

**LISTE DES ABREVIATIONS**

ADV : Agence de Voyage

ARIO: Airlines Representative of Indian Ocean

ATB: Billet Automatique

DCD : Diagramme de Circulation de Document

EK: Émirats

ET : Billet Electronique

IATA : Association des transports Aériens International

KQ: Kenya Airways

LTA: Lettre de Transport Aérien

MK: Air Mauritius

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

RSA: Republique of South African

SAA: South African Airlink

UU: Air Austral

4Z: Air Link

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

<b><u>Tableau n° 1</u></b> : Coordonnées fiscales.....	5
<b><u>Tableau n° 2</u></b> : Le principe de présentation DCD.....	32
<b><u>Tableau n° 3</u></b> : Présentation DCD vente au comptant.....	34
<b><u>Tableau n° 4</u></b> : Présentation DCD vente à crédit.....	36
<b><u>Tableau n° 5</u></b> : Proposition de calcul d'intérêt de retard.....	55
<b><u>Figure n° 1</u></b> : Organigramme de la société.....	7
<b><u>Figure n° 2</u></b> : Le double triage organisationnel.....	48
<b><u>Figure n° 3</u></b> : Circulation du dossier de demande à crédit.....	53
<b><u>Figure n° 4</u></b> : Etapes de la relance de paiement.....	58
<b><u>Figure n° 5</u></b> : Proposition de circulation de document.....	61

## **SOMMAIRES**

INTRODUCTION.....	1
<b>Partie I : Présentation générale de la société.....</b>	<b>3</b>
Chapitre I : La société ARIES MADAGASCAR et les transports aériens.....	4
Section 1 : Présentation physique et commerciale.....	4
Section 2 : Les transports aériens.....	14
Chapitre II : Théorie générale sur le manuel de procédure.....	19
Section 1 : Le cycle de vente .....	19
Section 2 : Intérêt du manuel de procédure.....	20
Section 3 : Rôles du contrôle interne du cycle de vente.....	22
<b>Partie II : Evaluation de la situation actuelle.....</b>	<b>27</b>
Chapitre I : Procédure de vente au sein de la société.....	28
Section 1 : Les types de ventes existantes.....	28
Section 2 : Processus actuel.....	32
Chapitre II : Analyse du processus actuel.....	38
Section 1 : Problèmes liés au niveau du délai de paiement à crédit.....	38
Section 2 : Non considération de quelques opérations.....	43
<b>Partie III : Proposition des solutions et résultats attendus.....</b>	<b>49</b>
Chapitre I : Proposition des solutions de l'analyse.....	51
Section 1 : Amélioration de condition de paiement.....	51
Section 2 : Mise à jour.....	59
Chapitre II : Solutions retenus et résultats attendus.....	64
Section 1 : Les solutions retenues.....	64
Section 2 : Les résultats attendus.....	68
Section 3 : Recommandations générales.....	70
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCTION

Actuellement, plusieurs endroits sont accessibles grâce au transport aérien. Madagascar est réputé comme un sanctuaire de la nature où la biodiversité est unique au monde. Tous les pays demandent à la compagnie aérienne d'adapter une procédure simple, facile à exécuter pour entrer dans notre pays.

Les responsables gouvernementaux Malagasy, conscients de ce problème essaient d'y remédier en apportant des solutions adéquates. Le transport aérien est un axe très important pour le développement d'un pays, quel que soit l'endroit où il se trouve. Ce secteur joue un rôle fondamental pour l'avenir, étant donné qu'il est susceptible d'améliorer aussi bien les structures socio-économiques que l'évolution de la compagnie aérienne.

La croissance économique dépend non seulement du comportement des agents économiques mais aussi de la communication moderne. Le choix stratégique, le partage des connaissances, les investissements divers contribuent à l'amélioration de la performance économique d'un pays.

La création de l'entreprise ARIO MADAGASCAR, qui est un agent général de compagnies aériennes, montre l'effort visant à démontrer une certaine qualité de l'image du transport aérien. Elle fait partie du secteur de service, en étant également secteur ouvert et un secteur commercial qui prend de plus en plus place au niveau de notre économie.

En effet, si l'entreprise ARIO MADAGASCAR existe, c'est que l'organisation interne de l'entreprise est bien définie, une bonne gestion des activités et de ses affaires est mise en place, il y a aussi la compétence des dirigeants afin de préserver l'image de marque de l'entreprise et le développement de l'exploitation. Pour la continuité de son exploitation, chaque entreprise ou société qui se trouve dans le secteur commercial a besoin d'étudier son chiffre d'affaires pour assurer le bon fonctionnement. Le contrôle de tout ceci exige à mettre en place une procédure bien définie.

Cette mise en place d'une procédure sert comme démarrage de toute activité de l'entreprise et la révision en facteur de l'évolution de la société. Le fait d'apporter une vision plus claire, précise ainsi que des solutions pratiques et efficaces dans celle-ci contribue à

l'amélioration de l'image de l'entreprise, permet d'apprécier l'entreprise en général, permet aussi au dirigeant d'identifier la situation de l'entreprise, non seulement dans l'ensemble mais surtout dans le détail de chaque tâche.

Conformément à l'opération d'un manuel de procédure, la démarche ou la méthode de travail sur la vente est la plus adaptée. Ainsi, l'introduction de la procédure de vente, est un moyen, pour l'entreprise, de suivre et de contrôler le mouvement de chaque opération.

Ainsi le manuel de procédure de vente est une opération délicate, il apporte à l'entreprise une amélioration, une progression et fait apparaître un avantage plus rentable et efficace.

C'est dans ce stade qu'on a choisi comme thème la « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA MISE EN PLACE D'UN MANUEL DE PROCEDURE DE VENTE » permettant à l'entreprise de bien s'organiser.

Quelle est alors la place du manuel de procédure de vente dans une société de vente ?

Pour mieux répondre à cette question, nous vous proposons de suivre ce travail dont :

- ❖ La première partie est consacrée à la description du travail, à l'aspect historique et identité de l'entreprise ARIES MADAGASCAR et des théories qui rappellent le contrôle interne du cycle de vente.
- ❖ La deuxième partie met en exergue l'analyse critique c'est-à-dire l'identification des problèmes.
- ❖ La troisième partie propose diverses solutions aux problèmes évoqués, celles qui sont retenues et les résultats attendus

**Partie I :**  
**Présentation générale de la société**

Cette partie traitera la partie historique de la société ARIOD MADAGASCAR avec l'identification de sa forme juridique et la description ainsi que la description de la structure de ses organes opérationnelles existantes. Ensuite, la partie fera état de la représentation des principales activités et objectifs de la société actuelle afin de mettre en évidence quelques notions sur le transport aérien. En dernier lieu, elle décrira la théorie générale sur la procédure de vente.

## **CHAPITRE I : La société ARIOD MADAGASCAR et les transports aériens**

Ce premier chapitre a pour but de nous faire connaître l'entreprise. Il comprend dans ses grandes lignes une description succincte de la compagnie ARIOD MADAGASCAR ainsi que ses activités qui se subdivisent ainsi : dans la première section on y trouve la présentation physique et commerciale de la société et en second section les transports aériens.

### **Section 1 : Présentation physique et commerciale**

La société ARIOD MADAGASCAR a actuellement son siège social à Lalana Solombavambahoaka Frantsay 77, Antsahavola, Antananarivo 101. C'est une société à responsabilité limitée de droit Malgache, représenté par Monsieur Ranjedra Teeroovengadum en qualité de Directeur Général. ARIOD MADAGASCAR fait partie du groupe Rogers qui se trouve actuellement à Maurice (voir annexe 1). L'entreprise possède aussi deux agences qui se situent à Tamatave et à Majunga.

- Tamatave : on parle surtout de business car le développement industriel et commercial est très présent. Près de 45% de la clientèle de Tamatave sont des hommes d'affaires. Hormis la vente des billets d'Air Mauritius, Kenya Airways, SAA, Airlink, Emirates, Air Madagascar, Air Austral, Air France représentées par la société, l'agence répond à toute attente de la clientèle en vendant des forfaits sur Paris, Réunion, Singapour, Bombay, Hong Kong et Maurice entre autres. Le représentant d'ARIOD à Tamatave est Monsieur Feizal.
- Majunga : L'intensité du trafic dans cette région est faible. En revanche, la clientèle de cette région a de multiples demandes et attentes. Pour cela l'agence s'est équipée pour vendre des billets off line pour Air Mauritius, Air France, Emirates ou encore des forfaits complets. Un des services très pointus de cette agence, concerne la vente de

pèlerinage à la Mecque, avec la coordination des visa via Maurice. Dans cette région isolée, où les services se font rares, ARIO MADAGASCAR s'est distinguée par sa capacité à répondre à des besoins divers. Le représentant d'ARIO à Majunga est Madame Vatosoa.

- ◆ Antsahavola : Avec cinq vols d'Air Mauritius par semaine, l'agence d'ARIO Tana est le système nerveux central du service Ario dans la grande île. C'est là que se passe l'accueil des passagers internationaux, leur réaffectation vers les vols sur les provinces. Ario Tanà s'occupe aussi de la vente de billets de connexion pour un certain nombre de compagnies telles que South African Airways, Saudi Airlines et Egypt Air. C'est également de Tana que sont gérées les comptabilités des agences.

Tableau n°1 : Coordonnées fiscales

Eléments	Numéros
Capital	AR 100 000 000
NIF	80109
Statistique	62001 11 19940 0 10008
RCS	2003 301150
Téléphone	(261) 2022 359 90/ 22 622 52/ 22 621 967
E- mail	airmauritius@ariomad.com

Source : ARIO MADAGASCAR

Afin de les mieux comprendre, il est préférable de savoir (1.1) son historique, (1.2) l'organisation interne (1.3) qu'externe et (1.4) les principaux objectifs et activités de l'entreprise.

### 1.1 Historique

La compagnie ARIO MADAGASCAR née en 1995 est une société privée de droit malagasy tournée vers le transport aérien des biens (fret/cargo) et des personnes. Elle s'est implantée dans le pays pour prendre au départ la représentation d'Air Mauritius (MK) et Austral (UU) en 1998. Air austral a depuis janvier 2010, ouvert ses propres bureaux.

La société ne représentait que MK, d'où les digressions. Toujours dans le cadre de ses activités, elle a cumulé d'autres représentations telles que South African Airways, Jel Airways, Emirates et South African Airlink, Kenya Airways.

En tant qu'entité juridique à part entière, elle gère d'une manière autonome ses activités, avec toutes les contraintes et les avantages d'une société, tout en se soumettant, en tant qu'Agent Général à toutes les suggestions liées aux activités commerciales des compagnies qu'elle représente.

### *1.2 Organisation interne*

Il s'avère évident pour la compagnie ARIOD MADAGASCAR de disposer des compétences nécessaires requises. La description des tâches est faite pour chaque poste et le personnel bénéficie d'une formation adéquate et appropriée pour améliorer ses compétences. L'entreprise poursuit également sa politique de gratification du personnel suivant sa performance individuelle annuelle ainsi que la performance annuelle de la société.

Dans le but d'instaurer une bonne gouvernance, l'entreprise a mis en place un certain nombre de comités qui se réunissent régulièrement pour la bonne marche de la gestion des activités et de ses affaires.

Le comité de Direction est l'instance des discussions relatives aux stratégies telles que la gestion des ressources humaines, l'image de marque de l'entreprise et de développement de l'exploitation.

#### *1.2.1 Système organisationnel*

Toute structure organisationnelle gère les indépendances entre les unités en essayant d'articuler la division du travail et la coordination, la différenciation et l'intégration. L'organisation est l'élément central pour définir les tâches à remplir, elle constitue la structure essentielle au sein de laquelle les individus agissent, elle influence cette action et conditionnent largement l'efficacité de l'entreprise.

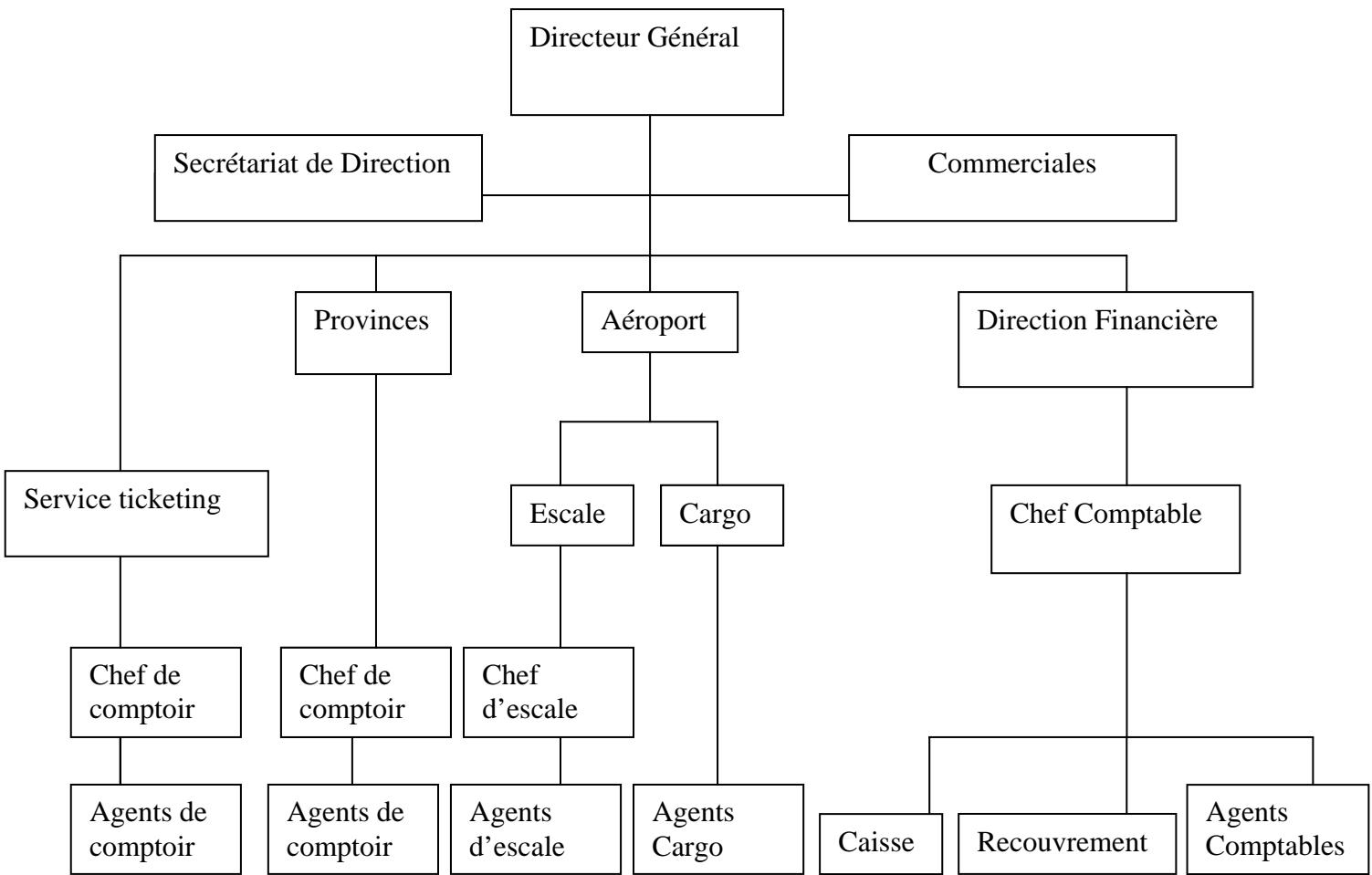
Dans les paragraphes qui vont suivre, nous allons présenter le rôle de chaque entité de l'organisation d'ARIO MADAGASCAR.

### ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE ARIOS MADAGASCAR

L'organigramme est la représentation schématique, une structure d'organisation à un moment donné. Il peut être indiqué selon son type et les légendes qu'il contient:

- La place occupé par chaque poste dans la structure de l'entreprise
- La nature des postes: état major
- Les relations de subordination
- Les autres liaisons existants entre les postes
- La structure d'un département, la composition d'un service et la désignation d'un poste

Figure n° 1: Organigramme de la société



*Source: Société ARIOD MADAGASCAR*

### *1.2.2 Attribution*

L’attribution c’est le fait de définir le rôle de chaque branche et leur tâche respective pour que les personnels puissent exercer leur activité. La définition de cette attribution nous permet d’éviter la confusion de tâche. C’est pour cela qu’on va présenter l’attribution de chaque branche existant chez ARIOD MADAGASCAR.

#### La Direction Générale :

Dans cette société, la direction générale a pour fonction principale la supervision de toutes les activités au sein de la filiale en étant le premier responsable de toute gestion.

Elle réunit en premier lieu le traitement des passagers et en second lieu le Cargo. Elle a pour missions de transformer les politiques, stratégies et impératifs en ensemble d’objectifs et d’actions cohérents pour le développement d’ARIOD MADAGASCAR ; établir les objectifs généraux de chaque service ; élaborer et fixer avec les directions concernées leurs stratégies et orientations ; représenter la compagnie sur le plan national pour les éventuelles négociations, signatures ainsi que toutes les autres actions ou festivités qui intéressent et mettent en jeu l’image de marque et la notoriété de l’entreprise et en fin de procéder au compte rendu des résultats de chaque exercice au siège.

#### Assistante de Direction :

L’Assistante de Direction assiste la Direction dans ses tâches. Outre les travaux de secrétariat comme envoyer des fax, email, télex, elle assure aussi d’autres tâches tels que : l’établissement l’établie note service, la rédaction des diverses correspondances, la réception courrier, l’enregistrement et transmission des courriers, le suivi du dossier personnel ainsi que leur classement, de gérer le stock des fournitures de bureau mais surtout elle se charge de l’accueil les visiteurs.

#### La Direction Commerciale et Marketing :

Elle a pour activité de :

- Superviser les ventes aux consommateurs des produits « ON LINE » et des produits « OFF LINE »

- Établir la meilleure combinaison possible au niveau de la politique commerciale des produits vis-à-vis des consommateurs.

- Gérer la communication externe de la société par :
- La création d'un site web pour la compagnie
- Créer un site Web : un bon moyen de faire connaître au-delà des zones habituelles de prospection commerciale, et de toucher de nouveaux clients, à Madagascar comme à l'étranger. Il existe des sociétés spécialisées dans la conception et la réalisation de site Web à Madagascar.
- La communication avec les médias :

Pour toucher de nouveaux prospects et acquérir une autorité dans son secteur d'activité, un article de presse peut être d'une grande aide : « le message est plus crédible qu'une publicité ».

- Le choix des meilleurs supports publicitaires :
- C'est un moyen de vanter les mérites d'un produit ou d'une marque auprès du public. Tout l'art consiste à sélectionner les médias les plus proches des centres d'intérêt de la population ciblée. Pour une clientèle locale, mieux vaut choisir les médias de proximité (affichage, presse, jour, journaux gratuits...).
- Le peaufinage des documents
- Il faut avoir les différents documents permettant à l'entreprise de communiquer (carte de visite, papier à entête, catalogue). Cela n'ont rien d'une superflue.
- Soigner l'accueil

Du premier contact dépend l'avenir de la relation. Disponibilité, enthousiasme et attitude positive : « la qualité de l'accueil passe d'abord par la sourire. Dès que le client franchit le seuil, il faut le mettre à l'aise. L'important c'est de ne jamais le laisser dans un coin ».

- Différencier l'entreprise grâce à un plus produit

La stratégie du « petit plus » a fait ses preuves : elle fait vendre ! Autrement dit, pour augmenter ses parts de marchés, l'originalité reste une piste à exploiter. Il faut afficher clairement sur les supports publicitaires ce qui distingue les produits de l'entreprise de ceux des concurrents. Pour être séduit, le client doit être informé.

Les clients : rester au maximum dans leurs esprits

Personnaliser au maximum la relation, en jouant la carte de la proximité et en répondant à leurs besoins.

- Assurer un service après-vente efficace

Le client mécontent, c'est une mauvaise publicité pour l'entreprise. Le moindre problème doit être réglé dans les meilleurs délais (au sein de l'entreprise, on peut affecter un interlocuteur unique au règlement des réclamations, dans un souci d'efficacité).

- Faire de la prospection par téléphone et email

Cette technique qui consiste à vendre par téléphone, ouvre des horizons intéressants. Le client a besoin de considération, il recherche une relation unique, basée sur la proximité. La stratégie consiste donc à lui donner l'impression d'appartenir à un cercle de privilégiés.

Finalités :

- Mettre en place les équipes et le moyen matériel approprié
- Définir les principaux axes de la politique commerciale et marketing de la compagnie.

#### La Direction Financière :

La DF a pour finalité de définir la politique financière de la compagnie, de contrôler son application, d'assurer la fiabilité des rapports produits internes et externes et de faire respecter les délais. Pour pouvoir atteindre ses objectifs, la DF est chargée de préparer le bilan et faire les comptes des résultats suivant le PCG 2005 et les formats du Groupe Rogers, gérer le département ; planifier le fond de roulement afin de minimiser le coût financier, effectuer des emprunts ou emprunter en cas de nécessité, effectuer l'enregistrement des données telles que la caisse, le grand livre, les débiteurs et les créanciers ; effectuer l'enregistrement des données du mois et de l'année, après avoir imprimé tous les rapports et mises à jour des réconciliations ; rapporter les anomalies notées dans les comptes, etc.... ; approuver tous les

paitements et vérifier l'ordre de paiement ainsi que les conditions ; s'assurer que la commission est bien calculée et de vérifier le rapport de stock

### *1.3 Organisation externe*

Pour la réalisation de son objectif social, la société ARIO MADAGASCAR pourrait prendre, sous toutes formes et par tous modes, tous intérêts et participations dans toute sécurité, groupement, entreprise ou personne morale ayant un objet similaire ou connexe, de nature à favoriser le développement des activités de la société. Ainsi, l'organisation externe de la société est composée principalement de ses concurrents et de leurs produits sur le marché.

Le marché malgache dispose aujourd’hui plusieurs compagnies aériennes rendant la concurrence rude. Les deux facteurs principaux qui entrent en jeu dans la concurrence sont la compétitivité rapport qualité prix et la qualité des services proposés.

La concurrence est rude dans le secteur. Cependant, pour attirer et aviser un segment bien déterminé, les compagnies aériennes investissent dans la communication, dans le marketing ; et ce en utilisant les rapports médiatiques (affiche, dépliant, brochure, journaux...), notamment, après identification des offres et actions commerciales des autres compétiteurs.

Pour pouvoir faire face à ses concurrents, l’entreprise analyse aussi les brochures et les produits de ses concurrents. Dans le diagnostic externe, tous les acteurs qui tournent autour de l’entreprise méritent d’être pris en compte. Les entrants potentiels (communication avec les médias, les relations publiques, le produit des concurrents directs...) sont autant d’acteurs à suivre avec l’attention dans le cadre d’une veille stratégique.

Pourquoi innover, être compétitif ?

C'est sur sa capacité d'innovation que se jouera la différence de compétitivité entre les entreprises. C'est aujourd'hui qu'il faut concevoir les produits à venir. « Innover ou mourir ».

Cela consiste à organiser un système de collecte et d'interprétation des informations économiques et technologiques susceptibles d'influencer la stratégie de la société, tant au niveau de sa formulation qu'à celui de son exécution.

#### *1.4 Les principaux objectifs et activités de la société*

Chaque entreprise a ses propres objectifs et activité selon la règle du jeu que celle-ci va mettre en place. Pour cela, la société ARIES MADAGASCAR a des objectifs à atteindre et des activités à réaliser, c'est pour cela qu'on va exposer ces deux principaux.

##### *1.4.1 Objectifs :*

L'entreprise ARIES MADAGASCAR a certains objectifs qui servent de catalyseurs à la motivation des hommes qui la composent ; elle est un système orienté vers la réalisation des objectifs qui sont fixés ou rappelés régulièrement.

D'un point de vue commercial, l'entreprise recherche la réalisation de profits et cherche à satisfaire le besoin des clients, consommateurs.

D'un point de vue juridique, elle cherche à exercer ses droits et obligations.

D'un point de vue social, elle cherche à répondre à la demande d'emplois des travailleurs.

Les objectifs premiers d'ARIES se manifestent comme suit : de s'assurer la viabilité et le développement de son activité, de devenir et de rester leader sur le marché aérien.

Ainsi pour la réalisation de ces objectifs, ARIES MADAGASCAR a fixé des normes à suivre concernant le travail individuel et collectif de son personnel tel que l'esprit d'équipe, la rigueur, l'efficacité, la connaissance de la clientèle, la politique d'une volonté continue pour promouvoir les produits, le respect des procédures et le suivi des objectifs ainsi que le professionnalisme. Chacune de ces normes a été fixée dans le but d'améliorer continuellement la situation de l'entreprise au niveau du marché malgache.

Il existe différents indicateurs pour l'évaluation de l'attente des objectifs. Il y a les indicateurs économiques et les indicateurs non économiques. Les indicateurs économiques sont des indicateurs de développement.

ARIES MADAGASCAR utilise quatre types d'indicateurs économiques qui sont la vente maximale en volume des produits par rapport à ses concurrents comme Corsairfly et Air France donc détecter et satisfaire mieux les besoins des consommateurs que les concurrents ; l'accroissement de la part de marché et du chiffre d'affaire en vendant le plus de volume

possible et avoir une meilleure rentabilité ; la flexibilité (du travail, capital technique, des ressources...) et la qualité (des produits et des services).

Et comme les indicateurs non économiques, on peut citer la sécurité (des salariés, des dirigeants, des clients...), l'indépendance, l'intégration sociale et appartenance et la réalisation. Pour atteindre ces objectifs cités ci-dessus, il faut que la société définisse bien ses activités, mais quelles sont ses activités ?

#### *1.4.2 Les activités :*

Les activités principales de la société sont la vente et l'émission des titres de transport (billet/ passage ou LTA/ Fret) ; la vente des services de voyage, transport et hébergement au grand public et à des clients du secteur privé ; planification et mise en place des voyages organisés et des services de réservation et de confirmation.

En outre, elle vise à assurer le chariot des produits d'exportations/importations et d'autres produits manufacturés à leurs marchés dans leur délai respectif ; à fonctionner sur une base efficace et viable commercialement solide ; à optimiser la capacité d'avions avec la cargaison possible optimale de rendement ; à accumuler l'expertise de gestion nécessaire de cargaison pour la croissance future ; à agir en tant que catalyseur pour aider dans l'introduction des produits, des innovations et des services dans la gamme des produits d'ARIO MADAGASCAR ; à maximiser la satisfaction des clients et créer la fidélité ; à faire de la satisfaction du client un reflexe naturel, présent dans tous les esprits du personnel et à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise ; à conceptualiser et communiquer les buts de corporation ; à créer des niveaux élevés de la qualité dans tous les produits ; à améliorer le niveau de service fourni aux clients par l'accentuation de ses performances.

La société ARIO MADAGASCAR et les transports aériens constituent un tout indissociable. Si on vient de présenter la société dans son ensemble, il est nécessaire de donner les notions sur les transports aériens, de citer l'utilité, l'envergure de la société face à cet utilité et voir l'évolution du Général Sales Agent (GSA).

## **Section 2 : Les transports aériens**

A notre époque les transports aériens nous aident à faciliter le déplacement sur longue distance. Toutes les compagnies aériennes qui sont représentées sur les cinq continents assurent en toute sécurité ce déplacement.

### **2.1 Notion<sup>1</sup>**

La compagnie aérienne est l'une des entreprises la plus complexe, la plus contraignante qu'il soit possible d'imaginer. S'il n'est pas simple de concevoir un réseau de télécommunications, une fois construit il fonctionne comme un automate, les interventions humaines se limitant à la supervision et à la maintenance. Dans le transport aérien s'enchaînent, sous une contrainte de coordination stricte, des processus nécessitant un flux continu de décisions et impliquant des corps de métier divers (vendeurs, mécaniciens, manutentionnaires, pilotes, hôtesses, etc.). La condition de la réussite, c'est la coordination opérationnelle de ces activités, et en particulier la qualité du système d'information supportant les processus opérationnels.

La présentation du transport aérien selon un modèle en couches permet de percevoir à la fois la nature de cette plate-forme de service et ses exigences en termes de coordination opérationnelle. A la difficulté physique de l'activité s'ajoute une difficulté économique. La concurrence a bousculé des habitudes commerciales paisibles et mis à mal les tarifications confortables du temps où le transport aérien était un produit de luxe destiné à l'élite de l'argent. Les profits sont devenus aléatoires, l'équilibre entre qualité du service et maîtrise des coûts plus difficile à assurer, alors même que la croissance du volume de l'activité et son changement de nature bouleversaient les cultures d'entreprises.

### **2.2 Utilités<sup>2</sup>**

La compagnie aérienne a pour vocation d'exploiter des lignes et de transporter des passagers ou du fret. Elle peut être une société :

---

<sup>1</sup> [www.techno.science.net](http://www.techno.science.net), transports aériens, 24 septembre 2009, page 1

<sup>2</sup> [www.volle.com](http://www.volle.com), extrait Michel-volle, économie 2000, chapitre x

Nationale (Compagnie aérienne détenue par le gouvernement du pays.) et publique (Compagnie aérienne dont les principaux actionnaires sont publics tel que les institutions nationales, régionales... Elles peuvent proposer tout type de vols.)

Privée (Compagnie aérienne établie sur des investissements privés)

Les compagnies aériennes se différencient par 4 types de vols :

Régulier

Charter

Low-cost

Cargo (Transport de fret uniquement)

### ***2.3 Envergure de la société:***

Cette envergure est marquée par l'existence des différents services qui sont mis en œuvre pour satisfaire les besoins des clients chez ARIES MADAGASCAR. Les services disponibles au sein de la société sont le service ticketing, la caisse et le service fret.

#### **Service ticketing**

Dans le service ticketing les personnels du ticketing travaillent sur le réseau VALBONE et utilisent le système AMADEUS (voir annexe 2). Le service ticketing est divisé en quatre parties, Air Maritius (MK), Kenya Airways (KQ), Airlink (4Z), Emirats (EK). Pour mieux les gérer, il y a un roulement de personnels c'est à dire que le personnel qui a travaillé pour KQ cette semaine passera au MK la semaine prochaine et vice versa. Le personnel est bien présentable, l'accueil est chaleureux et le traitement de la clientèle est professionnel. Pour cela le client est reconnu et connaît la plupart des agents du ticketing et il peut aussi avoir un seul interlocuteur s'il le désire. Le billet de passage constitue le contrat de transport entre le passager et le transporteur. Il existe trois types de billet : le billet papier (ou manuel) ; le billet ATB (ou automatique) ; le billet ET (ou électronique).

Actuellement c'est le billet ET (ou électronique) qui est mis en vente sur le marché. Il comporte treize chiffres qui fonctionnent comme suit :

- Trois chiffres indiquant le code de la compagnie
- Deux ou trois chiffres indiquant globalement le type de document, la source d'émission et le nombre de coupon

- Sept ou huit chiffres pour le numéro du document

La caisse :

La caisse se charge de la réception des encaissements et des décaissements. Divers types de paiement sont acceptés tels que espèce, cheque, à crédit, cartes bancaires (master carte et visa).

Le service fret

Le terme fret signifie la rémunération due pour l'affréteur ou l'expéditeur de marchandises, pour le transport de marchandises par navire, par avion. Le mot fret désigne aussi tout bien transporté dans un aéronef à l'exclusion : de la poste ou tout autre bien transporté en vertu d'une convention postale internationale, par des objets personnels accompagnant un passager et tous les biens appartenants au transporteur.

Les bagages transportés sous LTA sont consolidés comme Fret. Les expéditions sont acceptées par les transporteurs soit par intermédiaire d'agent de Fret agréé par IATA, et dans ce cas les expéditions doivent être « prête pour le transport », c'est à dire LTA remplie, documents de la marchandise complets, marquage des expéditions bien fait, emballage conforme à la norme, étiquetage lisible, déclaration de l'expéditeur en cas de marchandises dangereuses ou animaux vivants. Soit directement des expéditeurs, car les expéditions seront directement préparées en vue de leur transport sous réserve qu'aucun embargo n'ait été établie par une compagnie aérienne appelée à participer au transport.

Le personnel du fret travaille sur le logiciel CARGOWISE. Chez ARIO MADAGASCAR, l'exportation des marchandises marche plus que l'importation des marchandises. Concernant le vol passager, on peut envoyer au maximum deux tonnes de marchandises si l'avion n'est pas plein, au cas contraire on ne peut envoyer que cinq cent kilogramme (500 Kg) de marchandises au maximum. Un vol spécial cargo se fait une fois par semaine, tous les samedis. Cet avion peut contenir vingt tonnes (24 t) de marchandises au maximum. Il y a plus de client pour Air Mauritius que pour les autres compagnies atterrissant à Madagascar du fait des capacités fret et passagers et des commentaires offerts par chacune d'entre elles.

ARIO MADAGASCAR rencontre beaucoup de concurrence, en particulier venant d'Air France et Air Madagascar qui sont ses plus grands concurrents. En ce qui concerne les vols vers l'Australie, l'Asie et l'Afrique, ARIO MADAGASCAR est le leader car ses tarifs sont moins chers et le temps de transit est plus court. Concernant les destinations vers l'Europe et les Etats-Unis, Air France est le leader étant donné que ses tarifs sont moins chers et le transit moins long.

#### *2.4 Evolution du General Sales Agent (GSA) d'ARIO MADAGASCAR:*

ARIO MADAGASCAR représente six (6) compagnies aériennes qui se repartissent comme suit :

- Le produit « ON LINE »

Ce sont des compagnies aériennes ayant des vols au départ de Madagascar qui sont :

- Air Mauritius (voir annexe 3)

Le destin d'Air Mauritius s'est forgé sur l'ambition du peuple de l'île Maurice qui, depuis l'accession de l'indépendance, a refusé la perspective d'isolement. Il maintient son engagement pour un service de haute qualité puisque le transporteur mauricien agit en tant qu'ambassadeur pour le pays et met en valeur l'image de ses habitants.

- Kenya Airways (voir annexe 3)

Kenya reliant Antananarivo à Nairobi est arrivée en novembre 2008 avec un vol puis 2 vols par semaine. Elle assure actuellement 5 vols par semaine que ce soit en fret ou en passager. Elle permet aussi la connexion vers toute l'Afrique et l'Europe via Amsterdam.

- South African Airlink (voir annexe 3)

Elle relie Antananarivo à Johannesburg et permet la connexion avec de nombreuses villes en Afrique du Sud et dans le pays frontaliers. South African Airlink assure un vol par jour sur Antananarivo. Elle envisage de desservir Nosy Be dans l'avenir.

- Le produit « OFF LINE »

Ce sont des compagnies aériennes n'ayant pas de vol au départ de Madagascar. Trois excellentes compagnies de très bonne réputation :

- South african Airways (voir annexe 3)

Dessert outre l'intérieur de la RSA, l'Afrique (25 destinations), pratiquement le monde entier, dont les Etats-Unis (nord, centre, sud), Amerique du sud, le Canada, Dubai, Tel aviv, l'Australie, L'Europe (y compris Olso, Compenhague, Helsinki) et bien d'autre destinations en Asie. Les passagers fidélisés de cette compagnie bénéficie des avantages de toutes les compagnies affiliées à la star alliance.

- Jet Aiways (voir annexe 3)

C'est une compagnie privée indienne très performante et très fiable, en plein essor, qui assure les parcours au départ de Bombai et Dehli. Jet Airways assure également le transfert des passagers de l'aéroport international vers l'aéroport national.

- Emirates (voir annexe 3)

Emirates est une compagnie en constante progression qui couvre l'Europe, l'Asie, les Etats-Unis, le moyen Orient, l'Afrique.

Comme la société ARIO MADAGASCAR est actuellement en phase d'évolution, c'est que l'organisation interne de la société est bien définie, une politique adoptée bien structurée est appliquée et surtout la mise en place d'un manuel de procédure de vente au niveau de chaque département est en phase de réalisation. Après avoir présenté la société et de parler de quelques notions sur le transport aérien dans le premier chapitre, on va maintenant aborder dans le second chapitre la description générale de la procédure de vente.

## **CHAPITRE II: Théorie générale sur le manuel de procédure de vente**

Dans toutes les entreprises, la mise en place d'une procédure de vente bien définie facilite les opérations aux différents niveaux. Pour ce faire, il faut que cette procédure soit adaptive à chaque Entreprise selon sa taille.

Avant d'entamer l'analyse en détail, on va essayer de définir ce qu'est un cycle de vente.

### **Section 1 : le cycle de vente<sup>3</sup>**

Chaque entreprise a son propre moyen de procéder à la mise en place de son cycle de vente. On va décrire alors la vente plus précisément la définition (1.1) d'un « cycle de vente », (1.2) les caractéristiques de ce cycle, (1.3) la recherche pour l'améliorer.

#### **1.1 Définition et étapes du cycle de vente**

Le cycle de vente est tout le processus allant de la découverte d'un prospect à la conclusion d'une affaire. Il se compose en général (une omission pendant une des étapes peut être fatale au commercial en phases ultimes) de la découverte du prospect, entreprises ou organismes et interlocuteurs, de la qualification du projet du prospect (un objectif de vente est nécessairement unitaire, on préférera distinguer le cycle de vente d'une vente particulière, et ce QUEL QUE SOIT LE CONTEXTE y compris si on pratique des ventes jointes.) ; de l'argumentation du fournisseur sur les solutions qu'il apporte ; de la négociation (argumentation et la négociation ne sont pas les mêmes choses. Ne pas savoir les distinguer est une erreur de débutant qui peut s'avérer catastrophique) et de la conclusion.

#### **1.2 Caractéristiques du cycle de vente**

Le cycle de vente présente quelques caractéristiques particulières tel qu'il ne s'arrête jamais (au sens où il n'accepte pas les arrêts de son mouvement, le commercial s'efforçant d'entretenir un mouvement positif), tel qu'il correspond au cycle d'achat (il faut s'adapter au processus, au rythme, aux attentes du client qui lui est dans une démarche d'achats. L'achat est

---

<sup>3</sup> Marc JESTIC, Le cycle vente, le dimanche, 23 juillet 2006, page 20-22

souvent au vendeur ce que la côte est au cycliste), tel qu'il doit être optimisé en conséquence, préparé et géré : les ressources, les méthodes, les supports, les réactivités, l'outil.

### *1.3 Recherche sur l'amélioration cycle de vente*

On connaît tous ce fameux entonnoir à formes complexes qui symbolisent la perte de clients potentiels dans notre base de prospection de départ en fonction de l'avancement des étapes du cycle de vente.

La surface de chaque étape du cycle représente l'effort fourni pour amener le suspect de départ à l'état de prospect (découvert et ayant déclaré un intérêt) puis de client.

L'objectif de tout vendeur, de tout manager des ventes, de toute direction commerciale est simple : il est d'augmenter au maximum la section tout en bas en réduisant au maximum la réduction de col de l'entonnoir et en la remontant le plus haut possible.

On réalise cet exploit par un bon ciblage du fichier de départ ; à une excellente découverte puis qualification amont ; à l'optimisation du temps, du nombre de rendez-vous et des efforts pour arriver au résultat final et à l'amélioration du taux de transformation des affaires par les commerciaux.

En résumé, on va chercher à améliorer la performance, la productivité, et enfin de parler l'intérêt du manuel de procédure de vente

## **Section 2 : Intérêt du manuel de procédure<sup>4</sup>**

Chaque entreprise doit avoir une procédure pour mieux gérer ses activités afin d'identifier les rôles des acteurs et les missions des entités concernées. Avant d'entamer l'intérêt de ce manuel de procédure, on va définir « la procédure ».

### *2.1 Définition*

La procédure est une manière de procéder d'exécuter une activité ou un processus pour aboutir à un certain résultat. C'est un document décrivant la manière d'accomplir une activité ou un processus.

---

<sup>4</sup> IFOP, Manuel de procédures, Règlement (CE) N° 1260/1999 du conseil du 21 juin 1999, page 1-3

Une procédure comporte l'objet et le domaine d'application de l'activité ou du processus et décrit : Ce qui doit être fait ? Qui doit le faire ? Quand, ou, comment cela doit être fait ? Quels moyens doivent être utilisés ? Comment cela doit être enregistré et maîtrisé ?

En dehors du dictionnaire, on trouve dans le monde commercial notamment dans la vente: « chaque entreprise de dimension différent a mis en place, au fil des années, un dispositif complet de procédures diverses afin que chacun sache, à tout moment, dans l'entreprise, qui peut vendre, à quel prix et dans quelles conditions »<sup>5</sup>.

Une entreprise doit être vue comme un système global qui a sa propre cohérence en fonction de son histoire, de sa culture d'entreprise et de la personnalité de ses dirigeants. C'est cette approche dite systématique qui est la clef d'un travail « intelligent » sur la procédure. Après cette définition, on va décrire alors l'intérêt de cette procédure.

## 2.2 Intérêt de la procédure

C'est la complexité croissante des systèmes économiques et industriels qui a poussé la transaction du savoir organisé. En capitalisant les savoir faire, les procédures en facilitent le stockage, la mise en ordre et forment ainsi la véritable mémoire de l'organisation. Elles apportent une garantie de continuité, de sécurité, lors des mutations de personnels, lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs.

Ensuite, comme elles représentent le découpage des processus en éléments simples, elles servent donc à décomposer le processus, ensemble complexe d'opérations. Ces éléments pouvant alors être décomposés en modes opératoires. Elles permettent de traiter une situation donnée, définie par un événement initial et un résultat final.

Enfin, elles concernent tous les acteurs de l'entreprise. L'organisation doit contribuer à palier les faiblesses naturelles des individus, et le manuel des procédures est avant tout une aide pour chacun, permettant de capitaliser puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles.

---

<sup>5</sup> Norme ISO 8402

Mais en général, cet intérêt de la procédure nous conduit à parler des rôles du contrôle interne sur le cycle de vente.

### **Section 3 : Rôle du contrôle interne du cycle de vente**

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires. Pour mieux le comprendre, on va voir dans cette section (3.1) la définition du contrôle interne, (3.2) Eléments du contrôle interne, (3.3) Les principes du contrôle interne et à la fin (3.4) les rôles du contrôle interne du cycle de vente.

#### **3.1 Définition du contrôle interne<sup>6</sup>**

Le terme contrôle interne est la traduction littérale de l'expression anglosaxone : « Internal Control » (ou Business Control pour les Américains) venant du verbe « to control » est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer.

La définition suivante du contrôle interne au sens « classique » est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instruments de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Le contrôle interne se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires :

- Un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche ;
- Un ensemble de moyens, mesures et méthodes pour y parvenir.

---

<sup>6</sup> Maxima, [www.maxima.fr](http://www.maxima.fr), Laurent du MESNIL, Paris 2006, page 30

Le groupe de travail « de Place » a retenu la définition suivante : le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer la conformité aux lois et règlement ; l’application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières.

Et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne n'est pas de valeur s'il n'y avait pas d'objectif.

### *3.2 Elément du contrôle interne*<sup>7</sup>

Au cas où une fonction d'audit interne est implantée au sein d'une entreprise, la responsabilité de système de contrôle interne incombe à ce service qui doit :

- Effectuer un audit continu de la performance de la disposition du contrôle interne ;
- Assurer la fonction et la motivation du personnel à ce domaine ;
- Contribuer au développement et à l'amélioration du contrôle interne ;
- Donner un avis dans tous les cas de mise en place ou modification d'un système ;
- Désigner et mettre à jour les procédures comptables et de contrôle.

Les définitions du contrôle interne l'indiquent que celui-ci est érigé en système mis en place par la direction au sein de l'entreprise. Sur ce, un système peut se définir comme une combinaison d'éléments qui se coordonnent pour concourir à un résultat de manière à former un ensemble. Le contrôle interne fait partie donc d'un élément probante dans l'entreprise. Il peut donner son avis sur le plan d'organisation, le contrôle comptable, au niveau de la protection des matériels.

Sur le plan d'organisation, il doit vérifier s'il respect vraiment le principe de séparation des tâches et des fonctions. Cette séparation lui permette de contrôler chaque poste de leur exécution.

---

<sup>7</sup> Leçon sur le contrôle interne, Option Audit et Contrôle Université d'Antananarivo 2007/2008

Les contrôles comptables doivent permettre de garantir : l'exhaustivité des enregistrements c'est-à-dire garantir si toutes les transactions sont enregistrées ; le contrôle de réalité c'est-à-dire vérifié si la transaction sauvegardée est vrai ; les contrôles d'exactitudes.

Les contrôles comptables peuvent être effectués par la comparaison globale des données totalisés et par le contrôle arithmétique. Les contrôles peuvent être effectués au cours du travail comptable. Mais dans tous les cas, ils doivent être matérialisés par mention directe sur le document contrôlé ou rédaction d'un document contrôlé.

Au niveau de la protection matérielle : cette protection se situe sur le plan des actifs eux même au moyen des outils de conservation traditionnelle du patrimoine contre la détérioration, la perte ou vol. Mais elle doit aussi s'exercer sur le plan des moyens indirects d'arriver à prévoir les détournements ou les fraudes. Ainsi, il sera nécessaire de limiter l'accès du personnel et des tiers au document et enregistrement de système informatisé permettant d'initier les transactions.

### 3.3 Rôles du contrôle interne du cycle de vente<sup>8</sup>

Le contrôle interne a pour mission de contrôler l'organisation, l'homme et les procédures comptables ainsi que leur qualité selon les comptes. Ainsi, il joue un rôle très important sur quelques plans à savoir:

#### L'Acceptation, traitement et exécution de la commande

Le contrôle interne doit garantir que toutes les commandes sont traités rapidement pour entretenir les relations avec les clients et pour qu'ils ne puissent pas les oublier. Cette pratique permet d'entretenir les bonnes relations avec les clients et prévenir les oublis.

Les dispositifs sont l'enregistrement chronologique et quotidien des commandes ; la surveillance de leur exécution. Le contrôle interne assure aussi que les conditions de la commande sont acceptables (le prix offert et le délai de paiement sont acceptables aux égards de la politique de l'entreprise. La fabrication est faite dans un délai raisonnable, les

---

<sup>8</sup> Leçon sur le contrôle interne à propos de l'audit du cycle de revenu, Option Audit et Contrôle, Université d'Antananarivo, 2007/2008

Marchandises commandées et la connaissance du lieu de livraison et les moyens de transport sont en stock). Le dispositif est la condition d'approbation des conditions de la commande par un responsable qui est plus souvent nécessaire.

Lorsque le client est solvable, les dispositifs sont les suivantes : la commande reçue ne doit pas impliquer un dépassement du crédit maximal qui lui est alloué ; s'il s'agit d'un nouveau client, sa solvabilité doit être examinée.

### Facturation de la commande

Les procédures de livraison et de facturation doivent donner l'assurance que les factures sont toutes correctement et rapidement établies ; les qualités livrées ont été correctement saisies et correspondent aux quantités commandées et aux quantités facturées ; les prix sont correctement appliqués ; les différents Rabais ou Remises accordés en fonction de l'examen des contrats passés avec les clients et les marges légales sont correctement respectés et la facture est arithmétiquement correcte.

### Enregistrement facture

Le contrôle interne doit garantir l'exhaustivité de règlement des factures. Par ailleurs, les erreurs d'enregistrement doivent pouvoir être détectés par des procédures adéquates. Les objectifs sont généralement atteints soit par un système informatique générant directement les enregistrements d'une part, soit par un système manuel comportant les clients suivants d'autre part et ayant les spécificités suivantes :

Les factures sont enregistrés journalièrement afin d'éviter les oubli et les retards ; l'enregistrement selon leur suite numérique, ce qui permet d'en vérifier rapidement l'enregistrement ou la totalité soit par le pointage d'une liste récapitulative des ventes quotidiennes soit par la séparation des tâches : les journaux de vente doivent être établis par une personne ou un service indépendant de la facturation et surtout de la tenue des comptes clients et n'ayant pas accès à la trésorerie ; Contrôle et rapprochement globaux.

*Suivi des comptes clients et des encaissements*

Le contrôle interne doit atteindre les objectifs suivant : assurer la relance des activités, permettre la constatation de la dépréciation de certaines créances.

Les dispositifs sont l'édition d'une balance par antériorité du solde échu (détecté les arrivés et faire la relance systématique). Le suivi des comptes clients est fait par une personne n'ayant pas accès aux opérations de crédit. Les provisions pour dépréciation sont approuvées par un responsable indépendant de suivi des comptes clients.

*Suivi des encaissements*

Le contrôle interne doit atteindre les objectifs suivants : assurer si toutes les recettes sont également comptabilisées et si elles sont imputées au bon compte individuel.

Les dispositifs sont de faire le contrôle préliminaire sur les recettes avant tout enregistrement. Assurés la séparation des tâches de réception des encaissements, contrôle de la liste des recettes et enregistrement des recettes et faire une remise fréquente en banque des chèques et espèces reçus.

**Partie II :**  
**Evaluation de la situation actuelle**

Compte tenu des activités et objectifs assignés à la société ARIOS MADAGASCAR, et avant d’analyser les différentes stratégies mises en œuvre par la société pour atteindre ses objectifs.

Il convient de parler en premier lieu la procédure de vente chez ARIOS MADAGASCAR à travers laquelle on va parler du processus actuel.

En second lieu, on va examiner la mise en application de la procédure afin d’identifier les problèmes de chaque phase d’application.

## **CHAPITRE I : Procédure de vente au sein de la société**

La procédure de vente est une référence méthodologique et permanente pour l’ensemble des intervenants de la procédure et un outil de formation pour les cadres et les agents commercial de l’agence qui sont appelés à intervenir à divers stades de la procédure.

Pour cela, ARIOS MADAGASCAR vise l’amélioration continue de ses prestations clients en s’appuyant sur une démarche qualité dans tous ses secteurs d’activités. Il est un des acteurs majeurs du secteur touristique, la compagnie compte un grand nombre de clients qui peuvent être classifiés en plusieurs catégories.

En général, chaque client est codifié afin de les mieux identifier.

Comment s’organisent donc ces ventes de billet ?

L’organisation des ventes est présentée sous deux formes :

- Ventes directes
- Ventes aux agences

Avant d’entamer l’analyse, on va parler du processus actuel de ces deux formes

### **Section 1 : Les types de ventes existantes**

Actuellement, cette procédure est accessible à tous les personnels d’ARIOS MADAGASCAR. Ainsi des brochures seront également élaborées et distribuées à l’ensemble des clients de l’agence en vue de les informer sur les modalités de fonctionnement de vente

chez ARIO MADAGASCAR. Actuellement, les ventes se répartissent en deux types qui sont :

- Les ventes directes ;
- Les ventes aux Agences de voyage.

Ce sont ces deux types de ventes qui seront étudiés dans cette section.

### *1.1 Les Ventes directes*

Les ventes directes sont celles qui sont effectuées directement entre ARIO MADAGASCAR et les clients. Ces derniers peuvent être des particuliers, des sociétés, des ONG ou des ambassades.

Elles peuvent se faire de trois façons différentes :

- Au comptant en espèces, par carte de crédit ou par chèque
- Au comptant par virement bancaire
- A crédit

Au 31 janvier 2010, elles représentaient 40% des ventes totales.

Cette vente directe est divisée en trois formes : (1.1.1) Vente au comptant, (1.1.2) Vente à crédit, (1.1.3) Vente par virement.

#### *1.1.1 Vente au comptant*

La vente au comptant est l'outil privilégié de la société. En effet, cela lui permet de réduire les risques d'impayés, compte tenu surtout de la situation mondiale et nationale actuelles.

Ce type de vente est plus communément appelée « vente cash » au sein de la société et du groupe auquel elle appartient. Cette uniformisation au niveau des termes employés permet un meilleur contrôle tant comptable (au moment de la facturation) que marketing (au moment de l'évolution périodique des résultats et de l'élaboration des budgets).

ARIO MADAGASCAR dispose d'un système sur mesure pour l'enregistrement des factures et le suivi des encaissements. Ce système développe en interne, lui permet également

de se focaliser sur les ventes par virement bancaire et par carte de crédit, ces deux mondes de paiement tendant à se développer actuellement sur le marché malagasy en accord avec l'essor des NTIC.

### 1.1.2 Vente à crédit

Dans le contexte local actuel, ARIES MADAGASCAR ne peut éviter de vendre à crédit. Ce pendant, malgré la part importante de ses ventes à crédit par rapport aux ventes totales, une bonne gestion de ses comptes clients (recouvrement) lui permet de maintenir sa trésorerie en bonne santé.

Une vente à crédit est caractérisée par une livraison immédiate de la chose achetée et un paiement différé.

Ce paiement différé n'est pas accessible à tout le monde, avant de donner un accord sur celle-ci, l'agent de crédit doit respecter certains critères, comme la solvabilité du client, l'examen de la probabilité sur les nouveaux clients. Elle est accordée donc aux grandes sociétés, les Agence de Voyage (AGV) et aux clients particuliers du DG.

Ces clients particuliers ont un délai de paiement de 30 jours date de facturation afin qu'ils puissent jouir de cet avantage.

### 1.1.3 Vente par virement

Cette vente à pour objectif de satisfaire les clients étrangers mais aussi pour les clients locaux qui disposent d'autres moyens de paiement comme le paiement par chèque. Elle est le plus souvent utilisée par les clients en province et à l'extérieur. Ce système est simple et permet de sécuriser la transaction. En effet, le billet n'est émis et délivré qu'après autorisation du service comptabilité qui a, au préalable, vérifié que le paiement a bien été positionné. Ce mode de paiement est beaucoup plus fiable que les chèques dans le contexte actuel où beaucoup de chèque reviennent impayés.

Les services intervenants dans ce domaine sont : les clients, le comptoir, les caissières et la comptabilité.

## *1.2 Ventes aux agences*

Cette vente se déroule entre la société et les agences de voyage. C'est un accord entre les deux parties par lequel ils achètent des billets chez ARIOT MADAGASCAR et après la revendre auprès d'autres clients, c'est aussi une sorte de vente par transitaire : ici ARIOT MADAGASCAR est le propriétaire du billet car il est le représentant de certaines compagnies aériennes.

Comme la vente directe, elle est divisée en trois formes : (1.2.1) au comptant (1.2.2) par virement (1.2.3) à crédit.

### *1.2.1 Vente au comptant*

Comme toutes les ventes, ce moyen de paiement ne demande aucune garantie sauf s'ils choisissent d'autres procédés.

Les agences règlent ces achats en payant cash au moment de l'acquisition du billet. Mais si le paiement se fait par virement ?

### *1.2.2 Vente par virement*

Tout comme précédemment, dans les ventes directes, la vente n'a lieu que lorsque le virement de l'agence est positionné à la banque. Il n'y a donc pas de vente si le montant n'est pas encore viré. Ce n'est pas le cas des ventes à crédit.

### *1.2.3 Vente à crédit*

La vente à crédit accordée aux agences de voyage est différente des autres ventes ci-dessus. Il y a vente à crédit s'il existe des garanties bancaires équivalentes au moins aux ventes mensuelles.

La vente à crédit se subdivise en deux :

En stock c'est-à-dire que l'agence dispose, chez elle, d'un stock des billets de certaines compagnies représentées par ARIOT MADAGASCAR.

Pas en stock c'est-à-dire qu'à chaque vente il établit un Bon de Commande adressé à la société (voir annexe 4).

Après avoir présenté les types de vente au sein de la société, on va présenter ces types de vente sous forme d'un processus qui nous renseigne sur la circulation de chaque information.

### **Section 2 : Processus actuel**

Actuellement, cette procédure est accessible à tous les personnels d'ARIO MADAGASCAR. Afin de les mieux le comprendre, on va présenter ce processus sous forme d'un Diagramme de Circulation de Document (DCD) ou le flow-chart qui est utilisé pour aider le réviseur à apprécier les systèmes, procédures et méthode de l'entreprise.

Ce diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opération dans laquelle les différents documents, poste de travail, de décision, de responsabilités, d'opération sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Pour mieux le comprendre on va parler : (2.1) du Principe de présentation (2.2) de la Présentation du DCD.

#### **2.1 Principe de présentation**

Le diagramme décrit les principaux composants du système. La description proprement dite suit une chronologie allant de gauche à droite. La combinaison de la forme narrative et graphique permet de fournir des informations exhaustives pour la compréhension du système et l'identification des forces et faiblesses.

Tableau n° 2 : Le principe de présentation comptable

<b><u>Procédure</u></b>	<b><u>Personnel intervenant</u></b>	<b><u>Diagramme</u></b>
Brève description narrative des procédures avec les commentaires se rattachant à l'opération décrite graphiquement	Rappel du personnel intervenant Ex : agent du comptoir	Pour chaque service concerner schématisation du processus (diagramme) par le biais des conventions

Source : leçon sur le contrôle interne à propos du Diagramme de Circulation de Document(DCD)

## Symboles<sup>9</sup>

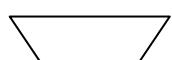
Les symboles présentés ci-après concernent essentiellement des procédures dites manuelles.



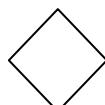
: Symbole auxiliaire (début, fin)



: Symbole auxiliaire



: Approbation



: Symbole de logique



: Destinataire d'un document



: Circulation d'information



: Circulation physique d'un document



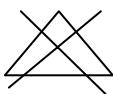
: Cercle indique un contrôle



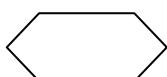
: Cercle indiquant une opération



: Classement définitif



: Destruction de document



: Traitement sur procédure comptable



: Document facture

<sup>9</sup> Symboles présentés dans l'ouvrage de l'ordre des experts comptables et comptables agréent « l'exercice du commissariat aux comptes » 1970

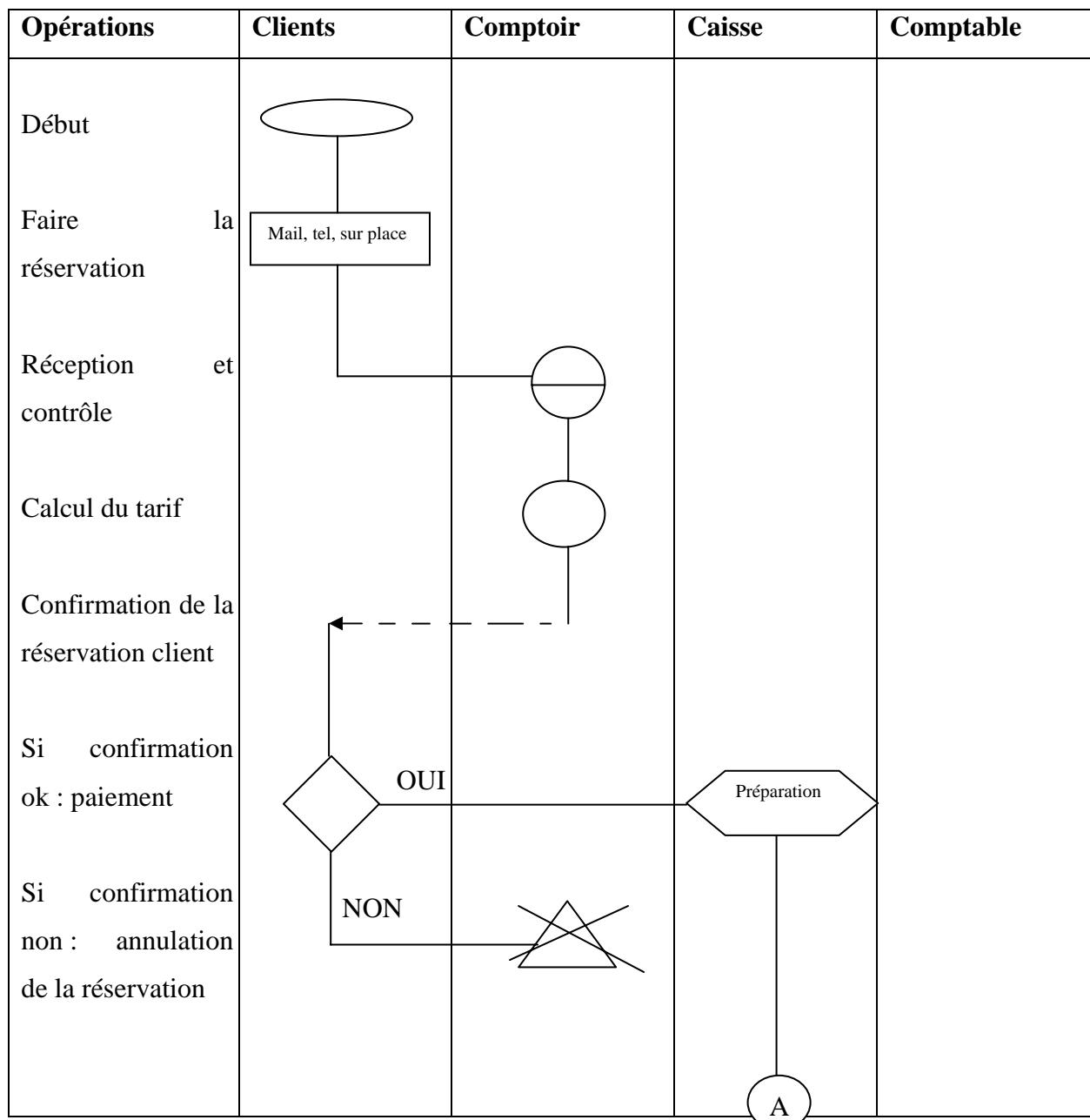
## 2.1 Présentation du Diagramme de Circulation de Document

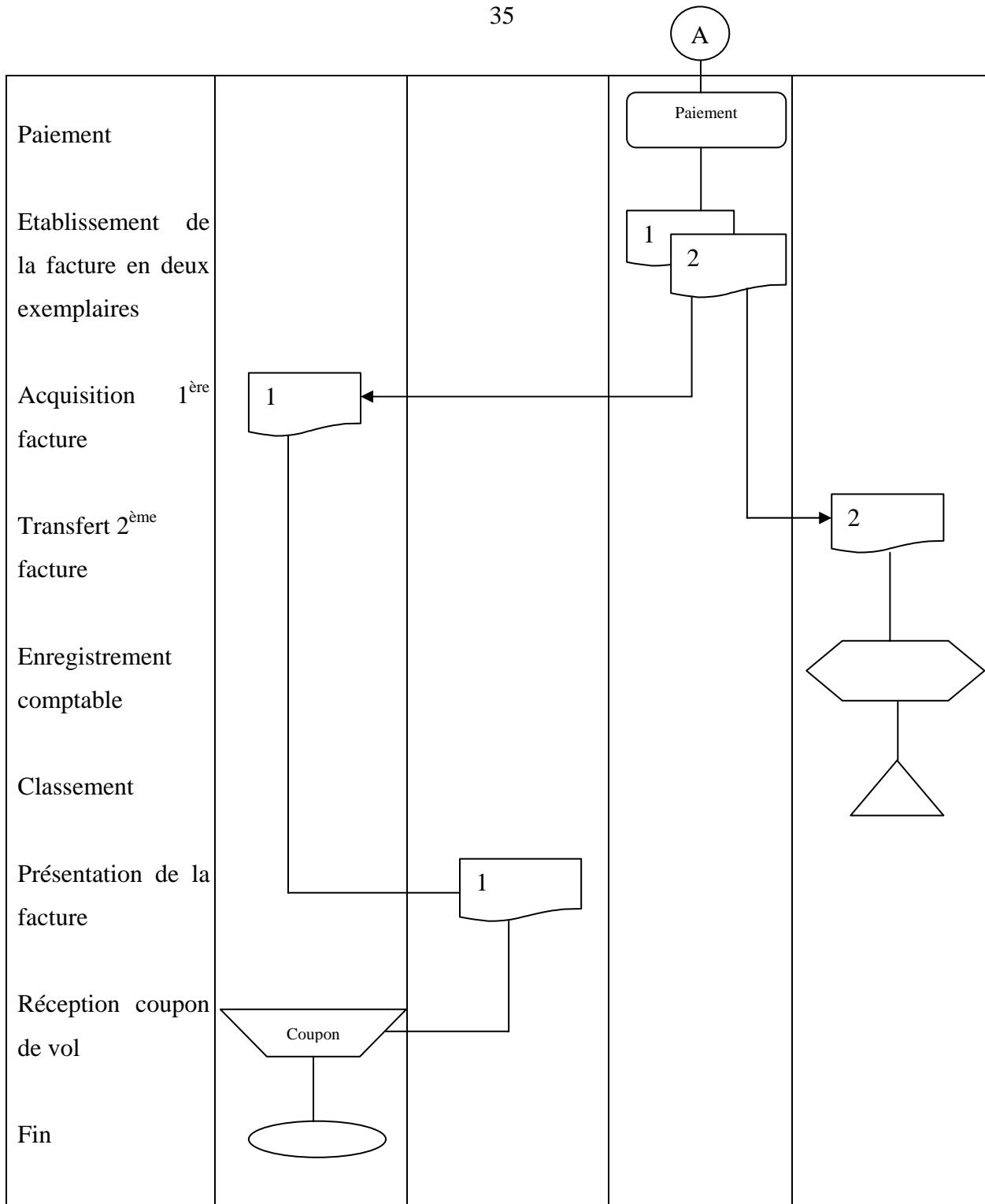
La présentation du DCD peut varier selon les auteurs. Le choix de symbole n'est pas primordial, mais il est souhaitable que dans un même groupe de travail une seule table soit adoptée par tous.

Ci-dessous le processus actuel de chaque vente sous forme de DCD.

### 2.1.1 Vente au comptant

Tableau n°3 : DCD de vente au comptant chez ARIES





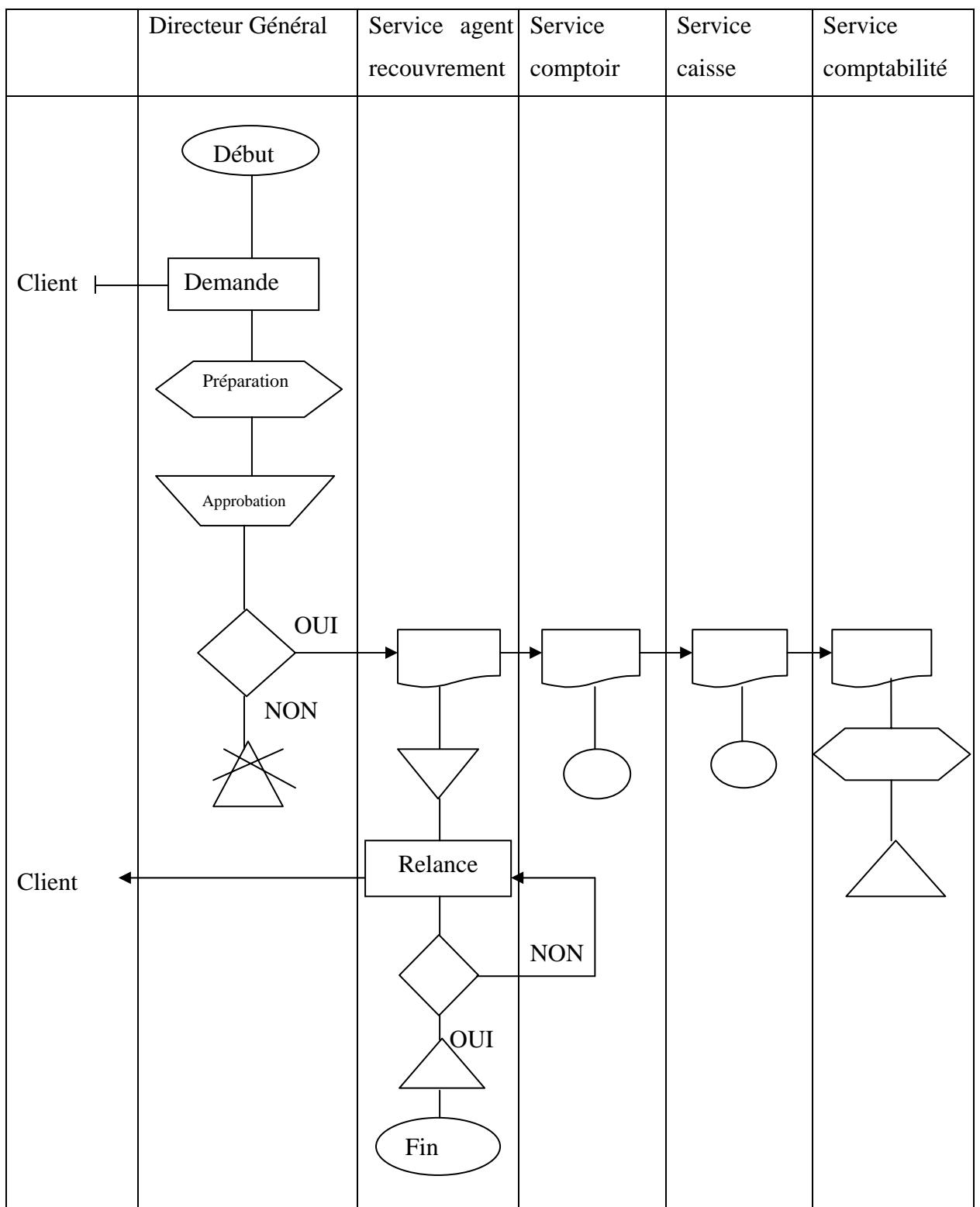
*Source : Société ARIOMADAGASCAR*

### 2.1.2 Vente à crédit

Comme le cas de la vente comptant, les personnes intervenantes sont : les clients, l'agent de recouvrement qui a pour mission de faire la relance auprès des clients, comptoir, caisse, comptabilité et le DG qui donne l'approbation.

Ci-dessous le processus de cette vente

Tableau n°4: DCD de la vente à crédit chez ARIO



Source : Société ARIO MADAGASCAR

Après avoir présenté le processus de vente actuel existant dans la société. Nous allons voir dans le chapitre suivant l'analyse de ce processus à travers lequel on exposera les différents problèmes rencontrés dans le processus de vente ci-dessus. Ce chapitre disposera deux grandes sections qui se subdivisent chacune de quatre sous sections, les sous sections nous parlent de ces différents problèmes.

## **CHAPITRE II : Analyse du processus actuel**

L'analyse des processus vise à connaître et à documenter le travail effectué par les employés et les résultats obtenus dans chacun des processus. Cet analyse des processus est le point de départ de nombreux projets, depuis les améliorations du fonctionnement des organisations, l'analyse et l'amélioration de la performance, jusqu'à la conception d'applications, et les activités de contrôle interne et l'audit. Avec une telle diversité d'utilisateurs, et l'implication de nombreux collaborateurs dans l'entreprise, la communication et l'échange d'information sont des aspects essentiels de la réussite de ce type de projets.

C'est pour cela qu'on va parler dans le second chapitre les différents problèmes rencontrés dans le domaine de vente. On y trouve deux grands problèmes qui sont :

- Problèmes liés au niveau du délai de paiement à crédit.
- Problèmes liés au niveau de quelques opérations.

### **Section 1 : Problèmes liés au niveau du délai de paiement à crédit**

Malgré les efforts faits par la société ARIES MADAGASCAR afin de satisfaire les besoins de ses clientèles certaines opérations rencontrent toujours des anomalies. Ceci est du au délai de paiement non respecté par certains clients.

Ces anomalies sont caractérisés par quatre formes: (1.1) Manque d'information sur les délais de paiement, (1.2) Mauvaise identification des clients, (1.3) Relance de paiement insuffisant, (1.4) Séparation de tâche non reparti.

#### **1.1 Manque d'information sur les délais de paiement**

Etant donné la durée de l'existence de la société, elle doit faire preuve d'une efficacité tangible et inébranlable dans ses actions. Cette preuve de tangibilité va se baser sur la définition de délai de paiement et sur l'information communiquée auprès des clients qui demandent à crédit.

Pour assurer une réussite, les techniques de vente employées et les motivations de ses clientèles constituent l'un des points forts de la gestion de l'entreprise. Toutefois, il a été constaté que parfois, les conditions de paiement sur l'accord à crédit ne sont pas claires pour les clients qui demandent cela. L'accord de crédit est une activité qui repose sur la confiance que la société accorde aux clients dès qu'elle attend le règlement dans un délai prédefinie. De manière générale, plus la société aura confiance au demandeur, plus elle lui accorde le crédit avec un faible taux d'intérêt. Inversement, moins le client aura de crédit de la société, plus celui-ci sera frileux, exigera des garanties importantes. La société ne peut pas exiger quoi que se soit au client à propos du délai de paiement puisque celle-ci ne paraît pas sur le formulaire à signer.

A titre d'exemple, la société ARIES MADAGASCAR donne un formulaire à signer au moment de l'accord sans précision du délai de paiement (voir annexe 5). Comme le cas des clients particuliers du Directeur Général, ils demandent tout simplement de payer leur billet à crédit sans information au niveau des différents responsables hiérarchiques sans précision directe du délai de paiement. Par contre, ses clients particuliers du Directeur Général reçoivent une sorte de paperasse de la part de celle-ci qui montre l'autorisation d'octroi à crédit que les clients amènent auprès du service de comptoir et à la caisse. Cette carence ne fait qu'entraîner des litiges avec les clients. Si l'agent de recouvrement fait son travail auprès de ses clients pour rappeler et pour demander le règlement de ses factures celles-ci peuvent refuser de payer à temps parce que l'autorisation ne contient pas la limite de paiement.

Il a donc été constaté que les clients particuliers du Directeur Général ne suivent pas les normes de paiement imposées par la société ni les règlements internes de la société. Le délai de paiement non respecté est dû à la mauvaise identification des clients.

### *1.2 Mauvaise identification des clients*

Une connaissance préalable de la fonction des clients est nécessaire avant d'entamer toute procédure concernant le fait à accomplir. Pour développer les ventes et fidéliser les clients d'une société, il est nécessaire et même indispensable d'apprendre à mieux identifier les clients. Pour cela, il est nécessaire de connaître les informations clés de chaque client même pour les simples visiteurs.

Si on revient à étudier les effets d'entraînement d'une mauvaise étude des clients, on se trouve avec une boule de neige qui va en grandissant. Prenons par exemple l'accord à crédit, l'agent de crédit n'avait pas plus de document et information pour qu'il puisse identifier la trace du client. Par contre, il existe des clients (grandes sociétés, AGV) qui sont mis en étude avant de donner le feu vert. Chez ARIES MADAGASCAR, il existe une étude préliminaire des clients qui ont le droit de régler à crédit comme le cas des grandes sociétés, les Agence de Voyage. Chaque année de l'exercice, tous les responsables de ses clients se réunissent avec le Directeur Général pour décider si ses clients de l'année précédente ont la chance d'avoir l'octroi de crédit. Après la réunion, tous les personnels intervenants dans ce service ont tous la liste des personnes qui ont obtenues ce crédit.

Ce cas ne se présente pas pour les clients particuliers, le concerné se présente tout simplement chez le Directeur Général pour demander à crédit sans un examen préliminaire de l'intéressé. Ceux-ci entraîne trois risques dont :

- Le problème de lettrage au niveau de l'agent de crédit et la comptabilité qui entraîne des soldes créditeurs depuis un certain temps. Ce problème de lettrage est dû au non règlement de client. Comme par exemple, le client demande l'octroi de crédit et il ne règle pas leur facture dans un délai défini par la société, leur compte reste toujours non soldé dans le compte de créance à cause de ce non règlement de la part de celle-ci.
- La fuite des clients qui ne peuvent plus régler leur crédit. Ce cas a été identifié chez certains clients dans la société. Le client règle toujours ses factures à crédit, à chaque opération il demande de reporter le paiement et lorsqu'il ne peut pas régler il a l'intention de fuir, l'agent de crédit ne trouve plus de trace parce que au moment l'accord ils ont assez d'information sur le client. cela entraîne des problèmes au niveau de la société et surtout sur les clients. Par ailleurs, l'agent de crédit n'avait pas le temps de s'occuper les cas particuliers vu le nombre des clients qui demandent l'octroi de crédit. Ce problème là entraîne le va et vient sur le traitement de l'affaire au tribunal et cela risque d'augmenter le coût.
- La perte de denier de l'entreprise entraîne la diminution de résultat attendu dans une année car le coût supporté sur la recherche de renseignement sur le client peut être

dépassé par rapport au règlement du client. Donc, l'étude préliminaire des clients est très importante pour qu'on ne rencontre aucun problème sur la relance de paiement qui est déjà insuffisant.

### *1.3 Relance de paiement insuffisant*

La fonction vente est sans doute l'une de celles pour lesquelles la qualité des relations transversales est cruciale. Sa finalité étant de servir d'intervenant entre l'entreprise et ses clients qui sont le facteur clé de la bonne marche de ses ventes. Elle est un vecteur de communications entrantes et sortantes grâce aux divers moyens techniques employés par la société elle même. Leur déformation, leur retard, leur incomplétude sont porteurs de risques multiples : ruptures d'activités, retards et pénalités, dans le quotidien mais à plus long terme est le risque de non recouvrement de créance au cas où la relance de paiement est insuffisant.

Comme le cas de la société ARIO MADAGASCAR, la méthode de recouvrement n'est pas très solide c'est-à-dire qu'il n'existe pas de contrôle bien défini au niveau de l'agent de recouvrement. Par contre, la société a une méthode de recouvrement qui commence la première semaine du mois suivant l'accord à crédit. Pendant notre intervention nous avons constatés que l'agent de recouvrement ne suit pas le processus existant dans la société et le principe de recouvrement imposé par certaines normes.

La relance de paiement insuffisant est due au manque de contrôle des clients. Ce contrôle est basé sur les opérations relatives aux ventes à crédit, il ne permet pas du tout de s'assurer que les demandeurs à crédit sont bien suivis ou toutes les normes sont bien appliquées. Cette absence de contrôle entraîne aussi des oubli puisque l'agent de recouvrement ne vérifie pas périodiquement l'état récapitulatif des clients à crédit.

Cette défaillance peut être due au non séparation des taches que l'agent de recouvrement occupe.

### *1.4 Séparation de tâche non respecté*

Les définitions du contrôle interne indiquent que celui-ci est érigé en système mis en place par la direction au sein de l'entreprise. Sur ce, un système peut se définir comme une

combinaison d'élément qui se coordonnent pour concourir à un résultat de manière à former un ensemble. La séparation de tâche commence avec l'organisation de l'entreprise. L'organigramme définit les grandes lignes de cette organisation, des responsabilités et des pouvoirs et doit préciser clairement pour chaque poste les objectifs de la fonction.

Sur le plan du contrôle interne cette organisation des postes devra respecter le principe de la séparation des tâches et des fonctions car elle permet un contrôle réciproque de leurs exécutions. Par ailleurs, chaque direction dans la société respecte le principe du contrôle interne et surtout que l'organisation établit par la société ARIO MADAGASACR définit clairement les responsabilités et les séparations des différentes fonctions.

Pour être efficace, un référentiel de séparation des tâches doit donc être décliné dans les systèmes d'information afin de s'assurer que les priviléges attribués aux utilisateurs dans le système sont conformes aux règles de séparation des tâches et aux délégations de pouvoirs accordées dans l'entreprise.

Comme le cas de la société, on remarque que le recouvrement des clients est fait par deux personnes qui occupent à la fois des fonctions différents, c'est deux responsables sont : l'Agent de Recouvrement qui occupe le recouvrement de chaque client ; l'autre c'est la Direction Financière qui a pour attribution dans le domaine de finance. On constate également que l'Agent de Recouvrement fait le versement à la banque de tous les bénéfices de la journée.

Les risques liés à la séparation des tâches se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraîne une erreur ou une fraude. Par exemple, un utilisateur ayant accès aux transactions de création et modification du référentiel client et aux transactions de paiement pourrait créer un client fictif, ou modifier les coordonnées bancaires d'un client existant, et initier un paiement.

Donc la séparation des tâches ne sont pas respectées dans la société cela entraîne une faiblesse de contrôle au niveau de recouvrement des clients et une faille dans le système interne.

## **Section 2 : Non considération de quelques opérations**

Le circuit de vente aujourd’hui mise en place par ARIES MADAGASCAR ne donne pas satisfaction sur de nombreux points, en particulier en matière d’organisation interne de la société. On constate que l’absence de contrôle de chaque opération de la procédure ne permet pas d’apprécier celle-ci.

Cette absence de contrôle implique la non-considération de certaines opérations. Cette section se subdivise en quatre sous section qui sont : (1.1) l’erreur de calcul au niveau du comptoir, (1.2) confusion de tâche entre le comptoir et le caissier, (1.3) procédure routinière (1.4) dysfonctionnement interne.

### **1.1 L’erreur de calcul au niveau du service comptoir**

Le rôle du comptoir est la réception de toutes les réservations faites par les clients et le calcul le tarif de chaque réservation. Sur cela, on constate que certains personnels du comptoir ont des difficultés sur le calcul arithmétique des tarifs. Ce problème apparaît lorsque le client règle leur facture à la caisse c'est-à-dire que lors du calcul du prix de vente (voir annexe) le comptoir saisie une telle montant et à la fin le montant total, au moment du paiement la caissière constate qu'il existe une erreur de calcul sur ce montant total.

### **Manque de contrôle**

Le contrôle portant sur cette opération relative aux erreurs de calcul n'est pas suffisant, il ne permet du tout de s'assurer exactement que le montant total est fondé au tarif de billet déjà communiqué :

- Les besoins exprimés par les clients ne sont pas exactement analysés par le service du comptoir, qui peut entraîner la tentation de la caissière de détourner l’erreur à son faveur.
- Le responsable de ce contrôle ne garantit pas en entière une qualité de service en termes de ce calcul, ce qui entraîne la non-satisfaction de certain service concerné par cette opération. Ce non satisfaction incite les services à s'affronter.

- L'absence de la vérification périodique du déroulement de chaque opération ne permet pas d'aboutir à l'analyse des besoins de chacun. Ce manque de contrôle des opérations sur les ventes entraîne une attente au niveau du traitement.

### *Attente au niveau du traitement*

Pendant notre passage, on constate également que le calcul arithmétique n'est pas calculé automatiquement dans le système mais sur une machine à calculer et cela entraîne des attentes au niveau du traitement. Ces attentes sont :

- Au niveau de la réception du coupon de vol : on ne peut pas passer l'opération dans le système ou l'enregistrer puisque la facture parvenue ne correspond pas au tarif fixé par la compagnie. Le retour de cette facture à ce dernier entraîne un retard du traitement.
- Des fausses imputations sur le système retardent la validation du responsable (caissier) puisque ce dernier ne signe pas des factures qui contiennent des fausses déclarations (montant total). Il n'y a pas de trace de validation de la caisse des documents remis à la caisse par le comptoir.
- Ainsi la non-correspondance du montant de la facture et celui du tarif communiqué doit attendre la rectification après demande d'explication auprès du service ticketing.

Ces problèmes rencontrés au niveau des calculs arithmétiques qualifient la confusion de tâche entre le comptoir et la caisse.

#### *1.1 Confusion de tâche*

Chaque entreprise a ses propres objectifs. La structure est une organisation nécessaire qui lui permettra de les réaliser. De ce fait, l'organisation des structures est un moyen d'obtenir un meilleur rendement des richesses en personnel et matériel investi dans l'entreprise. Toutefois, tel qu'il a été à la société ARIES MADAGASCAR même si elle a choisi la structure par fonction, il y a toujours la confusion des tâches, les tâches de chacun qui ne sont pas encore bien définies. Cela provoque un risque de rupture et de conflit entre les

services car au moment où la caisse rencontre des problèmes à cause du fait que le service du comptoir ne suit pas les normes imposées par la société.

Par conséquent et compte tenu de cette faiblesse au niveau de cette confusion, des handicaps se font sentir au développement de ses activités. Ces handicaps sont remarquables dans certains domaines à savoir :

- Au moment du paiement, le service comptoir accepte de payer à la caisse le règlement du client. Ce règlement fait par le comptoir est inégale sur le plan du contrôle interne et vis-à-vis de la procédure interne de la société car celle-ci impose la séparation de tâche
- Insuffisance de communication entre comptoir et caissière cela est du sur le défaut d'information.

Le non transmission de ces informations à propos de la mission de chacun ne permet pas au département du service concerné de faire le diagnostic sur la méthode de travail de chacun.

A chaque niveau de service (caisse, comptoir), quel est le processus rationnel qui conduit à décider de la transmission de telle ou telle information ? Il serait inadmissible de dépenser des ressources en temps pour diffuser une information dont on ne se serait même pas préoccupé à l'avance de l'intérêt qu'elle peut présenter. La caricature la plus fréquente de non communication sur la qualité de l'information se mesure à la taille de la corbeille à papier du collaborateur.

Ces difficultés rencontrées entraînent une mal conception de la pratique des opérations de la procédure : traitement habituel des opérations.

### *1.2 Procédure routinière*

L'absence de procédure écrite sur la vente entraîne un mauvais contrôle de celle-ci. Pour le cas d'ARIO MADAGASCAR qui se trouve dans le domaine commercial, la procédure de vente est nécessaire pour que celle-ci puisse contrôler et trouver des faiblesses au niveau de chaque opération.

Le fait de ne pas prendre des actions correctives dans l'immédiat pour infléchir ces problèmes cités ci-dessus marque cette routine et aussi l'inexistence d'un manuel de procédure de vente qui fait perdre des opérations en cours. Par exemple, l'étape sur « la relance du client » qui n'existe pas de définition bien précise. Or, cette étape doit être précise et claire pour servir de balise dans le cas où le client n'a pas réglé à la date prévue.

Cette routine au niveau de la procédure produit des perturbations des activités car on n'arrive pas à mesurer les performances de ses activités. L'inexistence des procédures écrites font courir les risques suivant :

- L'inefficacité suite aux problèmes tels qu'omission, déformation. Celle-ci est due par une information mal réceptionnée ou mal circulé (soit trop soit trop peu).
- Fonction exercée deux fois car on peut trouver un travail redondant, inutile et coûteux par la société.
- Appropriation des pouvoirs exorbitants ou népotisme.

La non maîtrise complète du dossier nécessaire pour la circulation d'information ne permet pas à chaque intervenant ou responsable de connaître à fond son dossier d'où le traitement des opérations se fait habituellement.

Chaque direction dans la société a adopté une procédure relative à chaque activité dans le but d'atteindre le résultat unique (objectif fixé par la société). Mais l'existence de procédure mal définie ou flou entraîne des disfonctionnements internes.

### *1.3 Dysfonctionnements internes*

Les entreprises, grandes institutions et autres organismes sont gênées par de nombreux dysfonctionnement d'ordre organisationnel et d'ordre personnel. Ces dysfonctionnements sont évidemment contre-productifs et générateurs de frustrations, elles-mêmes contre-productives, enclenchant ainsi une dynamique qui fragilise l'organisation.

ARIO MADAGASCAR souffre actuellement d'un ensemble de dysfonctionnements, qui prirent organisationnellement et individuellement. Ces dysfonctionnements organisationnels peuvent être classés en trois tels que :

- Manque de reconnaissance de la personne et ses accomplissements ;
- Déficiences au niveau des relations interpersonnelles (mésentente, jalousie, conflit ouvert ou larvé,...) ;
- Absence de visibilité quant aux finalités globales (au niveau de l'organisation), collectives (au niveau de l'équipe) et/ou individuelles (ce qu'on attend de la personne).

Ces quelques dysfonctionnements organisationnels sont eux-mêmes en interaction avec des dysfonctionnements fréquents au niveau des individus comme :

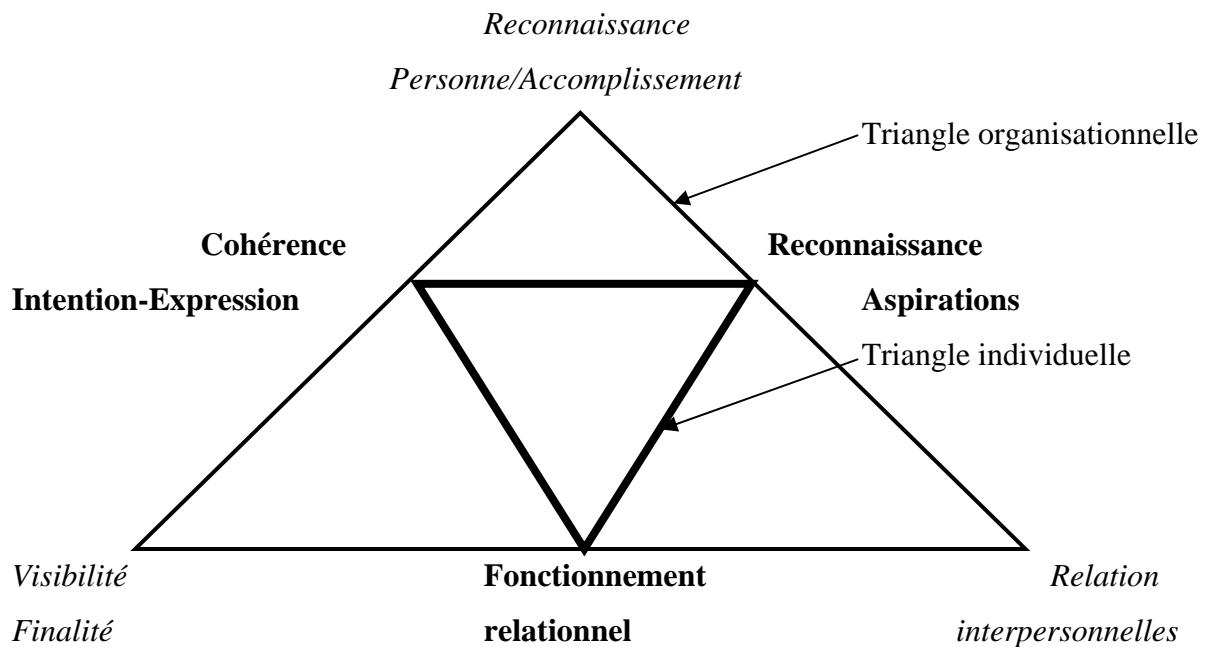
- Manque de reconnaissance par la personne de ses propos besoins et aspirations ;
- Manque de cohérence entre l'intention et l'expression (comportementale ou verbale) telle que perçue par l'entourage, et en particulier l'incapacité par la personne à communiquer ses aspirations et ses frustrations ;
- Manque de vigilance par rapport aux jeux.

Ces trois causes de dysfonctionnement chez ARIES MADAGASCAR peuvent présenter sous forme d'une figure qu'on appelle « la double triade<sup>10</sup> » sur lesquelles se trouvent les deux dysfonctionnements.

---

<sup>10</sup> Marc De WILDE, [www.executivecoaching.be](http://www.executivecoaching.be), 28 décembre 2005

Figure n°2 : le double triage organisationnel et individuel



Source : [www.executivecoaching.be](http://www.executivecoaching.be)

Malheureusement, l'addition et la combinaison de ceux-ci a conduit à une situation d'autant plus critique qu'elle n'est pas vue avec le recul nécessaire par les responsables. Le remède n'est pas simple à administrer dans la mesure où il doit s'étaler sur une période suffisamment longue pour changer les habitudes, implanter de nouveaux modes opératoires, et mettre en place un système de contrôle des principaux flux physiques et financières.

Face à tous ces problèmes, la partie suivante va nous donner une proposition de solutions pour aider la société à bien gérer ses affaires plus particulièrement ses procédures qui incombent à la meilleur gestion de son patrimoine.

**Partie III :**  
**Propositions de solutions et résultats attendus**

. Le processus utilisé actuellement au sein de la société ARIES MADAGASCAR a été passé en revue dans la partie précédente. A l'issue de celle-ci, il a été relevé, lors de cette étude, que des problèmes et des lacunes persistent malgré les efforts déployés par les responsables.

Dans cette troisième partie, des solutions seront proposées pour améliorer les différentes phases du processus pour lesquels des problèmes ou des lacunes ont été constatés.

## **CHAPITRE I : Proposition des solutions de l'analyse**

Afin d'assurer un développement harmonieux, rester dans un bon environnement, et ainsi, pérenniser l'entreprise, celle-ci doit parvenir à maintenir un cap afin de mieux atteindre ses objectifs.

Compte tenu des différents problèmes qui ont été identifiés lors de l'analyse du processus de vente et le diagnostic général de la société ARIES MADAGASCAR, qui ont été évoqués précédemment, ce chapitre proposera des améliorations relatives au mode de paiement et à la mise à jour de chaque phase qui pourront permettre d'apporter une meilleure maîtrise des opérations de vente quotidienne.

### **Section 1 : Amélioration de condition de paiement**

ARIES MADAGASCAR, comme toutes les sociétés, met à la disposition de ses clients plusieurs conditions de paiement afin de mieux les satisfaire. Comme toutes choses dans une société, celle-ci doivent cependant faire l'objet d'études minutieuses et approfondies afin de ne pas risquer d'impacts négatifs sur la société, notamment, les impayés, les retards inutiles et pourtant évitables au niveau de la réception des paiements, ....

Pour éviter tout cela, des solutions existent. Celles-ci sont notamment :

- 1.1 L'examen préliminaire des clients
- 1.2 Le renforcement de la condition de paiement
- 1.3 Le recouvrement plus strict
- 1.4 La répartition des tâches

#### **1.1 Examen préliminaire des clients**

Le bon fonctionnement des activités de l'entreprise nécessite la mise à disposition de ressources appropriées tout au long du cycle vente. Ces ressources ne sont pas seulement humaines bien que celles-ci soient primordiales. Elles sont également constituées de moyens

techniques tels que l'examen préliminaire. Ce dernier est une méthode permettant d'obtenir des informations les plus précises possibles sur une situation donnée.

La vente commerciale ne consiste pas seulement en certains aspects commerciaux et composants tel que définis traditionnellement (par exemple, spécificité de certains types de ventes, des réductions, des retenues de garantie, la reprise ou l'échange de marchandises détériorées, ...). Elle consiste également en un certain nombre de risques rattachés aux opérations et plus particulièrement, en ceux qui ont trait à l'octroi de crédit.

L'examen préliminaire des clients nécessite la connaissance préalable de ses activités. En effet, la société ARIES MADAGASCAR doit poser des règles aux demandeurs avant tout octroi de crédit afin d'éviter des effets négatifs de la mauvaise identification des clients. Analyser les profils des futurs clients sur l'octroi de crédit consiste à se demander de voir : A qui la société est affaire ? Quel langage votre futur client vous tient-il ? Par exemple ; dans quelles conditions il travaille ou quel train de vie il mène ?...L'agent de crédit doit enquêter sur la santé financière du nouveau client en lui procurant ses coordonnées bancaires afin qu'il puisse transmettre ceux-ci à la banque de la société, se procéder consiste de connaître ou non sa solvabilité

Après avoir fait l'étude préliminaire, les demandeurs doivent remplir quelques formalités pour que la société puisse étudier son cas. Cette étude est faite par le responsable concerné (agent de crédit). Le responsable doit obtenir le plus d'informations possibles du demandeur pour ne pas avoir de problèmes au niveau du règlement surtout en ce qui concerne les clients particuliers.

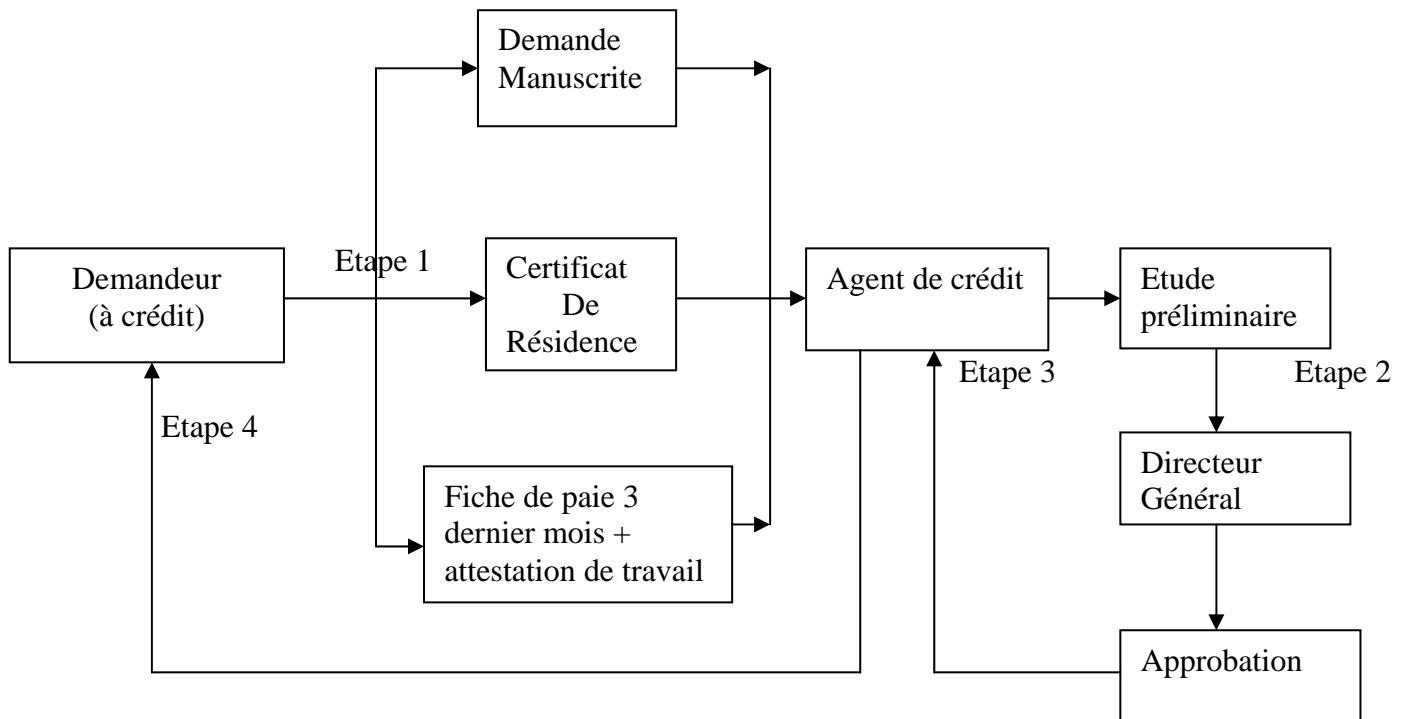
La vente simple n'a pas besoin de beaucoup de document, mise à part la carte d'identité nationale afin de valider l'identité de la personne qui achète le billet.

Pour la vente à crédit, les documents nécessaires sont :

- ✓ Une demande manuscrite du client, dont le format doit déjà être disponible dans la société: celle-ci présente tous les renseignements du demandeur (nom, prénom, adresse, CIN,...) ;
- ✓ Une photocopie de la Carte d'Identité Nationale ;
- ✓ Un certificat de résidence ;

- ✓ Un certificat de travail et une fiche de paie des trois derniers mois qui permettra d'évaluer ses capacités de paiement.

Figure n° 3 : Circulation du dossier de demande de crédit



Source : Inspiration personnelle

La figure ci-dessus représente le circuit proposé afin d'avoir les assurances suffisantes que l'octroi de crédit fonctionne correctement, permettant de préserver ainsi le patrimoine de la société et le renforcement de la condition de paiement.

### *1.2 Renforcement de la condition de paiement*

La fonction vente est une fonction carrefour entre les divers utilisateurs qu'elle doit satisfaire dans l'entreprise et l'ensemble des clients potentiels. Elle doit agir de façon à assurer aux utilisateurs un service de qualité qui soit :

- Conforme aux spécifications des utilisateurs ;
- Obtenu dans des conditions compétitives ;
- Favorable au règlement dans les plus brefs délais de chaque demandeur de crédit compte tenu des opérations qui affecteront ces services dans l'entreprise ;
- Disponible dans la forme et les conditions nécessaires et souhaitées, sans rupture de la continuité des services.

La question posée ici est celle de la condition de paiement du service offert. Dans une grande entreprise celle-ci doit figurer dans le formulaire de demande d'octroi de crédit. Comme on l'a constaté dans la partie précédente, ARIES MADAGASCAR ne dispose pas de moyen pour renforcer cette condition de paiement, alors que la société fait partie des grandes entreprises commerciales qui représentent presque toutes les compagnies aériennes étrangères.

Le travail dans l'entreprise, en plus d'être un moyen de subsistance, est conçu comme un moyen d'épanouissement. L'engouement de chacun pour son travail provoque une augmentation du rendement d'ARIES MADAGASCAR. Par ailleurs, la condition de paiement n'est pas bien définie et c'est pour cela qu'on suggère que la société mette en place un type de contrat ou convention sur lequel est mentionné le délai de règlement avec les signatures des deux parties (responsable et demandeur) et la mention lu et approuvé. Ce contrat sera, par ailleurs, un document essentiel face à un impayé. Pendant l'accord, ARIES MADAGASCAR doit essayer d'imposer ses conditions générales de vente car dans une négociation commerciale, ne consiste pas seulement à définir un prix et une prestation. Elle implique également de rappeler au client les règles de jeux (prix, condition de paiement).

Elle peut aussi ajouter une sanction pour chaque retard de paiement des clients particuliers et même pour les grandes sociétés, les AGV et ceux-ci doivent aussi être classés par code de retard et par code des clients déjà existants dans la société. La sanction se déroule comme suit : à chaque retard c'est-à-dire si le paiement doit se faire chaque mois par exemple les clients sont facturés pour un intérêt de retard. Cette méthode nous permet de mettre en valeur l'opération car en faisant cela les demandeurs ne sont pas incités à avoir des mauvaises intentions. Il existe aussi d'autre moyen pour que les clients particuliers puissent prendre au sérieux ses actes, comme la garantie, par exemple, au cas où il ne règle pas sa facture, son bien sera réquisitionné.

Ce code de retard doit être automatique dans le système c'est-à-dire sur le logiciel employé par la société afin de les mieux identifier et pour aider à maîtriser les demandeurs. On va présenter se calcul de retard sous forme d'un tableau.

Tableau n° 5 : Calcul d'intérêt de retard pour les clients à crédit

<b>Clients classés par code</b>	<b>Code de retard</b>	<b>Intérêt de retard</b>
AA0003	CAC 1	5%
AA0004	CAC 2	10%
MK0116	CAC 3	15%
OO1020	CAC 4	20%
Huissier	CAC 5	

Source : Inspiration personnelle

#### Légendes

CAC 1 : retard de plus 1 mois

CAC 2 : 2 mois – 3 mois

CAC 3 : 4 mois – 5 mois

CAC 4 : 6 mois – 7 mois

CAC 5 : > 7 mois

Pour aboutir à un contrôle efficace de condition de paiement, il faut avoir un recouvrement plus strict.

### *1.3 Recouvrement plus strict*

Se basant toujours sur la condition de paiement faite par la société, il faut bien maîtriser la méthode de recouvrement entre le demandeur et le donneur de crédit pour éviter les risques. Cette méthode consiste à :

- Classer par ordre croissant ou d'urgence les clients à travailler ;
- Vérifier les mouvements de chaque client afin de constater tous les règlements pour éviter le mal entendu ;
- Définir et suivre les normes de relance de paiement de la société.

Après avoir défini la condition de paiement auprès de ses clientèles, le responsable de recouvrement doit être ferme sur la relance pour éviter de prendre des mesures qui risquent encore d'augmenter les coûts de la société. Au moment où l'agent de crédit a constaté un retard de paiement d'un client. L'agent de crédit doit entrer dans le processus complexe comme inciter le client à réglé au plus tôt en lui montrant la rigueur de gestion et en lui montrant la détermination, de préparer un dossier en vue d'un contentieux. Mais pour cela, le responsable doit respecter quelques propositions sur :

- L'autorisation de prendre des mesures : (au cas où le client est insolvable) l'autorisation sur la mesure à prendre est l'accord par lequel la Direction autorise la mise en demeure du client ;
- Les demandes d'autorisation : il est préférable de dresser une demande manuscrite des clients qui sont des cas exceptionnels. Cette demande permet : à la Direction générale d'autoriser le cas et prendre des mesures qui ne portent pas la société sur une mauvaise direction et au responsable vente d'évaluer et de renforcer la relance.

Comme tout à l'heure on a parlé de la condition de paiement plus stricte, la relance de paiement doit aussi être faite chaque mois à compter du jour de l'acquisition du coupon de vol. L'agent de crédit doit respecter ces étapes<sup>11</sup> :

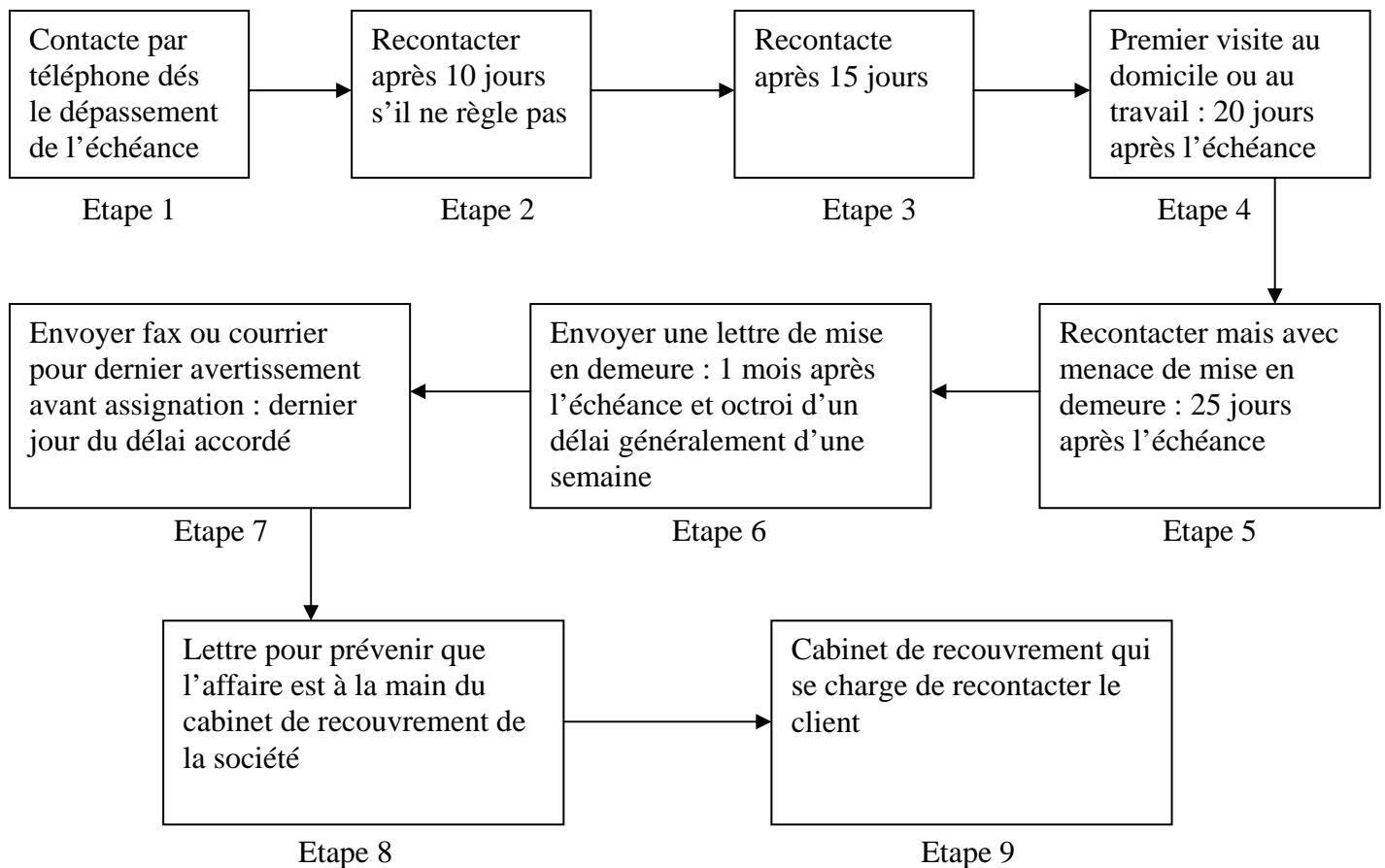
- En première étape de faire le relance par écrite et contacter le client par téléphone dès le dépassement de l'échéance ;
- Deuxième étape, le recontacter encore 10 jours après l'échéance, s'il ne règle pas dans le délai prévu par la convention ;
- Troisième étape, l'agent de crédit doit la contacter par téléphone : 15 jours après l'échéance ;
- Quatrième étape, faire la première visite au domicile ou sur le lieu de travail s'il persiste et en lui téléphonant : 20 jours après l'échéance ;
- S'il persiste, on entre à la cinquième étape, dans cet étape, on recontacte le client mais cette fois, avec menace de mise en demeure : 25 jours après l'échéance ;
- Sixième étape, lettre de mise en demeure : 1 mois après l'échéance et octroi d'un délai généralement d'une semaine ;
- Septième étape, fax ou courrier de dernier avertissement avant assignation : le dernier jour du délai accordé ;
- L'huitième étape, lettre pour prévenir que le contentieux est confié au cabinet de recouvrement de la société ;
- Dans la neuvième étape, l'agent de crédit ne doit plus avoir de contacte avec le client mais c'est au cabinet.

Il ne faut pas oublier de réclamer les agios ou pénalité prévus dans les conditions générales de vente fixé par la société dès la troisième étape. Ces étapes peuvent se présenter sous forme d'un schéma.

---

<sup>11</sup> Michel NDONG, Business Gabon n°1, 8 juin 2007

Figure n°4 : Etapes de la relance de paiement



*Source : Michel NDONG, Business Gabon*

Ces différentes méthodes de recouvrement nous permettent d'avoir une relance de paiement plus strict. Améliorer la relance de paiement demande aussi une répartition des tâches.

#### *1.4 Répartition des tâches*

Ce cas se présente chez ARIOD MADAGASCAR c'est-à-dire le non respect de cette séparation des tâches. Comme on a pu constater dans la deuxième partie à propos de celle-ci sur les risques liés à la séparation des tâches, ceux-ci se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude. Par exemple, un utilisateur ayant accès aux transactions de création ou modification du référentiel client et aux transactions de paiement pourrait créer un client fictif, ou modifier les coordonnées bancaires d'un client existant, et initier un paiement. Pour cela, l'agent de recouvrement a donc le devoir de surveiller et d'assurer la bonne marche du paiement et du recouvrement du client. Par

contre, le Directeur Financier ne peut pas exercer le travail de l'agent, il peut intervenir et le demander au cas où le compte du client reste toujours en souffrance.

Pour être efficace, un référentiel de séparation des tâches doit donc être décliné dans les systèmes d'information afin de s'assurer que les priviléges attribués aux utilisateurs dans le système sont conformes aux règles de séparation des tâches et aux délégations de pouvoirs accordées dans la société.

Si d'autres mécanismes de contrôle dans la société peuvent souvent empêcher une telle fraude, comme pour notre exemple une validation manuelle de tous les paiements, ces contrôles resteront néanmoins des actions détectives, et dont l'efficacité même pourrait être mise à mal par l'auteur de la fraude si celui-ci maîtrise bien les mécanismes de contrôle interne. L'intérêt de la mise en place d'un référentiel de séparation des tâches dans ses systèmes consiste donc avant tout à mettre en place des contrôles automatiques et préventifs.

Un projet de séparation des tâches va donc pousser la société à identifier et qualifier leurs travaux liés à la séparation des tâches d'un point de vue purement métier. Pour faciliter ce contrôle, la première mesure efficace est la mise à jour de chaque opération.

## **Section 2 : La mise à jour**

Celle-ci consiste à éviter la pratique habituelle de la fonction de chacun dans un service, le contrôle à chaque service conscientise les différents responsables de suivre de près l'évolution de ses activités et leur permet de détecter l'origine des évènements en cours. Ces différents contrôles sont : la vérification arithmétique des calculs, la précision de tâche entre caisse et comptoir, la mise en place d'un système d'information, la critique des anomalies existant.

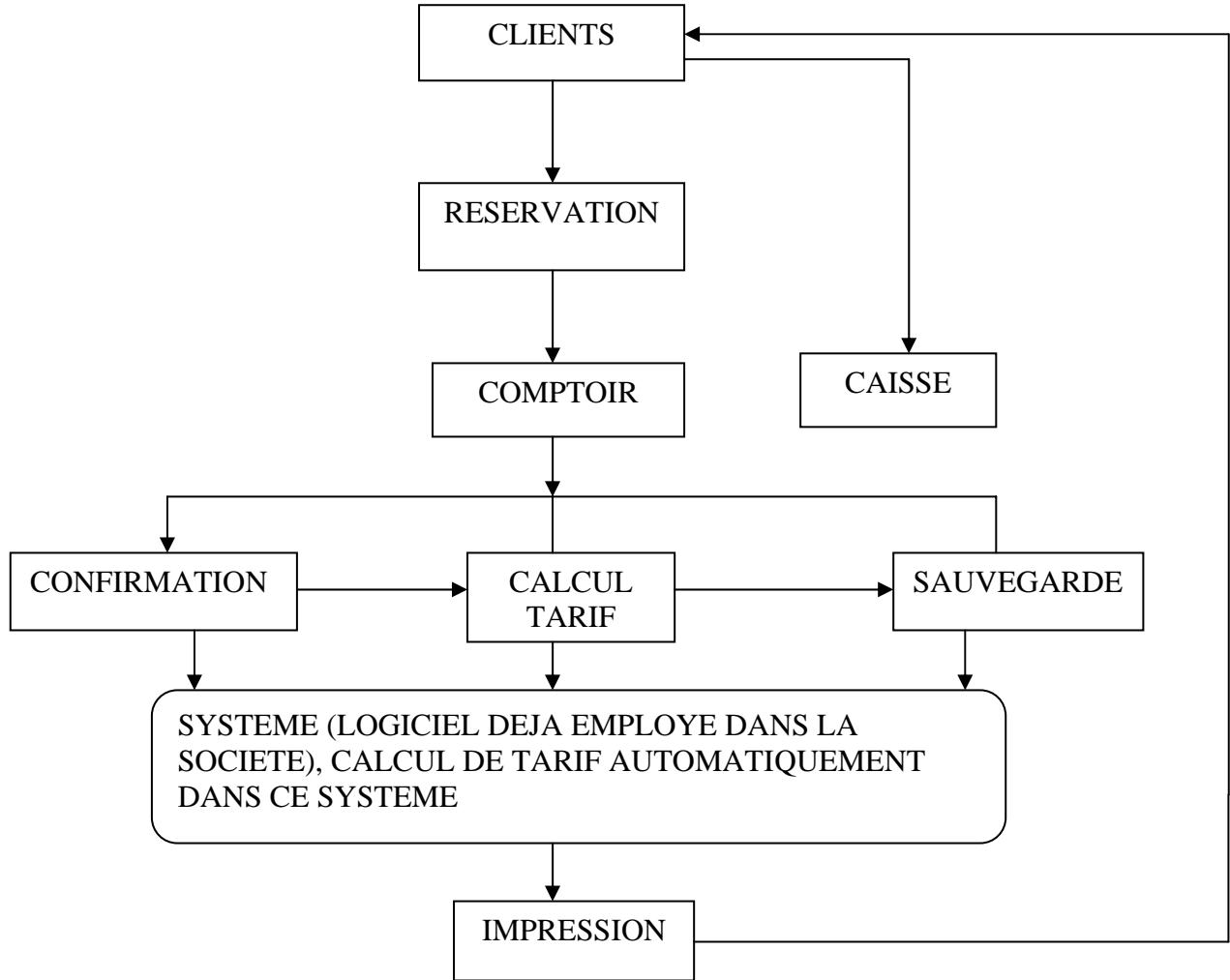
### **2.1 Vérification arithmétique**

La vérification permet à la société d'éviter une lenteur de traitement des données. Donc chaque personnel du comptoir doit être rapide, cette rapidité faisant apparaître la compétence du personnel et son intégration dans son travail.

Pour éviter le va et vient fait par les clients dû à l'erreur du service comptoir, chaque réservation faite par les clients doit être déjà calculée automatiquement dans le système vu qu'ARIO MADAGASCAR dispose d'un logiciel. Comme par exemple, lorsqu'un client fait sa réservation et demande le tarif correspondant, au moment de la réservation le service du comptoir doit entrer chaque détail dans le système. Lorsque le client confirme, il doit sauvegarder dans le système. Lors de l'acquisition du coupon de vol le service du comptoir n'est pas obligé d'écrire ou de calculer tous les frais et tous les autres montants qui les accompagnent mais les imprimer tout de suite. Cet imprimé peut servir comme une sorte de facture que le client peut apporter à la caisse pour le paiement.

Cette méthode de travail nous permet d'éviter les erreurs de calcul et aussi le va et vient fait par les clients vu que l'objectif fixé par la société est de les satisfaire en lui donnant plus de satisfaction. Voici un résumé et proposition de circulation de document.

Figure n°5: Proposition de circulation pour faciliter la circulation de document



Source : Inspiration personnelle

Pour bien mener cette proposition, il faut donc préciser et bien définir la fonction et la tâche de chaque service c'est-à-dire comptoir et caisse.

## 2.2 La précision de tâche

Cette précision de tâche permet à la société de bien mener un travail en synergie de façon économique et rentable pour la société valorisante et profitable pour les hommes (clients). Cette confusion de tâche est due au problème de communication dans la société c'est-à-dire que chaque service dans la société doit connaître ses fonctions : comptoir comme tel et caisse reçoit le paiement. Pour cela, la société doit donc communiquer à tout son personnel leur fonction pour chaque poste. Ici la précision de tâche est entre comptoir et

caisse, le comptoir n'a pas pour mission de prendre le règlement du client, c'est à la caisse de s'en charger.

De ce fait, la caisse doit appliquer une communication formalisée pour clarifier la situation et pour créer une ambiance de convivialité entre eux. Celle-ci doit être signée par le comptoir.

Pour finir, la mise en place de la séparation des tâches permet non seulement de mettre la société en conformité avec des normes externes, mais surtout de s'assurer que les règles de l'organisation sont clairement définies, et que celles-ci le sont de manière optimisées, c'est-à-dire automatique et préventive. Un projet de séparation des tâches comporte donc bien un volet technique qui nécessite une parfaite maîtrise de la sécurité de la société, mais un tel projet s'inscrit avant tout dans une démarche de mise en place d'un système d'information.

### *2.3 Mise en place d'un système d'information*

Un système d'information est un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier et de diffuser de l'information sur un phénomène donné. Le système d'information est le véhicule de la communication dans l'organisation. Sa structure est constituée de l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information doit donc être géré. Le système d'information coordonne ainsi grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.

A cette étape, il faut détecter les sources du problème qui perturbent le déroulement des opérations, à savoir l'origine (par exemple : dans quelle direction est l'origine du problème) ensuite constater les causes qui produisent les problèmes qui peuvent entraîner à faire des remarques ou bien de sensibiliser tous les intervenants de prendre conscience de ses activités.

### *2.4 Facilité d'échange des données à l'intérieur de la société*

L'échange de données ou en version originale, est le terme générique définissant un échange d'informations automatiques entre deux entités à l'aide de messages standardisés, de machine à machine. L'échange des données informatisées a été conçu à l'origine dans l'optique

du « zéro papier » et afin d'automatiser le traitement de l'information : disposer rapidement d'une information exhaustive et fiable.

Dans la pratique, l'échange de données permet de réduire notablement les interventions humaines dans le traitement de l'information, et donc de le rendre effectivement plus rapide et plus fiable. La rapidité et la meilleure fiabilité des échanges par celui-ci permettent de fluidifier les flux d'information échangés, et de réduire considérablement les coûts de traitement tout en améliorant la sécurisation des transactions. Ceci est maintenant indispensable selon la politique de gestion en « juste à temps » qui augmente le nombre de transactions à traiter dans un temps de plus en plus court.

Par exemple, une entreprise peut émettre ses commandes, ses avis d'expédition, ses factures par cette échange de donnée, c'est-à-dire qu'elle va émettre des messages électroniques normalisés qui seront télétransmis vers les ordinateurs de ses partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, banques) qui seront capables d'interpréter et d'intégrer automatiquement les données correspondantes dans leurs systèmes d'information respectifs sans papier ni intervention humaine. Ce processus permet la suppression des documents papier acheminés par la poste ou par fax et des saisies manuelles par des opérateurs.

Par cette mise en place d'un système d'information dans la société, on devrait y avoir une facilité d'échange des données entre les filières, entre les directions, entre les départements, même à l'intérieur d'un même service ; et celle-ci aura pour objectifs :

- De bien connaître l'activité de la société,
- De mieux suivre les résultats de la société afin de corriger au plus vite les dérives par rapport aux objectifs fixés et répondre aux défis des concurrents,
- De traiter aux mieux les ressources rares dont dispose la société.

On a présenté dans ce chapitre les solutions proposées. Dans le chapitre suivant, les solutions sont à retenir et à pratiquer selon la nécessité.

## **CHAPITRE II : Solutions retenues et résultats attendus**

Compte tenu des analyses, diagnostics, et observations évoquées pour la société ARIO MADAGASCAR dans les chapitres précédents, dans ce deuxième chapitre, on va mettre en exergue les solutions prioritaires et les résultats attendus qu'on préconise pour la mise en place d'une procédure de vente de la société ARIO MADAGASCAR.

Dans la première section, on va présenter les solutions retenues par :

- La mise en place d'un manuel de procédure
- L'informatisation des calculs arithmétiques

### **Section 1 : Les solutions retenues**

Par extension, une vente est l'ensemble du processus qui conduit à la conclusion de cet accord de cession. Suivi, par analogie, au sein de la société, la vente est le service ou la fonction commerciale qui a en charge la réalisation des ventes. Comme on a vu dans le premier chapitre à propos de l'intérêt de la procédure qui est aussi la complexité croissante des systèmes économiques et commerciaux. En capitalisant les savoir-faire, les procédures en facilitent le stockage, la mise en ordre et forment ainsi la véritable mémoire au niveau commercial. De ce fait, la procédure tient une grande place dans l'organisation générale de la société, elle-même au service de la gestion et de la direction. De procédure écrite est la transcription d'un savoir faire, une mémoire de la société. Elle constitue un support pédagogique (aide-mémoire, outil de formation). Aussi pour mieux organiser la société, l'établissement de manuel de procédure écrite est nécessaire afin qu'elle puisse atteindre les objectifs dont elle a fixé et l'informatisation du calcul des tarifs.

#### **1.1 Mise en place d'un manuel de procédure<sup>12</sup>**

La société ARIO MADAGASCAR ne dispose pas de ce manuel de procédure écrite c'est pour cela qu'on va voir comment se présente ce manuel. Le manuel de procédure a pour

---

<sup>12</sup> A, Henry, J. MONKAM-DAVERAT, « Rédiger les procédures de l'entreprise », les éditions d'organisation, 1994, page 42

objet de traiter de manière concrète et fidèle les missions principales de la société ARIOMADAGASCAR, son organisation et son fonctionnement, les catégories et type de projets et programmes qu'elle appuie et les procédures appliquées pour la détermination des zones d'intervention et des populations cibles, la soumission de projets, la sélection et l'approbation des projets, leur conception et les modalités de réalisation, suivi, contrôle et mise en valeur.

### *1.1.1 Présentation et contenu de la procédure*

Cette procédure est une référence méthodologique et permanente pour l'ensemble des intervenants de procédure et un outil de formation pour les cadres et agents de la société qui sont appelés à intervenir à divers stades de la procédure. Le manuel de procédure devra être perfectionné et raffiné au fur et à mesure de l'évolution de la société afin d'adhérer de plus en plus aux nécessités des utilisateurs. Cela signifie que ce manuel est extrêmement flexible pouvant être modifié et intégré avec facilité sur la base de l'expérience acquise. Des procédures de modification et de création de ce manuel sont données ci-dessous.

#### Au niveau de la forme :

Pour mieux harmoniser et uniformiser les documents de travail, les procédures doivent être élaborées selon un canevas donné.

- Sur toute la procédure on doit retrouver sur la première page : le logo de la société (ARIO MADAGASCAR), le titre de la procédure (Manuel de procédure de vente), la référence et code de la procédure, l'indice de révision, le numéro de la page et nombre total des pages, les noms des rédacteurs, vérificateurs, approbateurs et leurs visas, les dates d'élaboration, de vérification et d'application, les services destinataires de la procédure (pour information, pour application ...).
- Sur les en-têtes des autres pages on doit retrouver une cartouche contenant : le titre de la procédure, la référence et code de la procédure, l'indice de révision, le numéro de la page et nombre total des pages.

#### Au niveau du fond :

Cette procédure de vente doit décrire de façon claire et précise la manière d'effectuer une tâche ou un ensemble de tâches.

Elle doit comprendre :

- l'objet de la procédure et l'explication du titre;
- le domaine d'application (à quoi et où s'applique);
- le contenu de la procédure ;
- les références des textes utilisés (règlements, circulaires, notes, ...);
- les documents joints (formulaires, modèles de documents, imprimés ...).

Un schéma synoptique (logigramme, flux gramme, ...) qui schématise la marche à suivre, les étapes à parcourir, le temps mis pour l'exécution de chaque étape, les acteurs et services concernés est à prévoir à chaque fois que cela est possible.

La procédure doit décrire et traduire l'ensemble de tâches à effectuer. A ce titre la répartition des tâches doit être clairement définie. La société ARIO MADAGASACAR doit élaborer son manuel de procédure comme suit :

#### *1.1.2 *Elaboration du manuel de procédure**

L'élaboration de procédures passe obligatoirement par trois phases qui sont : la rédaction, la vérification et l'approbation.

##### **- Première phase : la rédaction**

Les procédures sont rédigées par les personnes chargées de les appliquer. Ces personnes sont assistées éventuellement par leurs responsables immédiats et/ou par leurs encadrant pour la bonne marche de celle-ci. Une procédure d'interface peut être rédigée par l'ensemble des acteurs intervenant dans l'activité objet de cette procédure. Pour plus d'efficacité et de cohérence des procédures, la démarche participative est recommandée dans leur mise en œuvre.

##### **- Deuxième phase : La vérification**

Les vérificateurs de procédures sont les responsables immédiats chargés de faire appliquer la procédure. Cette procédure doit avoir aussi de la qualité pour faciliter la vérification. Cette qualité est la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés.

Pour les procédures d'interface, les vérificateurs sont les représentants des structures concernées par le domaine d'application de ces procédures et qui sont chargés de superviser les activités objets de ces procédures.

La vérification consiste à :

- Contrôler que le document est clairement rédigé,
- S'assurer que ce qu'on a écrit est conforme à ce qu'on fait,
- Vérifier son adéquation par rapport aux textes et orientations en vigueur,
- Vérifier sa présentation par rapport au modèle retenu.

### **- Troisième phase : l'approbation**

Une fois que les procédures sont rédigées et vérifiées par la hiérarchie et la commission chargée de leur suivi, elles sont soumises à l'approbation du Directeur qui, selon le degré d'importance de la procédure les valide ou désigne l'approbateur chargé de la validation. Lorsque les procédures sont approuvées, elles sont diffusées pour information ou pour application aux services concernés. Leur diffusion est assurée par la personne désignée des manuels de procédures.

#### *1.1 Informatisation des calculs*

Compte tenu de la pertinence des problèmes reconnus à travers ce travail, il a été jugé primordial pour la société ARIO MADAGASCAR de prendre en compte cette proposition de solution d'informatisation des calculs arithmétiques des tarifs de billet.

En effet, toute la société utilise l'outil informatique pour simplifier l'exécution de ses activités, pour traiter les opérations, ses opérations sont diffusées sur un réseau, et le système prend en charge tous les éléments nécessaires à la recopie. En facilitant le travail, elle améliore le climat social et la coordination des activités, c'est pour cela que la société à besoin d'installer un nouveau système et la formation du service concernée.

### *1.2.1 Installation d'un nouveau système*

L'installation d'un nouveau système informatique est un ensemble de matériels et de logiciels destiné à réaliser des tâches mettant en jeu le traitement automatique de calcul des tarifs dans la société. Ce nouveau système permet à la société de minimiser la durée de travail, la société dispose déjà un logiciel informatique permettant d'enregistrer toutes les ventes de la journée, c'est pour cela qu'on a suggéré d'installer un nouveau système afin d'exécuter un tel exploit. Pour avoir cette rapidité, il faut former les services concernés.

### *1.2.2 La formation du personnel*

Une formation continue est jugée nécessaire par le fait que la société elle-même est estimée par le niveau et la valeur des ressources humaines qui la composent.

En effet, les personnels de la société quels qu'ils soient, doivent toujours avoir des formations continues. Mais ici, les services du comptoir ont besoin de cette formation pour la mise en place d'un nouveau système de calcul du tarif car :

Ils doivent s'intégrer dans l'objectif de la mission de la société.

Donc ils doivent toujours avoir suffisamment de formation pour affronter les nouveautés rencontrées dans la société.

Ils doivent réaliser leur tâches avec objectivité, et capables d'assimiler et de résoudre des problèmes relatifs à leurs responsabilités.

## **Section 2 : Les résultats attendus**

L'organisation de la vente dans la société ARIES MADAGASCAR consiste à atteindre ses objectifs de la façon la plus sûre. Mettre en place une procédure de vente d'une société est une opération de grande envergure. Aussi, avec le rythme de travail que connaît la société actuellement, et compte tenu des solutions avancées dans ce travail relatif aux problèmes rencontrés dans leur activité, ce travail pourrait permettre de réaliser des résultats nets conséquents non seulement du point de vue (2.1) financier mais également du point de vue (2.2) économique et (2.3) social.

### *2.1 Résultat financier*

Le résultat financier est toujours représenté par la situation financière. En effet, si en absence de contrôle au niveau de la vente à crédit d'une part et si en l'absence de manuel de procédure écrite d'autre part, la société a pu matérialiser un chiffre d'affaire mensuel d'Ariary 2 000 000 000 à Ariary 3 000 000 000 en moyenne, on pourrait bel et bien estimer une augmentation de chiffre d'affaire très modeste de 10% à 15% de ce qu'il est actuellement si les diverses observations mentionnées plus haut sont prises en compte. Avoir cette situation financière améliorée, la société peut conserver une partie ou la totalité de son profit.

### *2.2 Résultat économique*

Par cette mise en place d'une procédure de vente, la société doit avoir la maîtrise de ses ventes, elle sait limiter ce qu'elle va vendre. Ce qui implique automatiquement qu'elle a la capacité de gérer ses patrimoines. Par cette maîtrise des ventes, les résultats de l'activité de la société seront améliorés ainsi que la valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée mesure la contribution de la société à l'activité économique générale. La contribution de l'entreprise par cette valeur ajoutée à l'activité économique générale fait apparaître la santé économique nationale en bon état. Cette valeur est souvent représentée par le profit que réalise l'entreprise.

### *2.3 Résultat social*

Par cette situation financière améliorée de la société, la société affiche un profit c'est-à-dire un résultat financier net positif. A cet égard, la société ARIES MADAGASCAR joue de grands rôles dans la vie active de ses personnels et aussi de la nation toute entière. En effet, elle est une société qui représente différentes compagnies aériennes à Madagascar et vend des produits qualifiants et satisfaisants. Le développement de la société donne l'assurance de la survie de ses personnels et leurs familles respectives. Enfin, le fait de distribuer des salaires au personnel et l'octroi de crédit au client contribue à la monétarisation de l'économie.

Les recommandations qu'on va présenter servent comme des mesures d'accompagnement nécessaires à appliquer.

### **Section 3 : Recommandations générales**

Mettre en place une procédure de vente de la société ARIO MADAGASCAR n'est pas une simple opération, pour cela il faut mettre des impératifs.

#### **3.1 Assure la fiabilité des données**

Les données ici sont les informations concernant l'activité de la société, il faut donc assurer la qualité de ces informations ventes. Ces informations conçues comme moyen d'aide pour la prise de décision doivent obéir à des impératifs de fiabilité tout à fait spécifique.

#### **3.2 Contrôle de système d'information**

Il consiste à contrôler et suivre la circulation des informations, vérifié si les informations reçues sont utilisées conformément aux exigences de la société.

Il faut aussi tester ce système d'information pour voir si les informations sont fiables ou non. Le système d'information doit donc être géré. Le système d'information coordonne ainsi grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.

#### **3.3 Utiliser des méthodes de vente adéquate**

Les bonnes méthodes de vente qu'on va utiliser doivent être caractérisées par :

- Un plan de vente propre à la société ;
- Une liste détaillée de tous les comptes clients utilisés par la société, chaque compte étant accompagné d'une description de son contenu et son utilité ;
- Un manuel de procédure de vente, formalisant par écrit la procédure en vigueur.

L'uniformité de traitement de l'information est indispensable pour assurer la fiabilité des documents de vente, un écrit est le moyen le plus efficace pour préciser son ambiguïté, les tâches de chacun, de chaque service.

### *3.4 Diagnostiquer la procédure*

Diagnostiquer la procédure en vigueur consiste à détecter les forces et les faiblesses de chaque entité rattachée aux opérations liées aux ventes, de savoir les dysfonctionnements éventuels.

- Voir à chaque étape de l'opération les causes des troubles s'ils existent,
- Identifier le résultat obtenu à chaque opération,
- Analyser de résultat ainsi obtenu,
- Prendre les actions correctives.

Voila en ce qui concerne la dernière partie de notre étude. Ce qui nous mène à conclure notre travail.

## CONCLUSION

Le présent mémoire a pour objet la conscientisation de la société ARIO MADAGASCAR pour qu'elle puisse maîtriser ses ventes et organiser ses activités dans le but d'affronter les menaces et les opportunités futures. Ce qui supposerait la cohérence des actions à entreprendre par la connaissance de la procédure existante et par l'intégration de l'ensemble du personnel de ladite société. Son aptitude à intégrer sa finalité dans le cadre du développement impose des prévisions dynamiques (prévision de ventes).

Pour mener à bien l'étude sur les ventes de la société, la mise en place d'une procédure de vente s'avère être nécessaire. A cet égard, cette procédure est appelée à élargir les techniques de contrôle, de suivi, de planification, de précision vers une gestion efficace de façon à agir rapidement et à s'adapter périodiquement aux réalités changeantes de l'environnement.

Les programmes et les activités de la société sont parfaitement intégrés dans la politique environnementale du pays, qui non seulement contribuent à la préservation du prestige mais favorisent la participation des communautés de base. Cette réputation, cette confiance, ce dynamisme, cette grande détermination sont certes encourageants mais impliquent des charges et responsabilités.

On n'est qu'un simple apprenti, mais on souhaite que la collaboration permette d'approfondir la pratique du contrôle interne sur le cycle de vente, la pratique de la procédure de vente. D'une part, un outil d'une fonction appelée à se développer et d'autre part une procédé ou méthode de maîtrise des activités, de conseil et de formation pour relever les défis des années à venir.

Au terme de cet ouvrage et à toutes fins utiles, on se permet enfin de résumer les éléments importants à retenir pour la mise en place d'une procédure de vente :

- La bonne maîtrise des opérations concernant les ventes,
- La sensibilisation de l'ensemble du personnel de la société ARIO MADAGASCAR autour des objectifs généraux.

## **ANNEXES**

**ANNEXE I**: ARIOD MADAGASCAR, groupe ROGERS

**ANNEXE II**: LE SYSTEME AMADEUS

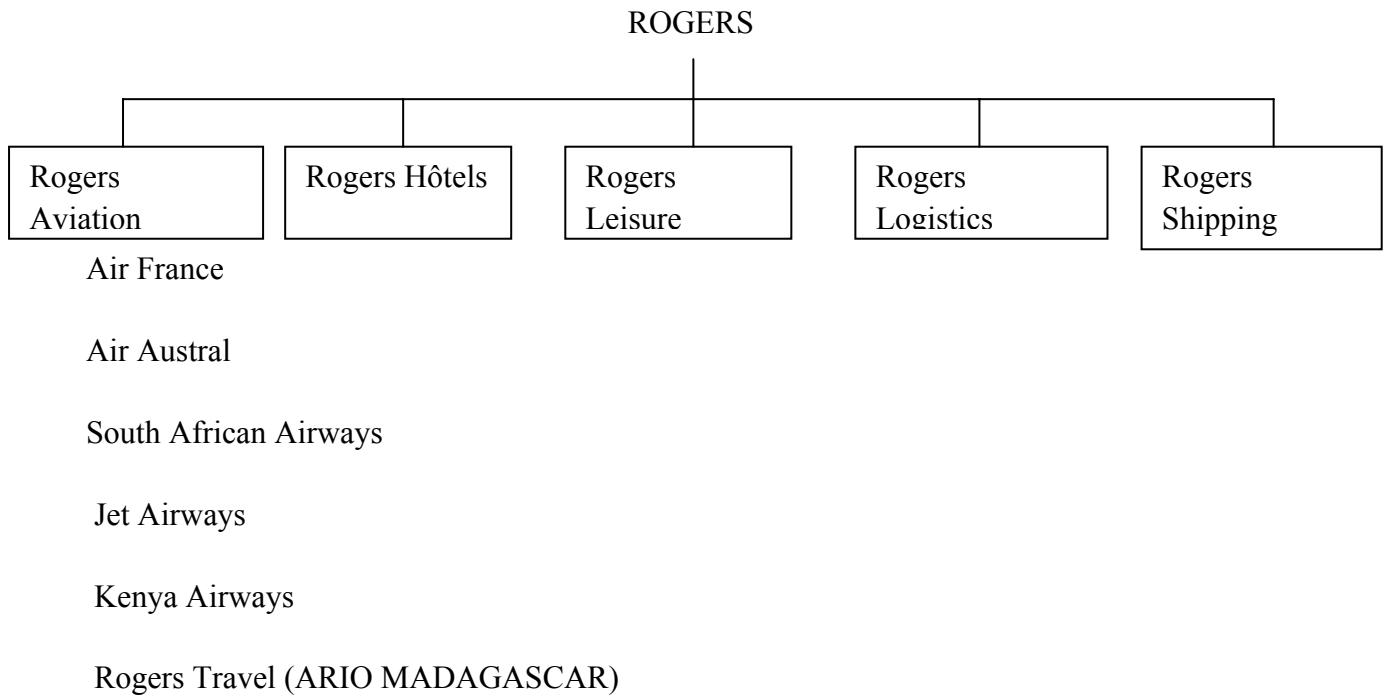
**ANNEXE III** : LES LOGOS DE CHAQUE COMPAGNIE REPRESENTES PAR ARIOD MADAGASCAR

**ANNEXE IV** : BON DE COMMANDE DRESSE PAR LA SOCIETE

**ANNEXE V** : FORMULAIRE POUR L'ACCORD A CREDIT

**ANNEXE VI** : BORDEREAU POUR LE CALCUL DE TARIF (PRIX DE VENTE)

**ANNEXE I**: ARIOD MADAGASCAR, groupe ROGERS



## **ANNEXE II: LE SYSTEME AMADEUS**

AMADEUS est le fournisseur leader mondial des solutions technologiques de gestion pour la distribution et la vente de services de voyages. Les solutions et services d'Amadeus sont utilisés par divers clients. Plus de 101 000 agences de voyages et 34 800 bureaux de vente de compagnies aériennes ont des accès au système Amadeus. De nombreux autres acteurs majeurs de l'industrie du voyage adoptent également la technologie modulaire Amadeus pour optimiser leur distribution ainsi que la gestion de leurs besoins internes.

Leur clients sont : les fournisseurs de voyages comme les compagnies aériennes-compagnies régionales et en réseau, les transporteurs low-coast/loisirs ; les hôtels-chaînes hôtelières, sociétés de représentation et hôtels indépendants ; les compagnies terrestres et maritimes ; les tour-opérateurs-spécialisés.

**ANNEXE III** : LES LOGOS DE CHAQUE COMPAGNIE REPRESENTES PAR ARIO  
MADAGASCAR

Air Link :



Air Mauritius :



Emirates :



Jet Airways :



Kenya Airways :



South African Airways :



## **ANNEXE IV : BON DE COMMANDE DRESSE PAR LA SOCIETE**

En tête de la société

VOUCHER/ BON DE COMMANDE

Tel :

N°

E-mail :

Date d'émission :.....

Statistique N° :

N.I.F :

C.I.F :

RC :

IATA :

DESTINATAIRE :

**ARIO MADAGASCAR**

TEL :.....

<u>DESIGNATIONS/PRESTATIONS</u>	<u>OBSERVATIONS</u>
<u>Signature département concerné</u>	

<u>REMARQUES :</u>	<u>SIGNATURE DIRECTION</u>

## **ANNEXE V : FORMULAIRE POUR L'ACCORD A CREDIT**



AIRLINE REPRESENTATION INDIAN OCEAN

ARIO MADAGASCAR SARL

AGENT GENERAL AIR MAURITIUS ET AIR AUSTRAL

Au capital de 100 000 000 Ar RC 2003B01150 Antananarivo INSEE 62 001 11 1994010008 NIF

80 109

NOM :

ADRESSE :

DATE :

REF : (code client)

### **PLAN DE PAIEMENT**

Il est convenu entre ARIO MADAGASCAR SARL et.....que ce dernier soldera le montant total de.....(en toutes lettres :.....) comme mentionné ci-dessus :

	Date	Numéro de chèque	Devise	Montant
1ere paiement				
2 ème paiement				
3 ème paiement				
4 ème paiement				
5 ème paiement				
Montant total dû				

L'obligation concerne l'achat des billets mentionnés ci-dessous :

Date	Parcours	Numéro Billet	Emis en faveur de

Il est aussi convenu que :

- 1) Le client s'engage à tout moment, de maintenir suffisamment de fonds en banque et garantit que tout chèque émis par lui selon la date mentionnée, sera honoré à la présentation.
- 2) Des intérêts de 2% seront perçus sur tous montants impayés.
- 3) En cas d'actions en justice pour le recouvrement d'une partie ou totalité de la somme due à ARIO MADAGASCAR SARL et les intérêts, les commissions et frais d'avocats, qui ne dépasseront pas 10% des montants, seront payables par le client.

Pour ARIO MADAGASCAR SARL

Pour le CLIENT

SIGNATURE :.....

SIGNATURE :.....

NOM :.....

NOM :.....

DATE :.....

DATE :.....

## **ANNEXE VI : BORDEREAU POUR LE CALCUL DE TARIF (PRIX DE VENTE)**

ARIO Madagascar

## **PRIX DE VENTES**

Date :

Non du client :

Mode de paiement :  Espèce  Chèque  Carte de crédit  A crédit

*A remplir par le caissier*

*Nom & Signature de l'Agent de Comptoir*

Devise de paiement				
	EUR	USD	Ar	AUTRE

*Signature du caissier*

## **TABLE DES MATIERES**

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
SOMMAIRES.....	iv
INTRODUCTION.....	1
<b>Partie I : Présentation générale de la société.....</b>	<b>3</b>
Chapitre I : La société ARIOS MADAGASCAR et les transports aériens.....	4
Section 1 : Présentation physique et commerciale.....	4
1.1 Historique.....	5
1.2 Organisation interne.....	6
1.2.1 Système organisationnel.....	6
1.2.2 Attribution.....	8
1.3 Organisation externe.....	11
1.4 Les principaux objectifs et activités de la société.....	12
1.4.1 Les objectifs.....	12
1.4.2 Les activités.....	13
Section 2 : Les transports aériens.....	14
2.1 Notion.....	14
2.2 Utilité.....	14
2.3 L'envergure de la société.....	15
2.4 L'évolution du General Sales Agent.....	17
Chapitre II : Théorie générale sur le manuel de procédure.....	19
Section 1 : Le cycle de vente .....	19
1.1 Définition et étapes du cycle de vente.....	19
1.2 Caractéristique du cycle de vente.....	19
1.3 Recherche sur l'amélioration cycle de vente.....	20
Section 2 : Intérêt du manuel de procédure.....	20
2.1 Définition.....	20
2.2 Intérêt du manuel de procédure.....	21
Section 3 : Rôles du contrôle interne du cycle de vente.....	22
3.1 Définition du contrôle interne.....	22
3.2 Eléments du contrôle interne.....	23

3.3 Rôles du contrôle interne du cycle de vente.....	24
<b>Partie II : Evaluation de la situation actuelle.....</b>	<b>27</b>
Chapitre I : Procédure de vente au sein de la société.....	28
Section 1 : Les types de ventes existantes.....	28
1.1 Les ventes directes.....	29
1.1.1 Vente au comptant.....	29
1.1.2 Vente à crédit.....	30
1.1.3 Vente par virement.....	30
1.2 Les ventes aux agences.....	31
1.2.1 Vente au comptant.....	31
1.2.2 Vente par virement.....	31
1.2.3 Vente à crédit.....	31
Section 2 : Processus actuel.....	32
2.1 Principe de présentation.....	32
2.2 Présentation du Document de Circulation de Document.....	34
2.2.1 Vente au comptant.....	34
2.2.2 Vente à crédit.....	35
Chapitre II : Analyse du processus actuel.....	38
Section 1 : Problèmes liés au niveau du délai de paiement à crédit.....	38
1.1 Manque d'information sur les délais de paiement.....	38
1.2 Mauvaise identification des clients.....	39
1.3 Relance de paiement insuffisant.....	41
1.4 Séparation de tâche non respecté.....	41
Section 2 : Non considération de quelques opérations.....	43
2.1 Erreur de calcul au niveau du comptoir.....	43
2.2 Confusion de tâche.....	44
2.3 Procédure routinière.....	45
2.4 Dysfonctionnement interne.....	46
<b>Partie III : Proposition des solutions et résultats attendus.....</b>	<b>49</b>
Chapitre I : Proposition des solutions de l'analyse.....	51
Section 1 : Amélioration de condition de paiement.....	51
1.1 Examen préliminaire des clients.....	51
1.2 Renforcement de la condition de paiement.....	54

1.3 Recouvrement plus strict.....	56
1.4 Répartition des tâches.....	58
Section 2 : Mise à jour.....	59
2.1 Vérification arithmétique.....	59
2.2 Précision de tâche.....	61
2.3 Mise en place d'un système informatique.....	62
2.4 faciliter d'échange des données à l'intérieur de la société.....	62
Chapitre II : Solutions retenus et résultats attendus.....	64
Section 1 : Les solutions retenues.....	64
1.1 Mise en place d'un manuel de procédure.....	64
1.1.1 Présentation et contenu de la procédure.....	65
1.1.2 Elaboration du manuel de procédure.....	66
1.2 Informatisation des calculs.....	67
1.2.1 Installation d'un nouveau système.....	68
1.2.2 Formation du personnel.....	68
Section 2 : Les résultats attendus.....	68
2.1 Résultat financier.....	69
2.2 Résultat économique.....	69
2.3 Résultat social.....	69
Section 3 : Recommandations générales.....	70
3.1 Assuré la fiabilité des données.....	70
3.2 Contrôle de système d'information.....	70
3.3 Utiliser des méthodes de vente adéquates.....	70
3.4 Diagnostiquer la procédure.....	71
CONCLUSION.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	v
ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Les ouvrages :**

A, Henry, J. MONKAM-DAVERAT, « Rédiger les procédure de l'entreprise », les éditions d'organisation, 1994, page 42

IFOP, « Manuel de procédures », Règlement (CE) N° 1260/1999 du conseil du 21 juin 1999, page 1-3

Marc JESTIC, « le cycle de vente », le dimanche, 23 juillet 2006, Page 20-22

Maxima, Laurent du MESNIL, « contrôle interne », Pari 2006, page 30

Michel NDONG, « Business » n°1, Gabon, 8 juin 2007, page 3

Norme ISO 8402, page 6

Robert OBERT, « Révision et certification des comptes », épreuve n° 6 du DECF et n° 1 du DESCF, page 18-54

### **Cours :**

« Audit du cycle de revenu », option Audit et Contrôle, Université d'Antananarivo, 2007/2008

« Contrôle Interne », option Audit et contrôle, Université d'Antananarivo, 2007/2008

### **Webographie :**

Marc De MILDE, [www.executivecoaching.be](http://www.executivecoaching.be), 28 décembre 2005

[www.techno.science.net](http://www.techno.science.net), « Transports Aériens, 24 septembre 2009, page 1

[www.volle.com](http://www.volle.com), extrait Michel VOLLE, économie 2000, Chapitre X