

## Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des annexes et abréviations

Introduction.....	1
<b>Première partie : Généralités</b> .....	3
<u>Chap I</u> : Présentation générale de la société .....	4
Section 1 : La JIRAMA .....	4
Section 2 : Présentation de l'Agence 67Ha .....	8
<u>Chap II</u> : Théorie générale sur l'outil de gestion .....	15
Section 1 : Quid du marketing .....	15
Section 2 : Les éléments constitutifs du marketing .....	17
 <b>Deuxième partie : Identification des problèmes</b> .....	29
<u>Chap I</u> : Problèmes rencontrés concernant l'environnement .....	30
Section 1 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement externe .....	32
Section 2 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement interne .....	38
<u>Chap II</u> : Problèmes vécus par tout service de l'agence .....	41
Section 1 : Lacunes au niveau du service accueil.....	42
Section 2 : Lacunes au niveau du service facturation .....	44
Section 3 : Lacunes au niveau du service recouvrement .....	46
Section 4 : Lacunes au niveau du service contrôle .....	49
Section 5 : Lacunes au niveau du service technique.....	51
Section 6 : Lacunes au niveau du service personnel .....	52
 <b>Troisième partie : Proposition de solutions</b> .....	53
<u>Chap I</u> : Solutions concernant l'environnement .....	54
Section 1 : Adaptation de l'environnement externe.....	54
Section 2 : Reforme de l'environnement interne .....	57
<u>Chap II</u> : Solutions concernant les services .....	61
Section 1 : Amélioration du service accueil .....	62
Section 2 : Valorisation d'image du service facturation.....	64
Section 3 : Rehaussement d'incitation de paiement .....	66

Section 4 : Relèvement de qualité du service contrôle .....	67
Section 5 : Assistance du service technique .....	68
Section 6 : Amélioration du service personnel .....	69
<b><u>Chap III</u></b> : Solutions retenues et résultats attendus .....	72
Section 1 : Solutions retenues .....	72
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales .....	76
<b>Conclusion</b> .....	79
Annexes	
Bibliographies	
Table des matières	

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau N°1</b> : Effectif de l'agence .....	8
<b>Tableau N°2</b> : Répartition des abonnés en électricité et en eau.....	33
<b>Tableau N°3</b> : Vente pendant 5 mois .....	34
<b>Tableau N°4</b> : Listes des avantages et les inconvénients .....	35
<b>Tableau N°5</b> : Statistique de non relever .....	45
<b>Tableau N°6</b> : Statistique recouvrement .....	47
<b>Tableau N°7</b> : Taux de recouvrement .....	48
<b>Tableau N°8</b> : Rapport statistique ratissage .....	49
<b>Tableau N°9</b> : Bilan des gains .....	50

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure N°1</b> : Organigramme de la JIRAMA.....	6
<b>Figure N°2</b> : Structure de l'agence .....	10
<b>Figure N°3</b> : Fonction marketing .....	18
<b>Figure N°4</b> : Processus de formulation de stratégie .....	24
<b>Figure N°5</b> : Modèle du raisonnement téléologique .....	25
<b>Figure N°6</b> : Agence face à l'environnement .....	31
<b>Figure N°7</b> : L'évolution de la vente en électricité .....	34
<b>Figure N°8</b> : L'évolution de la vente en eau .....	35
<b>Figure N°9</b> : Graphique de no relevé .....	45
<b>Figure N°10</b> : Diagramme de la gestion de ton .....	63
<b>Figure N°11</b> : Les quatre étapes de Roue de Deming .....	65
<b>Figure N°12</b> : Pyramide de MASLOW .....	70
<b>Figure N°13</b> : Stratégie d'adaptation .....	73
<b>Figure N°13</b> : Stratégie synchro marketing .....	74
<b>Figure N°15</b> : stratégie dé marketing .....	75

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe I :** Formule pour le calcul de taux de recouvrement

**Annexe II :** Organigramme de l'agence 67Ha

**Annexe III :** Les anomalies

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**DTI :** Direction des Travaux Informatiques

**BMV :** Bordereau de Mouvement

**BVE :** Bulletin de Vérification Etallonage

**AC:** Arrêté de compte

**MSP :** Mada Service Plus

## INTRODUCTION

Il est aujourd'hui relativement facile de dire que la technologie devient très moderne et évolue suivant le temps.

Ceci est prouvé par le multiple et la diversification des industries dans le monde entier.

Chaque pays se développe lorsque ses industries appliquent ces technologies dont il pourrait atteindre le haut niveau de « son enrichissement économique ».

En général, on considère comme acquis que l'activité industrielle dans les pays plus développés bénéficie de ce que l'on appelle les « économies externes » c'est à dire de l'existence d'un ensemble de ressources économiques (transports ; fourniture...)

En ce qui concerne l'économie externe, un cas est fréquent dans les pays sous-développés, la gestion de l'entreprise préoccupe les dirigeants surtout au sein des services de communication et de distribution plus ou moins organisée.

Comme Madagascar, étant un pays sous développé en terme d'entreprise. Le cas de la JIRAMA posait plus qu'intéressant du fait qu'elle vit en ce moment une période compliquée dû aux problèmes d'attribution des services et de mode d'organisation qui proviennent d'une large ignorance conduisant à une vision erronée, voire caricaturale du marketing surtout la direction commerciale. C'est pourquoi je relève le thème de « contribution du marketing à l'amélioration du fonctionnement de la société JIRAMA cas Agence 67Ha »

Parmi les disciplines des sciences de gestion, le marketing est probablement l'une des branches les plus ambitieuses et les plus riches car il a fait l'objet des phénomènes les plus importants.

Pour se fixer les idées, on peut se référer à la définition officielle du marketing telle qu'elle est formulée par l'A M A (American Marketing Association)

« Le marketing est le processus qui consiste à planifier et à exécuter la conception, la fixation du prix et la distribution des idées, des biens et services pour créer des échanges qui satisfont les objectifs des individus et des organisations »

Le thème a donc pour objectif de viser le développement de la société JIRAMA par la poursuite d'une politique basée sur l'adoption marketing aux services de l'agence pour l'intérêt d'une relance économique du pays car actuellement les dirigeants de la JIRAMA sont inconscients par la situation économique dégradante de Madagascar.

L'étude sera alors axée sur la réforme en performance technique, en performance commerciale et en performance financière.

La direction commerciale a besoin du marketing pour l'effort d'innovation d'activité et de redressement.

L'acte marketing pourrait être immatériel, intouchable, invisible mais ait une conséquence pour ceux qui ne l'appliquent.

Pour cette raison, les pays en voie de développement peuvent utiliser les principes et techniques de marketing mis au point par les pays avancés, notamment occidentaux.

L'agence a donc besoin du marketing pour l'amélioration de son fonctionnement.

Il serait alors mieux de répondre aux problèmes suivants « L'entreprise a-t-elle une disponibilité des ressources pour cette étude ? » et « Que pourrait –elle faire ? »

Ces questions nous servent de base de réflexion dans notre travail, nous permettent de proposer des diverses méthodes pour affronter sa situation actuelle.

Le plan se déroule comme suit :

Première partie : En quoi la société est-elle capable ?

Deuxième partie : Comment va sa situation actuelle ?

Troisième partie : Quelles solutions propose –t-on ?

**PREMIERE PARTIE**

**GENERALITES**

## **CHAPITRE I**

### **PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE**

La JIRAMA est la compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar et aussi la toute première compagnie du secteur en taille. Desservant plus d'une centaine de localités dans tout le pays, elle possède le monopole de la distribution électrique.

#### **Section 1 : La JIRAMA**

La JIRAMA franchit une nouvelle étape pour servir ses clients actuels et potentiels.

##### **1-1 Historique**

Vers fin de XIXème siècle, au temps du Général Gallieni, M.O Florens gérât la Société Energie Electrique (SEE) à Antananarivo.

L'adduction d'eau et d'éclairage public à Antananarivo était prise en charge par l'association avec Société Civil d'Etude de Concession et Travaux de Madagascar (SCECTM)

En 1928, la dissolution de SCECTM entraîne la collaboration avec l'Energie Industrielle (EI).

En 1939, elle se nomme Electricité et Eau de Madagascar (EEM)

En 1953, à côté de l'EEM, la Société d'Energie de Madagascar (SEM) était née. Elle a renforcé la distribution de l'eau et de l'électricité dans les régions de la Grande île.

En 1974, l'Etat avait pris les dispositifs concernant l'eau et l'électricité, l'ensemble de moyen étant regroupé transitoirement à la Société d'Intérêt National de l'Electricité et de l'Eau (SINEE).

Suivant l'ordonnance N° 70.002 du 04 Février 1974 portant l'orientation de la politique de l'eau et de l'électricité, la Société Malagasy des Eaux et Electricités (SMEE) fut créé



Suivant l'ordonnance N° 75.024 du 17 Octobre 1975, issue de la fusion de la SMEE, de la SEM et de la GNE (Gérance Nationale de l'Eau), le nom est remplacé par JIRAMA (Jiro sy Rano Malagasy), société d'Etat chargée de la réunification des entreprises existantes et de la réalisation des objectifs nationaux dans le secteur de l'eau et de l'électricité.

## **1-2 Identité**

JIRAMA est la compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar. Elle conserve à la fois le monopole de transport et de la distribution et est appelée à rester les relais de l'Etat Malgache dans la mise en place des infrastructures électriques et eaux du pays régie par le droit commun des sociétés anonymes de Capital de Ar 17.533.084.304 détenu à part entière par l'Etat Malgache.

Son siège social se trouve à 149 Rue Rainandriamampandry Ambohitato, Antananarivo 101.

## **1-3 Structure organisationnelle**

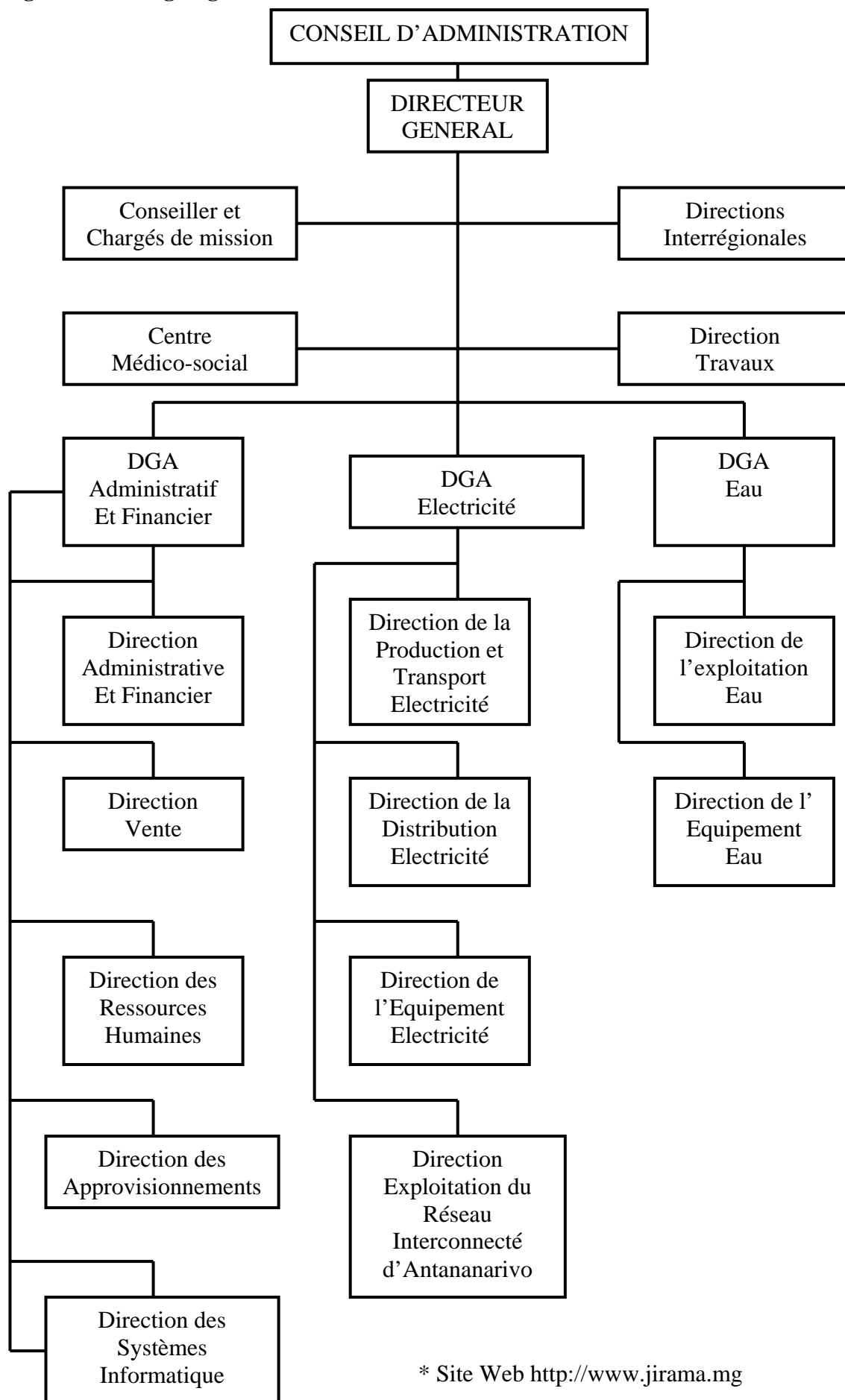
La structure organisationnelle compose la structure et l'organigramme.

### **1-3-1 Structure**

La JIRAMA est une société anonyme de droit commun appartenant à l'Etat Malgache. Elle est dirigée par un Conseil d'administration auquel répond le Directeur Général. Le Conseil d'Administration est composé des représentants de l'Etat notamment des ministères de tutelle et des représentants des employés. Le Directeur Général est nommé par le Ministère chargé de l'énergie.

L'organisation de la JIRAMA reflète ses deux grandes activités que sont l'eau et l'électricité. L'entreprise déploie aussi parallèlement une organisation géographique faite de directions interrégionales dans chacune des six provinces de Madagascar.

**1-3-2 Figure N°1 : Organigramme de la JIRAMA\***



\* Site Web <http://www.jirama.mg>

#### **1-4 Mission et activités**

La mission c'est une fonction temporaire et déterminer tandis que l'activité c'est la puissance d'agir pour l'accomplissement de cette mission

##### **1-4-1 Mission**

La mission de la JIRAMA consiste principalement à satisfaire les besoins en eau potable et en électricité des ménages et des entreprises malagasy, conformément aux besoins de la lutte contre la pauvreté et au développement rapide de la nation.

##### **1-4-2 Activités**

La JIRAMA, issue de la fusion de la SMEE, de la SEM et de la GNE œuvre depuis 1975 pour la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière d'alimentation d'eau potable et d'électrification dans tout Madagascar.

Ses principales activités sont :

- la production, le transport en eau potable et l'électricité à Madagascar
- l'assurance de l'alimentation en eau potable et industrielle à travers le pays (traitement selon la norme exigée)
- l'assurance du quasi totalité du service public d'eau et d'électricité, avec pris de 340.000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité et près de 110.000 abonnés dans 65 centres pour l'eau (données 2002)

## **Section 2 : Présentation de l'agence 67 Ha**

L'agence 67 Ha est l'une parmi les six qui se trouvent dans la région d'Antananarivo, pour sa représentation veuillez connaître son historique, identité, missions et activités, son fonctionnement et résultats.

### **2-1 Historique**

Auparavant, la Direction commerciale de la JIRAMA était la seule qui charge toute action commerciale d'Antananarivo représentant le plus grand nombre d'abonnés dans le pays.

Ce cas crée une lourde charge pour l'exécution de ses fonctions.

Cette situation ainsi que le développement leur permettent de segmenter ses services en différentes régions pour son établissement commercial.

C'est pendant cette période que les 4 agences sont nées : Agence Mahavoky, agence 67 Ha, agence Ambatonakanga, et agence Tanjombato.

L'agence a ouvert ses portes en 1997.

### **2-2 Identité**

L'agence se trouve à Andavamamba Anjezika mais nommée agence 67 Ha.

Elle est chargée de ses missions dans les communes suivantes :

- Urbaine d'Antananarivo Renivohitra dont les quartiers de 67 Ha, Isotry, Anosy, Ampefiloha, Tsaralalàna, Isoraka, Antohomadinika, Ankazomanga Ouest, Anosipatrana, Andohatapenaka, Anosibe Ouest.
- Itaosy, Anosizato Ouest, Ankadivoribe, Ampanefy
- Ampitatafika
- Fenoarivo, Vontovorona, Tsinjoarivo
- Alakamisy
- Ambohitrimanjaka

Les prestations couvrent une superficie de 200 km<sup>2</sup> comprenant 52.205 abonnés dont 46.165 compteurs électriques et 13.760 compteurs hydrauliques tout en employant 98 agents.

Elle a sous sa responsabilité « 3 sous agences » sise à Itaosy, Ampitatafika et Ambohitrimanjaka.

**Tableau N°1 : Effectif de l'agence**

Services	Nombre
Chef d'Agence	1
Secrétaire	1
Standardiste	1
Division Accueil	5
Division Contrôle	2
Labo	7
Division facturation	29
Division recouvrement	24
Technique Eau	11
Technique Electricité	8
Chauffeurs	5
Planton	3
Personnel	1
<b>Total</b>	<b>98</b>

*Source : Division personnel, Agence 67Ha*

## 2-3 Missions et Activités

Ladite agence a les missions de charger la distribution et la commercialisation d' l'eau et de l'électricité dans les régions suscitées.

Ses principales activités consistent :

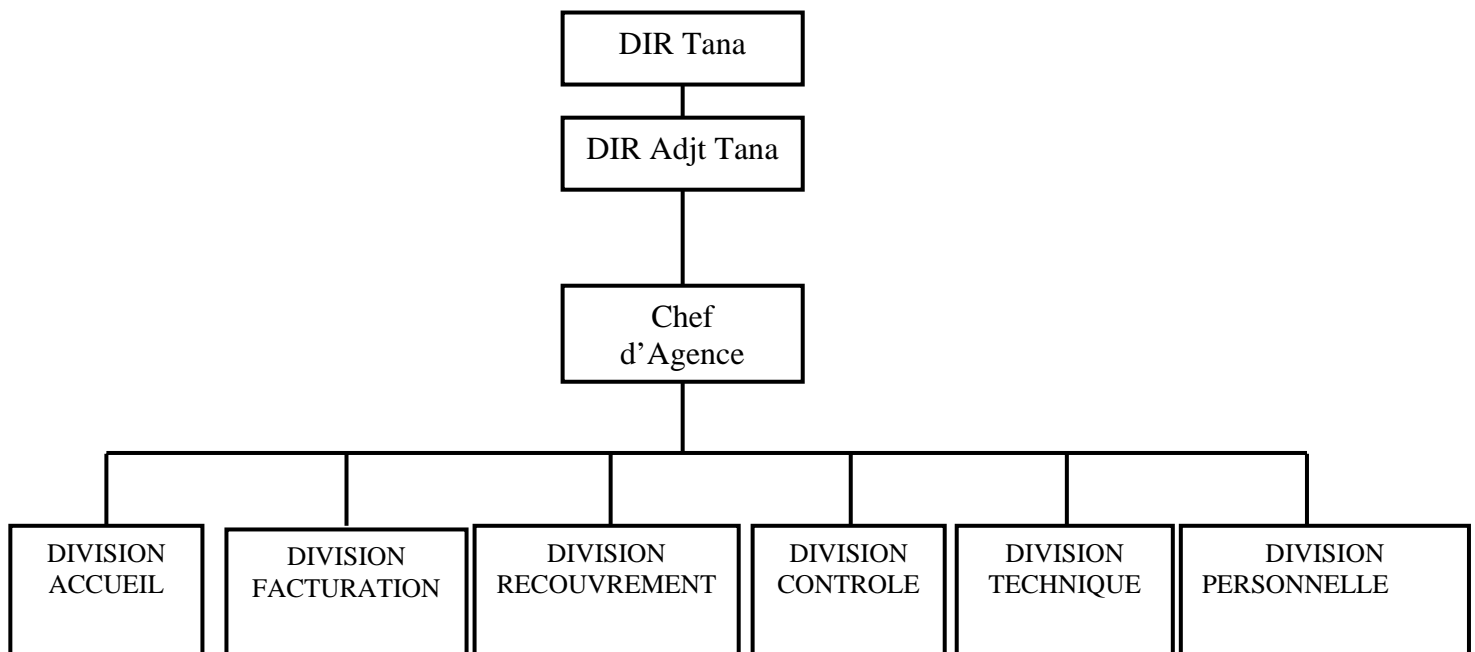
- à la prise en charge des clients ;
- à la facturation des produits vendus aux clients ;
- au recouvrement des factures ;
- au service après vente.

Ces missions et activités sont établies pour conquérir des objectifs de développer les performances des hommes, de rehausser l'image de l'exploitation et de préserver l'efficacité économique et technique de l'exploitation.

## 2-4 Fonctionnement et résultats

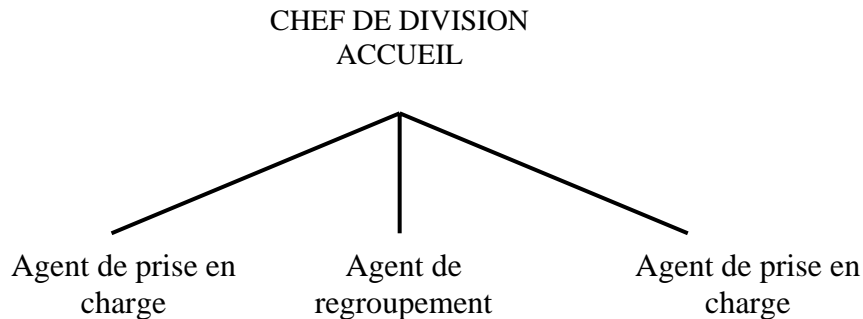
Le fonctionnement de l'agence se manifeste par la coordination des fonctions des services inclus à l'agence : service accueil, service facturation, service recouvrement, service contrôle, service technique et service personnel.

Figure N°2 : Structure de l'agence



### ▪ Service accueil

Il est constitué d'agent d'accueil, agent de regroupement et agent de prise en charge.

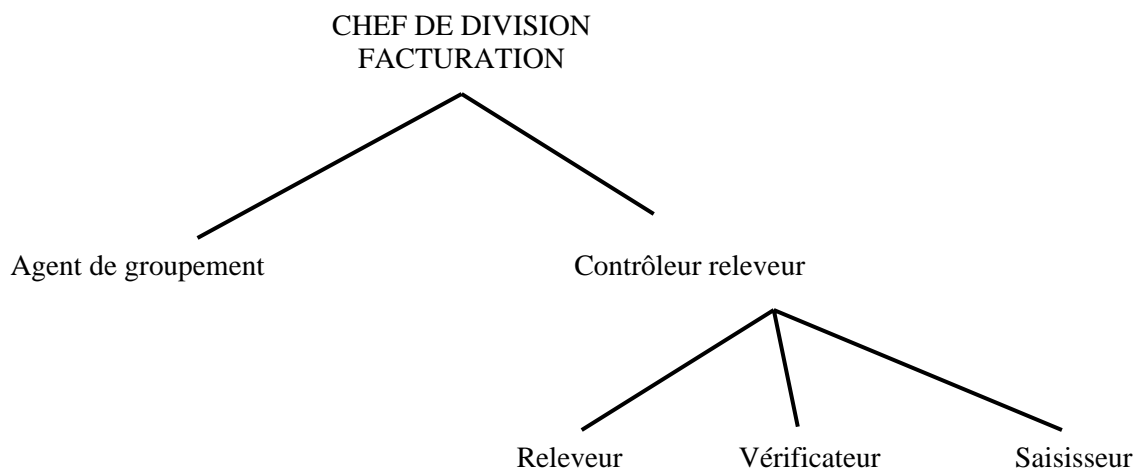


Il veille à la qualité de service en matière d'accueil clientèle. Il est en contact direct avec les clients pour le biais de réception (renseignement, réclamation...), enregistrement et transmission des ordres de service, reçoit les retours d'informations, fournit les renseignements demandés, et enfin, garantit la communication avec les usagers.

Quand au service accueil, les clients reçoivent des solutions de ses problèmes et ses doléances.

### ▪ Service facturation

Il est constitué d'agent de regroupement, contrôleur releveur, saisisseur, vérificateur, releveurs



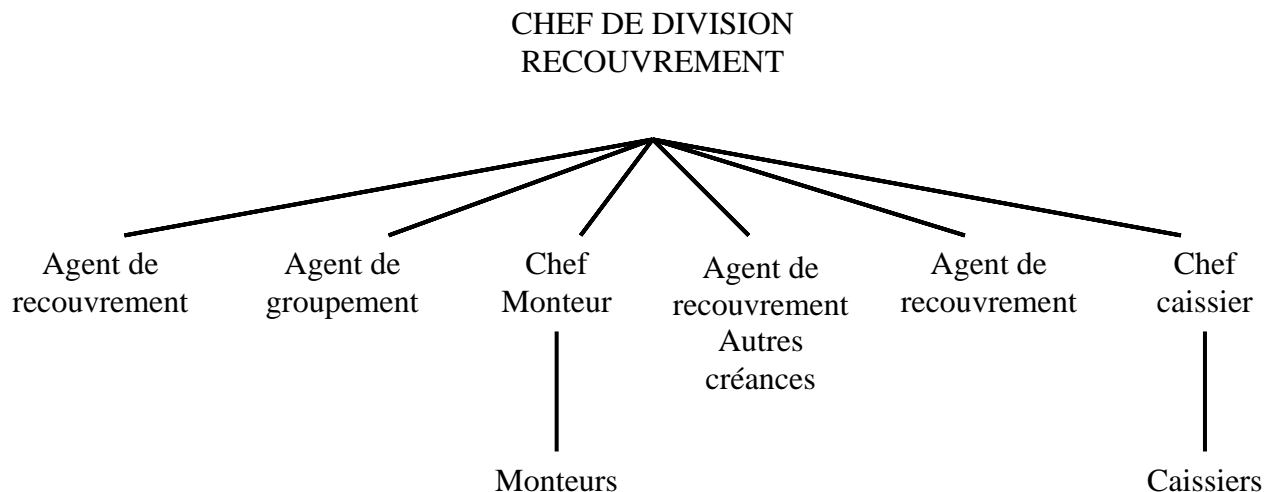
Il assure la facturation de tous les compteurs de toutes catégories existantes sur terrain

A part cette fonction, il est en contact direct avec les clients par la relève des index et la distribution des factures.

Le reçu des factures permet aux clients de connaître leurs consommations du mois avant qu'ils puissent payer.

#### ▪ **Service recouvrement**

Il est constitué d'agent de groupement, recouvrement autres créances, agent précontentieux, chef monteur, monteurs, chef caissier, caissiers.



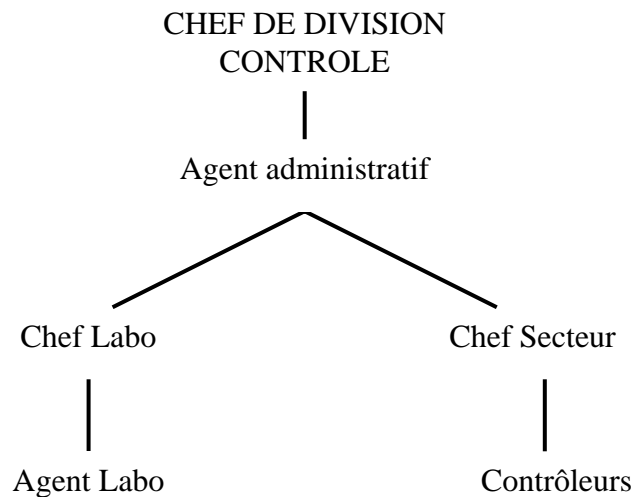
Organisant et coordonnant toutes les actions de recouvrements afin d'inciter les abonnés à régler leurs factures pour réduire les impayés jusqu'à la coupure et même au transfert du litige aux services des contentieux.

Une fois que la lettre de relance ou la coupure est faite, les clients n'hésitent plus à chercher des moyens financiers afin de payer leurs factures.

#### ▪ **Service contrôle**

Il est constitué d'agent administratif, agent de groupement labo, chef secteur, contrôleurs.



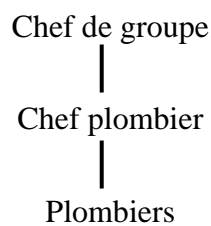


Il gère, redresse l'anomalie sur le compteur soit une anomalie technique, soit une anomalie de gestion. L'agence peut rattraper ses pertes de vente dues à l'apparition des anomalies sur compteurs et à partir de la quantité de ces pertes qu'on peut créer ses factures appelées rappel de consommation pour l'incitation de paiement.

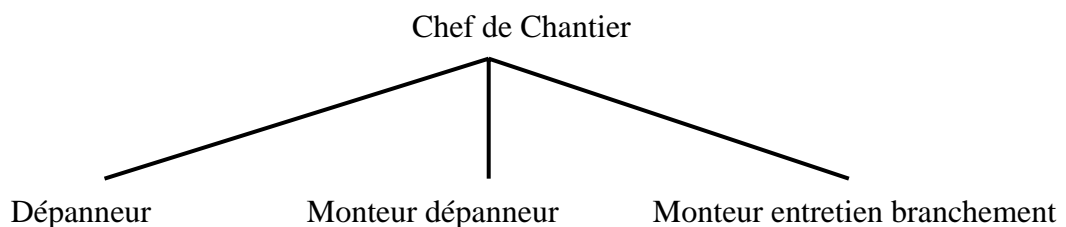
#### ▪ Service technique

Il est constitué deux sortes de groupe personnel selon eau et électricité

##### Technique eau



##### Technique électricité



Il assure la bonne marche de la distribution d'eau et d'électricité au sein de l'agence par : l'assurance d'intervention dans le meilleur délai et à moindre coût, toutes les réclamations reçues, la stratégie adoptée face aux pertes sur réseau de distribution, l'assurance de contrôle et suivi de l'exécution des travaux.

Ceci étant les clients et satisfaits leurs besoins.

Tous ces services s'enchaînent et sont compatibles car ils sont tous joués le rôle d'interface.

- **Service personnel**

Il assure la gestion de la charge dynamique des hommes dans l'agence.

Il enregistre, suit et contrôle des données individuels et collectives de personnel (dossier, fichier, statistique...)

## CHAPITRE II

### THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Nous avons utilisé comme outil de gestion l'outil marketing

#### Section 1 : Quid du marketing ?

Le marketing est un terme importé et qui, dans sens primaire signifie tout simplement gestion commerciale.

PETER DRUCKER\* avait dit « Le marketing consiste à envisager une opération commerciale du point de vue de son résultat final, c'est à dire du point de vue client. »

« Plus que toute autre activité, le développement du marketing rendrait possible l'intégration économique et l'utilisation maximale de tous les actifs et de la capacité productive qu'une entreprise possède fondamentalement. »

Le marketing est alors une technique d'étude à la préparation des décisions d'organisation et d'action des directions techniques, financières, commerciales pour rendre optimale la satisfaction du client.

#### 1-1 Définition du marketing

Nous nous considérons tous plutôt bien informés au sujet du marketing qui est défini comme étant l'ensemble des activités qui consistent à l'identification des biens non satisfaits des consommateurs, la recherche des produits ou services aptes à satisfaire les besoins identifiés, la prestation appropriée de ces produits ou services, leur distributions aux bons endroits, au prix et au moment qui conviennent aux consommateurs susceptibles de les acheter, tout en permettant à l'entreprise de croître.

Selon YVES CHIROUZE\*\* : « Le marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire, de les créer, de les conserver et de les développer.

\* PETER DRUCKER, *Cours marketing III*

\*\* YVES CHIROUZE, *Cours marketing IV*

L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivalent à cette place systématique du point de vue du consommateur et à l'analyse constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

L'optique marketing est en effet une logistique sur besoin, elle revient à proposer au client le produit, la satisfaction qu'il souhaite à l'endroit au moment sous la forme et au prix qui lui conviennent. »

Selon STOTZEL\* : « Il ne consiste pas à chercher à en imposer au public mais à connaître ses goûts, ses habitudes et ses besoins à lui donner satisfaction. »

Les définitions sont plus variées selon l'auteur mais elles reviennent à un seul fait qui oriente vers la satisfaction des besoins et désirs de ces consommateurs potentiels et actuels consistant à :

- identifier les marchés pour les biens et services
- identifier les besoins présents et futurs de ces marchés
- guider le développement des produits et services de façon à remplir ses biens et services avec profits.
- Livrer, vendre ces biens et services aux consommateurs dans les meilleures conditions pour tous

## **1-2 Rôle du marketing**

Le marketing joue un rôle non moins important pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette opération constitue l'essence même de quelques fonctions :

### **1-2-1 fonction commerciale**

Elle assure l'interface avec le client jusqu'à la signature du contrat, cette fonction n'inclut pas uniquement les vendeurs, mais encore intégrer d'autres personnes ayant des responsabilités différentes citons comme techniques ou financières,...

### **1-2-2 fonction de réalisation**

Elle a pour objectif de développer et mettre en œuvre la prestation de services auprès du client.

### **1-2-3 fonction de gestion**

Elle est en charge de l'opérationnalisation, du suivi et du bon déroulement de la prestation de services ainsi que de la détection des opportunités d'évolution de celle – ci.

### **1-2-4 fonction administrative**

C'est l'interface économique du client qui a pour rôle de gérer le compte client sur les plans budgétaire et financier.

### **1-2-5 fonction d'assistance**

Elle assure la maintenance et dans le cas échéant la résolution de problèmes et d'incidents susceptibles d'intervenir au cours de la prestation de services et tout au long de la relation avec le client.

## **Section 2 : Les éléments constitutifs du marketing**

Les éléments constitutifs du marketing comprennent sa fonction, le marketing des services, sa stratégie et sa planification.

### **2-1 Fonction marketing**

Les entreprises qui s'acquitteront le mieux de leur tâche de marketing réussiront à conserver leur marché et leurs profits.

#### **2-1-1 L'importance du marketing dans l'économie**

L'économie a besoin d'entreprises profitables pour s'épanouir, donc la fonction de marketing constitue un élément clé de la croissance et du développement économique.

Le marketing a un impact sur la qualité de la vie ; il influence l'affectation des ressources et permet une utilisation rationnelle de tous les actifs et de la capacité productive de l'économie.

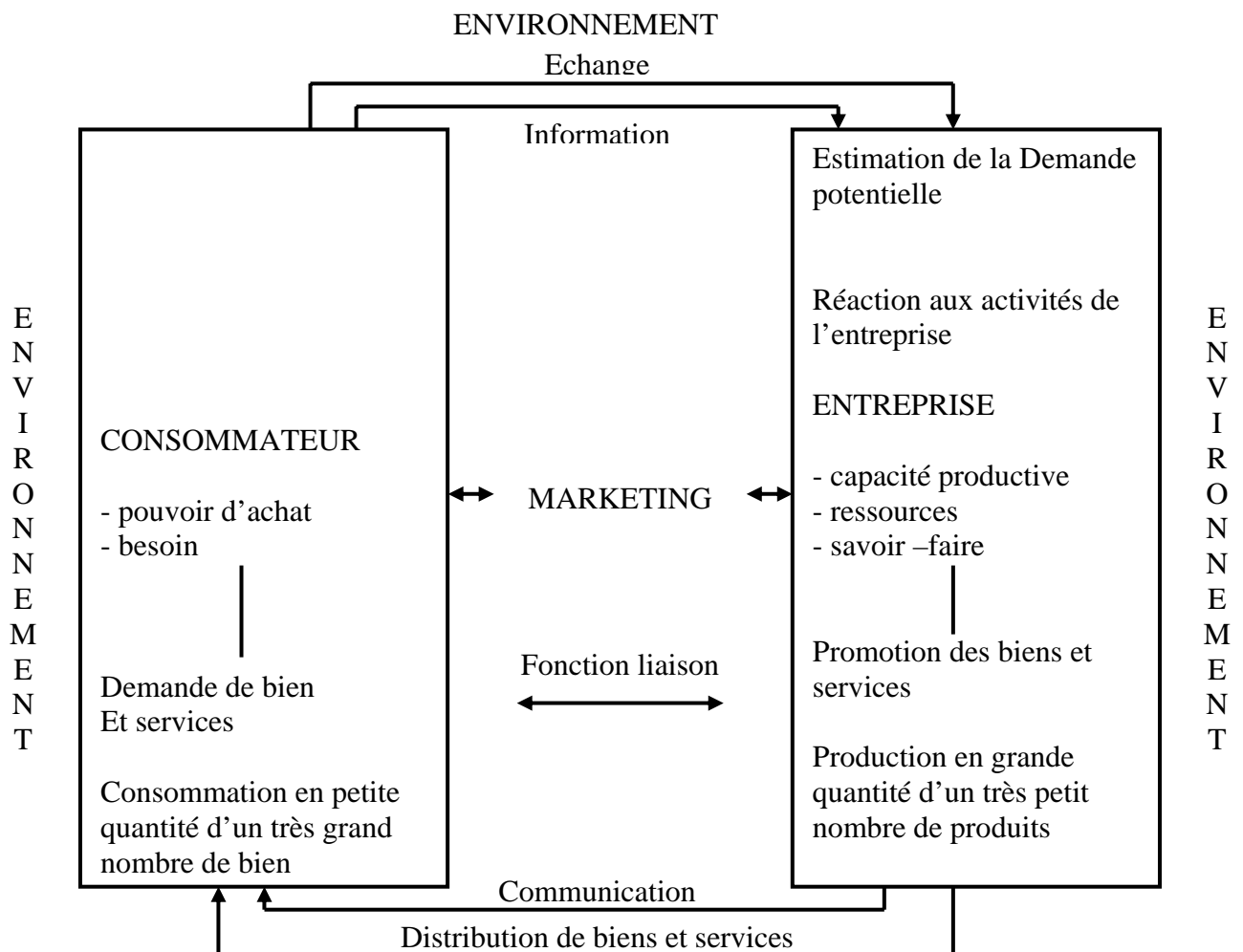
Le marketing a la responsabilité de guider l'économie vers des voies socialement désirables.

### 2-1-2 Son impact sur l'environnement

L'entreprise ne vit pas en vase clos. Elle fait partie d'un système plus vaste et œuvre dans un certain milieu. Cet environnement aura donc un impact considérable sur l'activité de l'entreprise et vice versa.

Il se présente sous la forme de schéma ci-dessous.

**Figure N°3 : FONCTION MARKETING\***



\* PETIT GREW et TURGEON dans le marketing 2<sup>e</sup> édition

Les éléments de fonction marketing sont des tâches accomplies par le service marketing à l'environnement qui consiste à :

- l'anticipation de la demande, c'est-à-dire prendre en considération les réactions du consommateur aux activités de l'entreprise ;
- la recherche et l'évaluation des services. Le service marketing doit concevoir et mettre au point les services susceptibles à la satisfaction des besoins ;
- l'organisation de la distribution physique, il s'agit du déplacement des services pour l'utilité de lieux et l'utilité de temps ;
- la communication, il s'agit de trouver la bonne façon d'atteindre la bonne personne ;
- l'organisation de l'échange proprement dit, il s'agit de faciliter la transaction et de faire en sorte que la clientèle aussi créée demeure fidèle.

Le milieu dans lequel évolue l'entreprise est multidimensionnel. Il se présente sous les aspects socio-économique, politico légal, concurrentiel, institutionnel, technologique et naturel.

Elle est donc soumise aux forces de ses environnements.

#### **2.1.2.1. L'environnement socio-économique**

Les marchés possèdent des caractéristiques qui leur sont propres. On peut aussi décrire le marché global en fonction de variables économiques et démographiques.

Sur le plan démographique, la répartition de la population (localisation, densité) de même que son évolution (mobilité, taux de natalité, taux de croissance) sont également des facteurs importants pour le responsable du marketing.

Où nos consommateurs sont-ils situés géographiquement certaines différences régionales de consommation peuvent être observées. Les tendances à l'immigration et à l'émigration, le sexe, la profession, le niveau d'instruction, le groupe ethnique ou religieux, la langue, l'éducation, les traits culturels, l'organisation des unités familiales et l'évolution de la pyramide des âges constituent également des variables du profil démographique du marché global.

La dimension économique du marché est également de première importance pour le responsable du marketing car elle constitue souvent une contrainte lors des décisions d'achat. La taille du marché ne suffit pas, il faut que le consommateur soit capable de payer. Les données économiques comprennent le niveau de revenu, le revenu moyen, les sources de revenus et leur évolution, la distribution des revenus en fonction de la population et des régions, la situation financière des individus et des ménages. Toutes ces variables permettent de tracer les profils économique et démographique du marché global et de prévoir son évolution.

Il est important de connaître et de comprendre ces variables car elles reflètent l'importance des marchés ; elles constituent un bon point de départ pour connaître les besoins des consommateurs. Elles influencent le type de besoins, de même que la capacité de les satisfaire. Il faut toutefois se rappeler que ces variables ne sont que descriptifs.

#### **2.1.2.2. L'environnement politico légal.**

Dans le monde des affaires, on ne peut agir totalement à sa guise et décider unilatéralement de faire ce qu'on veut.

En effet, bon nombre de lois régiment la concurrence, assurent la protection du consommateur contre certains abus et pratiques, contrôlent les ententes, les fusions, les monopoles, les restrictions à la libre concurrence, la fixation des prix de vente, et la publicité mensongère.

L'intervention politique vise de plus en plus à protéger l'environnement, la qualité de la vie et la sécurité du consommateur.

#### **2.1.2.3. L'environnement concurrentiel**

L'étude de la concurrence est de première importance pour l'entreprise. La structure concurrentielle d'un marché détermine la latitude laissée. L'entreprise, en ce qui concerne le choix de stratégie de marketing.



Il est donc primordial que l'entreprise se situe face à la concurrence : connaître, comprendre ses compétitions, prévoir leurs actions et s'y adapter, constituent un autre défi de taille pour le responsable du marketing.

#### **2.1.2.4. L'environnement technologique**

Un certain niveau de développement technologique, plus ou moins rapide caractérise une industrie donnée. Les possibilités technologiques touchent les opportunités offertes à l'entreprise.

L'entreprise dynamique qui désire rester à l'effet des opportunités du marché doit donc faire en sorte que ses programmes de recherche et développement soient au point.

L'important, pour l'entreprise, est donc d'être en mesure de s'adopter aux différents changements qui surviennent dans l'environnement technologique qui lui est propre.

#### **2.1.2.5. L'environnement naturel**

L'environnement naturel comprend également l'ensemble des phénomènes naturels qui peuvent se produire et qui sont, pour la plupart, l'incontrôlable : invasion de rongeurs, épidémies, cyclones, inondations et bien d'autres.

Le phénomène de rareté des ressources naturelles entre également dans cette dimension de l'environnement.

### **2.2. Le marketing de services**

Marketing des services exercent leur responsabilité dans des activités de services et on l'appelle marketing des activités de services.

C'est la qualité de service qu'on doit sur le marketing des services.

Il existe alors quatre types de services correspondant à des concepts différents de service quant au marketing.

### **2.2.1. Service accueil**

Ce sont les services qui s'adressent à des personnes pour répondre à un besoin de la vie courante et dont la prestation a pour nature toujours lieu chez le prestataire ou dont ses installations.

Les facteurs de service sont la répartition du client et du personnel exécutant à la fois physique et comportementale ; il fait partie de l'offre et la part des biens tangibles dans la prestation

### **2.2.2. Service « professionnels »**

Il s'agit de services de type résolution de problèmes requérant une expertise du prestataire, expertise de l'entreprise de service qui est le fournisseur, mais également des personnes qui sont en contact avec le client pour assurer la prestation. Cette caractéristique différencie fortement ce type de services du précédent.

Ces services sont caractérisés par la forte participation du client et la part généralement importante d'adaptation du service à chaque client.

### **2.2.3. Service « technologiques »**

Ce sont les services indispensables à l'utilisation des biens qui, en générale, sont des équipements auxquels ils sont étroitement liés.

La conception de ces services est de complexités semblable à la conception des biens avec lesquels ils forment un tout. Ils sont au service de l'équipement qui nous eux ne pourront pas fonctionner mais la réciproque est également vraie.

### **2.2.4. Service « mise à disposition »**

Une diversité de services a en commun le fait que le bénéfice apporte au client lors de la prestation continue auprès celle-ci. On propose alors de les appeler : service « mise à disposition »

Le service constitue ici le processus par lequel le client se procure un bien, matériel ou immatériel qui est le but de la transaction, alors que le service en est le moyen d'obtention.

Ses caractéristiques sont l'obtention de bien, la consommation et la participation du client en consommateur finale.

### **2.3. La stratégie marketing**

L'approche stratégique suppose un raisonnement sur le moyen ou sur le long terme et est basée sur un questionnement apparemment simple « quel est le savoir-faire de l'entreprise et de quelle manière celle-ci peut le valoriser durablement en tenant compte de ses capacités propres et de l'évolution de son environnement.

Le problème se complique lorsque l'entreprise exerce plusieurs activités et ou lorsqu'elle est présentée sur différents marchés ont des caractéristiques suffisamment proches pour faire l'objet d'une analyse commune.

Il peut s'avérer par contre qu'ils obéissent à des mécanismes concurrentiels différents et qu'ils nécessitent des savoir faire fort éloignés. Il est alors nécessaire d'isoler, à l'intérieur même du champ d'activités couvert par l'entreprise des domaines suffisamment homogènes pour relever d'une analyse séparée.

Dans ce cas le dynamisme stratégique générale de l'entreprise est obtenu par agrégation et coordination des décisions stratégiques propres à chacune des activités.

#### **2.3.1. Définition de la stratégie et son importance**

La stratégie est un contenu pour trouver l'objectif des ressources utilisées afin de les atteindre.

La stratégie est un art de combiner des opérations pour atteindre l'objectif.

Elle permet de choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présentée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

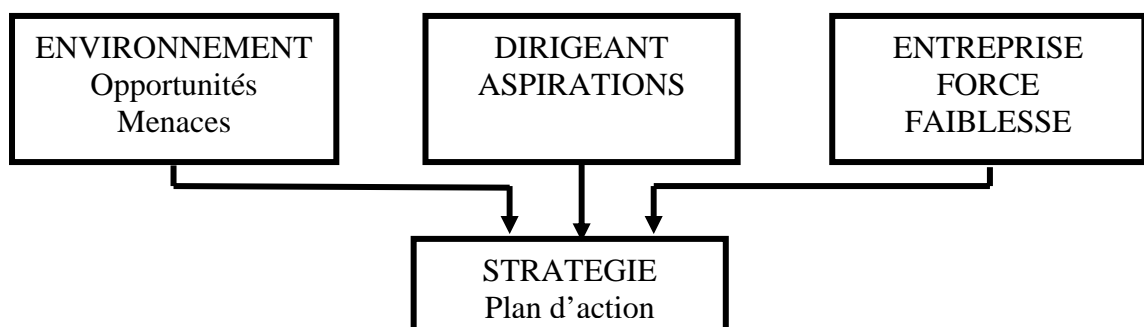
Elle œuvre donc les orientations économiques et financières, les choix en matière d'implantation industrielle ou commerciale, une position par rapport à des opportunités d'intégration verticale et horizontale, les conduites à tenir vis-à-vis des pouvoirs publics, des syndicats, d'autres instances politique nationales ou internationales, la gestion prévisionnelle du personnel, l'innovation technologique.

La stratégie est nécessairement bâtie dans le cadre des énoncés de base fournis par la politique.

### 2.3.2. Analyse stratégique

L'analyse stratégique peut se présenter en deux cas qui sont indispensables pour le choix de stratégie.

#### 2.3.2.1. Figure N°4 : Processus de formulation de stratégie\*



La formulation de stratégie

Les étapes pour la formulation d'une stratégie de marketing forment les réponses aux questions suivantes

1° Que considèrent-il de faire ? Examiner l'environnement pour repérer les menaces sur l'entreprise et ses activités et les opportunités et identifier les facteurs clés de succès.

2° Que peut-on faire ? Diagnostiquer l'entreprise pour savoir ses atouts et faiblesses, identifier les compétences pour savoir mieux entreprendre

\* *CHRISTIAN ALPHONSE RAZAFIMANDIMBY, Manuel marketing pour Madagascar*

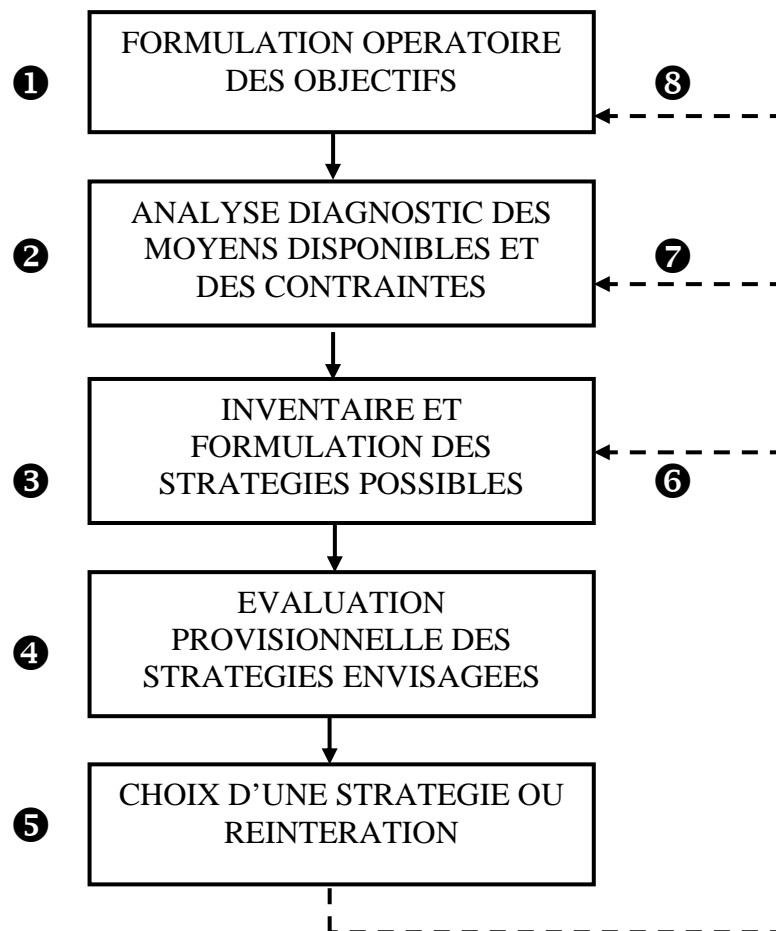
3° Que veut-on faire ? Rechercher et évaluer des possibilités d'action :

- Calcul avantages et inconvénients ;
- Estimation des risques et des résultats et
- Compatibilité entre les valeurs et le vouloir des dirigeants

4° Qu'allons-nous faire ? Formulation de « stratégie et de plan d'action ». C'est-à-dire choisir la meilleure solution entre exigences du marché et de l'entreprise ainsi que les aspirations des dirigeants

5° Comment allons-nous faire ? Enoncer la stratégie de marketing : choix des objectifs commerciaux, de la cible et du positionnement ainsi que les choix fondamentaux du marketing mix.

**2.3.2.2. Figure N°5 : Modèle du raisonnement téléologique \***



\* ANDRIANTSEHENO Daniel, Cours marketing IV

Le modèle téléologique est un modèle « fins moyens » qui cherche les objectifs qui répondent aux moyens et suit 8 étapes :

1<sup>ère</sup> étape consiste à formuler de la manière plus précise et opératoire possible, les objectifs que l'on poursuit en les hiérarchisant ou en les pondérant s'ils sont multiples.

Une fois formulée les objectifs, la 2<sup>ème</sup> étape consiste à inventorier et à analyser les ressources et les contraintes de toute nature dont il faudra tenir compte force et faiblesse de l'entreprise, moyen financier, technique et humain, réglementation juridique, caractéristique structurelle du marché.

3<sup>ème</sup> étape consiste à faire un inventaire des différentes stratégies possibles compatibles avec les moyens dont on dispose et avec les contraintes qui ont été recensés, et susceptible et atteindre les objectifs qu'on s'est fixé.

4<sup>ème</sup> étape chacune des stratégies ainsi inventoriées fait alors l'objet d'une évaluation qui consiste à essayer de prévoir ses effets probables par rapport aux objectifs visés.

5<sup>ème</sup> étape : si un terme de cette étape, l'une seulement des stratégies envisagées et évoluées apparaît susceptible d'atteindre les objectifs visés, on l'adopte si plusieurs d'entre elles répondent à cette condition on choisit la meilleur d'entre elles.

6<sup>ème</sup> étape : si aucune d'entre elle n'apparaît satisfaisante par rapport aux objectifs visés, on fait un retour en arrière dans le processus soit en imaginant la nouvelle stratégie.

7<sup>ème</sup> étape : soit en remettant en cause certaine des contraintes que l'on s'était opposé.

8<sup>ème</sup> étape : soit en réduisant ou en modifiant les objectifs qu'on avait défini au départ.

### **2.3.3. Les stratégies marketing de service**

Les stratégies marketing de service sont axées sur le besoin du consommateur et elles exercent leur responsabilité dans les activités de services.

L'entreprise de services devra adopter une orientation marketing si elle veut survivre.

Les stratégies marketing utilisées dépendent la nécessité d'équilibrer l'offre et la demande exige souvent une stratégie de « synchro marketing » et même de « dé marketing »

#### **2.3.3.1 : La stratégie « dé marketing »**

Elle est utilisée lors d'une demande excessive de services, en effet, la gestion de la demande, en cas de besoin, exige de ne pas accroître la demande, mais de la maintenir voire de la diminuer.

#### **2.3.3.2 : La stratégie de « synchro marketing »**

Recommandée par Philip KOTLER\* et utilisée dans le cas des demandes irrégulières et où l'entreprise tente d'équilibrer la demande et l'offre durant toute l'année.

Cette méthode est critique, car le service n'est pas stockables.

### **2.4. Planification en marketing**

Planifier : C'est mettre sur des programmes d'action dans lesquels les objectifs visés sont clairement définis.

#### **2.4.1. Définition**

Planification en marketing se définit comme l'agencement de toutes les décisions de marketing en fonction des objectifs communs dans le but de faire profiter au maximum de l'effet de synergie des efforts fournis. Elle est l'activité la plus cruciale que le gestionnaire doit exécuter.

*\* Philip KOTLER : Revue Française de marketing, le marketing en service ADETEM*

### **2.4.2. Importance de la planification**

La planification en marketing s'avère d'autant plus importante qu'elle constitue le lien entre ce que l'entreprise peut offrir et les besoins et les attentes des consommateurs. Ce type de planification aura donc pour but de prévoir les activités de l'entreprise qui touche le marketing, et d'instaurer certaines manières pour en contrôler les résultats.

### **2.4.3. Plan marketing**

Le plan marketing est l'outil le plus utilisé lors du processus de planification en marketing. C'est un document permettant de dénicher les possibilités d'un marché, d'un produit ou service et de présenter une stratégie de marketing adaptée aux objectifs de marketing.

Les principales étapes du plan de marketing sont la définition de la mission et des buts de l'entreprise, l'analyse de la situation interne et externe, l'établissement des objectifs de marketing, la formulation des stratégies (stratégie fondamentale, dominante et spécifique), l'élaboration des programmes de marketing et des programmes de recherche en marketing, la détermination du budget, de l'échéancier et des mesures de contrôles, la révision et l'approbation du plan et enfin, la présentation et la mise en application du plan.



**DEUXIEME PARTIE**  
**IDENTIFICATION DES**  
**PROBLEMES**

Cette partie sera réservée à l'identification de l'état actuel de l'entreprise pour faire en sorte que l'entreprise rencontre des problèmes au niveau de l'environnement et au niveau des services

## **CHAPITRE I :**

### **PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT**

L'environnement représente aussi bien des opportunités que des contraintes pour l'entreprise, éléments qui ont un impact plus ou moins considérable sur les activités.

On peut dire aussi que l'environnement constitue la dernière branche de la trilogie marketing. Il s'agit de tous les éléments qui gravitent autour de l'entreprise et qui sont susceptibles de perturber son activité.

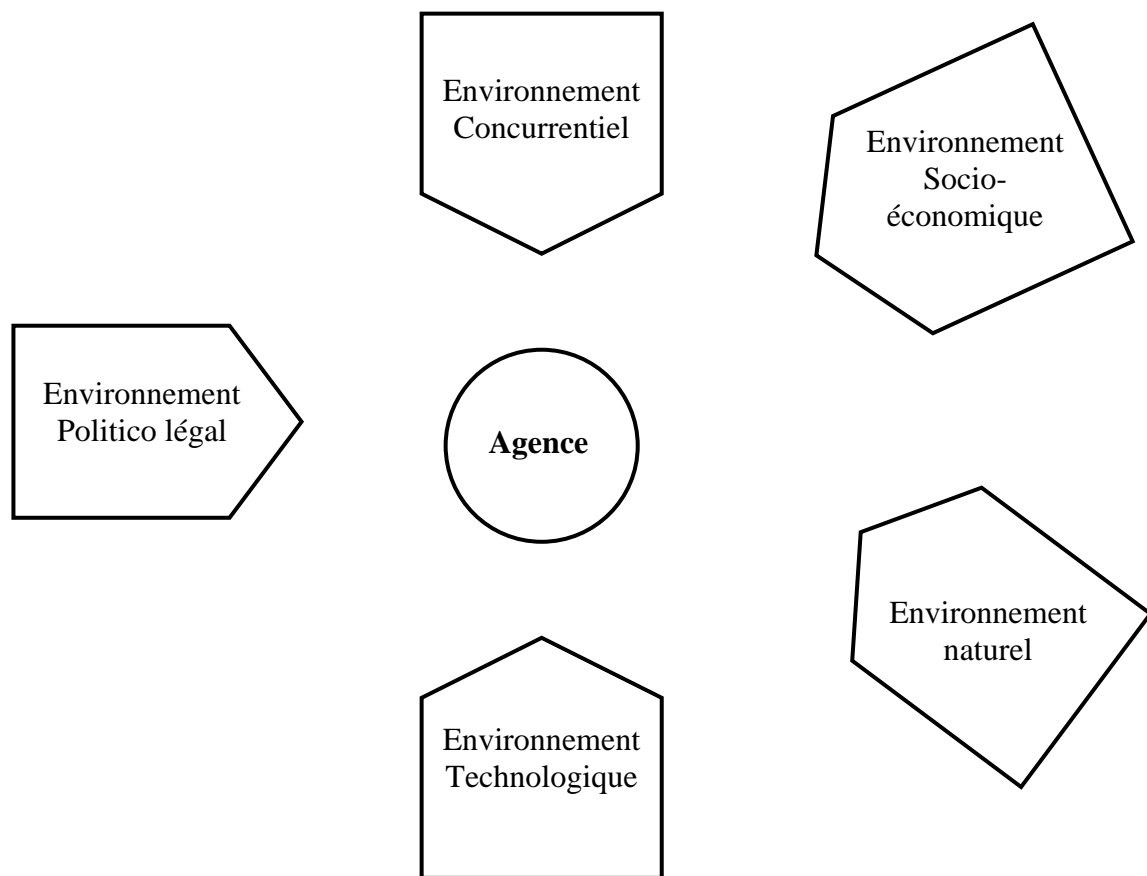
Nous allons dans ce chapitre essayer de procéder à l'analyse critique de la situation existante.

Mais nous pensons qu'il sera préférable de faire d'abord une présentation des faits concernant certains points qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique.

Nous allons commencer par présenter d'abord les situations des éléments de l'environnement externe : socio-économique, naturel, technologique, politico légal, concurrentiel.

Pour se faire, nous allons présenter la figure ci-après :

Figure N°6 Agence face à l'environnement\*



Nous terminons par la situation des personnels et par ses positionnements à la poste.

Le personnel se présente comme suit :

- Mutation ou transfert : 30%
- Concours : 20%
- Enfant du personnel retraité : 50%

Lors de notre passage, nous constatons que l'enfant du personnel retraité et la mutation ou transfert tient la grande place au poste de l'agence.

\* *PETIT GREW et TURGEON, Marketing 2<sup>e</sup> édition*

## **Section 1 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement externe.**

L'environnement externe a une répercussion non négligeable sur les objectifs fixés par l'agence et surtout sur son fonctionnement.

L'environnement externe de l'agence est ses composants et sera socio-économique, politico légal, concurrentiel, technologique et naturel.

Son action s'exerce aux besoins qui se montre sous différents aspects selon les catégories de population et des endroits qui n'ont pas les mêmes niveaux de développement

L'entreprise est soumise aux forces de son environnement

### **1-1 Impact négatif de l'environnement socio-économique**

Auparavant, on sait que sur le plan démographique, l'agence occupe une superficie de 200 km<sup>2</sup> qui est la plus grande parmi les 6 autres et contient 52.205 abonnés, deuxième rang de toutes les agences.

La répartition des clients est déséquilibrée car les plus nombreux se localisent en ville et les restants aux petits nombres appartiennent à celle de la compagnie (Grand Tana (GT) tournée 24).

La variation des consommateurs par régions dépend de cette situation ; ainsi les personnels attribueront ses nombreuses tâches dans une grande superficie environ 2 km<sup>2</sup> d'après le simple calcul qu'un agent occupe.

Sur le plan économique, la dimension économique du marché est faible, car l'économie nationale dégrade, qui veut dire que la valeur monétaire malgache ne suffit pas les besoins humains (primaires, sécurités, sociaux ...) ceci est prouvé par la catégorie des clients.

Le plus grand nombre de pourcentage des clients appartiennent aux clients particuliers c'est à dire les clients résidentiels à basse tension pour l'électricité qui ont choisi les tarifs 14 ou 16, leur consommation ne dépasse pas de 52 KWh pour le tarif de

14 et 130 KWh pour le tarif 16 ; appelés particulier pour l'eau, qui ont le tarif 50 d'où la consommation ne dépasse pas de 10 m3.

Les tableaux suivants récapitulent cette explication

Tableau N°2 : Répartition des abonnés en électricité et en eau :

Abonnés en électricité

<b>Caractéristique</b>	<b>Tarif</b>	<b>Nombre en %</b>
Résidentiel BT	14 avec PS<3KW 16 avec PS>3KW	97%
Industriel MT	32	0,3%
PME. Service BT	32	2,4%
Eclairage Grand public	13	0,3%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Source : Agence 67Ha*

Le résidentiel BT tient le plus grand pourcentage et l'éclairage public, industriel MT tient le plus petit.

Abonnés en eau

<b>Caractéristiques</b>	<b>Nombre en %</b>
Particulier	89,8%
Administration	3,0%
Collectivité	3,5%
Autres	3,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Source : Agence 67Ha*

\* Basse Tension

\*\* Moyenne Tension

\*\*\* Puissance Souscrite

L'entrée des clients dans cette catégorie économique explique leur niveau en économie qui est très faible pour ses pouvoirs d'achat.

Ceci touche la statistique de vente qui diminue de temps en temps soit en eau ou en électricité.

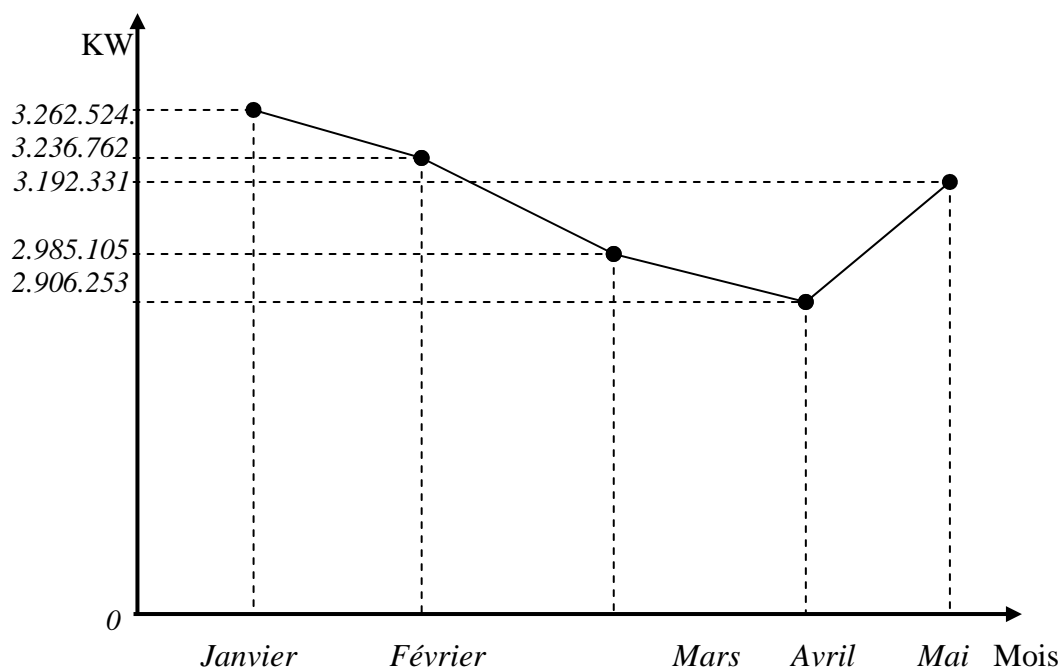
Tableau N°3 : Vente pendant 5 mois

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
<b>Electricité (en KW)</b>	3.262.524	3.236.762	2.985.105	2.906.253	3.192.331
<b>Eau (en m<sup>3</sup>)</b>	293.561	285.684	247.402	328.806	280.438

*Source : Agence 67Ha*

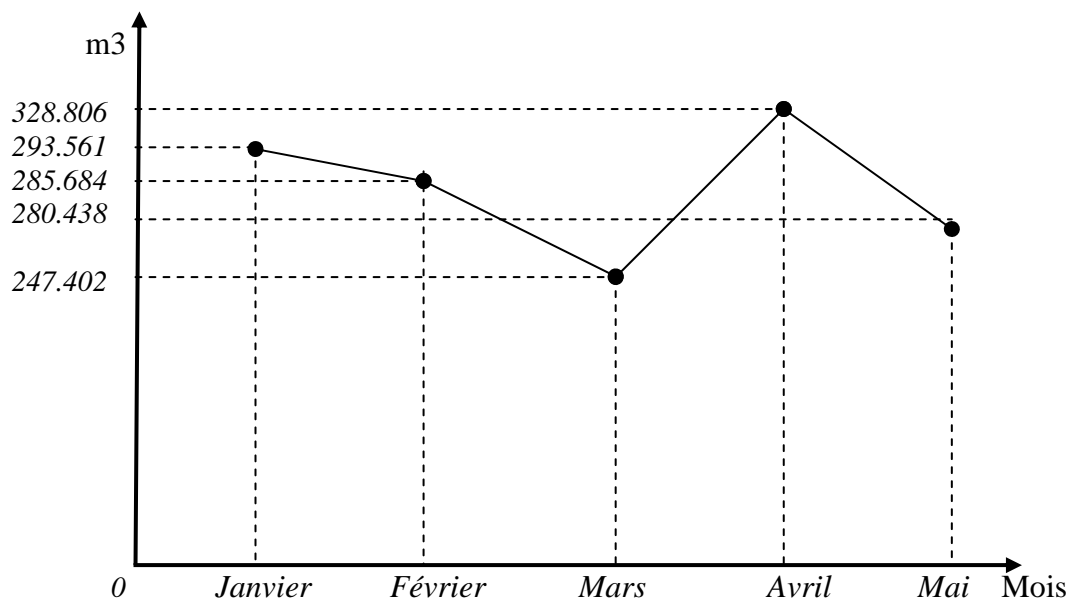
Ces chiffres seront mieux visés et mieux interprétés par des représentations graphique

Figure N°7 : L'évolution de la vente en électricité



La vente en électricité diminue du mois en mois lors notre passage.

Figure N°8 : L'évolution de le vente en eau



La vente en électricité varie de mois en mois et diminue.

Les deux graphes expliquent les phases de la vente qui réduisent de temps en temps dû au faible pouvoir d'achat

L'environnement socio-économique rend difficile les fonctions de l'agence et réduit sa vente.

## 1-2 Cadre légal trop restreint

On ne peut pas agir et décider de faire ce qu'on veut à part la loi. Tout est alors sous la loi, et une chose est légale si elle est déjà publiée.

D'après ce que le gouvernement avait promis de diminuer dès que possible le prix du produit de la JIRAMA, la situation de la société et sa politique de prix met à leur côté l'opposition de ce raisonnement car elle devrait accroître ses coûts.

Les clients se sentent normalement en état de déception.

La politique de l'Etat de pousser les gens à travailler est éloignée de ce qui est en réalité de la vie des clients.

C'est le cas de l'application du tarif 22 inclus à la facture le mois de Janvier. Ce tarif rehausse la facture des clients concernés (la maison où se trouve le compteur quelconque dont le propriétaire fait des activités change son tarif au tarif 22)

Les malheureux ignorants et innocents devraient supporter ce projet mal analysé.

Le cadre légal est limité à cause de champ de manœuvre limité qui ne respecte plus le droit du consommateur.

### **1-3 L'incapacité de réagir d'une telle décision**

La JIRAMA est un marché monopole, il n'y a qu'un seul vendeur sur le marché.

Elle ne se situe face à la concurrence, donc elle ne la connaît, ni comprend ses compétiteurs quant à elle, l'agence n'a le choix sur sa stratégie marketing.

Par conséquent, l'agence ne peut prévoir ses actions futures, et la plus humble ce qu'elle ne peut défier car pour convaincre ou pour réussir dans une telle situation, il faut défier.

C'est l'entreprise seule qui interviendra et l'agence attribuera ses activités, c'est pourquoi elle pense devenir bloquer sa liberté d'agir.

La JIRAMA qui n'a pas de concurrent risque diminuer ses avantages par rapport aux inconvénients.

Tableau N°4 : Liste des avantages et des inconvénients

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Un seul vendeur sur le marché	Inexistence des compétiteurs
⇓	⇓
Nombre client puissant	Une connaissance imparfaite du marché
⇓	⇓
Force de vente	Accès au marché complètement entravé
	⇓
	Barrière au développement



Les avantages sont :

La société est monopole ce qui veut dire qu'elle ne présente qu'un seul vendeur sur le marché.

Ceci implique qu'il n'y a aucun doute pour le nombre du client et devient très puissant par rapport aux autres sociétés.

A partir de cela provoque une réussite d'une force de vente.

Les inconvénients sont :

Elle est pauvre en expérience par l'inexistence des compétiteurs car l'apparition des concurrents résulte une telle capacité de la société.

Les concurrents font partis du marché, l'agence possède donc une connaissance imparfaite du marché qui explique que l'accès au marché est complètement entravé.

Tout ceci n'est qu'une barrière au développement.

#### **1-4 Technologie Obsolète**

Le développement est au point si l'entreprise adopte une nouvelle technologie.

La situation financière de la société ne peut atteindre le niveau de développement d'aujourd'hui.

L'agence manque de ressources technologiques qu'elle considère comme une menace sur les fonctions par l'insuffisance des outils de travail adéquats (ordinateur, terminal PC) et l'ancienneté des autres matériels (habile de protection, voiture,...)

L'état de la société ne parvient pas à subvenir le coût de ces actions et ses matériels pour son bien être car elle s'appauvrit des ressources technologiques.

## **1-5 Environnement naturel hostile à l'agence**

L'agence occupe une circonscription composée des quartiers délabrés de la capitale : Antohomadinika, Andohatapenaka, Isotry, Anatihazo, Andavamamba...

Premièrement, ce critère explique que ses populations cibles ou bien ses clients ont une sorte de mentalité qui s'applique au mode de paiement ; un tel comportement brutal finit parfois par des violences contre des agents passant pour le relève ou contrôle ; un vol présenté par des différents types de trucages.

Deuxièmement, ces quartiers recouvrent une forte densité de population qui ont un manque d'institution pour le respect et le protège des cessions de la JIRAMA, exemple : poteaux, tuyaux, fil, pompe...

Troisièmement, on sait que ces régions sont en mauvaise condition comme l'inondation de bas quartiers en été ; elles sont tellement couvertes d'insalubrité saleté que les agents n'arrivent pas à remplir leurs tâches.

Pourtant ce phénomène est naturel et presque une habitude d'agence ne peut être que spectateur impuissant face à cela.

### **Section 2 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement interne.**

Le raté de l'objectif de l'entreprise c'est le plus souvent l'organisation de l'équipe qui est en cause que l'individu qui est défaillant.

Plus que l'équipe est faible, elle est difficile de la mener.

Le besoin humain de stimulation et de reconnaissance est tout à fait fondamental et indépendant du milieu environnement.

La question pourra se pose « Qu'est-ce que l'entreprise sait se faire de mieux ? Potentiel humain ?

Ils forment une organisation, qu'il convient de motiver, de commander et de coordonner ? Le climat interne de l'entreprise est-il bon ? »

En réalité, en absence d'un responsable du personnel ou des ressources humaines, il est naturellement bien difficile au responsable de l'agence ou à son responsable administratif et comptable, d'assumer une fonction qui, la plupart du temps se limite à respecter les obligations légales et administratives minimales sans véritables vision stratégique.

## **2-1 Non respects du profil requis dans les postes de travail**

La crise implique un changement d'attribution et des mutations qui implique la formation et le changement de culture.

Le changement de culture signifie modification de certaines composantes du système de valeur, de certaines habitudes de pensée de quelques procédures et parfois la méthode de travail.

L'emplacement est caractérisé en trois formes :

- emplacement par poste vacant

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité et en obligatoire aux héritiers des employés retraités.

C'est à dire qu'avant le passage à la retraite, l'agent doit élaborer le recrutement d'un de son enfant pour occuper son poste avant son départ. Ce principe est obligatoire et explique donc l'incompétence du personnel

- emplacement par transport ou mutation

La demande d'un poste disponible ne serait jamais possible pour l'agence. Seule la direction qui est le premier responsable pour la personne qui doit le prend en charge.

C'est le principe de mutation ou de transfert ; qui permet d'avouer que l'agent a besoin de temps pour s'habituer.

- emplacement par concours

Outre le poste de chef d'agence qui se fait par le concours interne ; l'agence ne recrute que les releveurs qui doivent avoir les successions de postes pour pouvoir acquérir la qualification croissante.

Ils ont dû prendre des temps à long terme pour y arriver.

## **2-2 Mauvais comportements et attitudes du personnel**

La diversité de catégories permet les agents à se référer à une distance qui les sépare.

L'un qui se croyait tenir en haute responsabilité ne veut se communiquer et l'autre qui a trop peur de partager leur problème sur les travaux.

La relation professionnelle devient douteuse, n'est jamais ambiante.

Face à la situation actuelle de l'agence ainsi que la pénurie de mains d'œuvre, elle ne réagit pas pour le partage de travaux. Les autres personnels ne veulent se mêler aux affaires des autres de peur qu'on puisse les juger de leur comportement.

L'agence s'appauvrit en esprit d'équipe

## **2-3 Usurpation des fonctions**

Le non respect du profil requis dans les postes de travail nous permet de dire qu'il existe un créneau sur l'adéquation du personnel indispensable à l'agence.

C'est-à-dire le manque de performance, et compétence que les personnels exercent auprès de ces activités.

L'ignorance au sein de travail est équivalant à la connaissance floue aux éléments qui compose tels que les comportements envers consommateurs et attitudes auprès du personnel.

Ce manque théorique permet aux agents d'aborder le trucage envers ses fonctions.

## **CHAPITRE II**

### **PROBLEMES VECUS PAR TOUT SERVICE DE L'AGENCE**

L'une des causes premières de la dégradation d'une entreprise est fréquemment de défaut d'entrepreneur, problème de management, la qualité déficiente qui est due à raison de la fatigue ou l'incompétence.

Ce cas résulte une complexité qui mène à la prolifération d'instrument de coordination et à l'établissement des systèmes élaborés qui finissent par occuper de personnes. Il en résulte des coûts croissants et une efficacité décroissante. Les salariés ne sont plus fiers d'appartenir à l'agence.

L'agence était en difficulté, et les problèmes commençaient à s'ébruiter donc les problèmes surgirent aussitôt.

La situation financière était désespérée, l'entreprise connaît des problèmes de trésorerie si aigus qu'elle courait le risque de ne plus pouvoir payer ses salariés.

La baisse générale de la vigilance dans le domaine commercial montre le manque de stratégie commerciale et conduit à une spécialisation insuffisante.

Nous allons donc relever les points suivants :

- lacunes au niveau du service accueil
- lacunes au niveau du service facturation
- lacunes au niveau du service recouvrement
- lacunes au niveau du service contrôle
- lacunes au niveau du service technique
- lacunes au niveau du service personnel

## **Section 1 : Lacunes au niveau du service accueil**

Les caractéristiques de ce service se présentent en information, communication et attribution.

Si un service n'est pas information, l'agence n'est pas un organisme comme les autres.

Or, la communication moderne est trop avare d'information, l'objet de communication que le service produit sera autonome, le but originel est laissé en chemin. L'accueil mélange bien souvent ses attributions.

L'accueil charge seulement son service et que la terminaison de service est donc seulement son objet.

Il existe alors le manque d'intuition, de technique ou mauvaise application qui menace la relation clientèle.

### **1-1 Manque de matériels**

Le service accueil est le premier qui est en relation directe avec le client.

Ces fonctions sont souvent bloquées et cumulées à cause d'insuffisance de matériels (ordinateur, fiche client...)

Pour la consultation, même s'il y a deux agents, il faut attendre que l'autre termine la sienne.

Ceci provoque une prolongation de la durée d'attente des clients et peut être une référence croisée.

### **1-2 Mécontentement de la clientèle**

A l'accueil, le mécontentement de la clientèle prend une grande partie de son résultat.

Les clients sont parfois en colère à cause du manque de sensibilisation sur les prestations de la JIRAMA (radio, télévision, presse écrite) pour une certaine décision sur

un nouvel changement qui leur touche à l'exemple de l'existence du nouvel tarif 22 ou une rehaussement de prix.

Ils ne sont pas satisfaits de leurs besoins à cause de retard d'exécution des travaux exemple la vérification.

Cette action ne les dépend pas. Elle est due peut être au planning du vérificateur, elle appartient à un autre service pourtant, les clients ont été en contact direct et confiant aux agents d'accueil, et ces derniers leur permettent qu'ils sont les seuls responsables.

Désappointés, les clients consultent à l'accueil pour réclamations et demandes malgré l'incompétence et l'impuissance du service accueil.

### **1-3 Mauvaise qualité de réception**

L'accueil se charge d'une diversification de fonction : renseignements, réclamations, transmissions des ordres de travaux à des autres divisions, établissement de réabonnement...

Il ne peut donc disposer de beaucoup de temps pour chaque client, le manque temporel est critère de mauvaise qualité de réception.

La saturation des numéros de série des références géographique réduit le stock de cartes abonnés, il manque aussi des infrastructures pour le rangement des dossiers, l'agence les met alors dans une même pièce que le bureau d'accueil et ceci résulte une disqualification pour la réception.

L'accueil s'oriente aux dimensions « action ». Il ne possède pas l'attitude clientèle pour une réception qui sont : geste, regard, sourire, voix...

Les agents d'accueil manque de formations sur les connaissances techniques, mode de facturation, technique de communication, procédures au sein de la JIRAMA pouvant être un lien sur sa fonction.

## **Section 2 : Lacunes au niveau du service facturation**

Les clients se réfèrent l'agence par le mauvais déroulement de la facturation.

### **2-1 Personnel insuffisant**

Les releveurs assurent la relève des index, en même temps que la distribution des factures. Leurs services contiennent 2 actions complexes.

Aussi, ils sont au nombre 23, par calcul, si l'agence comprend 52.205 abonnés, 46.165 compteurs électricité et 13.760 compteurs eau ; chaque releveur se charge de 2.269 abonnés dont 2008 compteurs électricité et 598 compteurs eau.

La vérification contrôle l'exactitude de l'anomalie sur compteur. L'agence possède 1 et 1 seul, qui se charge de l'anomalie réclamée sur ces 2269 abonnés.

Ces chiffres montrent que l'effectif de releveurs et de vérifications est très insuffisant pour l'accomplissement de fonctionnement de l'agence.

### **2-2 Manque de matériels**

Toutes les salles à l'intérieur de l'agence sont très occupées ; les releveurs et vérificateur n'ont pas de local de travail : bureau, chaise... pour son rapport ou autre activité.

Pour le grand Tana, les releveurs ont besoin de moyens de déplacement. Ceux ne sont pas disponible chaque 2 ou 3 mois successifs par l'inexistence de dépannage ou l'absence du carburant.

En résultat, le relève n'existe, aussi l'encaissement (pas relevé = pas de facture) ; à l'inverse, les clients craignent pour le cumul de consommation qui provoque une hausse sur le montant de facture qu'ils ne possèdent à ce moment la possibilité de paiement.

### **2-3 Variation de statistique non relevée**

La statistique de non relevée se présente comme la mauvaise route qui est au contraire d'état normal (diminution successive) qui explique le non maîtrise de travail venant du personnel ou de matériel



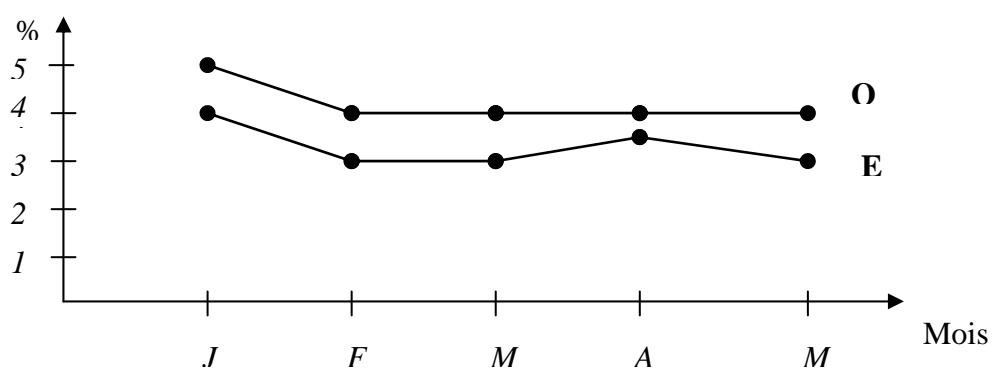
Tableau N°5 Statistique de non relevée

Mois	Non relevée		%
Janvier	E	1821	04
	O	637	05
Février	E	1582	03
	O	558	04
Mars	E	1582	03
	O	559	04
Avril	E	1613	3,5
	O	576	4
Mai	E	1363	03
	O	483	04

*Source : Division facturation*

Le non relevé tient le pourcentage autour de 3 à 5

Figure N°9 Graphique de non relevée



Le problème de non relevé n'est pas résolu qui est présenté en monotone courbe au lieu de décroissante par le manque de personnels et de matériels.

## 2-4 Retard d'exécution des travaux

Le retard d'édition des listes index par le DTI\* retarde le planning de relevé ou le relevé chez les abonnées.

\* *Direction des Travaux Informatiques*

Ceci peut entraîner des erreurs qui ne sont vérifiables qu'après édition des factures et la plupart de ces erreurs font l'objet des réclamations des clients.

### **Section 3 : Lacunes au niveau du service recouvrement**

Le problème du service recouvrement concerne le problème d'environnement.

Ceci est dû au retard d'exécution du travail qui est à la fois de son côté et de son entourage. C'est-à-dire la restitution, le prestataire et l'environnement économique.

En conséquence, ces facteurs naissent la faiblesse au taux de recouvrement.

#### **3-1 Manque de personnel**

Le temps d'attente des clients se rallonge surtout en période de pointe étant donné que les caissiers sont insuffisants.

Le retour de coupure ou remise non effectuée explique le manque de monteurs.

#### **3-2 Manque de matériel**

Chaque agent de recouvrement a besoin de machines pour son travail afin de satisfaire les clients.

Le matériel de traitement d'informations s'avère insuffisant parce que l'agence ne possède qu'une machine pour 6 agents dans la division recouvrement.

#### **3-3 Retard d'exécution du travail**

Le retard de distribution des factures dû souvent au retard d'édition des factures provoque le retard des lettres recommandées.

La distribution des lettres recommandées est confiée à des prestataires MSP\* (Mada Service Plus) qui ne connaissent rien pour la procédure dans laquelle la division ne réagit sur la coupure.

\* *Mada Service Plus*

Autre cause de cette coupure : la maison fermée ; plus nombreuse par rapport aux 8 agents ; existence des branchements.

De même pour la remise

La Statistique ci-dessous nous a fait avoir cette situation.

Tableau N°6 : Statistique recouvrement

	COUPURES						REMISES			
	MECANOS		BVE*		BMV**/AC***		MECANOS		BVE	
	EMISES	EXECUTEES	EMISES	EXECUTEES	EMISES	EXECUTEES	EMISES	EXECUTEES	EMISES	EXECUTEES
Avril	3892	3039	768	381	59	43	4521	253	352	352
Mai	3870	2930	1192	629	86	51	4464	184	377	345
Juin	4138	2946	374	257	90	50	4417	197	349	328

*Source : Division recouvrement*

Chaque mois il reste environ 1200 non exécutées pour la coupure et environ 20 non exécutées pour la remise.

Les monteurs ont besoin de plomb que son stock est en état de rupture qui retarde ainsi la coupure et la remise.

La caisse pose des problèmes par l'insuffisance de l'approvisionnement de fournitures (rubans, rouleau, papiers, jet d'encre) qui obligent les personnels à établir manuellement les reçus en cas de rupture, cela entraîne des pertes de temps et surtout des erreurs.

Pour les sous agences, le transport de fonds pose aussi un problème non résolu, côté sécurité.

\* *Bulletin de Vérification Etalonnage*

\*\* *Bordereau de mouvement*

\*\*\* *Arrêté de compte*

### 3-4 Taux de recouvrement faible

Le taux de recouvrement de l'agence est faible, elle n'attend jamais l'optimum de 85 à 90%. Cela, à cause de la situation socio-économique et naturelle des quartiers que nous avons vus ci-dessus et aussi par le manque de monteurs de coupure qui augmente le nombre de BVE à sortir.

En guise d'illustration, ils sont au nombre de 1192 (augmenter par rapport au mois Avril) pour le fin de mois Mai.

.Tableau N°7 : Taux de recouvrement

Mois en Cours	Impayé fin du mois	Factures émises	Encaissement mis en cours	Régularisation	Impayé fin du mois	Taux de recouvrement	Nombre du mois Impayé
<b>Février</b>	525.903.738	1.227.062.274	1.752.966.012	1.235.932.857	517.003.155	69%	0,29
<b>Mars</b>	517.033.155	1.137.937.139	1.654.970.294	1.212.724.165	442.246.129	68%	0,26
<b>Avril</b>	442.246.129	1.297.577.269	1.739.823.398	1.309.605.981	430.217.417	74%	0,24
<b>Mai</b>	430.217.417	1.430.307.085	1.860.524.498	1.373.739.147	486.785.351	76%	0,26

*Source : Agence 67Ha*

Le tableau montre les taux de recouvrement qui n'atteignent l'optimum de 80 à 95% par mois

## Section 4 : Lacunes au niveau du service contrôle

On savait que le contrôle a besoin du personnel suffisant et compétant, aussi des matériels pour que le service convienne à son entreprise.

Par contre, l'agence possède le minimum effectif d'agent de contrôle, en plus l'indisponibilité des compteurs de rechange permet de prouver la faiblesse de ses résultats.

### 4-1 Manque de personnel

Les 5 contrôleurs de l'agence assurent la fonction de contrôle de tout compteur en raison de 200km<sup>2</sup> de surface.

Ils ne maîtrisent alors leurs actions sur l'anomalie des compteurs. Le rapport sur la statistique de l'opération ratissage la vérifie.

Tableau N°8 Rapport statistique ratissage

	Electricité	Eau
Cité	12.313	8.436
Ambilanibe	391	55
Ampangabe	407	77
Anatihazo	542	68
Andavamamba I	438	108
Andavamamba II	372	60
Anjezika I	462	72
Andranomanalina I	288	35
Anosipatrana Est	511	47
Anosipatrana Ouest	285	55
Ilanivato	415	92
Manarintsoa Anatihazo	270	63
Manarintsoa Centre	283	22
Manarintsoa Est	388	57
<b>Total</b>	<b>17.365</b>	<b>9247</b>

Source : Riandrano N°003-2006

Ils ont visité 1/3 des abonnés de l'agence

Date	Nombre de compteur à visiter		Anomalie relevée sur compteur		Nombre de repiquage ou trace avant compteur		Volumes récupérés (Rappel de consommation)		Montant des factures envoyées (Gains en Ariary)		Situation au 23 Juin 2006
Situation 30/06/06	E	O	E	O	E	O	KW	m3	E	O	98.939.425
	17.365	9.247	1.604	100	218	1	314.245	14.360	91.004.753	7.894.672	

Tableau N° 9 Bilan des gains

Source : Riandrano N°003-2006

Ces quelques quartiers appartiennent tous à l'agence.

L'équipe de ratissage a trouvé 10,49% d'anomalie sur le compteur électrique visités et 1,09% d'anomalie sur compteurs eau visités ; elle récupère 314.245 KW et 14.360 m3 qui valent 98.839.425 Ar à la situation du 23 Juin 2006.

Ceci montre que l'insuffisance de personnel de contrôle cause une perte de quelques dizaines de millions d'Ariary.

#### **4-2 Rupture fréquente de stocks**

La faillite permet à l'entreprise de suspendre son approvisionnement de matériels.

La rupture de stock de compteur à l'agence aggrave la situation existante.

La demande de changement de compteur augmente (abîmés, grillé, vitre cassée, bloqué...) tandis que le stock est vidé.

Certains problèmes ne sont jamais résolus à l'exemple des compteurs bloqués. Le remplacement n'est possible : les clients perçoivent souvent les factures rappel de consommation.

#### **4.3 Faiblesse des résultats de contrôle**

Le manque de personnel et la rupture de stocks favorisent une faiblesse des résultats de contrôle.

Pour la prouver, revenant juste au statistique de ratissage, ils ont pu trouver 1704 compteurs anomalies et valent Ar 98.939.425 seulement à peu près d'un mois. Or les contrôleurs de l'agence ne rapportent de gains qu'environ au plus de Ar 1.000.000 et ils ne visitent que 100 compteurs anomalies.

## **Section 5 : Lacunes au niveau du service technique**

Le service technique a manqué de main d'œuvre et de matériel.

### **5-1 Insuffisance des ressources humaines et matérielles**

Les ressources humaines appartiennent à moindre part au service technique qui incite parfois les agents de bureau à participer les travaux sur terrain. Les matériels sont très importants pour le service technique. La crise au niveau de la société met en évidence les problèmes matériels que l'agence ne peut l'améliorer et la multiplier qui deviennent un risque au service technique.

### **5.2 Retard d'exécution des travaux**

Le Retard d'exécution des travaux est dû au

- retard de réception des BMV entraînant le retard de la prise en charge des abonnés, déjà en service (relevés non effectués égal à client non facturés)
- l'insuffisance des matériels : outil de dépannage ; matériels de sécurité ; effet vestimentaires et les moyens de transport
- l'autorisation de passage non obtenue à temps.

Cette cause pourrait venir de la clientèle telle que des maisons fermées et des adresses non précises...

### **5-3 Dépannage très lent**

Les cas urgents sont souvent impossibles à résoudre puisqu'il est difficile de transmettre auprès des équipes de dépannage dans l'immédiat. Cela par l'absence des moyens de communication (voiture non équipée de radio de communication ou de téléphone portable.)

## **Section 6 : Problème du service personnel**

Les ressources humaines de l'agence sont en faiblesse. Ceux ci modifient l'air de travail.

### **6-1 Insuffisance des ressources humaines.**

Nous avons susmentionné que presque toutes les divisions ont pourvu d'une lacune des ressources humaines surtout les agents sur terrain, leur absentéisme devient le plus chère pour le fonctionnement de l'agence

### **6-2 Manque de motivation**

Les personnels de l'agence ne sont plus motivés à cause de la suspension des primes de fraude.

Ceci pourra avoir un impact sur le fonctionnement par l'usurpation de fonction où ils ne donnent plus ce qu'ils ont pu offrir à ses travaux pour l'agence (savoir faire, capacité...)

### **6.3 Déséquilibre sur les heures de travail**

L'insuffisance de matériel et de personnel permet aux agents de prendre des heures supplémentaires qui dépassent les heures légales de travail.

Elles sont apparues hebdomadairement pour la division recouvrement par le manque de machines et mensuellement pour la division facturation en période spéciale (avant TOP)

Pour les caissiers et l'informaticien, les heures supplémentaires s'avèrent non moins utiles pour leurs travaux.

Cette situation fatigue les personnels et pouvait les attirer vers une mauvaise intention.



**TROISIEME PARTIE**  
**PROPOSITION DE**  
**SOLUTIONS**

## **CHAPITRE I**

### **SOLUTION CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT**

L'analyse de la situation existante est une étape qui consiste à rechercher de l'information visant à permettre le gestionnaire d'avoir une bonne connaissance d'environnement, de mesurer les écarts, expliquer des carences et opérer le redressement.

Il faut pronostiquer l'évolution de l'environnement et ses éventuelles répercussions sur son exécution.

Le responsable marketing doit donc connaître, prévoir et s'adapter aux multiples facettes de son environnement lors du choix de son marketing et de l'élaboration de sa stratégie de marketing.

Résoudre problème de l'agence et orienter là vers l'adaptation créative aux pressions de son environnement.

L'entreprise évolue dans l'environnement parfois très contraignant. Le responsable marketing doit connaître ses contraintes.

L'entreprise qui vise une adaptation efficace à son milieu ne peut se permettre d'ignorer ses diverses composantes ; elle doit donc recueillir le plus d'informations possible afin de bien les connaître.

#### **Section 1 : Adaptation de l'environnement externe**

On avait dit que l'agence évolue dans un environnement réglementé parfois très contraignant que le responsable marketing doit résoudre le problème et orienter vers l'adaptation créative aux pressions de son environnement.

Augmenter le niveau d'information, et la communication devient une condition nécessaire du travail en équipe, de l'intégration des puissances et de la recherche d'un rapport de créativité à tous les niveaux.

Le programme d'implication personnelle fut lancé pour obtenir que le personnel apporte dans son travail toutes ses compétences, y compris initiative et créativité.

L'étude de poste doit préciser le besoin et aussi les aptitudes nécessaires, la personnalité du candidat recherché car, outre le savoir faire, l'entreprise veut recruter quelqu'un dont le savoir être correspondra à la culture existant chez elle ou à elle vers laquelle on veut s'orienter, un « métissage » des styles n'étant pas à exclure sous réserve de possibilité d'intégration.

Ce qui permet de dire qu'on devrait recruter une personne qui est sensible à la compétence, son expertise, son dynamisme, son sens d'organisation, sa capacité à s'intégrer dans les structures et à respecter les procédures voir à les créer.

### **1-1 Description de l'environnement socio-économique**

Le responsable marketing ne peut ignorer lors de l'élaboration de ses stratégies qui sont influencés par le climat économique dans lequel elle évolue : récession, dépression, reprise économique, prospérité, inflation...

La gestion des activités exige de prendre en considération l'influence exercée sur le comportement du consommateur par classe sociale (répartition de la population), la famille et les groupes sociaux auxquels les individus appartiennent, les groupes de référence auxquels ils s'identifient, de même que par la culture et les sous cultures (système de valeurs, attitudes, mœurs)

Il est important de prévoir l'évolution de la population selon certaines hypothèses (taux de natalité, de migration) qui demeure une fonction essentielle de marketing.

### **1-2 Respect et suivi de cadre légal**

Le bon nombre de lois régissent la concurrence, assurent la protection du consommateur contre certains abus et pratique, contrôlent les attentes, les fusions, les monopoles, les restrictions à la libre concurrence, la fixation des prix de vente, et la publicité mensongère.

Bien connaître les lois doit se soumettre et se conformer constitue un aspect essentiel d'une bonne gestion. Quelle est la loi qui régit sur l'affichage,.... ?

L'intervention vise à protéger ou à respecter l'environnement suivant la qualité de la vie et la sécurité du consommateur.

### **1-3      Elaboration de plan d'une prise de décision**

L'étude de la concurrence est de première importance pour l'entreprise.

Comme le type d'entreprise est de marché monopole qui n'a qu'un seul vendeur sur le marché, l'entreprise ne partage rien, son produit étant unique, il faut élaborer un plan d'une prise de décision car l'entreprise a besoin de déterminer la latitude laissée et de faire en sorte le choix de stratégie marketing.

### **1-4      Exploitation de progrès technique**

La direction du marketing est responsable de l'exploitation des principales possibilités offertes par le progrès technologique.

L'entreprise utilise-t-elle les technologies les plus récentes ?

L'entreprise connaît-elle mes dernières techniques ou procédés utilisables dans son champ d'activités ?

Le responsable marketing doit reconnaître rapidement les applications commerciales de tout nouveau développement technologique car les possibilités technologiques touchent les opportunités offertes à l'entreprise.

L'entreprise dynamique qui désire à l'affût des opportunités du marché donc faire en sorte que ses programmes de développement soient au point.

L'importante, pour l'entreprise, est donc d'être en mesure de s'adapter aux différents changements qui surviennent dans l'environnement technologique qui lui est propre.

### **1-5      Connaissance du marché**

Connaître les acheteurs potentiels et actuels des produits et services de l'agence représente une activité cruciale du marketing.

Toutes les informations recueillies devront être considérées et reconsidérées par le gestionnaire lors de la prévision et auront une incidence sur les activités de l'agence.

La connaissance du marché s'effectue a priori en terme quantitatif : nombre d'unités, volumes, unités monétaire.

Elle s'effectue également en terme géographique : ville, région, quartier...

Deuxièmement en terme qualitatif : motivation d'achat comportement d'utilisateur et influences externes...

Les données qualitatives aident le responsable du marketing dans la compréhension du marché.

En bref, l'activité marketing s'intègre dans l'agence en allouant un budget tout comme l'analyse de l'environnement pour l'analyse de marché qui est important pour son fonctionnement.

## **Section 2 : Reforme de l'environnement interne**

La reforme sera très utile surtout pour les ressources humaines.

### **2-1 Mise en place d'un système de recrutement efficace**

Recrutement est défini comme un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer le candidat qui possède la compétence et aptitude nécessaire pour occuper le poste vacant.

Les capacités permettent à l'agence de recruter selon le processus de recrutement

- 1- La formulation de demande d'emploi
- 2- L'analyse de demande par le service concerné avant de lancer les opérations de recrutement, vérification d'opportunité de la demande
- 3- Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de fonction

- 4- La prospection interne pourrait utiliser la mutation ou transfert mais il existe fréquemment une mise en concurrence des candidats externes.
- 5- Prospection externe met les groupes des personnes à la recherche d'emploi qui acceptent le poste
- 6- La sélection débute par l'analyse de lettre
- 7- Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir des renseignements sur la personnalité du candidat.
- 8- L'entretien informe le candidat sur l'entreprise pour lui permettre de s'exprimer.
- 9- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer une contre indication pour le poste.

Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

- 10- Le candidat doit porter sur lui comportant notamment le pronostic favorable justifiant la décision
- 11- Une fois, la prise décision d'embaucher le candidat sélectionné, entrer la nouvelle recrue parmi le personnel et assurer dans les meilleurs son accueil conditions et son intégration.

On doit alors recruter une personne par sa compétence, son expertise, son dynamisme, son sens d'organisation et surtout par sa capacité d'intégrer.

## **2-2 Formation et information personnelle**

La formation et l'information font partie d'une éducation permanente

### **2-2-1 Formation occasionnelle**

La formation a pour rôle de rendre possible l'adéquation du patrimoine de talent, de savoirs et d'expérience avec les besoins exprimés par les orientations de l'entreprise.

La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.

Pour la formation, elle est contenue des divers cours à apprendre :

- Que fait le salarié ?

Description des tâches

- Comment le salarié fait-il son travail ?

Description des moyens exécuter les travaux.

- Pourquoi le fait-il ?

Identifier clairement les objectifs à atteindre à travers les activités requises par le travail.

- Qu'importe le travail ?

Traduire le degré de difficulté des tâches pour déterminer le profil d'exigence pour le poste c'est-à-dire connaissance ; habilité ... puisque la formation professionnelle est un des moyens pour être plus performant dans son poste ou pour progresser vers d'autre fonctions.

### **2-2-2 Existence d'information**

Tout personnel du planton au chef devrait avoir l'information sur le passée ou sur le futur de l'entreprise pour caractériser les ambitions de chaque individu

Quelque soit son niveau hiérarchique, tout salarié est à la fois demandeur d'un certain nombre d'information concernant la vie de son entreprise et il souhaite aussi faire part des remarques ou propositions diverses, la plupart du temps utiles pour le fonctionnement de l'organisation.

- Ce besoin humain de stimulation et de reconnaissance est tout à fait fondamental et indépendant du milieu environnement.
- Un journal d'entreprise.
- Réunion avec les personnels.
- Enquête d'opinion.

Le but de cette formation et information est comme la société JIRAMA rencontre et lie avec des différents gens donc on a besoin des personnels qui ont cet état d'esprit pour supporter le nom JIRAMA.

### **2-3 Bonne répartition des tâches**

Les agents doivent occuper le poste qu'ils conviennent qui est en mot anglais « *The right man at the right place* » pour qu'il est capable de la charge de son travail et sa rémunération.

Ceci est indispensable à l'entreprise car pour chaque service, on dispose d'une organisation complète, adaptée et compétente.

Cette bonne répartition donne des avantages par la responsabilité, qui est bien définie ; compétence des personnels et à partir de cette organisation, on doit superviser chaque responsable hiérarchique.



## **CHAPITRE II**

### **SOLUTION CONCERNANT LE SERVICE**

Le service exige une participation du client. Alors, développer la qualité des services, c'est bien, c'est même indispensable.

L'action appartient en premier lieu aux agents de service dont ils devraient adopter des comportements dès le premier contact, tout au long de la relation avec les clients et jusqu'au service après vente.

La formation professionnelle fait partie de ces comportements car elle est un moyen pour être plus performant dans son poste ou vers d'autres fonctions.

Améliorer le niveau de formation, réorganiser les tâches, changer les circuits interne de communication requièrent plus de temps et de travail que de réduire les effectifs d'une usine et d'obtenir qu'un nouvel ensemble de personne et des outils parviennent à la production.

Pour la qualité des services, les agents doivent atteindre l'optimum que les clients perçoivent, en déterminant et exerçant ses actions possibles.

Elargir les tâches pour éviter cette atomisation de travail, les difficultés de coordination qu'elle engendrait et l'accumulation des dossiers encours. L'amélioration des opérations, qui s'apprécierait en qualité et en moindre délai de la réponse, encouragerait certainement les agents.

Cette orientation qualité permet aux clients de se sentir considérés et accompagnés par l'agence et en respectant ses satisfactions et ses attentes.

L'approche pour reformer et redresser une société est de s'investir dans des outillages indispensables.

Ceci se présente sous forme d'acquérir le contrôle de source d'approvisionnement. C'est-à-dire à équilibrer son stock afin de pouvoir prévenir à une rupture.

La libéralisation de fond aux investisseurs est bloquée par la dégradation qui est à cause d'inexistence des technologies.

Le déroulement de l'action se fait :

Premièrement, demande d'un peu plus d'investissement en équipement qui devient un engagement d'urgence.

Deuxièmement, demande d'investissement pour des outillages modernes suivant l'évolution technologique.

Il devra masquer les difficultés financières de l'agence en écartant un tel budget pour montrer ses compétences et pouvoir suivre la manière dont elle les utilise dans la réalisation quotidienne de ses fonctions.

## **Section 1 : Amélioration du service accueil**

Celle là concerne à la formation des agents et à l'achat des matériels utiles.

### **1-1 Dotation en matériels du service accueil**

Le service accueil traite les renseignements ; les réclamations, les demandes de travaux, la transmission d'ordre...

Pour qu'il réussisse à satisfaire ses clients selon sa fonction par exemple en acquérant le taux de satisfaction de 90%, s'il suit le respect de temps à l'accueil.

Il doit en premier lieu améliorer sa qualité de service offerte à la clientèle concernant la dotation des matériels : ordinateur, terminal PC, imprimante..., la dotation pour les meubles de rangement des dossiers.

### **1-2 Formation des agents d'accueil**

La formation des agents d'accueil a pour rôle de rendre possible l'adéquation du patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences avec les besoins exprimés par les orientations de l'agence. Elle fait partie de l'éducation permanente pour la technique de communication.

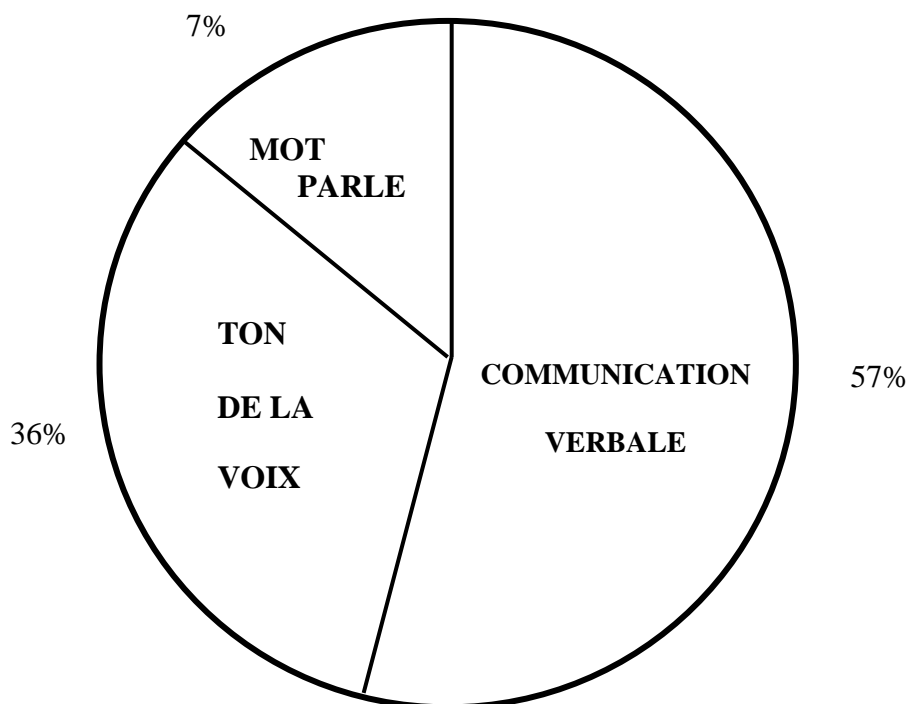
Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques des conditions de travail ainsi que des procédures au sein de la JIRAMA.

La culture clientèle faite partie de la formation des agents d'accueil. Elle contient le geste, l'attitude d'écoute, le regard, le sourire et la voix.

Selon DIDIER WEYNS \* : Président de l'institut Dale Carnegie « La voix, les gestes et le ton se rendraient ou non les gens qui écoutent ».

Il exprime dans le diagramme ci-dessous la gestion du ton qui est très important pour un accueil

Figure N°10 : Diagramme de la gestion de ton



L'écoute est le chemin de connaître les besoins du client c'est la base de service accueil.

L'accueil doit consacrer 50% de son activité à écouter selon le temps passé avec les clients d'après l'analyse du Mouvement Français par la qualité.

\* *DIDIER WEYNS, Riandrano N°002-2004*

### **1-3 Approvisionnement en fournitures de bureau pour le service accueil**

Le marketing est une sorte de distribution qui veut dire que la présentation de service aux clients devrait appartenir à un niveau de classe.

Ceci concerne les fournitures telles que les fiches abonnées, fiche de vérification, fiche pour arrêter de compte.

Elles ne devraient pas en état de changement en terme de faillite (ou se fonctionne à l'inverse notamment les fiches abonnées eau est différent des fiches abonnées électrique.)

En cas d'insuffisance, il n'est pas préférable d'appliquer l'un en fonction de l'autre mais il faut chercher des solutions par l'approvisionnement de ces fournitures.

## **Section 2 : Valorisation d'image du service facturation**

Elle concerne à l'amélioration du service surtout pour ses agents.

### **2-1 Augmentation de nombre des agents sur terrain (service facturation)**

Les tâches de releveurs sont saturées : leur nombre ne le supporte surtout en cas d'absentéisme de l'un d'eux pour une telle raison.

Il ne reste qu'une solution : recruter des releveurs et vérificateur. Une solution indispensable pour ses fonctions de la réalisation ainsi que pour le service de l'agence.

### **2-2 Aménagement des locaux de releveurs**

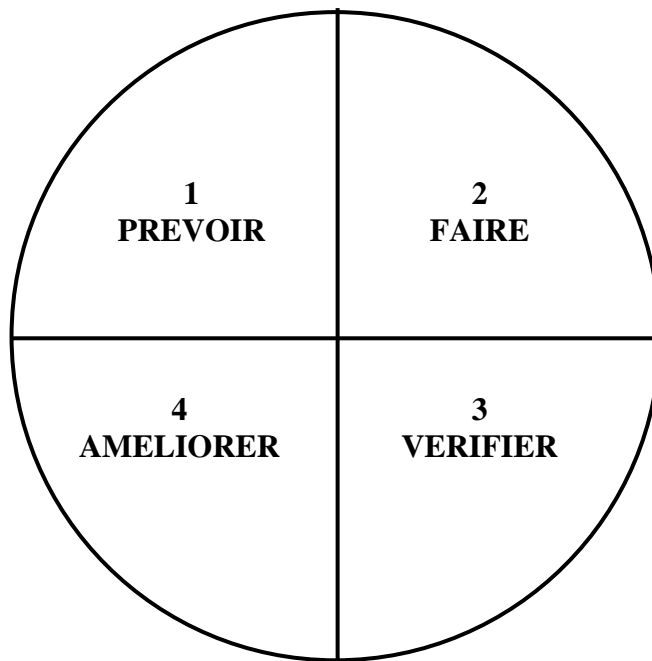
Le service facturation contient le plus nombreux agents, du fait qu'il tient le plus petit local parmi les autres qui d'expliquent que les releveurs et le vérificateur n'ont de local pour travailler, ni bureau, ni chaise qui résulte parfois une absence de contrôle et suivi de leurs travaux.

Pour cette raison que l'agence doit investir pour l'aménagement local.

### 2-3 Amélioration de la qualité de service

La qualité de service de facturation concerne la diminution du taux d'anomalie sur les relevés et le respect du planning d'éditions des listes index par le DTI. Elle est un progrès permanent pour l'agence ; pour l'amélioration, il faut suivre les 4 étapes de Roue de Deming

Figure N°11 : Les 4 étapes de Roue de Deming \*



- 1- Prévoir tout ce qu'il faut faire ;
- 2- Faire tout ce qui a été prévu ;
- 3- Vérifier que tout a été fait ;
- 4- Mesurer les résultats, améliorer et généraliser

Une fois que les 4 étapes sont maîtrisées, le clients se rend compte que l'agence atteint la qualité optimum du service qu'il attend.

### 2-4 Accélération de l'exécution de travail

La suffisance des agents et la complète des mobiliers ... améliore la qualité de service facturation.

Quant aux matériels bien équipés qu'ils pourraient suivre le planning du DTI quoi que la direction soit tard ou en avance.

L'exécution de travail devrait donc accélérer pour résoudre les problèmes qui dégradent l'image de service et de société.

### **Section 3 : Rehaussement d'incitation de paiement**

L'incitation du service recouvrement c'est au bon moment pour une amélioration.

#### **3-1 Augmentation de nombre des monteurs**

L'objectif de transfert de fond est atteint lorsque le mode d'incitation de paiement est accompli.

Ceci dépend des monteurs car ils sont très insuffisants et prouvés en conséquence par le faible de taux de recouvrement.

Le service de recouvrement a besoin d'augmentation de nombre de monteurs pour solution.

#### **3-2 Approvisionnement de matériels**

Les matériels sont très utiles pour une attribution de fonction.

Chaque action les dépend, il faut donc approvisionner des matériels car ils sont vraiment nécessaire surtout il fait partie un des besoins pour le moyen de service recouvrement.

#### **3-3 Augmentation des compteurs prépayés en électricité**

On sait bien que le service recouvrement des factures vit souvent une difficulté sur l'incitation, le partage de lettre de relance, l'assainissement, le transfert contentieux, le problème des monteurs ainsi de suite, il est préférable d'insister et de convaincre les clients à utiliser les compteurs prépayés. Parmi le service recouvrement, la solution de ses problèmes est une augmentation des compteurs prépayés.

### **3-4 Amélioration du système de recouvrement des factures**

Le virement bancaire facilite la fonction de recouvrement, cela permet de convaincre les clients de le faire pour avoir une augmentation des encaissements par le système de domiciliation bancaire qui devient très intéressant pour le recouvrement.

Le service recouvrement est complémentaire du service des prestataires qui sont des charges pour l'entreprise.

Il est important de contrôler et de suivre les actions au sein de l'entreprise par les prestataires conformément aux termes du contrat.

L'apurement des erreurs de saisie d'encaissement se fait journalière pour qu'il n'y ait un grand échelonnement, autrement dit la date d'apurement à la date d'encaissement qui pourrait provoquer un risque.

### **Section 4 : Relèvement de la qualité de service contrôle**

C'est la qualité qu'il faut pour le service recouvrement.

#### **4-1 Renforcement de l'effectif des contrôleurs**

Le marketing joue le rôle de fonction de gestion pour la prise en charge de l'opérationnalisation, du suivi et du contrôle de bon déroulement de service de l'agence surtout pour la gestion de contrôle car c'est honteux pour les contrôleurs de savoir que le bon rendement de leurs travaux appartient aux autres (équipe ratissage).

La solution c'est de renforcer les contrôleurs car ils se chargent de la détection d'opportunité de l'évolution.

#### **4-2 Approvisionnement de stocks de compteurs**

Les fonctions des labos compteurs se dégradent à cause de l'absence des compteurs par la rupture de stock.

Il ne leur reste qu'une seule solution, l'agence devrait pour cela faire un approvisionnement de stock de compteur.

### **4-3 Amélioration de la technique de gestion clientèle**

Le service contrôle doit améliorer le rendement commercial en procédant par la vérification de la conformité ; d'élimination des branches illicite, et la prise en charge des abonnés inactifs dont le compteur est en service lors des relevés et enfin la diminution des anomalies sur abonnement.

En tant que technicien, il doit insister pour l'amélioration de rendement technique par la diminution des pertes et la réduction des anomalies.

## **Section 5 : Assistance du service technique**

Le service technique a besoin d'assister pour son amélioration.

### **5-1 Entretien et maintenance des moyens matériels**

Les matériels des techniciens sont à l'ancienne modèle et aussi non occupée.

L'agence a besoin du marketing en fonction assistance qui assure la maintenance de ces matériels au moins de ne pas les changer en minimisant les dépenses car ces matériels possèdent la prestation de services et évoquent une relation avec les clients.

### **5-2 Amélioration des matériels selon la technologie**

Pour conquérir au développement, l'utilisation des nouvelles technologies permet au service technique d'exécuter bien et vite ses travaux surtout au niveau matériel.

Il faut alors améliorer ses matériels : matériel de sécurité, effet vestimentaires, moyens de transport, voiture équipée de radio de communication ou téléphone selon la technologie moderne.

### **5-3 Communication entre services accueil et dépannage**

Seul l'accueil est le responsable de transmission des demandes de dépannage ; parfois cette action se croise voire irrégulière pour le planning des dépanneurs. Cette situation devrait s'améliorer par une dotation des moyens de communication pour le service accueil et les équipes de dépannage.



## **Section 6 : Amélioration du service personnel**

Les personnels sont les moteurs qui mettent en marche d'une entreprise donc il faut l'améliorer.

### **6-1 Recrutement du personnel**

Recruter c'est choisir le candidat qui a la capacité exigée par le poste de l'entreprise. En réalité, en absence d'un responsable du personnel ou des ressources humaines, il est naturellement bien difficile au responsable d'une entreprise petite ou moyenne ou à son responsable administratif et comptable, d'assumer une fonction qui, la plupart du temps, se limite à respecter les obligations légales et administratifs minimales sans véritable vision stratégique.

On doit recruter une personne, qui est sensible sa compétence, son expertise, son dynamisme, son sens d'organisation, sa capacité à s'intégrer dans la structure et voire à les créer.

### **6-2 Motivation du personnel**

Les personnels ne sont plus motivés à cause de la suspension de prime de fraudes.

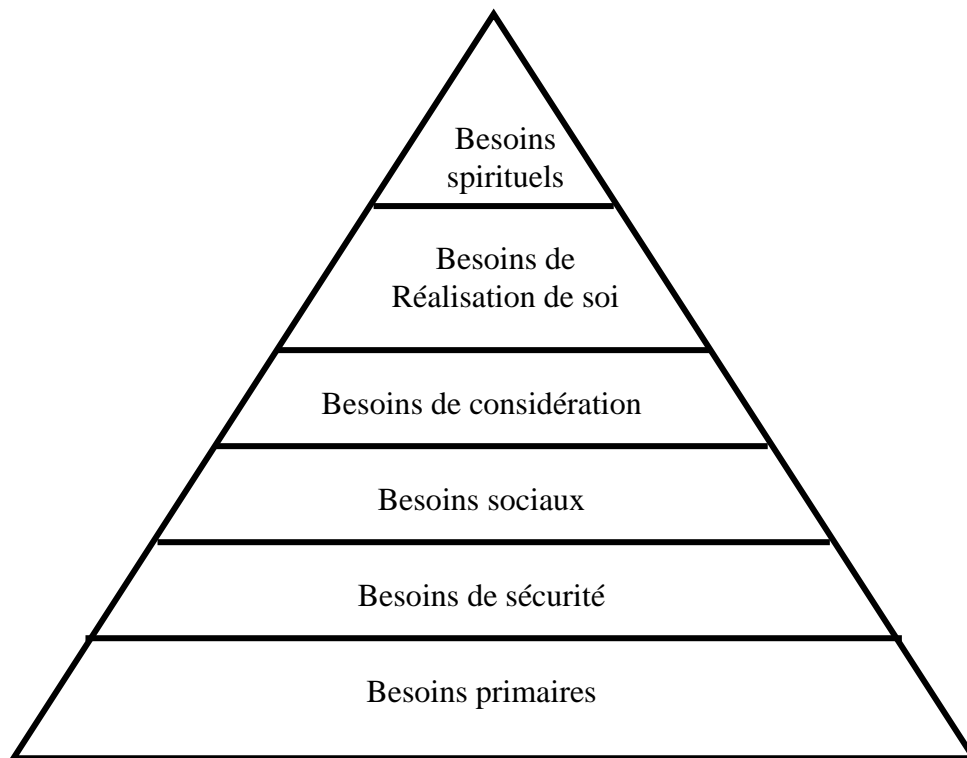
Pourtant : est motivé celui qui, dans son milieu de travail :

- trouve un centre d'intérêt qui l'incite naturellement à agir et développer ses initiatives
- sait que ce milieu peut être valorisant pour lui, en lui permettant de progresser et de s'enrichir en compétence et expérience, utiles pour lui et les autres
- sait que ce milieu peut être gratifiant pour lui : il pourra être reconnu et apprécié par le corps social de sa hiérarchie (supérieur et subordonnée) et de ses paires, et si, en plus, il bénéficie de l'image de marque de sa société.

Cette opinion montre que si l'employé est motivé, il pourra donner le meilleur de lui-même en apportant son savoir-faire, ses capacités. Mais il ne pourra pas donner tout cela s'il se désintéresse de son travail.

Par la motivation constitue un intérêt aussi bien pour l'agence que pour les personnels.

Figure N°12 : Pyramide de MASLOW\*



La motivation est classée par des besoins selon MASLOW

### **6-3 Maîtrise des heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires prennent une grande place pour les heures de travail à n'importe quel service.

Il faut donc les maîtriser par le calcul et que le pourcentage du montant des heures supplémentaires par rapport aux frais de personnel ne doit pas excéder de 10 car ceci est une charge d'exploitation pouvant élever le coût d'exploitation de l'agence.

\* GERARD REGNAULT, *Motiver le personnel dans le P.M.E*, l'Harmattan

## CHAPITRE III

### SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

D'après ce qu'on avait proposé, on aboutit des solutions concrètes qu'on peut tenir. On les appelle solutions retenues et aussi résulte des résultats.

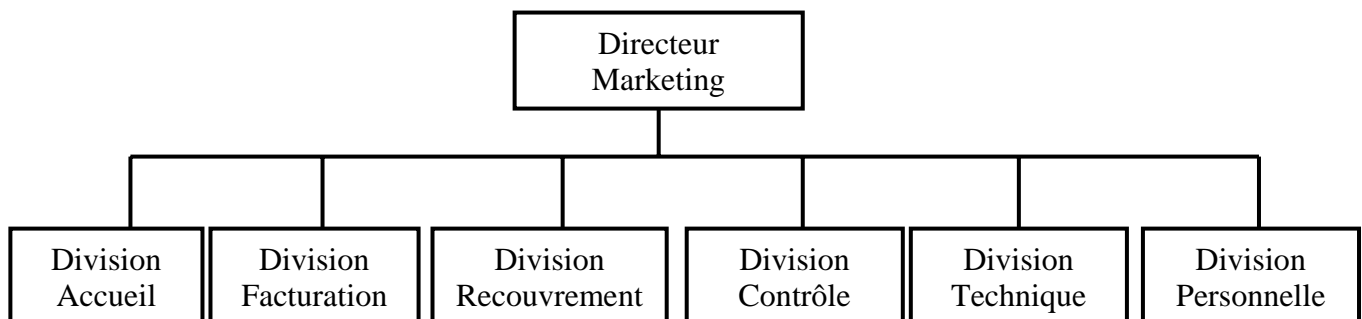
#### Section 1 : Solutions retenues

Les solutions retenues sont la restructuration de l'organigramme et l'application des stratégies marketing.

##### 1-1 Restructuration de l'organigramme

En connaissant que l'agence ne connaisse pas le mot marketing, on pourrait dire que ceci ne l'applique pour son fonctionnement.

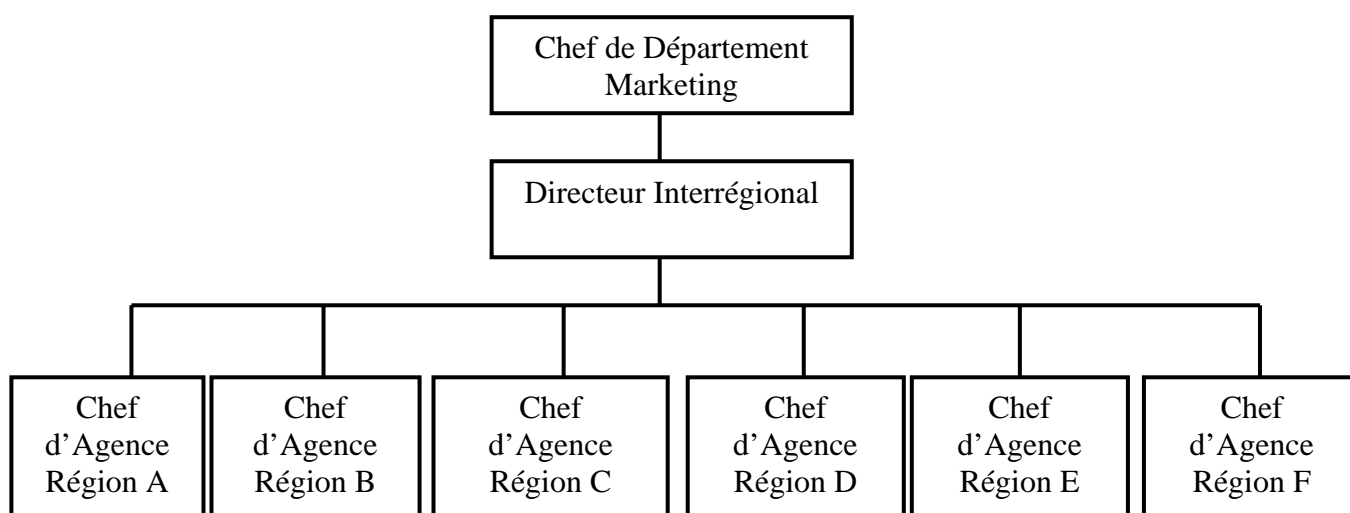
Il faudra donc restructurer sa forme d'organisation pour que chaque division travaille sous la responsabilité directe au directeur marketing.



La répartition des responsabilités et la circulation de l'information marketing ici sont bien réparties entre des entités de division et la coordination de la planification de leur tâche devient alors plus délicate.

Soit la structure interne de l'entreprise est organisée en division chargée d'un domaine d'activité pouvant un secteur géographique. Elle repose sous la fonction de « Chef d'Agence ».

La forme d'organisation se présente comme suit :



Le rôle du Chef d'Agence est particulièrement important, il doit pour l'agence de développer des stratégies et tactiques, évaluer les résultats obtenus et prendre en conséquence toutes décisions correctives.

L'avantage essentiel d'une telle organisation est qu'elle limite le nombre de personnes que doit superviser chaque responsable hiérarchique pour faciliter la coordination.

Cette organisation offre ainsi un avantage de pouvoir coordonner l'ensemble de tâches de chaque agence dans tels domaines que le directeur interrégional peut ainsi réagir rapidement selon la décision de directeur marketing.

## **1-2 Application de stratégies marketing**

La stratégie marketing est une partie de la stratégie de l'entreprise.

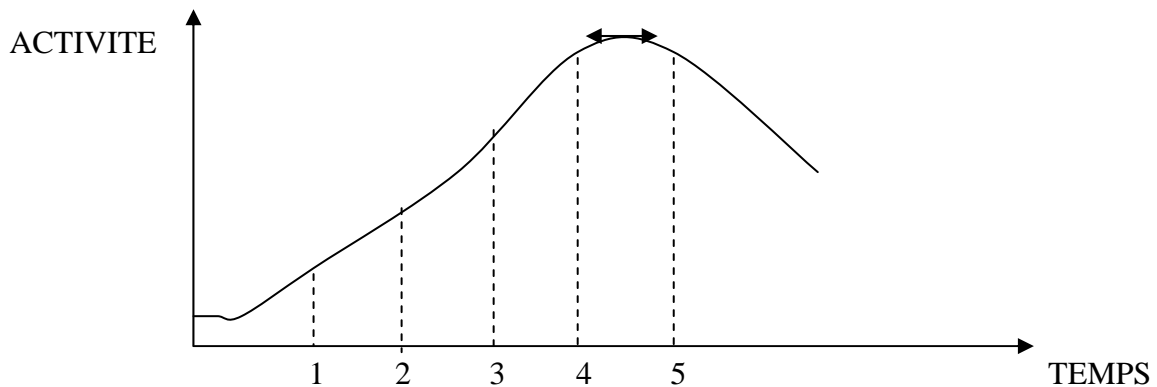
Elle est la mise au point des principes de fonctionnement et l'organisation du système de décision assurant le meilleur rendement des différents moyens possibles, en les ajustant au fur et à mesure aux réactions du marché et à la modification des paramètres qui le présentent, afin de continuer d'atteindre les objectifs décidés.

La stratégie marketing prend alors en charge des conduites efficaces de l'entreprise vis à vis des marchés.

La supériorité de la demande par rapport à l'offre de service de l'agence nous permet de choisir une stratégie appliquée.

Il s'agit d'une stratégie d'adaptation, c'est-à-dire en suivant l'organisation de l'entreprise qui devient évolutive dans le temps.

Figure N°13 : Stratégie d'adaptation



Ce graphe montre le cycle d'activité de l'entreprise selon le temps.

Phase (1) L'entreprise est en période de démarrage.

Dans cette phase 1, l'objectif est de maîtriser d'abord le niveau d'activité à son but.

En d'autre terme, l'entreprise doit observer le marché initial c'est-à-dire effectuer une étude approfondie sur l'offre.

L'entreprise doit assurer la satisfaction des besoins de 1<sup>er</sup> ordre ou 1<sup>er</sup> plan.

Phase (2) L'entreprise est en phase de croissance.

Dans cette 2<sup>ème</sup> phase, le dirigeant doit avoir une extension du marché de manière à dépasser le système élémentaire de production et de vente.

Phase (3) Phase de développement

Dans cette 3<sup>ème</sup> étape, l'entreprise est en mesure de rechercher les possibilités qui dépassent les frontières initiales où elle se trouve. En d'autre terme, dans la phase 3

on sait que une grande entreprise qui va devenir importante doit dépasser à chaque fois ce que l'on a pour s'ouvrir sur d'autres possibilités.

#### Phase (4) Phase de croisière

Autrement dit, l'entreprise dans cette phase 4 atteint en régie de croisière et parfois même une période de saturation, à ce moment là, le dirigeant de l'entreprise doit être conscient de la limite des possibilités ou encore de la limite de performance à atteindre.

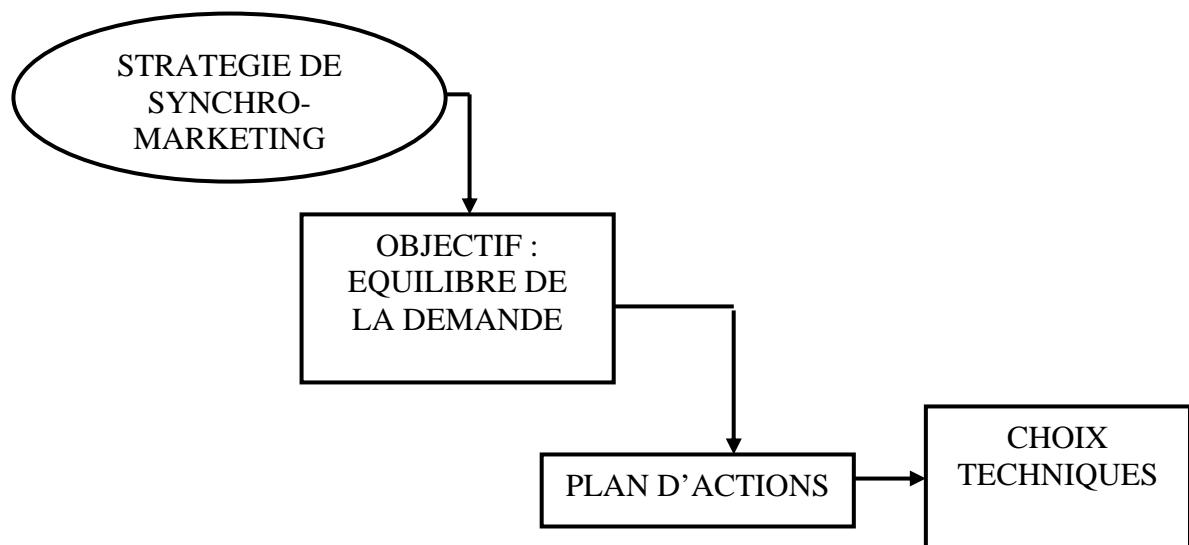
Le dirigeant doit être conscient de ce qui va se passer au lendemain de cette période de saturation à savoir la phase 5 une probable période de déclin qui doit être pallié par une activité de relance ou d'innovation.

La stratégie adoptée ici c'est d'exécuter sa mission pour atteindre l'objectif en élaborant son plan d'action selon la ressource financière.

Il s'agit d'une stratégie nécessaire pour l'équilibre de l'offre et de la demande. C'est la stratégie de « synchro marketing » ou de même le « dé marketing ».

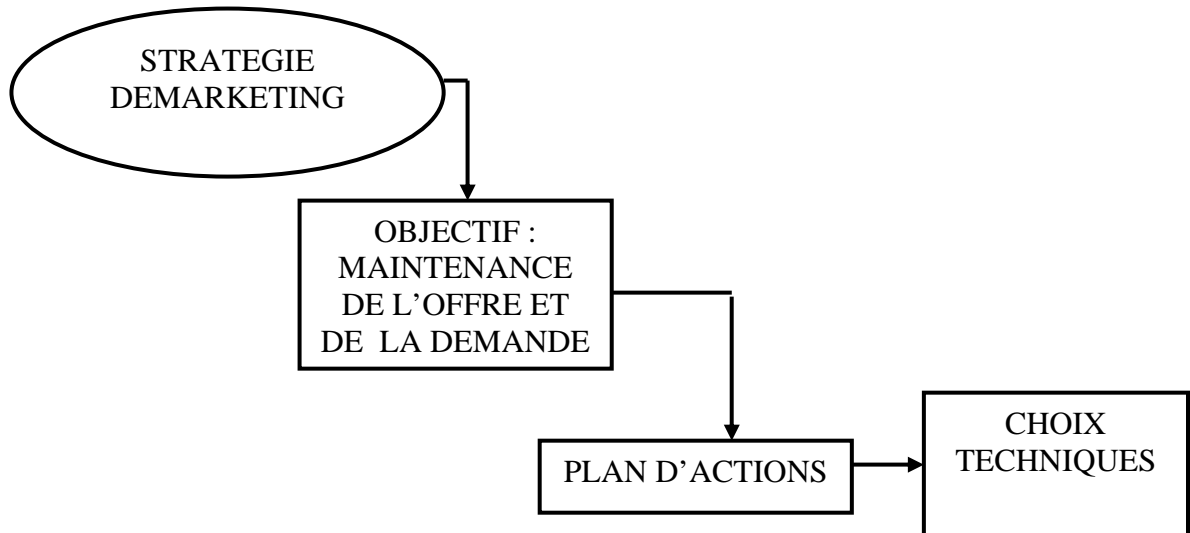
La stratégie synchro marketing est utilisée dans le cas des demandes irrégulières et où l'agence tente d'équilibrer la demande et l'offre durant toute l'année.

Figure N°14 Stratégie synchro marketing



La stratégie de synchro marketing s'agit ici d'une stratégie nécessaire pour équilibrer la demande (irrégulière) par rapport à l'offre par l'application d'un plan d'action à l'aide du choix technique.

Figure N°14 Stratégie dé marketing



La stratégie dé marketing s'agit d'une stratégie qui maintient la demande qui est supérieur à l'offre c'est-à-dire diminuer la demande selon le pouvoir d'offre par l'application du choix technique.

La stratégie dé marketing est la gestion de la demande ou bien exiger de ne pas accroître la demande mais de la maintenir, voire de la diminuer.

## **Section 2 : Résultats attendues et recommandations générales**

Les résultats sont bon mais ceux seront mieux d'ajouter des recommandations générales.

### **2-1 Résultats attendus**

Les résultats se présentent sous trois formes : économiques, financiers, sociaux.

#### **2-1-1 Résultats économiques**

L'amélioration du fonctionnement résulte d'une bonne qualité de service offerte y compris l'adaptation de l'environnement et les différentes fonctions des services permettant à la JIRAMA de devenir performante.

Ceci provoque la croissance économique du pays qui s'explique par le développement économique de Madagascar avec l'entreprise performante.

### **2-1-2 Résultats financiers**

La maîtrise de gestion financière prend en charge les contraintes de l'agence qui contribue à l'épanouissement de l'entreprise.

Elle entraîne un fort encaissement dû à l'accroissement du taux de recouvrement qui pourra faire évoluer l'équilibre budgétaire de l'agence.

### **2-1-3 Résultats sociaux**

La relation sociale donne une place importante dans l'emploi du temps de travail.

La communication devint une condition nécessaire du travail en équipe, de l'intégration des personnes et de la recherche d'un apport de créativité à tous les niveaux.

La relation produit un esprit d'équipe pour les personnels et change ses mentalités en accompagnant un rapprochement avec les consommateurs et renait en temps de crise.

En conséquence, la finalité du travail effectué devient plus concrète et plus claire donc mobilisatrice.

## **2.2. Recommandations générales**

Dès les années 90, il deviendra de plus en plus évident qu'une entreprise de service devra adapter une orientation marketing si elle veut survivre.

L'agence doit recouvrir au marketing principalement pour deux raisons.

Primo, au sein de son fonctionnement qu'il est le responsable pour arriver à des telles exigences : qualité, quantité, disponibilité, réactivité, contrôlabilité, relationnel s'il veut conquérir à ses objectifs au niveau qualité produits et services, et au niveau service : recouvrement, rendement, croissance.



Secundo, au sein de son organisation de travail, chaque journée, quelque soit son bureau, ou même la période ou moment (avant, pendant, après)

Cela suit un ordre décimal

- 1- La planification des tâches à accomplir ;
- 2- Organisation de travail ;
- 3- Communication entre personnel pour la compétence de relation humaine ;
- 4- Choix de décision à prendre face à un problème ;
- 5- Supervision pendant le travail ;
- 6- Résolution du problème des clients ;
- 7- Adaptation à une telle situation ;
- 8- Ayant l'attitude d'écoute ;
- 9- Présidence des groupes ;
- 10- Gestion de temps.

Finalement, la société a aussi intérêt à améliorer son image qui est l'aide des fonctions de l'agence en affichant en claire les travaux à faire ; en motivant les employés et en suscitant et renouvelant l'intérêt des clients par des idées nouvelles de prestation des services ; et maîtrise des catégories clients

L'agence dépose 7 sortes de catégories

- catégorie 10 : Particulier
- catégorie 30 : Client regroupé
- catégorie 40 : Domiciliation bancaire
- catégorie 50 : Administration
- catégorie 60 : Cession
- catégorie 70 : Personnel
- catégorie 80 : personnel retraité

Or, si on parle de clients, les plus intéressés sont l'inclus dans la cat.10 et le cat.30

L'agence partage son chiffre d'affaire en 20% qui appartient aux clients particuliers qui représente 80% du nombre des Clients.

Et elle mettre à côté le 80% du chiffre d'affaire restant à celle des clients industriels qui ne représente que 20% du nombre des clients.

On doit choisir alors une règle à adopter qu'est la règle de Pareto en maîtrisant le chiffre d'affaire selon le nombre des clients.

## CONCLUSION

Le marketing est une des disciplines des sciences de gestion dont l'étude comporte nombreux écueils.

Le marketing intervient de façon permanente au sein de l'organisation de l'entreprise.

La fonction marketing englobe véritablement l'ensemble des fonctions dans l'entreprise car elle s'appuie sur les techniciens, les juristes, les financiers, les gestionnaires des ressources humaines, les administratifs, les commerciaux.

Le marketing n'est plus seulement une fonction noble, il devient un moteur entraînant les autres fonctions vers la réussite.

Selon CHICHA, le marketing, c'est le nerf, c'est le moteur de toute entreprise, c'est la base de toute stratégie, sans le marketing, l'entreprise n'est rien.

Le marketing va donc plus loin que la vente.

La gestion du marketing est l'analyse, la planification, l'exécution et le contrôle de programme mis en place pour créer, bâtir et maintenir des échanges et des relations réciproquement profitables avec les marchés cibles dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels .

La gestion commerciale implique non seulement une organisation de la commercialisation et des ventes mais aussi une planification et suivi très strict des achats, approvisionnements en matières premières et fournitures de main d'œuvre.

Le risque à couvrir est que l'agence dispose une action commerciale ayant besoin du marketing qui est :

- Un effort de promotion systématique
- Consiste à comprendre les besoins du client, afin de tenter d'y apporter une réponse

- La réponse aux besoins du client se traduit par un avantage mutuel, le client obtient ce qu'il désire, tandis que l'entreprise réalise un bénéfice.

La principale mérite du marketing et, à notre sens, d'obliger l'entreprise à s'interroger régulièrement sur l'adéquation de ses services à l'évolution plus ou moins rapide des attentes du consommateur.

Le caractère fondamental du marketing est l'adaptation.

L'adaptation de cette contrainte conduit à l'agence à effectuer des études et à formuler un diagnostic régulier pour comprendre le consommateur, pour surveiller les environnements et pour détecter ses éventuelles opportunités.

L'élaboration et l'application de marketing soulignent une complémentarité naturelle au niveau service car le marketing doit mettre l'accent sur la qualité service et doit cultiver les services autant que les produits.

L'adaptation des stratégies complète logiquement la phase d'analyse.

L'étude peut rapprocher d'augmenter les recettes de l'agence et permettre de continuer largement leur programme de développement social et économique.

## ANNEXE I

# Formule du taux de recouvrement

$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{\text{Encaissement du mois en cours}}{\text{Impayés fins du mois précédent} + \text{Factures émises}}$$

$$\text{Nombre de mois impayés} = \frac{\text{Impayés fins du mois en cours}}{\text{Impayés fins du mois précédent} + \text{Factures émises}}$$

Termes théoriques	Termes spécifiques (agence)
Encaissement du mois en cours (1)	Débit
Factures émises (2)	Débit
Impayés fins du mois précédent (3)	Impayés
(2) + (3)	Somme

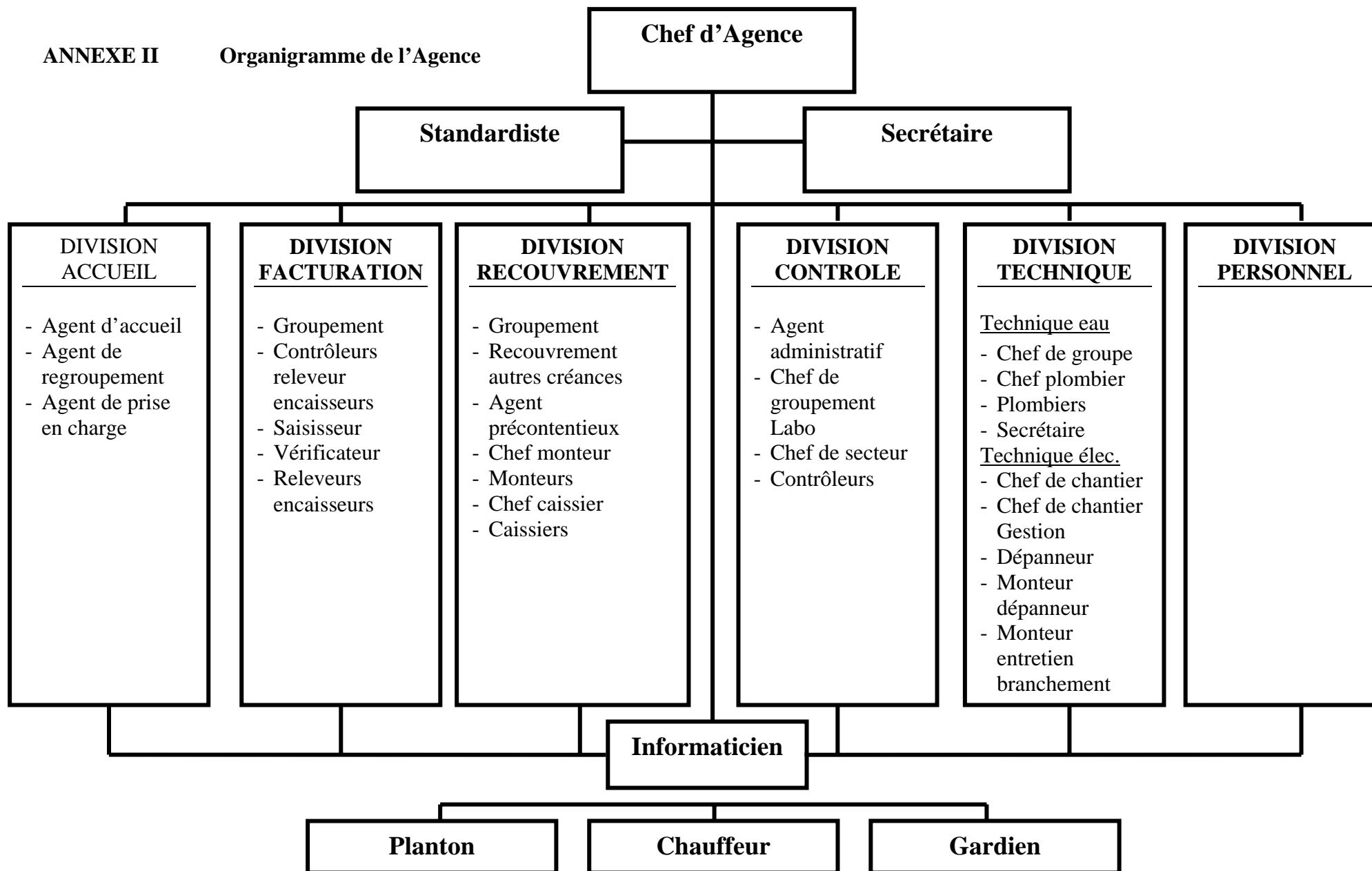
$$\begin{array}{l} \text{Impayés fins du mois précédent} \\ \text{Du mois M} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Impayés fin du mois} \\ \text{antécédent du mois M + 1} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Impayés fins du mois} \\ \text{Antécédent} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Factures} \\ \text{émises} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Encaissement} \\ \text{mis en cours} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Encaissement} \\ \text{Mis en cours} \end{array} - \text{Régularisation} = \begin{array}{l} \text{Impayés fin du mois précédent} \end{array}$$

## ANNEXE II

### Organigramme de l'Agence



**ANNEXE III****ANOMALIES**

<b>ABR</b>	<b>LIBELLE</b>
AMP	AIGUILLE MAL PLACEE
ASR	APPEL SANS REPONSE
BLO	BLOQUE
BUEE	BUEE
CD	CONSOMMATION DOUTEUSE
CDT	COMPTEUR DETERIORE
CHM	CHIEN MECHANT
CIN	CODIFICATION INCONNUE
DEPO	DEPOSE
DIRE	BRANCHEMENT DIRECT
DPB	DE PLOMBE
ENC	ENCOMBRE
ENT	ENTERRE
ERCT	NUMERO COMPTEUR ERRONE
ERG	ERREUR DE REGROUPEMENT
ERR	ERREUR D'INDEX
FBT	FUITE AU BRANCHEMENT
FCR	FUITE AU ROBINET D'ARRET
GRIL	COMPTEUR GRILLE
HC	HAUSSE DE CONSOMMATION
JAR	INDEX ANCIEN COMPTEUR
ICR	INDEX CROISE
ILL	ILLISIBLE
INAC	INACCESSIBLE
INCL	COMPTEUR INCLINE
INHA	INHABITEE
INNO	INNONDE
INTR	INTROUVABLE
MFNU	MAISON FERMEE NON UTILISEE
MFU	MAISON FERMEE UTILISEE
NOYE	NOYE
NR	NON RELEVE
NS	NON SERVI
REFV	REFUS D'ACCES
RPC	REPLACE
RPQ	REPLIQUE AVANT COMPTEUR
TABL	TABLEAU A FIXER
TEV	COMPTEUR TOURNANT A L'INVERS
VC	VITRE CASSEE
VOL	VOLE

## **BIBLIOGRAPHIE**

- GABBS / JISSEY  
Commercial, je me marre !!!  
Edition EYROLLES
- BRIDGET IMPEY  
Guide pratique de marketing et promotion des publications sur la développement agricole et rural.
- ERIC VERNETTE  
Marketing fondamental  
EYROLLES Université
- GERARD REGNAULT  
Motiver le personnel dans le P.M.E  
L'Harmattan
- JEAN FRANCIS CROLARD  
Cours de vente  
Educalivre
- YVES ENREGLE  
Précis de gestion social  
Edition d'organisation
- JEROME BON / RENAUD DE MARILOURD / ELISABETH  
TISSER DES BORDES  
Marketing en exercices  
PUF
- VINCENT AMIEL  
L'étude de cas en marketing  
Edition d'organisation Université
- J.P. HELFER et J. ORSONI  
Des fonctions de l'entreprise  
Vuibert Gestion
- SOPHIE DE MENTHON  
Vous et ... votre savoir vendre  
Les éditions d'organisation
- CHRISTIAN ALPHONSE RAZAFIMANDIMBY  
Manuel de Marketing pour Madagascar
- PETIT GREW / TURGEON



Marketing

2e édition

- REVUE FRANCAISE DE MARKETING  
Le marketing en service  
ADETEM
- MOUVEMENT FRANÇAIS POUR LA QUALITE  
Qualité et fonction commerciale  
Je suis commercial ...  
Je suis responsable commercial ...  
... Comment optimiser la qualité perçue ?
- PEDRO NUENO  
Assainir l'entreprise en difficulté  
Les éditions d'organisation
- BRUNO CAMUS  
Audit Marketing  
Les éditions d'organisation
- ANDRIANTSEHENO DANIEL  
Cours Marketing  
2004-2005
- RALISON ROGER  
Responsable Option Finance Comptable
- RAVALITERA BASILE  
Directeur Adjoint de la direction commerciale  
Société JIRAMA
- RAHAJARIZAKA RICHARD  
Cours Gestion de Ressources humaines  
2004-2005
- CELLULE DE COMMUNICATION JIRAMA  
Riandrano N°003-2001  
Journal de la JIRAMA
- Site Web : <http://www.jirama.mg>

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : GENERALITES</b> .....	3
<u>Chap I</u> : Présentation générale de la société .....	4
Section 1 : La JIRAMA .....	4
1.1 Historique .....	4
1.2 Identité .....	5
1.3 Structure organisationnelle .....	5
1.4 Mission et activités .....	7
Section 2 : Présentation de l'agence 67Ha.....	8
2.1 Historique .....	9
2.2 Identité .....	9
2.3 Missions et activités .....	10
2.4 Fonctionnement et résultats .....	11
<u>Chap II</u> : Théorie générale sur l'outil de gestion marketing .....	15
Section 1 : Quid du marketing ? .....	15
1.1 Définition du marketing .....	15
1.2 Rôle du marketing .....	16
Section 2 : Les éléments constitutifs du marketing .....	17
2.1 Fonction marketing .....	17
2.2 Le marketing de services .....	21
2.3 La stratégie marketing .....	23
2.4 Planification en marketing .....	27
 <b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES</b> .....	29
<u>Chap I</u> : Problèmes rencontrés au niveau de l'environnement .....	30
Section 1 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement externe .....	32
1.1 Impact négatif de l'environnement socio-économique .....	32
1.2 Cadre légal trop restreint .....	35
1.3 Incapacité de réagir pour une telle décision .....	36
1.4 Technologie obsolète .....	37
1.5 Environnement naturel hostile à l'agence .....	37

Section 2 : Contraintes liées à l'agence face à son environnement interne .....	38
2.1 Non respect du profil requis dans les postes de travail .....	39
2.2 Mauvais comportements et attitudes du personnel .....	40
2.3 Usurpation des fonctions .....	40
<u>Chap II</u> : Problèmes vécus par tout service de l'agence .....	41
Section 1 : Lacunes au niveau du service accueil .....	42
1.1 Manque de matériels .....	42
1.2 Mécontentement de la clientèle .....	42
1.3 Mauvaise qualité de réception .....	43
Section 2 : Lacunes au niveau du service facturation .....	44
2.1 Personnel insuffisant .....	44
2.2 Manque de matériels .....	44
2.3 Variation de statistique non relevée .....	44
2.4 Retard d'exécution des travaux .....	45
Section 3 : Lacunes au niveau du service recouvrement .....	46
3.1 Manque de personnel .....	46
3.2 Manque de matériels .....	46
3.3 Retard d'exécution du travail.....	46
3.4 Taux de recouvrement faible. ....	48
Section 4 : Lacunes au niveau du service contrôle .....	49
4.1 Manque de personnel .....	49
4.2 Rupture fréquente de stocks .....	50
4.3 Faiblesse des résultats de contrôle .....	50
Section 5 : Lacunes au niveau du service technique .....	51
5.1 Insuffisance des ressources humaines et matérielles .....	51
5.2 Retard d'exécution des travaux .....	51
5.3 Dépannage très lent .....	51
Section 6 : Lacunes au niveau du service personnel .....	52
6.1 Insuffisance des ressources humaines .....	52
6.2 Manque de motivation .....	52
6.3 Déséquilibre sur les heures de travail .....	52

<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS</b>	<b>53</b>
<b><u>Chap I</u> : Solutions concernant l'environnement</b>	<b>54</b>
Section 1 : Adaptation de l'environnement externe	54
1.1 Description de l'environnement socio-économique	55
1.2 Respect et suivi du cadre légal	55
1.3 Elaboration de plan d'une prise de décision	56
1.4 Exploitation du progrès technologique	56
1.5 Connaissance du marché	56
Section 2 : Reforme de l'environnement interne	57
2.1 Mise en place d'un système de recrutement	57
2.2 Formation et information personnelle	58
2.3 Bonne répartition des tâches	60
<b><u>Chap II</u> Solutions concernant les services</b>	<b>61</b>
Section 1 : Amélioration du service accueil	62
1.1 Dotation en matériels	62
1.2 Formation des agents d'accueil	62
1.3 Approvisionnement en fournitures de bureau	64
Section 2 : Valorisation d'image du service facturation	64
2.1 Augmentation de nombre des agents sur terrain	64
2.2 Aménagements des locaux de releveurs	64
2.3 Amélioration de la qualité de service	64
2.4 Accélération de l'exécution de travail	65
Section 3 : Rehaussement d'incitation de paiement	66
3.1 Augmentation de nombre de monteurs	66
3.2 Approvisionnement de matériels	66
3.3 Augmentation des compteurs prépayés en électricité	66
3.4 Amélioration du système de recouvrement des factures	67
Section 4 : Relèvement de qualité de service contrôle	67
4.1 Renforcement de l'effectif des contrôleurs	67
4.2 Approvisionnement de stocks de compteurs	67
4.3 Amélioration de technique de gestion clientèle	68
Section 5 : Assistance du service technique	68
5.1 Entretien et maintenance des moyens matériels	68

5.2 Amélioration des matériels selon la technologie .....	68
5.3 Communication entre service accueil et dépannage .....	68
Section 6 : Amélioration du service personnel .....	69
6.1 Recrutement du personnel .....	69
6.2 Motivation du personnel .....	69
6.3 Maîtrise des heures supplémentaires .....	70
<b><u>Chap III</u></b> Solutions retenues et résultats attendus .....	71
Section 1 : Solutions retenues .....	71
1.1 Restructuration de l'organigramme .....	71
1.2 Application de stratégies marketing .....	72
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales .....	75
2.1 Résultats attendus.....	75
2.1.1 Résultats économiques.....	75
2.1.2 Résultats financiers .....	76
2.2 Recommandations générales.....	76
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	 79