

# **CHAPITRE 5.SOLUTIONS CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

## **Section 1.Amélioration de la gestion des ressources**

Le bon fonctionnement d'une entreprise à vocation industrielle et commerciale comme Vidzar dépend essentiellement de sa possibilité en moyens matériels. Le déroulement de toute activité exige l'utilisation de ces moyens. Pour cela, une bonne gestion au niveau de ces ressources doit être mise en place par Vidzar.

### **1. 1. Gestion des ressources à rénover**

#### **1. 1. 1. Investissement en matériels**

Comme il a été dit dans la deuxième partie, le grand problème technique de Vidzar est l'insuffisance des matériels. La solution la plus rapide est donc l'investissement continu. Pour cela, il faut dès l'élaboration du budget annuel, réserver un budget pour l'investissement et l'entretien de ces matériaux ( transpalettes, chariots, imprimantes, matériel de transport à usage personnel ). Mais avant de prendre la décision, il faut attendre le bilan, le rapport provenant de chaque direction pour éviter tout malentendu. A rappeler que l'investissement ne sert pas tout simplement pour combler l'insuffisance en matériels, mais aussi, pour remplacer les matériels usés ou irréparables. En sus de l'investissement, il faut aussi les réparer en cas de problème ou défaut.

En ce qui concerne le matériel informatique, pour progresser, la société doit suivre la technologie. Actuellement, tout est informatisé. Les machines à écrire sont remplacées par l'ordinateur. Donc éviter les manques à gagner en gestion et conservation de données, la Compagnie Vidzar a intérêt à procéder à investir en imprimantes. Pour les agents de stock de matières premières, pour conserver toutes les données, il faut procéder aux investissements en onduleurs.

Enfin, pour le transport personnel, le résultat de l'entreprise dépend essentiellement de la motivation du personnel. Tout le personnel de toutes les sociétés bénéficie des voitures de luxe pour le motiver et pour suivre la concurrence. Un investissement Vidzar en voiture de transport personnel est opportun.

### **1.1.2 Amélioration de la gestion de stock**

Toute entreprise doit posséder un stock. Ce stock de marchandises, de matières premières, de matériels prêts à être utilisés joue un rôle extrêmement important. L'entreprise doit en conséquence les gérer au mieux.

Une meilleure gestion de stock devrait être mise en place au sein de la Vidzar pour éviter toute rupture. Si on prend par exemple le cas de la direction comptable, pour éviter le retard au niveau de l'approvisionnement, en fournitures de bureau ( papiers, chemises, emballages, disquettes...), il faut prévoir les besoins journaliers, hebdomadaires, ou mensuels de chaque bureau. Et c'est à partir de ces prévisions que le responsable détermine le niveau de stock nécessaire pour le mois. Evidemment, une nette amélioration de la gestion de stock favorise le déroulement de l'opération dans chaque bureau qui a pour conséquence une amélioration de la vie de la société en générale.

### **1. 1. 3. Amélioration de l'organisation interne**

Au sein de la direction comptable, la résolution se réduit à un problème d'organisation. Il est vivement recommander de regrouper les différents départements relevant de la direction dans le même local que celui-ci. Ce processus facilite la répartition des matériels nécessaires, et minimise le coût de distribution de ces matériels et aussi le coût d'utilisation.

## **1. 2. Amélioration de la gestion du personnel**

### **1. 2. 1. Renforcement de l'équipe comptable**

L'organisation de Vidzar devrait permettre des échanges d'information fluides indispensables pour éviter le problème de communication interne. En effet, Vidzar doit sélectionner le personnel compétent et qualifié pour bien mener l'activité comptable. Il faut aussi renforcer l'équipe contrôle parce que cela ne comporte actuellement que 4 personnes pour contrôler 3 groupes de sociétés. En plus, il faut étoffer l'équipe responsable réception des emballages vides pour mener à bien le contrôle, le suivi et le triage des casses et des emballages non conformes. De plus, le recrutement va rajeunir la pyramide des âges et généralement, c'est ce moyen qui conduira à l'amélioration du niveau de compétence de l'entreprise.

## 1.2. 2 Recrutement du personnel <sup>1</sup>

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer le candidat qui possède les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. Le recrutement désigne les opérations qui précèdent et préparent l'embauche.

En effet, le recrutement a comme objectif principal d'élaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents, procurer à l'organisation des ressources humaines au meilleur coût possible, placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon que celui-ci utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et ses motivations de la meilleure manière possible.

Puisque Vidzar souffre d'une carence en ressources humaines, et que cette situation provoque des obstacles perturbant le contrôle et maîtrise des coûts, elle doit recourir à un recrutement. Mais, l'embauche de personnel est soumise à des fortes pressions ; un mauvais recrutement constitue pour l'entreprise des sources d'inadaptations, de mauvaise productivité, d'absentéisme. Alors, le recrutement doit faire l'objet d'une procédure en deux phases : D'abord, l'identification des besoins ; ensuite, la satisfaction des besoins<sup>2</sup>.

Pour l'identification des besoins, c'est une étape purement interne. Il faut déterminer les qualifications nécessaires et analyser les caractéristiques des postes de travail et en déduire les profils nécessaires ( aptitude, compétence, savoir- être ).

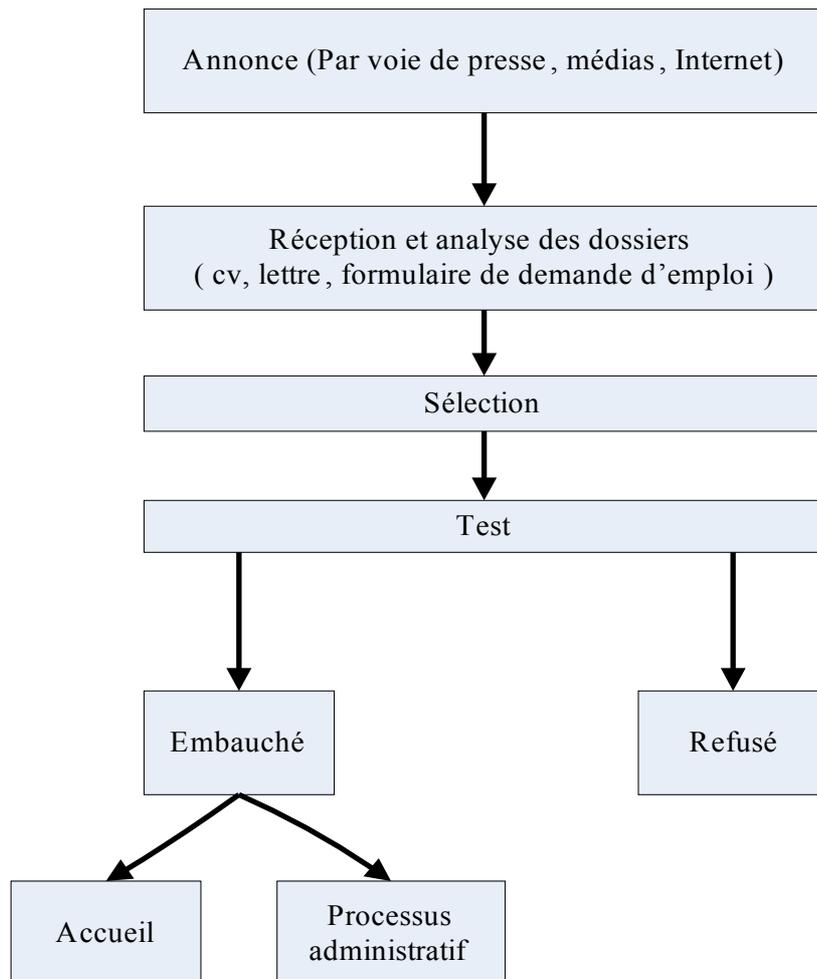
Pour la satisfaction des besoins, pour réduire les risques pendant le recrutement, l'entreprise doit : Prospector le marché du travail, pratiquer des annonces dans la presse, dans l'Internet ; après procéder au test pour sélectionner les meilleurs candidats ; ensuite sélectionner les candidats les plus aptes par l'étude approfondie du curriculum vitæ (CV ), de l'entretien et l'essai professionnel ; enfin établir un contrat de travail prévoyant des clauses spécifiques au poste et aussi une formation complémentaire d'adaptation.

*Figure 4.Processus de recrutement*

---

<sup>1</sup> M RAHAJARIZAKA Richard, Cours GRH IV ème Année Gestion, Université d'Antananarivo

<sup>2</sup>



Source : Cours GRH 4è Année Gestion de M RAHAJARIZAKA Richard, Université d'Antananarivo

### Explication de ce schéma

L'annonce : c'est le procédé par lequel l'entreprise fait connaître aux intéressés qui ont l'aptitude et la compétence nécessaire un tel poste vacant, tandis que l'analyse des dossiers consiste à amasser tous les renseignements pour le candidat ( lettre, cv, formulaire de demande d'emploi ).

En ce qui concerne la sélection, c'est un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait le mieux les exigences du poste à combler et au besoin des deux partenaires ( employeur et candidat ) compte tenu des conditions de l'environnement.

L'embauche se divise en deux parties; d'une part l'accueil qui consiste à familiariser le nouveau recruté avec toute sorte de renseignements pratiques ( règlement de l'organisation, horaire de travail, locaux sociaux, transport...). D'autre part, le processus administratif dont le plus important est la signature du contrat de travail, les autres formulaires sont les déclarations CNAPS, HOSTIE, inspection du travail.

### **1. 2. 2. Relèvement des compétences**

Le redéploiement de l'entreprise s'accompagne de la mise en place d'une question prévisionnelle des ressources humaines. Le relèvement de compétence implique le recrutement de cadre de haut niveau, des ingénieurs, des gestionnaires,....Une politique de formation qualifiante devrait prendre une place considérable pour suivre l'évolution de l'environnement.

### **1. 2. 3. Motivation du personnel**

Vidzar se doit être plus performant et efficace par rapport à d'autres opérateurs, cela demande un surplus de travail de la part des employés. Ainsi, pour offrir un niveau de qualité supérieur à la concurrence, il faut un programme de mobilisation du personnel et des mécanismes de mesures et de récompenses explicites. En effet, ce supplément d'effort doit être récompensé ou primé à temps afin d'encourager les agents, de les pousser à faire de mieux en mieux leur tâche respective. Les premières satisfactions du personnel de Vidzar, c'est de satisfaire avec modérations ses besoins fondamentaux et ses désirs, ensuite, c'est d'augmenter le salaire des employés proportionnellement au coût de la vie. Donc, la connaissance des caractères de chaque individu est indispensable et cela en fonction des besoins de l'individu, de ses qualités propres et de l'emploi.

### **1. 2. 4. Créer une nouvelle culture dans l'entreprise**

L'objectif de la VIDZAR est la satisfaction de la clientèle. Cela dépend de la performance de tous les services de l'entreprise. Chaque poste dans Vidzar est affecté à la clientèle, pourtant, les salariés n'y sont pas toujours orientés. Pour ce faire, il est primordial de créer au sein de la société une culture qui pousse chaque employé à se surpasser dans l'intérêt du client. La direction doit inverser irrémédiablement la tendance à la fonctionnarisation et faire admettre à tous qu'ils ne travaillent pas pour eux mais au service du client.

### **1. 2. 5. Enregistrer au jour le jour de toutes les opérations**

Pour la facilitation du contrôle et suivi de toutes les informations qui vont se passer au sein de la société, il faut que le comptable les enregistre au jour le jour. En effet, l'erreur d'aujourd'hui doit être résolue au plus tard demain. Les propositions avancées sont dictées par le souci d'une information rapide entre les subordonnés et le chef hiérarchique

## **Section 2.Amélioration des conditions de production**

Pour une entreprise industrielle, la section production joue un rôle important. En effet, les résultats d'une entreprise dépendent essentiellement de la production ; c'est à dire si quelques branches de la production ne marchent pas bien, tout est flou. Donc, il faut faire attention pour la gestion de tous les matériels et personnels afférents à ce département.

### **2.1 Entretien et maintenance des machines de production \_**

Les machines sont les matériels vitaux de la Compagnie. Même si la société dispose des matières premières très abondantes, des employés motivés, si les machines sont en panne, les agents de production n'arrivent pas à produire, ils n'auront rien à faire. Si les machines sont en panne fréquentes, il y a risque d'épuisement de stock. Donc, pour éviter tout risque, la société doit faire attention à l'entretien et à la maintenance de ces machines. Du fait de l'abondance de la tâche à accomplir, les dépanneurs ne peuvent omettre de systématiser l'entretien et la maintenance des machines. Alors, les responsables production doivent établir un emploi du temps de maintenance et d'entretien. Voici un exemple d'emploi du temps que nous proposons à appliquer par la société.

**9. Emploi du temps de maintenance et d'entretien de machines de production**

<b>Dates</b>	<b>Heures</b>	<b>Machines</b>	<b>Utilisateurs</b>
L	09- 10	1 broyeur 1 machine industrielle pour la fabrication des bouteilles 1 compresseur à air	Machine de fabrication de bouteilles en plastique
	11- 12	Transpalette	Lavage Usine 1
	14 - 15	2 Chariots	Rinçage Usine 1
	15 - 17	6 Malaxeurs 1 Machine à filtre manuel 2 Machines tireuses	Coupage et traitement d'eau
M	08 – 10	8 Machines tireuses	Mise en bouteilles Usine 1
	10 -12	4 Machines viçages	Vissage Usine 1
	14 - 17	3 Machines viçages 1 Machine LIESTER pour capsules rétractables	
M	08 –10	4 Machines mises en pack	Mise en packing Usine 1
	10 -12	1 Machine tireuse 1 Machine vissage	Table Usine 1
	15 –17	Diabes, Chariots, Transpalettes, Camions	Division stockage, lavage, Rinçage Usine 1
J	08 - 09	1 Transpalette 2 Chariots	Lavage Usine 2
	10 -12	1 Machine lavage stone ( 11 moteurs )	Rinçage Usine 2
	14 -15	2 Machines spéciales 35 cl avec 4 moteurs 1 Machine rinçage bouteille 33 cl - 35 cl	Rinçage Usine 2
	15 –17	1 Machine tireuse automatique ( bouteilles ALAMOS ) 1 Machina à capsule automatique 1 Variateur de tension pour les bouteilles ALAMOS 1 Machine étiqueteuse pour les bouteilles ALAMOS	Mise en bouteilles et Rinçage Usine 2
V	08 - 12	1 Machine tireuse automatique 1 Machine à capsules automatiques 4 Machines à capsules 3 Machines tireuses manuelles 1 Machine tireuse automatique 1 Machine capsulerie	Mise en bouteilles et Rinçage Usine 2
	14 – 15	1 Machine rétractable	Table Usine 2
	15 - 17	1 Machine filtre 1 Moteur pour filtration 1 Moteur pour pompage de rhum 1 élévateur	Production coco punch, Vieux Rhum, Donia, Mandarine
S	08- 09	2 Machines mise en pack	Packing Usine 2
	09- 11	4 Transpalettes	Stockage produit finis Usine 1 & Usine 2

Source : investigation personnelle

## **2. 2 Bonne maîtrise des techniques de production**

Les produits constituent le chiffre d'affaires de la Compagnie. En effet, la force de vente dépend de la qualité de ces produits : si les clients sont satisfaits sur la qualité dont le goût d'un produit donné, ils passent toujours des commandes, mais si le contraire, ils n'achètent plus. En outre, nous avons dit dans la première partie que la dernière gamme de Vidzar c'est le Dzama Ice ; de ce fait, le responsable production n'est pas encore maîtrisé la formule de production de ce boisson. Surtout au niveau du taux gazeux, toutefois, il est trop faible. En effet, nous savons que le Ice est un produit de haut de gamme ; donc, il faut faire attention pour son goût et sa présentation. Alors, pour satisfaire les besoins de la clientèle et pour ne pas diminuer le chiffre d'affaires, la société doit procéder à la formation de personnes chargées de la production.

Concernant les rhums blancs comme le Club, le Cuvée Blanche, le Dzama 42°,..., ces produits sont les plus commercialisés dans la périphérie et surtout en provinces. La difficulté au niveau de ces produits c'est la présence des déchets de canne à sucre dans des déjà versées ces boissons ; ces boissons sont nommés « imparfaits » et ils doivent recycler pour être vendables. Si ce cas présente fréquemment, il est risque d'épuisement de stock. Donc, pour éviter le recyclage ; il faut bien filtrer les alcools bruts avant de les transformer en boisson et après, c'est à dire avant la mise en bouteilles de ces produits finis.

## **2. 3 Utilisation des bassins en plastique**

Le problème majeur souffert par la Compagnie Vidzar est la présence des casses dans chaque section. En général, c'est la société lui-même qui est source de l'abondance des casses de ses bouteilles ; prenons par exemple le cas des matériels de rinçage ; ceux dans l'usine 1 sont tous en ciment, et ceux dans l'usine 2 ce sont en plastique, mais ce sont les fûts vides qui sont adaptés par les laveurs en les divisant en deux pour être utilisés. Dans le lavage usine 2 toujours, la pompe ne marche pas bien ; par conséquent les laveurs doivent puiser de l'eau à la pompe à l'extérieur avec les demi-fûts. Pour éviter les casses, nous proposons à la société d'utiliser les bassins en plastique comme les cuves Makiplast qu'elle va utiliser pour charger les rhums imparfaits. Même en cas de choc entre cuves et bouteilles, c'est impossible de trouver des casses. Dans ce cas, c'est l'inattention des rinceurs qui peuvent causer des casses.

## **2. 4 Amélioration des conditions de travail des agents de production**

Les agents de production jouent un rôle important dans les activités de l'entreprise. Les résultats de la société dépendent majoritairement de lui. En effet, même si le responsable production est très motivé, alors que les agents de production ne marchent pas comme il faut ; Ils n'ont rien à faire. Ce que nous voulons dire c'est que chaque section ou département dans une société est interdépendant, donc, le dirigeant de la société ne doit pas négliger certaines

d'entre elle. Il faut équilibrer la gestion et les investissements en matériels pour chaque section. Pour le cas des agents de production, au moment de son travail, il faut que chacun d'entre eux doivent utiliser des masques de protection pour protéger ses états de santé.

## **2. 5 Imposition des règles de jeux stricts sur les emballages consignés**

En cas d'acceptation de demande de sponsoring, Vidzar donne des boissons gratuites au demandeur ; ces boissons sont données à titre de « Dons », et pour le personnel, ce sont des cessions, c'est à dire, achetés mais avec réduction. Dans ce cas, les emballages sont perdus. Par contre, les emballages de toute autre vente que ci-dessus sont récupérables. En général, les clients de Vidzar sont des grossistes ou des simples revendeurs. Dans ce cas, ils achètent en gros lots les produits Dzama en les distribuant en gros ou en détail au ménage. Pour les ventes en détail, les clients des revendeurs achètent des boissons dont les bouteilles sont consignées. Lorsqu'ils viennent de consommer les boissons, ils retournent ces bouteilles au revendeur. Ensuite, les revendeurs attendent le moment où tous ses clients livrent toutes les bouteilles. Après, ils livrent les bouteilles vides chez Vidzar ; ou ils attendent les chauffeurs commerciaux de la société. Or, nous avons déjà dit dans la partie précédente que pendant le moment où les bouteilles sont chez les clients, ils les utilisent à d'autres fins; et que les bouteilles contiennent des tâches et de l'odeur. Par contre, au moment où elles partent chez Vidzar, elles sont tous bien présentées, propres. Donc, pour éviter toute perte, nous avons proposé à la société de ne pas accepter les bouteilles sales et avec des cassures.

## **2. 6 Liquidation des bouteilles sur stockées**

Pour éviter le sur stockage au niveau des emballages vides déjà utilisées, il est préférable de les réutiliser ou de les vendre lorsque la compagnie décide de changer certaines de ses emballages. Au mois, les dépenses déjà engagées dans ces emballages retournent. En effet, certaines de ces emballages sont de plus en plus utilisées, à savoir les bouteilles 35 cl et 33 cl, donc, la direction de la société doit être incitée les agents laveurs de les laver avant les emballages déjà livrés par les chauffeurs.

## **Section 3.Choisir et utiliser des emballages fiables**

### **3. 1 Changement de certaines bouteilles**

Les bouteilles jouent un rôle important pour emballages des produits finis de Vidzar. Elles sont parmi les sources de non-obtention des résultats fixés. En effet, nous avons dit tout à l'heure que les boissons contenues dans des bouteilles 35 cl sont les plus demandées par la clientèle puisque ses prix sont les plus abordables. Or, ces bouteilles sont très fines ; des clients font de réclamation que même si nous avons simplement ouvert les bouteilles (dévisser) ; la majorité d'entre eux présente des petites cassures. Donc, pour éviter les casses abondantes des produits finis, nous avons proposé à la société de changer certaines bouteilles ; par exemple les bouteilles 35 cl peuvent être remplacées par d'autres comme

celles que contiennent le coco punch 35 cl. En effet, les bouteilles contenant le coco punch sont plus épaisses ; donc, si elle utilise ces bouteilles, peut être il n'y aura plus de casses ; Ou s'il y en a, elles ne seront pas nombreuses.

### **3. 2 Utilisation des cageots en plastiques**

Pour les entreprises productrices de n'importe quel type de boisson, les cageots sont inséparables de ses activités. En effet, tous les produits finis de Vidzar doivent ranger dans des cageots pour les protéger au moment du transport ou pour faciliter les décomptes. Nous avons dit dans la partie précédente que les cageots de Vidzar sont en bois ; ils sont facilement usés du fait des conditions de leurs utilisations. Par ailleurs, à chaque problème il y a une solution ; la solution que nous avons proposée à Vidzar est de rejeter les cageots en bois et d'utiliser les cageots en plastique. En effet, les cageots en plastique sont très fiables ; ils présentent des cases qui protègent les bouteilles ; donc, au moment du transport des produits finis et des emballages vides, il n'y a pas risque de casses. En plus, les cageots en plastique ont une durée d'amortissement très longue, de 10 à 15 ans. Alors, si Vidzar utilise ces cageots, elle ne fait pas d'investissement en ce matériel que tous les quinze ans.

## **Section 4.Changement de la méthode de gestion de stock**

### **4. 1 Adoption de la méthode FIFO au niveau des matières premières**

En principe la méthode de gestion de stock appliquée par l'entreprise doit se conformer ou s'adapter aux exigences et conditionnement de ses matières. C'est pour cette raison que les experts nous donnent nombreuses méthodes pour pouvoir nous choisir. En effet, Vidzar pense que la méthode LIFO est la plus belle méthode, et elle l'adopte. Or, au fond, cette méthode n'est pas fiable pour elle. Du fait des procédures d'achat et le délai de réapprovisionnement de la société, ses matières premières sont menacées d'abîmées pour le cas de la méthode LIFO (Last In, First Out). Alors, nous proposons à la société d'adopter la méthode FIFO ( First In, First Out ), c'est à dire, les matières premières qui se stationnent en premier dans le magasin de stockage y sortent en premier. Pour faciliter cette nouvelle méthode, il faut bien séparer les anciens stocks et les nouveaux entrant. Dans ce cas, toutes les matières premières sont transformées en produits, donc ; la société peut atteindre ses objectifs.

### **4. 2 Utilisation de méthode de gestion de stock de produits finis adéquate**

Comme nous avons dit tout à l'heure, si les matières premières destinées à fabriquer un produit donné sont périssables, il est évident que les produits dérivés aussi sont périssables. En effet, les matières premières destinées à fabriquer les boissons punch ( poudre des fruits exotiques ) sont périssables, alors les rhums punches aussi souffrent un risque d'avarie s'ils stationnent longtemps dans le magasin de stockage. En outre, la durée de stationnement des objets en stock dépend essentiellement de la méthode de gestion de stock que l'entreprise a

adoptée. Pour Vidzar, elle adopte toujours la méthode LIFO, mais elle n'est pas adéquate pour ses produits. En effet, pour que tous les produits finis soient vendus sans déformation du point de vue qualité et goût, nous proposons à la Compagnie Vidzar d'adopter la méthode FIFO pour la gestion de stock de ses produits finis. Cette méthode est la plus adéquate pour elle que le principe actuellement pratiqué.

**10. Fiche de stock de coco punch au mois de mars 2006 suivant la méthode FIFO (boissons 35 cl, Prix unitaire 3888 AR)**

Dates	Libellés	Entrées		Sorties		Stock Final	
		Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs
01/03/06	Stock					800	3 110 400
05/03/06	BE N° 01	400	1 555 200			800	3 110 400
						400	1 555 200
10/03/06	BS N° 01			200	777 600	600	2 333 200
						400	1 555 200
12/03/06	BS N° 02			200	777 600	400	1 555 200
						400	1 555 200
14/03/06	BS N° 03			150	583 200	250	972 000
						400	1 555 200
	BE N° 02	500	1 944 000			250	972 000
						400	1 555 200
						500	1 944 000
15/03/06	BS N° 04			100	388 800	150	583 200
						400	1 555 200
						500	1 944 000
20/03/06	BE N° 03	300	1 166 400			150	583 200
						400	1 555 200
						500	1 944 000
						300	1 166 400
22/03/06	BS N° 05			200	777 600	-	-
						350	1 360 800
						500	1 944 000
						300	1 166 400
25 /03/06	BS N° 06			400	1 555 200	-	-
						450	1 749 600
						300	1 166 400
27/03/06	BS N° 07			50	194 400	400	1 555 200
						300	1 166 400
28/03/06	BS N° 08			150	583 200	250	972 000
						300	1 166 400
29/03/06	BS N° 09			100	388 800	150	583 200
						300	1 166 400
30/03/06	BS N° 10			200	777 600	-	-
						250	972 000
30/03/06	BE N° 05	700	2 721 600			250	972 000
						700	2 721 600

### **Explication de ce tableau**

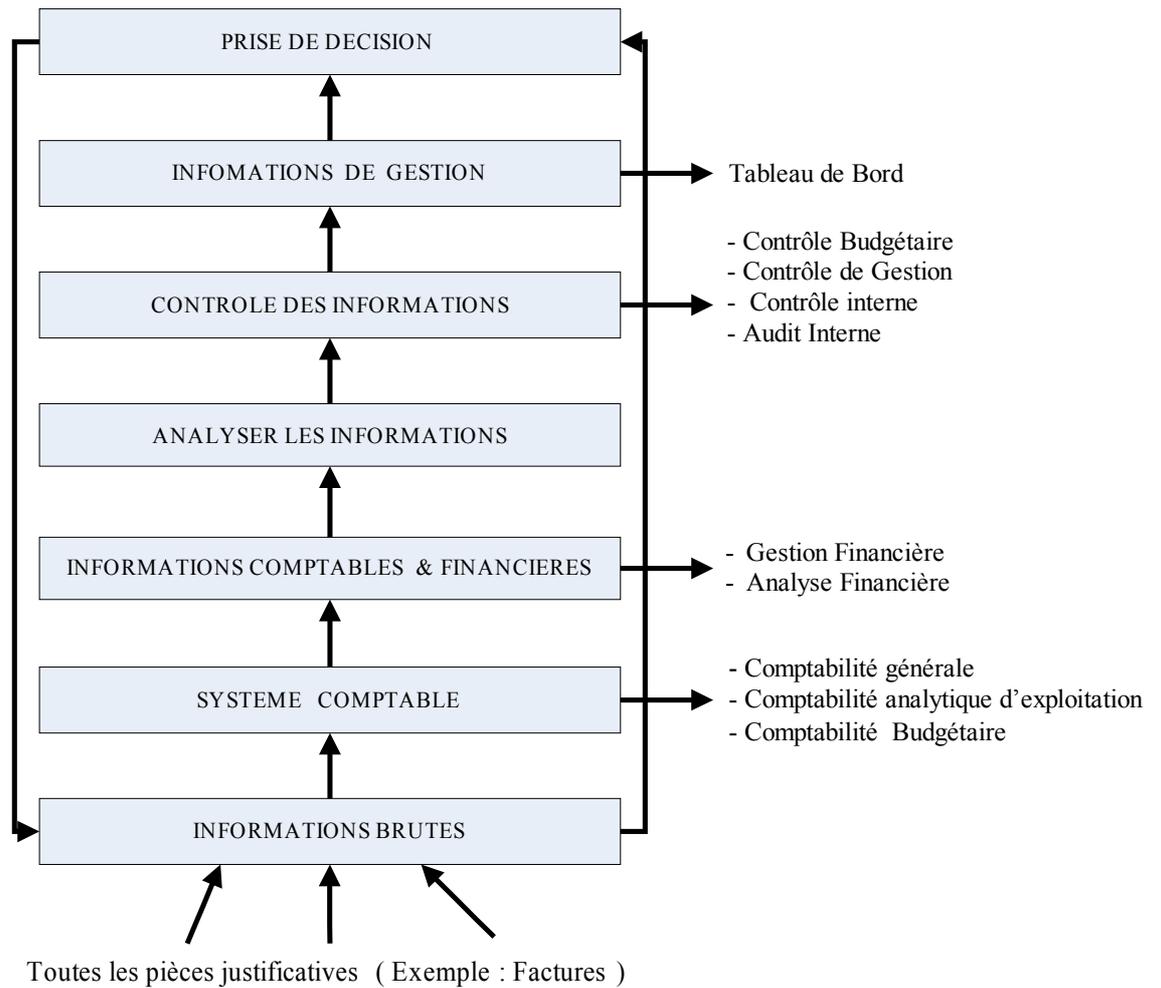
A partir de ce tableau, nous avons remarqué que le stock initial au 01/03/06 sont tous liquidés à la fin du mois. Donc, aucun risque de produits abîmés ne présente plus pour la méthode FIFO.

### **4. 3 Amélioration du système d'information**

Afin d'assurer l'obtention rapide et permanente des informations, cette solution est préconisée. Le système d'information interne consiste en un ensemble cohérent de moyen destiné à assister le décideur de la résolution d'un problème spécifique de gestion ; un système d'information servant à la décision, au contrôle, à a coordination....Alors, pour améliorer le système d'information, il faut rendre plus performants les éléments qui le constituent à savoir :Le système comptable, le système budgétaire, le système d'analyse, et le système de contrôle.

Pour le système comptable, il faut que les saisies d'information, leur traitement et la précision des divers documents de synthèse ou récapitulatifs s'effectuent à temps. Et il faut aussi l'accompagner de la mise en place de la comptabilité analytique. En ce qui concerne le système budgétaire, il est indispensable d'établir des prévisions plus logiques et pratiquer un contrôle budgétaire pour prendre des actions correctives. Pour les autres systèmes, l'amélioration de la capacité d'analyse et de contrôle des responsables est indispensable.

Voici un système d'information que Vidzar peut utiliser:<sup>1</sup>



MCours.com

<sup>1</sup> RALISON Roger, Cours de CONTROLE DE GESTION 4 ème Année Gestion, Université d'Antananarivo