						500	1 944 000
22/03/06	BS n° 05			200	777 600	100	388 800
						500	1 944 000
						500	1 944 000
25/03/06	BS n° 06			400	1 600 000	-	-
						100	388 800
						500	1 944 000
27/03/06	BS n°07			50	194 400	50	194 400
						500	1 944 000
28/03/06	BS n°08			150	583 200	- 400	- 1 555 200
29/03/06	BS n°09			100	388 800	300	1 166 400
30/03/06	BE n° 04	600	2 332 800			600	2 332 800
						300	1 166 400
31/03/06	BS n°10			200	777 600	400	1 555 200
						300	1 166 400
Stock final fin mars 2006						700	2 800 000

NB 1) PU 3 888Ar, quantité en bouteilles de 35 cl ; 2) Stock final = stock initial + entrée - sortie

Explication: A partir de ce tableau, nous remarquons que les stocks au début du mois ne sont pas tous liquidés jusqu'à la fin du mois et ainsi de suite. Donc, à un moment donné, ces produits deviennent périmés. Voilà pourquoi, voici un autre tableau montrant le nombre et la valeur des produits périmés pendant les trois premiers mois 2006 :

7. Nombre et valeur des produits périmés de janvier au mars 2006

Désignation	Nombre (en bouteilles)	Contenance	P. U	Montant
Coco punch	60	70 cl	7 128	427 680
Mandarine divine	10	70 cl	19 998	199 980
Freeze orange	40	35 cl	1 439	57 560
Freeze mangue	35	35 cl	1 439	50 365
Freeze grenadelle	16	35 cl	1 439	23 024
Freeze ananas	20	35 cl	1 439	28 780
Freeze citron vert	10	35 cl	1 439	14 390
Ice citron	15	35 cl	1 238	18 570
Ice orange	5	35 cl	1 238	6 190
Ice ananas	10	35 cl	1 238	12 380
Montant total				838 919

Source : Compagnie Vidzar

Interprétation : En général, tous les trois mois, la Compagnie Vidzar perd un montant de Ar 838 919 à cause de la gestion de stock a choisi.

Section 5.Non tenue de la comptabilité analytique

5. 1 Méconnaissance des coûts par produits

Pour apprécier le résultat de ses activités, la Compagnie Vidzar adopte seulement la comptabilité générale. En effet, la comptabilité générale est une science des comptes qui consiste à enregistrer les résultats et les opérations d'une unité économique afin de déterminer sa situation et d'en suivre l'évolution. Le but de la comptabilité est de suivre l'activité de l'entreprise en s'appuyant sur des documents types tels que le bilan, compte de résultat. La comptabilité générale fait apparaître plusieurs niveaux d'analyses jusqu'au calcul du résultat final qui correspond à un profit ou à une perte. Le résultat final est obtenu à partir d'informations diverses et de calcul rigoureux dans le cadre d'une période déterminée à savoir l'année comptable qu'on appelle « exercice » (1 an – 6 mois)

Vidzar ne tient pas encore compte la comptabilité analytique. En effet, la comptabilité générale ne permet à l'entreprise que de connaître les résultats globaux d'une activité de l'entreprise, tandis que la comptabilité analytique entre en détail et permet à l'entreprise de connaître le coût de chaque produit d'une activité donnée. Or, la connaissance des coûts par produits tient une place importante dans les activités futures de l'entreprise ; elle permet d'analyser les causes de l'augmentation des coûts par exemple, de faciliter le contrôle interne, d'analyser les écarts entre prévision et réalisation, et facilite la prise de décision. Actuellement, Vidzar produit et commercialise 19 types de produits alcooliques à base de rhum nommés Dzama. Il est possible que certains de ces produits demandent un coût de

production très élevée par rapport aux autres. Mais de leur côté, ils sont moins rentables, donc peut être rejeté. Mais faute de comptabilité analytique, la Compagnie n'arrive plus à connaître si ce cas se présente à ses activités en produisant toujours sans faire une évaluation. Peut-être, elle supporte une perte à cause la méconnaissance de ce qu'elle doit faire. En résumé, comme la Compagnie Vidzar ne tient pas encore compte de la comptabilité analytique, elle n'arrive pas à connaître le coût de chaque produit ; elle ne sait plus s'il y a un écart entre prévision et réalisation ou non ; par conséquent, elle a une difficulté de prise de décision. Normalement, la Compagnie peut progresser; mais faute de la non tenue de la comptabilité analytique, elle progresse peu.

5. 2 Méconnaissance des résultats par produits

Il est évident que lorsqu'on ne connaît pas le coût par produit, on arrive plus à connaître le résultat par produit faute d'informations détaillées, c'est à dire résultat par produit. En effet, il y a une relation étroite entre coût de production et résultat analytique. En outre, si l'entreprise connaît que le coût de production de son produit « X » est très élevé, pour ne pas subir une perte, elle décide d'augmenter le prix de se produit là. Dans l'analyse critique de la situation existante, elle permet aussi de faire des actions correctives sur l'augmentation de la capacité de vente, l'augmentation des prix de vente de certains articles. Vidzar ne peut pas faire ça puisqu'elle ne connaît que des résultats globaux. En étant une entreprise industrielle.

5. 3 Difficulté d'une comptabilité budgétaire

La situation actuelle ne permet pas une surveillance intéressante de dépense au niveau d'un contrôleur de responsabilité à cause de la non pratique de la comptabilité budgétaire. Alors, il est impossible de recommander la méthode des coûts standards qui consiste à établir des objectifs théoriques de rendement, de quantité et de prix.

Ensuite, la connaissance imparfaite des différentes fonctions de l'entreprise, le manque de base d'évaluation de certains éléments des états financiers, l'absence des documents récapitulatifs des charges et des produits rendent plus difficile la constatation de la réalisation des écarts et leurs explications, c'est à dire la prévision est établie sous une forme globale et aucune constatation des charges et des produits des différents centres n'aboutit à un calcul des écarts entre prévision et réalisation. Les informations issues des documents comptables n'éclairent pas la situation de l'entreprise et ne permettent ni de porter un jugement sur sa gestion et sa rentabilité économique, ni d'apprécier le degré de réalisation, ni de prévoir les conditions de gestion plus efficace.

En bref, la structure actuelle du système comptable de la Vidzar donne des informations insuffisantes disponibles après la période à analyser et provoque la difficulté de

mesurer la performance de l'entreprise et de prendre de décisions. Alors, ce problème concerne également la mise en place de la comptabilité analytique car le bon fonctionnement de cette dernière nécessite la disponibilité de la comptabilité générale et la pratique de la comptabilité budgétaire.

L'environnement externe a une grande influence dans les activités de l'entreprise. L'entreprise souffre de nombreuses contraintes et dans certains cas, elle n'arrive pas à atteindre ses objectifs à cause de cet environnement. Maintenant, il s'agit de voir les difficultés rencontrées par Vidzar au niveau de l'environnement externe. Cette partie est divisée en deux sections à savoir le macro environnement non maîtrisable et les lacunes au niveau du marché.