

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1 : Présentation générale de l’Entreprise.....4

CHAPITRE II : La gestion de vente : clients particuliers.....6

CHAPITRE III- Procédure de vente.....22

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE I : Problèmes liés à la motivation du personnel et du matériel.....35

CHAPITRE II : Problèmes liés aux relations entre la JIRAMA et sa clientèle..... 39

CHAPITR III : Les problèmes liés aux procédures du traitement de vente.....42

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE 1 : Propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel.....47

CHAPITRE II : propositions de solutions concernant les relations entre la JIRAMA et sa clientèle..... ;52

CHAPITRE III : propositions de solutions concernant la procédure de vente..... ;60

CHAPITRE IV : Solutions retenues et Résultats attendus.....63

RECOMMANDATION GENERALE.....70

CONCLUSION..... .71

LISTE DES ABREVIATIONS

CDF :	Carte de Demande de Fourniture
BMV :	Bulletin de Mouvement Client
BFL :	Bulletin de Facture Litigieuse
BRP :	Bulletin de Régularisation Portefeuille
BVE :	Bulletin de Vérification Etalonnage
LR :	Lettre de Relance
DEAC :	Demande d'Arrêté de Compte
DENP :	Demande Non Paiement
AC :	Arrêté de Compte
NP :	Non Paiement
CV :	Curriculum Vitae
Art :	Article

INTRODUCTION

Pour démarrer l'économie malgache, l'Etat adopte une nouvelle politique d'extension d'eau potable et d'électricité vers le plan rural. ce projet est le plus grand défi de l'Etat pour ce nouveau millénaire.

Dans la majeure partie de Madagascar, la production et la vente d'électricité et d'eau sont détenues par la Société JIRO SY RANO MALAGASY (JIRAMA).

Cette société représente une grande importance dans notre pays par le fait qu'elle fournit de l'énergie électrique, de l'eau potable pour chaque foyer et pour la bonne marche de presque la totalité des entreprises dans toute l'île.

Comme la JIRAMA est une entreprise monopoliste, elle gère des milliers de clients mais dont la majorité se situent dans les catégories appelées « Clients Particuliers ».

Donc, le problème se pose d'un côté sur la façon dont la JIRAMA va gérer sa clientèle. Comment prendre en charge cette clientèle, quelles procédures à préconiser pour assurer son bon développement ?

De l'autre côté, les clients ont tendance à mépriser la JIRAMA du fait que les conditions imposées par cette dernière doivent être acceptées pour que la relation entre les deux entités

Soit continue. Comment est-ce que la JIRAMA va procéder pour garantir une éducation permanente de sa clientèle face à la gestion de vente ?

C'est pour ces raisons que nous avons choisi le thème : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE CLIENTS PARTICULIERS / (Cas JIRAMA 67 ha) »

Ce thème nous permet d'approfondir et de développer notre connaissance en organisation management surtout sur la politique de motivation dans le monde professionnel et par conséquent de participer à l'analyse de cette politique afin de pouvoir apporter une amélioration sur la question : « qu'est ce que les dirigeants vont faire pour motiver les employés dans le but de pouvoir répondre réellement aux besoins du client ? »

Pour cela, nous avons entrepris un travail comportant :

- la phase théorique qui consiste à collecter des informations à travers des documents qui soient internes ou externes à l'entreprise.
- La phase pratique n'est autre que le stage de six mois effectué durant lequel nous avons fait des travaux pratiques et des enquêtes auprès du personnel et de la clientèle.

L'étude se limitera géographiquement dans la ville d'Antananarivo, et théoriquement dans le domaine de l'organisation.

L'objet du présent mémoire n'est donc pas de condamner la JIRAMA mais d'apporter des critiques objectives sur sa manière de gérer afin de contribuer modestement à l'amélioration de la gestion de la clientèle, car, qui gère mieux sa clientèle gère mieux son entreprise. Ainsi, ce mémoire n'a pas pour objet d'évoquer fictivement les problèmes mais de les discerner à partir des cas réels afin d'essayer d'avancer des solutions possibles.

Notre étude est planifiée en trois grandes parties qui se présente comme suit :

- la première partie sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise, à la gestion et aux procédures de vente des clients particuliers de la JIRAMA
- la deuxième partie sera axée sur l'identification des problèmes, à savoir : les problèmes relatifs au personnel et au matériel, les problèmes relatifs à la relation entre la JIRAMA et sa clientèle et enfin, les problèmes relatifs aux procédures de vente
- la troisième partie concernera les suggestions apportées aux problèmes identifiés.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION GENERALE
DE LA JIRAMA

La première partie de notre étude est consacrée à la présentation générale de la recherche. Elle traitera 3 points essentiels :

- D'abord dans un premier chapitre, nous allons voir la présentation générale de la JIRAMA
- Dans un second chapitre, nous traiterons la gestion de vente des clients particuliers
- Et dans le troisième chapitre, nous allons voir les procédures de vente

CHAPITRE I : Présentation générale de l'Entreprise

Dans ce premier chapitre, nous allons essayer de vous donner un aperçu général sur tout ce qui concerne la société JIRAMA.

Section 1 : Historique et Forme juridique

11 – Historique

Brièvement, c'est la fusion de la Société Malgache d'Eau et d'Electricité (S.M.M.E) et de la Société de l'Energie (S.E.M) qui a donné naissance à la JIRO RANO MALAGASY connue sous le nom de JIRAMA et suivant l'ordonnance 75 024 du 17 octobre 1975, la JIRAMA est membre fondateur de l'Association des Electriciens des Iles de l'Océan Indien (A.E.I.O.I).

La JIRAMA a 96 centres d'exploitation dans toute l'île pour assurer la production, le traitement et la distribution de l'énergie électrique et de l'eau.

12 – Forme juridique

Concernant la forme juridique, la JIRAMA est une société d'Etat régie par le droit commun des sociétés anonymes. Elle a pour vocation première de servir le public.

La JIRAMA est l'une des importantes sociétés Malgaches par son chiffre d'affaires, le nombre de ses agents, sa présence à travers toute l'île et les investissements qu'elle a réalisés.

Section 2 : Structure organisationnelle

21 - Structure générale de la JIRAMA

La JIRAMA est une société d'Etat. Il est toujours l'actionnaire majoritaire dans cette société jusqu'à ce jour.

La direction générale de la JIRAMA est fixée à Antananarivo, Ambohijatovo. Et structurée comme suit : (voir annexe 1)

D'une manière générale, cette structure est divisée en 4 fonctions principales :

- la fonction direction générale adjoint administratif
- la fonction direction générale adjoint électricité
- la fonction direction générale adjoint eau
- la fonction direction générale audit et organisation

22 - Structure de l'agence

L'organigramme d'une société relate son organisation structurelle. Il en est de même pour celle de l'agence 67 Ha, et son organigramme est schématisé en annexe 2.

L'agence est supervisée par la direction interrégionale et dirigée par le chef d'agence.

D'une manière générale, chaque agence comporte 4 divisions :

- Division Accueil
- Division Facturation
- Division Recouvrement
- Division Technique

Section 3 : Activité et mission de l'agence

Les six agences qui existent à Tananarive sont sous la tutelle directes de la direction interrégionale de la JIRAMA Tananarive.

Chaque agence a pour mission principale d'assurer le traitement de vente des clients particuliers concernant :

- la prise en charge des demandes de travaux,
- la distribution et la régularisation de facture,
- le recouvrement des créances,
- et enfin, le service après vente.

En plus, l'agence a dans sa grande ligne d'objectifs l'assurance d'un service de qualité dans un service de prévenant. Pour atteindre ses objectifs, elle est dotée de plusieurs divisions.

CHAPITRE II : La gestion de vente : clients particuliers

La gestion de vente des clients particuliers est plus complexe par rapport à la gestion de vente des autres catégories (domiciliation bancaire, client regroupé, agents retraités,...) et ce à cause des immenses effectifs qui le renferment.

Dans ce chapitre, seront énoncées les attributions et les tâches de chaque division face à la gestion de vente des clients particuliers.

Section 1 - La division accueil

Dans cette division, il existe deux groupes d'agent bien distinct sous le contrôle direct du chef de division accueil. L'un a pour mission d'assurer les diverses demandes de travaux faites par les clients et de gérer leurs réclamations dans le respect des procédures en vigueur,tandis que l'autre s'occupe de l'assurance de la prise en charge des clients dans le fichier après le contrat et du regroupement dans le plan de repérage pour attribution des références géographiques, pour identification de chaque abonné.

11- Information client

Le client peut demander des renseignements sur les branchements, leurs formalités nécessaires, soit :

- directement, au bureau de la JIRAMA (visite)
- par lettre
- par téléphone

Les agents d'accueil éviteront de noyer les clients dans les détails techniques, mais lui exposeront les différents types de branchements existants, les usages et possibilités qu'ils offrent.

111- Détermination du besoin du client

L'agent d'accueil doit demander au client les utilisations de l'énergie électrique et/ou de l'eau qu'il envisage afin de l'aider à déterminer le type de branchement adéquat à ses besoins.

Il doit, également, informer le client des possibilités maximum qu'il peut tirer de son branchement afin d'éviter les réclamations ultérieures.

112- Les demandes de travaux

En général, les demandes de travaux peuvent être :

- de branchement neuf, qui n'a pas encore existé
- de branchement neuf (compteur supplémentaire)
- de déplacement d'ancien branchement.

A - La demande de branchement neuf

Pour la demande le branchement neuf qui peut être électricité et/ou eau, toutes les personnes majeures capables d'assumer le coût du devis peuvent faire leur demande auprès de la JIRAMA.

L'électricité

Pour l'électricité, les demandes de travaux de branchement neuf peuvent être de branchement monophasé, qui est, en principe, pour le ménage et les petites entreprises, parce qu'il est moins faible (basse tension) par rapport au branchement triphasé (moyenne et haute tension). Normalement, ce dernier est conçu pour le gros consommateur (moyennes et grandes entreprises...).

Le client n'est pas obligé de suivre cette norme, il a toujours le choix.

L'eau

Pour l'eau, c'est le technicien qui choisit le diamètre de tuyau à utiliser lors de la réalisation de travail. Il y a plusieurs types de diamètre, qui sont : 10, 15, 20, 25, 30, 40, 50, 60, 65, 70, 80, 81, 99, 100, 150, 200. mais le plus utilisé est le diamètre 15.

B - Le déplacement d'ancien branchement

De même, les abonnés ont le droit de demander des travaux de déplacement de leur ancien branchement dans tous les endroits où ils voudront l'installer dans la maison, mais cette demande impliquera l'établissement d'un nouveau devis.

12 - Les réclamations

Généralement, la personne qui a le droit de faire une réclamation est celle qui est le titulaire mentionné dans la facture.

Les réclamations effectuées par les clients sont de type divers, mais les plus fréquentes sont :

- le changement de tarif,
- la demande de mutation,
- la demande de vérification de compteur.

121- Le changement de tarif

A - La tarification

Le système de tarif d'électricité et de l'eau n'est pas identique. Il existe trois tarifs pour l'électricité : le tarif 14, le tarif 16 et le tarif 32. Ces tarifs dépendent de l'ampérage, et peuvent être appliqués suivant les appareils utilisés par les clients.

La tarification de l'électricité

Il existe trois tarifs pour l'électricité qui sont :

Le tarif 14 :

Est le tarif le plus bénéfique pour les clients qui consomment moins de 50 KWh car avec ce tarif, la consommation est comptabilisée en deux tranches. La première tranche, c'est à dire, le 20 KWh coûte moins cher que le reste, c'est à dire, la deuxième tranche.

En outre, la redevance est également moins chère par rapport à celles des autres tarifs.

Le tarif 16 :

C'est un tarif unique, c'est à dire, pas de tranche pour le prix de consommation mais il est moins cher que le tarif précédent.

Par contre, la redevance est plus coûteuse.

De plus, il y a aussi de prime fixe qui est calculée à partir de l'ampérage utilisé.

C'est le tarif le plus avantageux pour les clients qui consomment plus de 50 KWh.

Le tarif 32 :

Est identique au tarif 16 mais il est en branchement triphasé.

Il est à noter que ; pour le tarif 14, le client doit payer la redevance de la facture avec ou sans consommation.

De même pour le tarif 16, le client doit payer la redevance, plus le prix du prime fixe calculé à partir de l'ampérage utilisé avec ou sans consommation.

En outre, la JIRAMA ajoute la TVA dans la facture si les consommations sont supérieures de 80 KWh. Cela est valable pour tous les cas.

La tarification de l'eau

Pour l'eau, il existe cinq tarifs : 50, 52, 55, 71 et 72.

Le tarif 50 :

Est fait pour le ménage. La consommation est comptée en deux tranches : le 10 m³ première tranche est comptée moins cher que le reste (la deuxième tranche).

Le tarif 52 :

Est pour la borne fontaine privée. Il a le même prix que la première tranche du tarif 50 (tarif unique).

Le tarif 55 :

Est pour les industries. Il est du même prix que la deuxième tranche du tarif 50 (tarif unique).

Le tarif 71 :

Est pour la borne fontaine publique.

Le tarif 72 :

Est pour les autres installations de la commune.

Pour ces deux derniers, le prix est le même qu'avec le tarif 55.

En contrepartie, la redevance du compteur varie suivant le diamètre utilisé. Il est à noter que tous les abonnés de la JIRAMA ont le droit de demander le changement de tarif une fois par an.

122- La demande de mutation

Avant la mutation, la personne intéressée doit faire un arrêté de compte. Normalement, elle se réalise en présence des personnes concernées. Cependant, sa réalisation est possible même en absence de l'ancien titulaire à condition que celui-ci ait déjà réglé tous ses arriérés.

123- Demande d'arrêté de compte

L'abonné pourra arrêter temporairement son abonnement en demandant à la JIRAMA de faire un arrêté de compte. Après la régularisation de son compte, le compteur est suspendu jusqu'à son réabonnement.

Pour le réabonnement, l'abonné doit payer un droit.

Par exemple : un client voudrait suspendre le compteur pendant la période de vacance

124 - Demande de vérification de compteur

Elle est effectuée par l'abonné en cas d'anomalie douteuse sur le compteur ou sur le branchement qui entraîne l'augmentation brusque de sa consommation ou du montant à payer dans sa facture.

L'intéressé doit adresser sa demande auprès de l'agent d'accueil et ce dernier doit dresser un bulletin de vérification étalonnage et l'adresser à la division technique concernée pour que celle-ci puisse exécuter la vérification.

Pour conclure les occupations de groupe accueil, tous les mouvements clients doivent être enregistrés dans le bulletin de mouvement client (BMV). (en annexe)

13- Prise en charge des clients dans le fichier

La prise en charge, c'est l'ensemble des opérations intégrant un client dans le système de gestion et consistant à :

- informer le client sur les modalités de fourniture de l'énergie et ou l'eau.
- fournir au client l'énergie et ou l'eau conformément à ses besoins
- recueillir toutes les coordonnées permettant :
 - de situer le client
 - de le facturer en fonction des coordonnées fournies (usages de l'énergie, catégorie client, etc.)
 - de saisir ces coordonnées pour l'intégration du client dans le système de gestion.

De la qualité des travaux effectués par les services techniques ou par les agences dépendent l'image de marque de la société dans l'accueil et l'information de la clientèle. Ces informations sont nécessaires pour connaître les besoins réels du client en fourniture d'énergie électrique et d'eau.

Mais, outre ces travaux, les services commerciaux et agences sont également, responsables :

- des opérations de résiliation et de toutes modifications d'abonnement
- de la conformité de tous les mouvements passés ou émis au niveau des services commerciaux et agences avec les mouvements saisis à l'informatique
- de la communication des informations nécessaires aux travaux de suivi
- du redressement régulier de toutes les anomalies de gestion dans les services commerciaux et agences.

131 - Saisie de la carte de demande de fourniture

A réception de la carte de demande de fourniture transmise par le groupe accueil, l'agent mise à jour fichier doit saisir et intégrer dans les fichiers de base toutes les informations relatives aux nouveaux contrats d'abonnement et ce à partir des cartes de demandes de fournitures correspondantes.

Et aussi de saisir toutes les informations relatives au nouvel abonné.

Il est à noter que le contrôle des données saisies à partir des cartes de demandes de fournitures se fait automatiquement lors de la saisie.

En cas d'anomalie, l'agent mise à jour fichier peut corriger, en temps réel, les informations erronées.

La CDF est une carte pré-imprimée par la JIRAMA réservée pour le contrat d'abonnement.(voir annexe 3 et 4)

132- L'exploitation du BMV

L'exploitation du BMV est également à la charge de cet agent. c'est à dire que c'est à partir de ce document qu'il fait la modification du fichier client. (voir annexe 5)

14 - Prise en charge des clients dans le plan de repérage

A réception des devis payés et des CDF nouvellement établies, l'agent responsable doit :

- rechercher le plan de regroupement correspondant au lieu géographique du quartier en fonction des repères du schéma de branchement sur les devis.
- rechercher sur le plan de regroupement l'emplacement exact du client, toujours en fonction des repères sur le schéma. En fonction de l'emplacement du local, il attribue la référence géographique adéquate.

141 - Création de la référence géographique

Cette application permet de créer, dans la base, les références géographiques, nouvellement, attribuées et, aussi, de pallier aux confusions d'abonnement ou chevauchement de référence.

C'est à partir de la localisation du client dans le plan de repérage que l'agent responsable donne la référence géographique à chaque client.

Il est à noter que chaque client a sa propre référence géographique à savoir :

- ❖ Tournée : c'est la région où le client se trouve
- ❖ Carnet : c'est le quartier où habite le client
- ❖ Compte : l'adresse du client
- ❖ Sous compte : électricité ou eau

Exemple :

Tournée	Carnet	Compte	Sous compte

En somme, La consommation du client est constatée par les index indiqués sur le compteur. Le comptage de l'unité utilisée se fait par KWh pour l'électricité et par m³ pour l'eau.

Le comptage de la consommation du client débute après la finition de l'installation du branchement et celle du compteur par le service technique.

Section 2-La division facturation

D'abord, la facturation est l'ensemble des opérations préliminaires permettant de facturer le volume de la consommation mensuelle d'énergie et ou d'eau de chaque abonné et consistant à :

- relever les index sur les compteurs électrique et ou eau de chaque abonné, les saisir et les contrôler.
-
-
- Intégrer les résultats pour la facturation proprement dite qui est mécanographiée.

De la qualité des travaux effectués par les contrôleurs avec les releveurs dépendent :

- l'image de marque de la société, à travers le volume et la nature des réclamations des abonnés sur leurs consommations.
- La possibilité de facturer régulièrement tous les abonnés.

Par conséquent, la rentrée régulière et intégrale des recettes prévues.

21-la facture « mécano »

C'est à partir de l'index que la JIRAMA élabore la facture de consommation de leur clients. En général, la première facture du client ne porte que la location du compteur. Mais le comptage de leur consommation sera commencée à partir de sa deuxième facture.

Tous les détails d'une facture doivent correspondre à une quittance dans la base porte feuille. En cas de règlement de la facture, l'opération se passe normalement entre les deux c'est à dire la suppression de la quittance dans la base porte feuille est automatique après le paiement de la facture. C'est ce qu'on appelle « facture mécano ».

Mais quand l'un des détails dans la facture ne correspond pas à celle de la quittance, même si le client avait déjà réglé cette facture, elle est considérée comme impayée dans la base porte feuille parce que la quittance relative à cette facture y reste toujours.

22- Les factures litigieuses

Nous disons d'une part, qu'une facture est en litige quand elle ne correspond pas à une quittance dans la base porte feuille. D'autre part, on peut également distinguer d'autres raisons qui pourront entraîner cela :

- erreur de relevés,
- erreur de demande d'intervention,
- index croisés,

- erreur de saisie,
- reclassement tarif,
- anomalie sur compteur,
- suite bulletin de facture litigieuse,
- inactif en service,
- consommation à facturer,
- mutation en préférentielle,
- demande d'arrêté de compte payée à tort,
- erreur consommation moyenne,
- travaux non effectués à temps,
- compteur Gardy facturé conventionnel,
- compteur facturé deux fois,
- erreur de paiement de facture,
- erreur d'index abonné,
- erreur création,
- abonné frappé lettre recommandé/coupure à tort,
- compteur déposé,
- sortie après arrêté de compte,
- arrêté de compte partiel.

En effet, cette facture doit être rectifiée. Cependant, avant la rectification, le chef de cette division doit mentionner le motif dans le bulletin de facture litigieuse qui permettra à l'informaticien d'exécuter la rectification de la facture.

A noter que, des vérifications préalables de la véracité ou de la source d'erreur doivent être effectuées avant l'établissement d'un bulletin de facture litigieuse.

221-Traitement des factures litigieuses ou hors quittance ment

Nous avons classé en trois la rectification d'une facture litigieuse :

- facture anormale
- rappel de consommation,
- demande d'intervention sur compteur.

A - Facture anormale

Une facture est anormale lorsque l'un des composants de la facture comporte une erreur. Par exemple : erreur de relevé d'index, au lieu de 80, le relevé a noté 180. En effet, après la réclamation du client ou après la remarque même du responsable, cette facture doit être rectifiée comme suit :

- le chef de division établit un bulletin de facture litigieuse portant le motif de la rectification. Ici dans notre cas, le motif était l'erreur de relevé d'index.
- Ce document permettra au groupe facturation d'effectuer l'opération d'annulation de la facture précédente et la création d'une nouvelle facture rectifiée.

B - Rappel de consommation

Il y a deux cas : coupure en service, vol.

B1- Coupure en service

Dans ce cas, le fichier est déjà exclu dans la base porte feuille suite à une raison qui a provoqué cela mais sur terrain le branchement est encore en service.

Exemple : suivant une coupure de non-paiement effectuée par la JIRAMA à un client donné, ce dernier insiste à faire le rebranchement par ses propres moyens sans l'intervention de la JIRAMA.

Par conséquent, sa consommation ne sera pas facturée parce que son fichier a été déjà exclu ou suspendu dans la base porte feuille.

Après la constatation de ce type de vol, le responsable concerné à la JIRAMA procédera à un rappel de consommation à partir de son dernier index avant la coupure ; et le calcul se base sur sa consommation moyenne mensuelle référée par ses consommations précédentes. C'est à partir de cela qu'il va faire la facturation.

B2- Vol

Ceci se différencie du premier cas par le fait que la branchement est en service mais que le client a truqué sa consommation.

Exemple : piquage avant compteur. Cela n'est pas enregistré par le compteur, donc, elle entraîne la réduction de la consommation.

Dans ce cas, le client concerné est facturé selon l'appareil qu'il a utilisé ,c'est à dire, suivant sa puissance et sa durée d'utilisation. C'est ce qu'on appelle « bilan énergétique ».

Il est à noter que dans les deux cas, le client concerné doit effectuer une lettre d'engagement.

C- Demande d'intervention sur compteur

Si le compteurs est normal l'abonné paiera les frais d'intervention. Dans le cas contraire, la JIRAMA procèdera à la rectification des factures impayées.

Il est à noter que les marges d'erreur acceptées se situant entre – 5 % et + 5 % après l'expertise effectuée.

En deçà de ces marges, la rectification proprement dite des factures s'effectuera comme suit :

C1- Procédé de calcul

Nous prenons l'exemple suivant :

- compteur avance 8 KWh pour l'électricité
- compteur avance 8 m³ pour l'eau

La méthode de calcul n'est pas semblable pour les deux (électricité et eau).

Pour le premier, cette erreur est retranchée mensuellement sur la consommation du client pendant les six mois antérieurs.

Pour le second, la déduction de cette erreur est sur le total du consommation du client pendant les six mois antérieurs.

ELECTRICITE		EAU	
Mois	Consommation mensuelle	Mois	Consommation mensuelle
N- 6	30	N-6	30
N-5	28	N-5	28
N-4	31	N-4	31
N-3	25	N-3	25
N-2	35	N-2	35
N-1	26	N-1	26
total	175 KWh	total	175 m³

RESULTAT : 48 KWh 13 m³
 (détail de calcul : voir annexe 6)

Section 3 – La division recouvrement

Le recouvrement des créances de toutes les factures émises est assuré par cette division.

Le recouvrement comprend deux points auxquels correspondent deux structures.

C'est, d'abord, l'ensemble des opérations permettant de porter à la connaissance de tous les abonnés le montant de leurs factures et de les recouvrer.

Elle consiste à :

- présenter aux abonnés leurs factures de consommation
- encaisser les montants correspondants

C'est ensuite, l'ensemble des moyens utilisés à l'encontre des abonnés défaillants et récalcitrants, pour le règlement de leurs impayés.

Il consiste à :

- relancer le client par préavis
- ordonner la cessation de fourniture d'énergie et ou d'eau le cas échéant.

De la qualité des travaux effectués par la section relance dépendent :

- l'image de marque de la société dans la manière de persuader les débiteurs.
- Le volume des impayés
- Le recouvrement intégral des impayés
- Le rendement des recettes encaissées et recettes prévues

En effet, la section relance a, également, pour responsabilité de recouvrer les recettes issues de différents moyens de relance

31- Les différents types de recouvrement

En général, il se divise en trois parties :

- le recouvrement de créance de facture mécano,
- le recouvrement de créance des factures arrêté de compte et coupure non-paiement
- et enfin le recouvrement des autres créances.

311 - le recouvrement de créance de facture mécano

Lorsque le client ne paie pas sa facture pendant le délai prévenu, la JIRAMA lui envoie une lettre de relance. En cas de non-paiement après cette relance elle appliquera la coupure.

A - La lettre de relance/recommandée

C'est une lettre effectuée par la JIRAMA destinée à son client pour rappeler le paiement de sa facture.

Elle a une forme amiable même si elle a un frais qui sera à la charge du client concerné.

B- La coupure

C'est la suspension de la consommation du client. Nous avons remarqué que ce système est le plus efficace car dans cette phase, la plupart des clients règlent leur compte.

C- La dépose compteur

Dans cette phase, aucun arrangement n'est possible entre la JIRAMA et le client concerné. C'est ici que le contrat entre les deux s'achève. Si le client voulait remettre son compteur, il sera obligé de faire un nouveau réabonnement. De plus, il doit payer le droit de remise de compteur.

312- Le recouvrement de créance des factures arrêté de compte et coupure non-paiementt

Avant la transmission des dossiers touchant la créance des factures arrêté de compte et coupure non-paiement, l'agent pré-contentieux envoi une lettre de relance au client. Mais cela n'est pas identique à celle qui est déjà citée précédemment par le frais et par l'imprimé.

En cas d'échec de cette lettre de relance, le responsable descend sur terrain pour inciter le client à payer ses arriérés.

Si tout cela ne produit pas de résultat satisfaisant, le responsable en question transmet les dossiers portant les créances au niveau du service contentieux.

313- Le recouvrement des autres créances

Dans ce cas, le responsable a pour rôle principal de couvrir les créances de toutes les factures rectifiées par la division facturation, ainsi que le traitement du devis.

A- Recouvrement des créances de facture rectificative

Suite à la réception des factures rectificatives venant de la division facturation, l'agent responsable établit le bulletin de régularisation Porte-feuille et l'envoie au service Porte- feuille à Mahavoky qui permettra à ce dernier de régulariser l'erreur par une fiche d'apurement. Après cela, il expédie cette fiche à la division recouvrement de l'agence 67 ha pour que celle-ci puisse faire l'opération de contrôle et le suivi de créance mentionné dans la fiche d'apurement.

A1- Traitement de la fiche d'apurement

Suite à l'exemple précédent, la différence entre les deux montants est mentionnée dans la fiche d'apurement. $50\,000\text{ FMG} - 40\,000\text{ FMG} = 10\,000\text{ FMG}$

Dans ce cas, la JIRAMA doit convoquer le client pour lui informer de cette erreur.

Le mode de remboursement est, soit en espèce, soit par la soustraction de cette somme sur la prochaine facture du client concerné.

Si la somme de la prochaine facture de ce client est supérieure à la valeur de son crédit, il doit payer la somme complémentaire de sa facture.

Mais si la somme est inférieure, après la soustraction, le reste de son crédit reste encore dans une nouvelle fiche d'apurement jusqu'à la régularisation définitive du compte.

Quand le traitement est terminé, l'agent de recouvrement réexpédie toutes les fiches d'apurement accompagnées d'un bulletin de régularisation porte feuille au service responsable afin que ce dernier puisse effectuer le transfert de sortie de la somme qui restait dans la base porte feuille.

Les détails de la régularisation sont invoqués dans le bulletin de régularisation porte feuille, ainsi que le transfert d'entrée et le transfert de sortie de l'erreur à rectifier.

A2- Autres sources de la fiche d'apurement

A part l'erreur de détail dans la facture, il y a également d'autres cas qui emporte la production de la fiche d'apurement :

- la facture payée deux fois,
- l'acompte,
- le reliquat.

La facture payée deux fois

La JIRAMA accorde le paiement même si le client ne porte pas de facture au jour du paiement car en cas de demande, elle lui donnera un ticket d'encaissement. Mais cela peut entraîner un risque de double paiement d'une facture.

L'acompte

Des différentes imprévues peuvent entraîner l'accumulation de la valeur de la consommation du client. Cependant, la plupart des clients n'ont pas le moyen de payer la totalité de la somme en une seule fois, alors ils sollicitent une traite.

La JIRAMA accordera sa demande s'il accepte de faire une lettre d'engagement et de respecter la date de chaque échéance.

Le reliquat

C'est une petite somme d'argent (inférieure à 500 FMG)

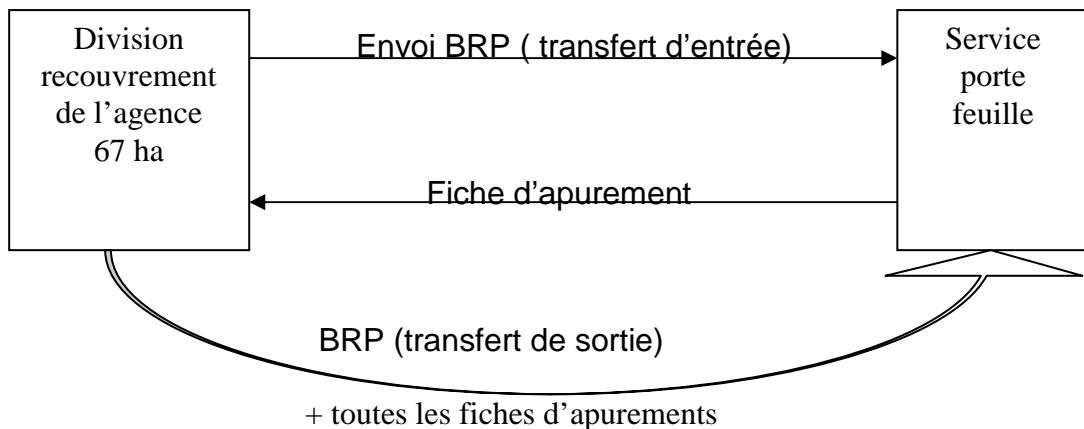
La source principale qui provoquera le reliquat est l'absence ou l'insuffisance de monnaie dans la caisse au moment du paiement de la facture.

Il peut être positif ou négatif suivant le cas : il est positif si le montant à payer est supérieur au montant dans la facture. Mais dans le cas contraire, il est négatif.

C'est dans la fiche d'apurement que nous savons qui est le créancier ou qui est le débiteur entre les deux (la JIRAMA et le client) puisque cela se varie suivant le cas.

Exemple : acompte ; dans ce cas le créancier est la JIRAMA
 Facture payée deux fois ; dans ce cas le créancier est le client

En somme, le traitement est le même pour tous les cas. Il se présente comme suit :



B- Etablissement de traite du devis

Si le client n'a pas le moyen de payer intégralement la somme du devis, la JIRAMA lui accordera une traite mais ce à condition qu'il accepte de payer la moitié de la somme du devis, et le reste aura payée suivant l'échéance accordée.

En outre, une lettre d'engagement est exigée.

La régularisation de traite est enregistrée dans une fiche pré-imprimée (demande d'établissement de traite) par le responsable dans la division recouvrement.

En cas de non-respect de la date d'échéance, la JIRAMA envoi une lettre de relance au client pour lui signaler qu'il doit payer. Dans ce cas, il n'y a pas question de fiche d'apurement.

B1- Etablissement de demande de remboursement

Trois cas sont à signaler :

- remboursement de la différence entre deux devis,
- remboursement intégral,
- délai de participer à reverser

B11 - Remboursement de la différence entre deux devis

Suite à la réalisation du travail effectuée par le service technique, le devis estimé ne correspond pas au dépense du travail c'est à dire que la valeur du devis estimé est supérieure à la dépense de la réalisation de travail.

Donc, après le travail, il doit dresser un nouveau devis relatif au travail effectué.

La différence entre les deux devis devra être remboursée au client.

B12- Remboursement intégral

La totalité de la somme du devis a été déjà réglée par le client avant la réalisation du travail. Mais en cas de force majeur où le travail ne peut pas être réalisé, la JIRAMA est obligée de rembourser intégralement le devis payé par le client.

Par exemple : maison démolie, affectation (professionnel)...

B13- Délai de participer à reverser

Pour les nouveaux branchements, le client a le droit de 5 ans pour tous les poteaux indiqués dans son devis. De ce fait, si un autre client voulait se servir de ces poteaux pour son branchement, il sera obligé de payer une participation calculée par la JIRAMA et qui sera versée au client bénéficiaire.

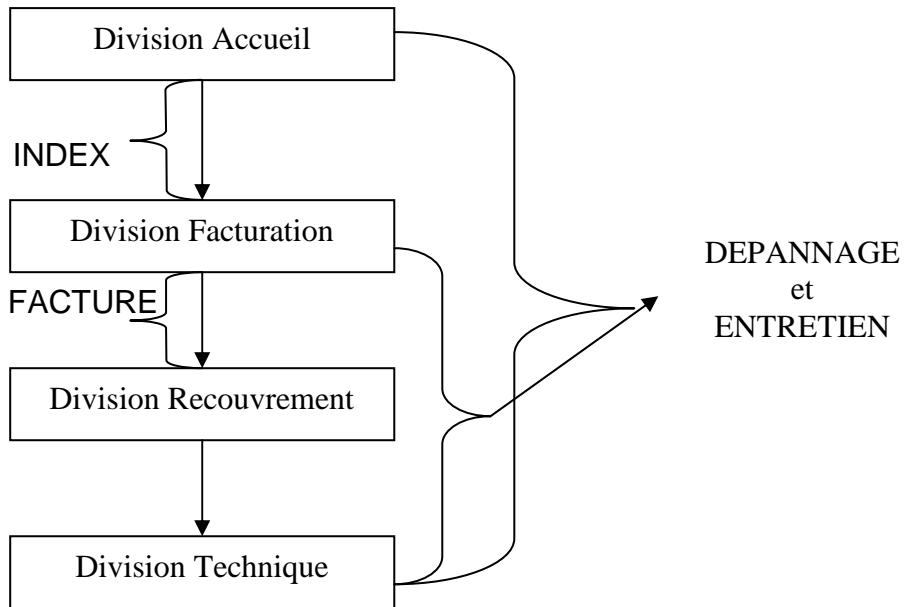
Section 4 - La division technique

Elle assure les services après vente comme le dépannage et l'entretien, soit à la demande de client, soit à la demande de la division facturation après le rapport fait par le relevage.

Le dépannage se fait suivant par ordre de priorité.

Par contre, l'entretien doit suivre un planning préétabli suivant la référence géographique.

En somme, la gestion de vente de client particulier se présente comme suit :



Ce schéma montre les liaisons entre les divisions.

Premièrement, la division accueil a une liaison avec la division facturation par la voie d'index, et avec la division technique par le BVE qui permis à ce dernier de faire les travaux de dépannage et entretien.

Deuxièmement, la division facturation a une liaison avec la division recouvrement par la voie de la facture, et avec la division technique par l'anomalie technique.

CHAPITRE III- Procédure de vente

Nous avons déjà parlé de tout ce qui nous paraît important à connaître sur la gestion de vente.

Dans ce troisième chapitre, nous allons essayer de voir les procédures afférentes à ce vente à savoir :

- les procédures de demandes des travaux
- les procédures de l'élaboration de la facture « mécano »
- les procédures de recouvrement des créances

Section 1 : Procédures de demandes des travaux

Dans cette section, nous allons voir les procédures concernant :

- la demande de branchement neuf
- la demande de branchement supplémentaire
- ces travaux
- la demande de modification de tarif

11- Demande de branchement neuf

La demande de branchement neuf, est effectué par les clients qui ne sont pas encore abonnés. Dans ce cas, le demandeur doit munir les dossiers suivants aux agents d'accueil :

- demande manuscrite légalisée par la commune,
- plan de repérage,
- carte d'identité nationale.

12- Demande de branchement supplémentaire

La demande de branchement supplémentaire, est effectuée par les abonnés. Ces derniers doivent présenter les dossiers suivant :

- sa dernière facture,
- plan de repérage,
- carte d'identité nationale.

Il est à noter qu'il n'y a pas de limite pour la demande de compteur supplémentaire.

Les procédures sont les mêmes pour la demande de nouveau branchement d'électricité et de l'eau, mais pour la seconde, l'autorisation de la commune est nécessaire pour la réalisation du travail.

13- Les procédures de travail

Les procédures de travail sont les mêmes pour les deux demandes (branchement neuf et branchement supplémentaire).

131- saisie de demande de travaux

Pour prétendre à un devis, tout client doit formuler sa demande de travaux auprès de la JIRAMA.

Pour ce, l'agent d'accueil doit saisir la demande de travaux en temps réel et ce, en présence du client.

Cette application permet d'enregistrer les demandes de travaux formulées par le client et d'édition l'ordre de métré correspondant à cette demande.

Après saisie, l'agent d'accueil peut :

- éditer l'ordre de métré ou la demande de travaux en deux exemplaires
- faire signer la demande par le client
- remettre l'original au client pour lui permettre de suivre l'évolution de sa demande.

132- Edition états

A la fin de la journée, l'agent d'accueil peut :

- éditer le bordereau de transmission demande de travaux en deux exemplaires
- éditer la liste des demandes de travaux

133- transmission ordre de métré

Après l'édition des états, l'agent d'accueil doit :

- transmettre le bordereau de transmission demande de travaux original avec les demandes physiques aux services techniques concernés en vue de planifier les métrés et d'établir les devis.
- Classer le double du bordereau et la liste des demandes de travaux dans un classeur réservé à cet effet.

134- Réception ordre de métré

A réception de la demande de métré transmis par le commercial, le responsable travaux doit :

- procéder au traitement des demandes de travaux (de la saisie planning jusqu'à l'envoi des devis au client)
- saisie planning de métré
- exécution métré
- saisie résultat métré
- saisie information sur devis
- édition devis
- saisie envoi devis

Remarque :

- les résultats de traitements effectués par les responsables travaux (de la saisie du planning de métré jusqu'à l'envoi du devis) peuvent être visualisés par le commercial et les techniciens.
- Si le montant de son devis convient au client, il se présente à la JIRAMA avec le devis envoyé par ce dernier et sa pièce d'identité.

135- Vérification de la validité du devis

Pour s'assurer de la validité ou non d'un devis (compter 3 mois à compter de l'établissement de ce dernier.

A réception du devis remis par le client, l'agent préposé à l'accueil clientèle doit vérifier sur le devis :

- la date d'établissement du devis
- la date de péremption du devis

136- acceptation du devis

La signature de son devis par le client signifie son acceptation du montant de ses travaux qu'il s'apprête à régler et du délai d'exécution des travaux.

La date de l'acceptation du devis doit figurer en dessous de la signature du client sur le devis.

137- Règlement du devis et droit d'abonnement

Après vérification de la validité du devis et de l'acceptation du devis par le client, l'agent d'accueil doit :

- établir le ticket d'encaissement devis

Afin d'éviter le déplacement inutile de la clientèle, l'agent d'accueil doit encaisser le droit d'abonnement en même temps que le devis. Pour cela, il doit aussi :

- établir la carte de demande de fourniture
- établir le ticket d'encaissement devis et droit d'abonnement

Remarque :

- Suivant la zone d'exploitation, après établissement, les cartes de demande de fourniture seront saisies en temps réel. Ce qui signifie que les devis devront être positionnés avant tout encaissement.
- Le mode de remplissage de la carte de demande de fourniture reste inchangé, sauf qu'au moment de l'abonnement, l'agent d'accueil doit s'informer auprès

du client de la langue de communication puis mentionner sur la carte de demande de fourniture.

Pour obtenir les informations sur la consommation estimative, le responsable accueil doit ouvrir une petite enquête auprès du client sur ses utilisations en eau et électricité lors de l'abonnement afin d'estimer sa consommation moyenne mensuelle. Puis, il doit mentionner le résultat sur la carte de demande de fourniture pour être saisie, par le responsable mise à jour fichier.

Normalement, ce travail devrait être réalisé dans un délai de DEUX MOIS.

Remarque : avant le paiement du devis, pour le propriétaire, le titre foncier est exigé.
Pour le locataire, une autorisation de la part du propriétaire.

De plus, une autorisation venant du propriétaire sera encore exigée quand le travail touche des propriétés civiles. Exemple : passage du câble sur le toit ou sur le terrain de voisinage etc.

14 : La procédure de demande de modification de tarif

La demande de modification de ces tarifs est valable pour le titulaire ou même par son conjoint(e) et ses enfants, sous réserve de présenter les dossiers suivants :

- la dernière facture,
- plan de repérage,
- carte d'identité nationale du demandeur.

Les abonnés ont le droit de demander la modification du tarif une fois par an si le tarif en cours ne correspond pas à leur besoin.

Remarque : A défaut de disjoncteur, la modification en question est impossible.

Section 2- Procédures de l'élaboration de facture mécano

Cette section comprend cinq éléments :

- Le relevé des index
- Traitement des BVE
- La saisie
- Test top quittance ment
- Le traitement des donné

21 -Le relevé des index

Le relevé des index est assuré par les releveurs tout en suivant le planning préétabli.

Les releveurs effectuent leur travail à partir du 20 du mois en cours jusqu'au 10 du mois prochain c'est à dire : pendant 15 jours ouvrables.

Leur travail consiste à :

- relever les index du mois précédent,
- distribuer les factures du mois précédent,
- vérifier les anomalies sur terrain ou encore prendre les réclamations venant des abonnés.

Ensuite, les releveurs doivent confirmer les index relevés et les anomalies observées dans la carte de relevé de chaque abonné. Cela permettra au contrôleur de dénombrer les index relevés et non relevés par chaque releveur.

Puis, le contrôleur releveur vérifie les anomalies afin de déterminer exactement s'il s'agit de gestion ou de technique.

Toutes les anomalies empêchant la prise des index sont classées dans la gestion.

Par contre, quand il s'agit des anomalies touchant l'état physique des matériels, elles sont classées dans la technique.

Pour ce dernier cas, le contrôleur doit les constater par un bulletin de vérification étalonnage (BVE) et adresser ceci au service technique pour qu'il puisse faire le dépannage ou la réparation.

22- Traitement des BVE

Le BVE est un document faisant fonction d'ordre de vérification comptage et de ses accessoires.

Le traitement des BVE permet de modifier les index, déjà saisis et intégrés dans le fichier relevé.

Au retour des BVE, le contrôleur releveur doit :

- vérifier les résultats de la vérification sur le BVE
- redresser les anomalies en fonction des résultats obtenus
- mettre à jour l'état des anomalies index de la régularisation effectuée.
- Faire viser l'état anomalies (mis à jour) par le responsable facturation avant de le transmettre au responsable saisie des index.

Un autre contrôleur examine les index douteux relevés par les releveurs ; et en cas de besoin, il descend sur terrain pour faire la constatation.

23-La saisie

Le saisisseur effectue la prise en charge de tous les nouveaux index après le contrôle réalisé par le contrôleur releveur. Cette opération sera effectuée quotidiennement jusqu'à l'expiration de la date de relevé des index (durant les 15 jours ouvrables qui sont déjà mentionnés ci-dessus).

Au-delà de cette date limite, ils ont encore 2 jours (maximum) pour terminer tous les mouvements, c'est ce qu'on appelle le TOP quittance ment. Après ce délai, tous les mouvements doivent être terminés c'est à dire : toutes les opérations concernant le traitement des index du mois suivant.

24- Test top quittance ment

Toutefois, une date appelée, « top quittance ment » est fixée, conjointement, par les exploitants et la Direction Système Informatique. A partir de cette date, le responsable informatique, peut lancer le traitement test top quittance ment.

Cette application permet aux responsables informatique de tester les éventuelles anomalies intégrés dans tous les fichiers de gestion clientèle et d'éditer les états de contrôle, afin de redresser les anomalies avant le transfert des informations vers la DSI.

Après le traitement des index et le redressement des éventuelles anomalies, le responsable facturation peut demander au responsable informatique de lancer le traitement test top.

241- Liste des états de contrôle top quittance ment

- ✓ test existence zone de surtaxe ;
- ✓ test correspondance entre catégorie et mode de règlement
- ✓ test correspondance entre catégorie et TVA
- ✓ test existence TVA pour les consommations supérieures à 8 KWh/ électricité et 1 m3 / eau ;
- ✓ test existence PS
- ✓ test existence code tarif dans table tarif
- ✓ test correspondance entre catégorie et compte encaissement
- ✓ test existence diamètre pour compteur eau
- ✓ test tarif en double pour un même client
- ✓ test nombre contrat, relevé et abonné.

Après édition,

Transmettre, tous les états de contrôle restitués au responsable facturation en vue de redresser dans l'immédiat les éventuelles anomalies et de saisir le résultat de cette action.

Remarques :

- Ces états doivent être contrôlés et corrigés avant le « top quittance ment »
- En cas d'abondance de régularisation à effectuer, les exploitants concernés peuvent demander au responsable informatique de la zone de reculer la date « top quittance ment ».
- Après le lacement du top quittance ment, aucune mise à jour fichier ne peut être acceptée.
- Toutes les anomalies sur index et consommation relevé au cours de la période de relevé doivent être régularisées avant top quittance ment pour être prise en compte dans le traitement quittance ment.

25- Le traitement des données

Après le top, tous les donnés seront transférés aux responsables informatiques pour être traités.

Ce traitement peut se présenter comme suit :

- l'intégration des donnés (index),
- la plage,
- la correction,
- la réintégration des donnés,
- la validation.

La première opération est l'intégration de tous les donnés après le TOP.

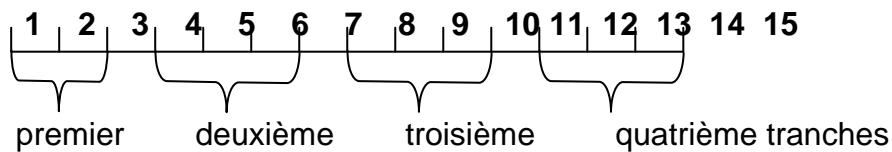
Puis, les responsables vérifient la certitude de tous les donnés en le rectifiant en cas d'erreur c'est à dire dans la plage, toutes sortes des corrections ou des modifications sont encore possibles avant la réintégration définitive, suivi de la validation.

Après tout cela, les responsables informatiques de l'agence transmettront tous les donnés à une autre agence située à Mahavoky (par réseau) pour que ce dernier puisse établir la facture correspondante à la consommation de chaque abonné.

Enfin, à cause de l'importance du nombre du client, l'établissement de toutes les factures en une seule fois sont impossibles. Par conséquent, il se divise en quatre tranches suivant le planning de relevé (15 jours ouvrables)

Remarque : c'est l'agence de Mahavoky qui élaboré et traite tous types de facture des agences existant à Tananarive sauf l'agence de Tanjombato car c'est elle-même qui élaboré et traite les factures de ses clients.

Schéma : Planning traitement de la facture

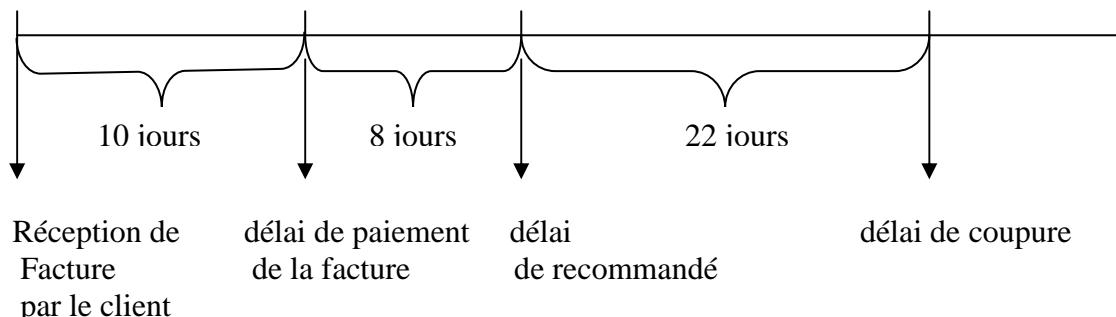


Section 3 - Procédure de recouvrement des créances

Dans cette section, nous traiterons deux points essentiels à savoir :
Le système de recouvrement appliquée par la JIRAMA et son mode du traitement

31- système de recouvrement

Pour avoir un pourcentage de recouvrement élevé, la division recouvrement applique le système suivant :



A compter de la date de réception de la facture, le client a un délai de 10 jours pour payer la facture. Si dans ce délai aucun paiement n'est effectué, il est frappé par une lettre de recommandé. Le délai de cette lettre est 8 jours après la date précédente et elle a un frais qui sera imputé dans la prochaine facture du client concerné.

La coupure se fera à partir du 22 jours du délai de la relance en suivant le planning de coupure.

Il faut préciser que la lettre de relance est basée sur le planning de distribution de la facture.

C'est à dire l'établissement de la lettre de relance ne dépend pas de la date du départ de la distribution des factures mais suivant la date de réception de la facture.

32- Traitement du recouvrement

Le recouvrement des impayés fait partie de la gestion de la clientèle. Plusieurs modules composent cette application dont :

- I- la relance des impayés
- II- la coupure après relance
- III- la remise après coupure

Le traitement du recouvrement permet de :

- relancer les factures impayés après les délais accordés pour leur règlement
- lancer automatiquement, les actions coercitives concernant les abonnés
- suivre et contrôler les résultats de ces actions

321- Lettre de relance

Les lettres de relance sont éditées automatiquement après le lancement de la procédure d'édition des lettres de relance.

Remarque :

- les lettres sont envoyées aux clients le lendemain même de leur édition.
- Les lettres de relance éditées concernent, uniquement, la fourchettes de dates demandées et les créances avec type de relance / RL
- Le lancement de l'édition des lettres de relance doit être effectué le même jour que la saisie des clients à relancer.

8 jours calendaires après présentation de la LR et après traitement des caisses, le responsable recouvrement doit demander au service exploitation (informatique) d'éditer la liste des clients à couper.

La coupure doit être effectuée le lendemain de l'édition des ordres de coupure, c'est à dire, le 9^{ème} jour après présentation des LR.

Client à ne pas relancer

Cette procédure permet de saisir les références des clients pour lesquels le responsable du service commercial ou chef d'agence donne l'accord de ne pas relancer, malgré leurs impayés.

Remarque : la saisie des clients à ne pas relancer doit se faire avant la date butoir programmée dans le système. C'est à dire avant l'expiration des 1 jours.

Principes : le responsable du service commercial doit donner le motif de non-relance du client et chaque motif est à saisir suivant leur code.

Exemple : facture litigieuse, accord de délai de paiement, facture non distribuée

Une date limite est donnée avec l'accord. Passée cette date, le client peut faire l'objet d'une relance de ses impayés.

- l'accord doit être donné client par client (référence par référence)
- passé le délai accordé, si le client obtient un nouveau délai, ce nouveau délai doit être saisi et considéré comme un nouvel accord avec un motif à part.

Relance automatique

Cette application permet d'éditer les lettres de relance et d'effectuer la relance des impayés à partir des LR en se basant sur le planning programmé dans le système.

Remarque : les clients, existant dans le fichier des clients à ne pas relancer ne peuvent être relancé avant l'expiration de la date limite.

Cette procédure est utilisée, si les responsables décident de relancer un client avant la date limite accordée pour payer les créances encore impayées avant les actions de relance.

Annulation relance

La saisie annulation relance est créée pour permettre au responsable d'annuler les relances demandées ou automatiquement qui sont, déjà, intégrées dans le fichier de suivi recouvrement, mais, pour lesquelles les responsables du service commercial ou le chef d'agence décident de ne pas éditer.

322- Coupure

Clients à couper

Les clients touchés par cette application sont les clients qui ont déjà fait l'objet de relance et dont les factures restent encore impayées et les délais de paiement après relance sont expirés.

Client à ne pas couper

Cette procédure permet de saisir les références des clients qui ont fait l'objet de lettre de relance dont la date de délai de paiement est expiré et les factures restent encore impayées, mais, que les responsables décident de ne pas couper.

Coupure automatique

Cette procédure permet de contrôler à partir de la base portefeuille, toutes les factures encore impayées dont les délais de paiement après relance sont, déjà, expirés et d'éditer les bulletins de coupure correspondants à ces impayés.

Les factures concernées sont les factures qui ont fait l'objet des lettres de relances dans le fichier et qui sont encore restées impayées après l'expiration du délai de paiement accordé.

Cette procédure doit être lancée après le traitement des caisses et des régularisations portefeuilles.

323- Remise

Cette application permet de contrôler les clients qui ont déjà fait l'objet d'une coupure, mais, qui, par la suite, ont payé leurs factures et les frais de remise et, surtout, d'éditer les bulletins de remise correspondants à ces paiements. Ensuite, ces bulletins seront transmis aux responsables remise pour exécution.

Section 4 : Statistiques de travaux rendus mensuellement par chaque division

Le statistique concernant les travaux moyen mensuel rendus par chaque division se présente comme suit :

Division accueil

Nature des travaux	NOMBRE	
	Electricité	Eau
Demande de travaux	273	48
Encaissement Devis	291	42
Droit d'abonnement	657	129
Demande d'arrêté de compte	112	
Réclamations	164	
renseignements	128	

Division facturation

Nature des travaux	NOMBRE	
	Electricité	Eau
Compteurs à relever	43 620	13 072
Compteurs relevés	41 277	12 299
Compteurs non relevés	2 343	773
BFL	169	
Annulation DEAC	50	
Annulation DENP	62	
Création facture AC	105	
Création facture NP	248	
Création facture TR	36	
Création facture RC	35	

Division recouvrement

Nature des travaux	NOMBRE	
	Electricité	Eau
LR expédiées	12 092	
LR retournées	240	
Coupures envoyées	4 459	
Coupures exécutées	2 794	
Remises effectuées	1 239	
Remise urgente	1	
Traites émises	22	
Traites impayés	69	
Coupure AC	1 057	234
Coupure NP	3 606	913
Dépose compteur	96	8

Division technique (statistique concernant les travaux de dépannage et entretien)

Nature des travaux	NOMBRE
Eau	
Nombre de demandes reçues	133
Nombre des interventions effectuées	131
Manque de pression (quartier)	1
Manque de pression (individuel)	11
Fuite sur branchement	79
Fuite sur conduite	10
Fuite sur raccord compteur	7
Fuite sur corps compteur	2
Fuite au robinet d'arrêt	17
autres	4

**DEUXIEME PARTIE :
PROBLEME RENCONTRES
AU NIVEAU DE LA SOCIETE**

Cette deuxième partie mettra en exergue les problèmes constatés au sein de l'Entreprise, plus particulièrement au niveau de ses activités.

Pour mieux expliquer les différents problèmes, nous avons effectué des études et des analyses qui permettent d'identifier les failles rencontrées au sein de la société lors de notre passage.

A partir de cette étude, nous avons pu retenir les problèmes suivants :

- dans le premier chapitre, nous allons évoquer les problèmes liés à la motivation du personnel et du matériel
- dans le deuxième chapitre, nous essayons de développer les problèmes liés aux relations entre la JIRAMA et sa clientèle
- et dans le troisième partie, nous essayons de dégager les problèmes liés aux procédures du traitement de vente

Chapitre I : Problèmes liés à la motivation du personnel et du matériel

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu, les problèmes liés au motivation du personnel, et en second lieu, les problèmes liés au matériel

Section 1 : Problèmes liés à la motivation du personnel

Cette section comporte cinq problèmes :

- Manque de formation
- absence de formation pour les nouveaux recrutés
- insuffisance d'effectif du personnel par rapport aux objectifs
- connaissance professionnelle du personnel insuffisante
- insuffisance de rémunération

11 – Manque de formation

Au niveau de la gestion du client de la JIRAMA, nous avons constaté que la manque de formation entraîne la défaillance du personnel.

Nous avons vu que c'est surtout au niveau de l'accueil des clients que le manque de qualification est ressenti. Même la présentation physique des agents ne convient pas pour accueillir la clientèle : tenue débraillée, tenue de ville, etc. souvent, un climat de tension, de friction règne entre la JIRAMA et sa clientèle, que cela concerne une simple demande de renseignements, une réclamation, une négociation ou bien une demande de conseils.

Par exemple, pour l'attribution de l'ampérage d'un nouveau branchement, la question posée par l'agent est trop directe et sans souplesse, comme : « Quels sont les matériels que vous allez utiliser ? ». aux yeux de la clientèle, cette question est considérée comme étant une menace ou une mise en garde si bien que la réponse donnée est, dans la plupart des cas, loin de la réalité comme : « Nous utilisons simplement deux ou trois ampoules, une petite radio et un poste téléviseur ».

Nous avons souvent remarqué que la plupart des agents ne maîtrisent pas le français et l'anglais plus médiocre malgré la relation entre les agents et les clients.

L'approche commerciale pour résoudre un problème ou pour donner des conseils est souvent délaissée au profit de l'approche technique qui, pour les clients, est assez difficile à comprendre.

12 – absence de formation pour les nouveaux recrutés

Les nouveaux recrutés qui, au lieu d'alléger les travaux des anciens, les alourdissent. Par conséquent, les anciens perdent beaucoup de temps en les aidant et parfois même en se mettant à leur place.

13 – insuffisance d'effectif du personnel par rapport aux objectifs

Prenons tout de suite un exemple : il n'y a qu'un groupe de quatre personnes qui s'occupe tout ce qui concerne les travaux de dépannages et celles des entretiens pour l'agence 67 Ha.

Donc, malgré les efforts et la volonté des employés, leurs travail s'accumule toujours à cause de sous effectif du personnel.

Un autre exemple, l'insuffisance du nombre des agents responsables des travaux de coupure et de remise emmène l'inefficacité de la procédure de recouvrement car après 22 jours du relance, la coupure doit être exécutée.

Un autre exemple, il n'y a que deux personnes seulement pour l'accueil du client. Mais nous avons remarqué que la plupart de travail passent au niveau de ce service.

Aussi, l'élaboration manuelle de l'imprimerie alourdit leur tâche comme l'élaboration du BVE, CDF,BMV etc. En effet, tout cela entraîne une longue file d'attente qui provoque le mécontentement du client.

14 – connaissance professionnelle du personnel insuffisante

La connaissance du personnel de la JIRAMA au niveau professionnel est insuffisante, car le personnel est limité à chaque domaine d'activité. Donc, cela provoque la routine dans le travail. De plus, cela peut même amener le personnel à ne pas donner le meilleur de lui-même.

15 – insuffisance de rémunération

Il faut prendre conscience de la valeur primordiale d'un facteur humain. D'après les sondages faits auprès des employés la plupart d'entre eux se plaignent de l'insuffisance des salaires, alors que les travaux sont énormes à cause de l'insuffisance en effectif. Il est vrai que les salariés reçoivent des primes, mais tout cela n'est qu'une poudre aux yeux par rapport à l'inflation galopante. Ils contestent aussi l'énorme écart entre salaire des cadres et des employés, ce qui peut créer : un conflit d'intérêts, ou une fuite de responsabilité, une disparition de conscience professionnelle, et une compensation vers d'autres intérêts, frustration et des attitudes différentes. Comme cette information est confidentielle, nous aimerions nous contenter des résultats obtenus par des enquêtes auprès des employés.

Section 2 : Problèmes liés au matériel

Cette section comporte cinq éléments :

- Matériel informatique insuffisant
- Absence et insuffisance des fournitures de bureau
- absence ou vieillissement des matériels de bureau
- insuffisance des matériels de transport
- rupture de stock fréquente

21 – Matériel informatique insuffisant

Si nous faisons un rapprochement entre le nombre d'ordinateurs et la division existante, nous pourrons constater qu'un ordinateur pour environ quatre employés est vraiment insuffisant (exemple : la division recouvrement). Le plus grave c'est qu'un ordinateur pour les trois chefs de division qui sont : le chef de division recouvrement, le chef de division accueil et le chef de division facturation plus le responsable IBANOR, cela nous ne paraît pas normal pour une société d'une telle envergure.

Le cumul des heures perdues dans l'espoir de trouver un ordinateur libre est vraiment une perte de temps, un sérieux handicap pour la société. Celui qui travaille sur cet ordinateur ne se sent pas à l'aise en voyant ses coéquipiers qui attendent ; par conséquent il risque de ne pas pouvoir bien terminer son travail, et même de commettre des erreurs qui entravent l'épanouissement de chacun et par voie de conséquence de l'entreprise.

22 – Absence et insuffisance des fournitures de bureau

En ce qui concerne les fournitures de bureau (stylo, Blanco, crayon, feuille, règle...), elles sont insuffisantes voire absentes pour la réalisation du travail. Les employés sont obligés d'en acheter avec leur propre moyen afin de pouvoir travailler correctement.

23 – absence ou vieillissement des matériels de bureau

La plupart des matériels de bureau utilisés par la JIRAMA sont usés ou dépassés comme : la table, la chaise, bac à ordures, armoire etc. De plus, nous avons remarqué qu'il n'y a pas de matériels roulantes ou quelque chose d'automatique utilisés dans les bureaux, sauf les machines utilisées par les caissiers encore que celles ci sont vieilles.

Par conséquent, les employés sont obligés de se déplacer fréquemment ce qui provoque très vite la fatigue. Mais, cela s'avère une perte d'énergie inutile. Car, les tâches s'accumulent.

En outre , le déplacement du personnel emmène une perte de temps ; comme un adage qui dit que « le temps est sacré » , donc il faut le consacrer strictement au travail primordial.

A la fin, le personnel ne pourrait plus sentir le goût du travail.

24 – insuffisance des matériels de transport

L'insuffisance des matériels de transport rend faible le taux de recouvrement dans la mesure où pour effectuer la visite client (client insolvable), les agents responsables se déplacent par leur propre moyen ; soit à pied, soit qu'ils paient leur propre transport.

Concernant l'assistance technique, elle est peu présente pour la majorité de la clientèle. L'intervention de la JIRAMA dans le cas des fuites de tuyaux conducteurs ou de remplacements de ces tuyaux est loin d'être effective avant 48 heures à cause de l'insuffisance de matériel de transport. Or, cette lenteur est une perte évidente pour la société.

Parfois, la coupure d'électricité dans certaines régions n'est résolue qu'au lendemain mais en général, le problème au niveau de l'électricité est souvent mal compris par la clientèle (coupure soudaine, chute de la tension, surtension,...).

Quelquefois aussi, la clientèle ne prend pas sa responsabilité qui est d'aviser le plus tôt possible la JIRAMA en cas de problème concernant les conduites avant leurs compteurs.

25 – Rupture de stock fréquente

La rupture de stock fréquente au niveau de la JIRAMA est un handicap pour la satisfaction à la demande du client (nouveau branchement, branchement supplémentaire).

Donc, nous pouvons donner notre hypothèse que ce sont les erreurs d'appréciation de stock minimum qui empêchent la réalisation des travaux à temps réel. Même si l'agence voulait satisfaire le besoin de son client alors que le matériel en question n'existe pas ; et qu'elle devrait lancer des commandes au magasin de stock (à Soanierana) sans parler de la durée de livraison, alors l'agence ne peut rien faire.

De plus, l'insuffisance de moyen de transport destiné pour les matériaux alourdit la conséquence ; surtout pour le service après vente.

Chapitre II : Problèmes liés aux relations entre la JIRAMA et sa clientèle

Dans ce chapitre, nous essayons de développer tout d'abord, les problèmes de communication entre la JIRAMA et sa clientèle qui se passe au niveau de l'accueil et au niveau de la facturation.

Ensuite, les problèmes de la JIRAMA vis à vis de sa clientèle concernant les intrigues effectuées par ce dernier. Puis, l'inadéquation de la structure par rapport à ses objectifs.

Section 1 : les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA

Dans cette section, nous allons voir tout d'abord, les problèmes au niveau de l'accueil, en suite, les problèmes au niveau de la facturation.

11 – au niveau de l'accueil

Cela s'explique par le fait que, si par exemple, la raison de la visite du client est de demander le rapport de paiement de facture, il préfère s'adresser à un seul agent au lieu d'en parler avec tous les employés dans le bureau ou devant d'autres clients.

D'autant plus qu'au moment de notre enquête, le nombre des clients qui font ce genre de demande multiplie incessamment.

Aussi, l'agent qui accueille ce client a l'habitude d'évoquer le problème avec ses coéquipiers, en présence du client concerné, avant de demander l'accord du chef d'agence. Pourtant, cela nuit à la confidentialité professionnelle.

12 – au niveau de la facturation

Le contenu de la facture est mal compris par le client, même le net à payer, il ne savait pas le procédé à utiliser par la JIRAMA pour facturer sa consommation.

Malgré les détails apparus dans la facture, la majorité des clients ne comprend pas ce que cela signifie à quoi ? par exemple : la redevance, le prime fixe...

En plus de l'utilisation du langage unique qui est le français dans la facture, les variables utilisées sont très techniques voire même très scientifiques. Nous demandons combien de consommateurs ont la faculté d'expliciter sa consommation à partir de la facture que la JIRAMA leur a facturée.

Il existe même des variables que les clients n'arrivent pas à comprendre la raison d'être sur la facture comme les surtaxes fonds de travaux, la redevance d'assainissement.

Notons aussi au passage la non-justification de plusieurs rubriques incluses dans la facture comme la puissance souscrite par exemple.

En ce qui concerne l'incompréhension proprement dite, les abonnés se demandent pourquoi le montant de leur facture ne cesse d'augmenter à chaque distribution. La raison qui nous semble valable pour expliquer ce fait est l'inexistence d'éducation permanente de la part de la JIRAMA pour sa clientèle même si elle insère au verso de la facture quelques explications qui ne sont pas vraiment très claires ni suffisantes.

En effet, la clientèle se doute de la véracité de la facture correspondante à la consommation. Elle n'a pas confiance à un simple employé, ni aux agents techniques, ni aux dirigeants. C'est pourquoi elle se méfie de toute action entreprise par la JIRAMA même si cette dernière tente quelquefois d'éclaircir l'opinion publique.

Dès qu'on parle de « JIRAMA », la clientèle éprouve un sentiment négatif et une attitude très méfiante. Par contre, les consommateurs n'osent pas soulever face à face les problèmes qui existent ;

Et c'est cette inaccessibilité de la clientèle à des explications plus précises qui crée une tension plutôt fragile et permanente entre la JIRAMA et sa clientèle, ce qui rend la gestion de la clientèle difficile.

Section 2 : les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client

Cette deuxième section comporte deux problèmes :

- les intrigues de la clientèle
- l'inadéquation de la structure par rapport aux objectifs

21 – les intrigues de la clientèle

Bien qu'un service contrôle et un service d'inspection existent au sein de la JIRAMA, de grands problèmes subsistent et sont perpétrés par certains abonnés de la JIRAMA. Ainsi, ils méritent d'être soulevés. Ce sont les manœuvres frauduleuses d'une partie de la clientèle d'une part, et la mauvaise foi pure et simple d'une autre partie, d'autre part.

Les manœuvres frauduleuses constatées sont les suivantes :

- ☒ déplombage du compteur dans le but d'arrêter ou de remonter le compteur numérique.
- ☒ Trucage des compteurs : il consiste à bloquer le disque à l'aide d'un petit trou et par la suite introduire un tige pour bloquer le système
- ☒ Alimentation électrique non enregistrée par le compteur ; source d'alimentation avant le compteur électrique
- ☒ Remise en marche frauduleuse des compteurs dûment coupés par les agents de la JIRAMA selon l'ordre de coupure à exécuter immédiatement ;

Par ailleurs, certains clients agissent de mauvaise foi envers la JIRAMA. Ils arrivent à éviter certaines procédures générales et légales, instaurées par la JIRAMA. Ainsi, certains abonnés ferment délibérément leur maison lors du calendrier de relevé ou de distribution de facture dans leur zone.

Il arrive aussi que des ordres de coupure immédiate n'aient pas été exécutés par les agents affectés à cette tâche, et que les responsables de suivi ne constatent qu'un mois après, sur les états imprimés de la créance. Cela dit, sur papier, l'alimentation a été bel et bien coupée mais sur terrain, les compteurs tournent encore.

La raison la plus probable de cette défaillance est la corruption passive de certains abonnés à l'égard de certains agents de la JIRAMA qui n'a que pour but de ne pas exécuter l'ordre de coupure en bonne et dû forme.

Notons au passage la mauvaise foi de certains locataires lors du déménagement. Ils ne paient pas leurs dernières factures et ne laissent aucun adresse, c'est à dire qu'ils font exprès de ne pas apurer leur compte par le biais d'un arrêté de compte pour que la procédure de mutation.

Soit facilitée par les nouveaux locataires. La conséquence grave est que la mutation ne pourra pas être réalisée et que la remise en marche ne sera effectuée qu'après solde des arriérés.

22 – L'inadéquation de la structure par rapport aux objectifs

Nous avons constaté que la politique générale concernant l'organisation de la structure ou bien la répartition de l'effectif des employés n'est pas proportionnelle aux objectifs et au volume des tâches attribuées à chaque direction. Certaines directions souffrent vraiment de l'insuffisance de personnel alors que d'autres sont en surnombre d'agent.

Parmi les six directions existantes (direction générale, direction commerciale, direction inter-régionale, direction production et distribution, direction finance et comptable, direction ressources humaines), la direction inter-régionale qui assure la vente est la plus victime. Mais nous savons que c'est la vente qui assure la survie de la société en tant que pilier fondamental d'une société à but lucratif.

Certes, la méprise de ce déséquilibre structurel peut rendre la société en faillite.

CHAPITRE III : LES PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES DU TRAITEMENT DE VENTE

Dans ce troisième chapitre, notre travail va consister à mettre en évidence les problèmes identifiés au niveau de la procédure du traitement de vente au sein même de la société.

Nous citons :

- problèmes relatifs aux procédures de l'élaboration du devis et de l'exécution de travail
- problèmes relatifs aux procédures de la facturation
- problèmes relatifs aux procédures du recouvrement

Section 1 : problèmes relatifs au procédure de l'élaboration du devis et de l'exécution de travail

Cette section comporte deux problèmes :

- lenteur de l'élaboration du devis
- lenteur de l'exécution de travail

11 – lenteur de l'élaboration du devis

A part les dossiers exigés par la JIRAMA, qui ont dépensé au moins 5 jours pour les fournir, il y a également la durée de 3 mois de l'établissement du devis à compter de la date de déposition de demande du client (c'est à dire, le service accueil de l'agence transmet cette demande au service technique Soanierana qui est le seul service responsable de l'élaboration en ce qui concerne les travaux du devis) jusqu'à ce jour.

En outre, la JIRAMA ne fixe aucun rendez-vous pour le devis, donc pendant ce délai, le client est obligé d'y venir pour le chercher jusqu'à ce qu'il soit enfin prêt.

D'après les enquêtes que nous avons effectuées auprès des employés, le délai de l'élaboration du devis peut être prorogé jusqu'à 6 mois ou plus à cause de l'importance du nombre du demandeur. Mais cela entraîne le mécontentement du client car à part du non-respect du délai légal qui est déjà trop long pour eux, il y a aussi cette prorogation qui ralentit ce délai d'attente. Donc, vis à vis du client, il considère que ce geste traduit la méprise totale de sa demande.

12 – lenteur de l'exécution de travail

Après l'acceptation du devis par le client, le service accueil transmet une nouvelle fois le devis accompagné de l'imprimé ordre d'exécution au service technique Soanierana qui permet à ce dernier d'exécuter le travail.

Normalement, la réalisation du travail suit un planning élaboré suivant l'ordre d'arrivée de la demande mais la pression de certains dirigeants ou certaines personnes du pouvoir perturbe ce planning par le fait que connaissant certains clients, ils demandent aux employés de terminer en priorité ses travaux sans respecter le classement préétabli, et les employés sous pression à leur tour ne font qu'exécuter.

I faut noter également l'insuffisance des matériaux.

Tous ces dérapages incontrôlés là ont une répercussion au niveau de l'entreprise et détruisent l'image de marque qu'elle représente.

Section 2 : problèmes relatifs aux procédures de la facturation

Cette section comprend deux problèmes :

- la défaillance de procédure de la facturation
- la défaillance de procédure de la rectification de la facture

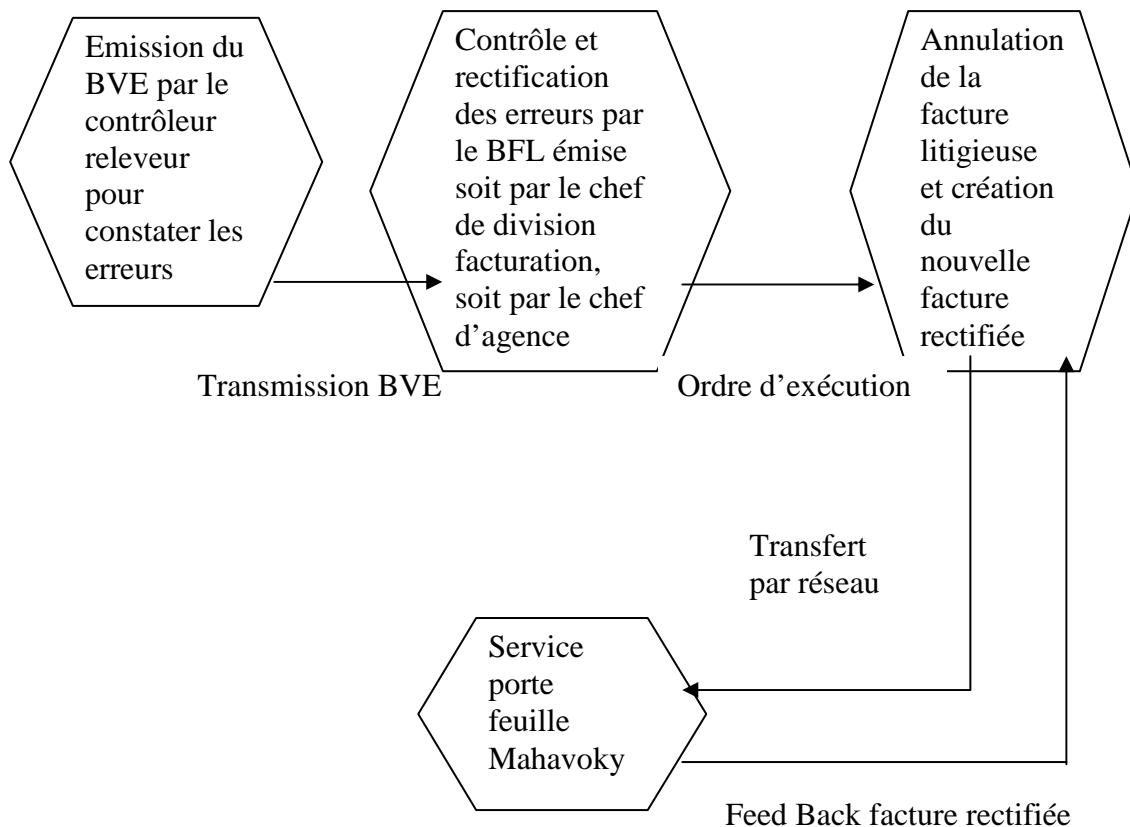
21 : la défaillance de procédure de la facturation

Nous rappelons que la conception de toutes les factures est effectuée par un seul service sis à Mahavoky. Toutefois, il est incapable de traiter en une seule fois toutes les factures, alors il doit les diviser en 4 tranches.

Certes, la dépendance des agences à cet unique service entraîne une grande conséquence au niveau de la gestion de la facture, car l'agence ne fait que de distribuer la facture au moment de la remise de celle ci par le service responsable, alors, il n'y a pas de confrontation entre les factures à distribuer et les données transférées par l'agence, donc s'il y a discrimination entre les deux, elle ne sera récupérée qu'après la prochaine facture.

22 – la défaillance du procédure de la rectification de la facture

La démarche à suivre est trop longue pour la rectification de la facture, cela dépense tellement de temps, qu'une risque de ne pas terminer à temps voulu la rectification de toutes les factures en question est possible. Elle se représente comme suit :



Section 3 : problèmes relatifs aux procédures du recouvrement

Cette section comprend trois problèmes :

- l'inefficacité de la relance
- l'inefficacité de la simulation des travaux de coupure et remise
- exécution tardive de l'ordre de coupure et de la remise en marche

31 : l'inefficacité de la relance

Quand le délai prévu pour le paiement de la facture est expiré, le lendemain, on frappe le client par une lettre de relance, car dans la base porte feuille sa facture était considérée comme impayée. Mais dans ce cas, le vrai problème est que le client n'a pas encore reçu la facture faute de non-distribution à temps, pourtant, le client n'a compté que 10 jours à partir de la date de réception de la facture sans considérer le délai apposé dans la facture.

En effet, cela génère fréquemment la mésentente entre la JIRAMA et sa clientèle à propos de la relance.

En outre, nous supposons des critiques sur la validité de la lettre de recommandé, le 8 jours est trop long. De plus, le frais de cette lettre est léger. Alors nous remarquons que la majorité du client néglige toujours le paiement. Par conséquent, les arriérés ne cessent pas d'augmenter ce qui rend le taux de recouvrement plus faible.

32- l'inefficacité de la simulation des travaux de coupure et remise

La simulation des travaux de coupure et remise complique les tâches, car avant d'exécuter le travaux, l'exécutant est obligé de vérifier, d'abord, à chaque adresse s'il s'agit d'une coupure ou d'une remise.

Aussi, les va et vient dépensent beaucoup d'énergie ce qui fatigue rapidement les employés. En effet, les tâches s'accumulent.

En outre, la défaillance du planning de coupure et de remise qui se fait seulement par rotation ; une fois par semaine suivant la référence géographique.

33 – exécution tardive de l'ordre de coupure et de la remise en marche

En suite, d'après l'état des impayés, beaucoup de compteurs fonctionnent encore même si le nombre de factures impayées sont de l'ordre de trois ou quatre voire même plus. Ce problème est dû :

- à la corruption de certains clients de mauvaise foi à certains agents de la JIRAMA
- aux menaces proliférées par certains abonnés aux agents chargés de faire la coupure
- au débordement de travail
- à l'insuffisance de l'effectif

Concernant la remise en marche, une fois les arriérés du client apurées, les compteurs doivent être remis en marche mais ce n'est pas souvent le cas car le client devra attendre au moins 24 heures pour jouir à nouveau de ses besoins à cause de l'insuffisance de l'effectif des employés.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET SOLUTIONS RETENUES

Dans cette troisième partie, nous avançons des propositions que nous pensons contribuer à améliorer les analyses critiques évoquées en deuxième partie.

Trois niveaux de solutions seront mis en évidence :

- Propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel
- propositions de solutions concernant les relations entre la JIRAMA et sa clientèle
- propositions de solutions concernant la procédure de vente

CHAPITRE 1 : Propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel

Dans ce chapitre, nous allons essayer de diviser en deux sections notre suggestion :

- la première porte sur la motivation du personnel
- la deuxième porte sur le renforcement et l'innovation des matériaux

Section 1 : Propositions de solutions concernant la motivation du personnel

Dans cette section, notre proposition sera consacrée à :

- la formation du personnel
- la rotation du poste
- la révision du grille de rémunération

11 – La formation

D'abord, en tant que l'une des grandes entreprises à Madagascar, les employés de la JIRAMA devront mettre une tenue correcte pour les employés de bureaux et uniforme pour les techniciens dans le but de favoriser l'image de marque de la société.

Ensuite, pour que la formation soit efficace, il faut que les employés de la JIRAMA changent leurs esprit monopoliste. Par exemple : leur façon de s'exprimer avec le client.

Au niveau des langues, une formation collective est nécessaire pour que tous les employés aient la compétence leur permettant de prendre bien soin de leurs clients au moment propice.

En d'autres termes, en ce qui concerne la formation, tous les employés n'ont pas la même nécessité. Donc avant d'éditer le plan de formation, il faut faire des études afin de connaître le besoin de chaque employé.

Cela nous ramène aux trois points suivants :

- définition et objectif de la formation
- l'analyse des besoins
- mise en place de plan de formation

111- définition et objectif de la formation

A-Définition

La formation est un ensemble d'action, de même, de méthode et du support à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels sans oubliés l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future.

Sous le terme « formation » peuvent être englobés les autres acceptations utilisées tels que : développement individuel, perfectionnement, apprentissage.

B-Objectifs

Voici quelques exemples des objectifs :

- assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés
- améliorer le statut de l'employé par de l'avancement dans l'organisation
- adapter les emplois à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois
- favoriser l'efficacité de tout les personnel employés par une meilleure utilisation des ressources.

Il est à noter que les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation et les propositions d'objectif de formation portent généralement du service personnel.

112 – L'analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortent pas exclusivement du bon exercice de la formation.

L'enquête auprès du personnel allie les entretiens et les questionnaires .

A titre d'exemple, voici quelque grand thème abordé lors des enquêtes :

- l'intéressé a t-il déjà suivi une formation ? si oui, pourquoi ? laquelle ? avec quel intérêt et quel résultat ? si non pourquoi ?
- quels sont les désirs actuels de formation de l'intéressé et dans quel domaine ?
- le style de formation préférée : cours du soir, par correspondance dans l'entreprise, à l'extérieur, stage à plein temps ou à temps partiel.
- La formation doit elle être sanctionnée par un diplôme ? un examen ?

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins une typologie des attentes et des actions.

Une série d'entretien et d'analyse plus précise (enquête sur le poste de travail) permet de préciser les besoins.

L'analyse du poste de travail permet également de déterminer les éléments de formation complémentaires nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle.

Cette analyse est souvent utilisée dans le cas de formation devant déboucher sur des promotions.

L'analyse des besoins exprimée est une phase importante car elle engage l'avenir du plan de formation. Elle permet de regrouper les besoins détectés en grand chapitre. Ainsi qu'à recensé les contraintes.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois déterminés les principaux choix.

113 – *La mise en place de plan de formation*

Avant de mettre en place le plan de formation, il faut faire le choix.

A – les choix

La politique de formation est l'un des volets de la gestion du personnel, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et de favoriser leur satisfaction par une meilleure adéquation de la politique sociale.
La politique de formation repose sur des choix et notamment :

A1 - choix des objectifs de la formation

Nous avons vu quelques thèmes auparavant, ils peuvent varier d'une organisation à une autre. Quelques objectifs d'ordre général peuvent être retenus : réactualisation des connaissances techniques, information du personnel sur l'entreprise. Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas etc...

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ces objectifs sachant que ces choix ont des conséquences au niveau de la formation en terme de budget de contenu, de bénéficiaire.

Les modalités de formation doivent être définies : durée de formation, formation intra c'est à dire agent de la même entreprise, formation inter c'est à dire agent de diverse provenance, formation par moyen interne ou appel à des organismes extérieurs, formation pendant ou hors des heures de travail, formule pédagogique.

Il faut retenir que tout ceci doit se faire dans le respect des dispositions réglementaires.

A2 - le plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation.

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Il comporte les objectifs et priorités, les contenus, la pédagogie, les modalités, les catégories de bénéficiaires, le budget, les manières dont la formation sera évaluée.

B – organisation et suivi de formation

La formation suscite des attentes de la part de personnel et de l'entreprise et met en jeu de budget élevé. Il est important d'assurer par une organisation et un suivi adapté l'utilisation optimale du budget alloué.

12- La rotation du poste

La rotation du poste rend le personnel polyvalent, alors il est très important de l'adopter, surtout pour le personnel responsable de la vente. Mais cela doit se faire seulement entre le personnel de même échelon.

Par exemple : rotation de poste entre les chefs de division

Un autre exemple : rotation de poste entre les agents de même échelon (agent d'accueil, agent de recouvrement...)

Un autre exemple : entre les releveurs et les monteurs

13- Revoir la grille de rémunération

Face au superflu du coût de la vie en ce moment, la révision de la grille de rémunération est une nécessité primordiale car nous constatons que cela provoque une grande démotivation du personnel, comme la révision du salaire est régie par la loi, alors, nous proposons de la faire sous forme de prime de récompense.

En effet, il n'existe pas d'objectifs de résultats individuels, source de compétition interne et de frustration ou jalousie, mais plutôt une mise en place d'un régime de primes d'avantage orientées vers le groupe.

Nous prenons un exemple, accorder une prime pour le groupe recouvrement s'ils atteint X % de taux en fonction des résultats de l'entreprise et de la réalisation d'objectifs prédéterminés par le groupe lui-même (agents de relance jusqu'aux agents de coupure) afin d'avoir plus le maximum de taux de recouvrement.

Mais il faut réservé cet avantage au personnel responsable de vente car notre objectif principal sera le développement de l'entreprise mais non pas la satisfaction des employés.

Section 2 : solutions concernant les matériels

Cette section comporte trois suggestions :

- Renforcement de matériel en informatique
- Achat des matériels fournitures de bureaux
- Innovation des matériels de bureaux

21- Renforcement de matériel en informatique

Nous avons vu dans la deuxième partie, la carence de la société en matériel informatique et les effets négatifs qu'elle génère sur les employés, et par conséquent dans la productivité de la société. Pourtant le matériel informatique tient une place prépondérante non seulement dans la société JIRAMA mais dans toutes les entreprises actuelles. Donc, pour remédier à tous ces problèmes, il faut que le nombre de l'ordinateur doit correspondre aux nombres des employés utilisateurs.

22- Achat des matériels

Pour que les employés soient productifs, il faut leur donner tous les matériels utiles à l'accomplissement de leur travail.

Par exemple ;concernant les fournitures de bureau : stylo, Blanco,...

23- Innovation des matériels de bureaux

Actuellement, face à la robotisation et l'automatisation des matériaux utilisés par la majorité des grandes entreprises, et comme la JIRAMA est l'une d'entre elles, elle doit suivre l'évolution technologique et innover ses matériels de bureaux qui sont vieux et démodés.

L'innovation des matériaux ne doit pas tout simplement être une mode mais surtout une aide à l'amélioration et à la collaboration, qui, à son tour améliore le degré de satisfaction de la clientèle et crée une valeur ajoutée significative au profit des clients.

CHAPITRE II : propositions de solutions concernant les relations entre la JIRAMA et sa clientèle

Dans ce chapitre, nous allons évoquer, d'abord, les solutions concernant les problèmes du client vis-à-vis de la JIRAMA. Ensuite, les solutions concernant les problèmes de la JIRAMA vis-à-vis de sa clientèle.

Section 1 : solutions concernant les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA

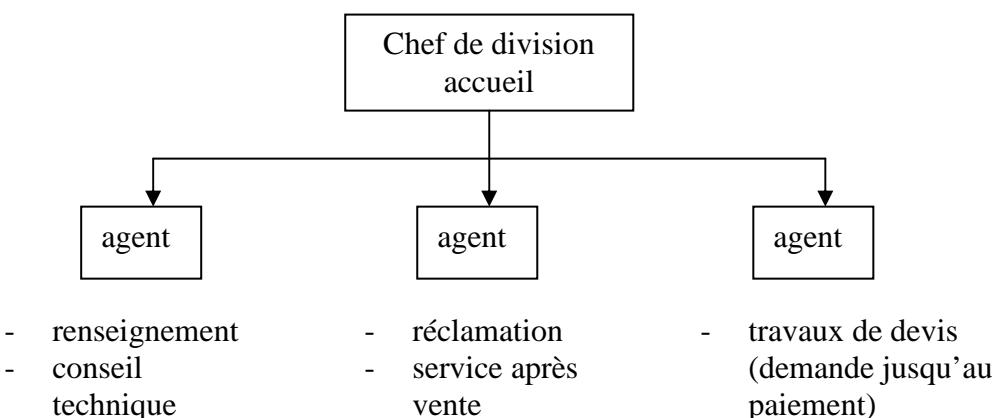
Dans cette section, nous essayons d'apporter des solutions pour remédier aux problèmes du client vis-à-vis de la JIRAMA, au niveau de l'accueil, et au niveau de la facturation.

11- au niveau de l'accueil

Nous avons vu dans la deuxième partie que le vrai problème des clients est le débordement du sujet lors de demande de report de paiement de leur facture.

Pour y remédier, nous proposons de séparer les bureaux des agents d'accueil par cloison vitré par exemple pour enlever la gène du client.

Autrement dit, nous proposons aussi de séparer les tâches au niveau du groupe accueil comme le suivant ;



Dans cette séparation des tâches, l'objectif est la rapidité de travail et donné aux clients le maximum de service pour la satisfaction clientèle.

12- Au niveau de la facturation

Nous rappelons qu'au niveau de la facturation, le problème fondamental du client était l'incompréhension de la facture qui le rend méfiant de tous les employés de la JIRAMA, ainsi que la doute de la véracité de la facture correspondante à sa consommation.

Donc pour le soigner, il faut éliminer certaines rubriques pour alléger le contenu de la facture.

A titre d'exemple, les surtaxes fonds de travaux, la redevance d'assainissement.

Il faut éclaircir les sources d'apparition de certaines rubriques dans la facture à titre d'information au verso de la facture pour mettre au courant le client.

Exemples :

- ☒ la redevance varie suivant le tarif
- ☒ la prime fixe se fait à partir de l'ampérage utilisé
- ☒ existence de taxe pour la consommation supérieure à 80 kWh pour l'électricité et supérieure à 10 m³ pour l'eau.

Aussi, l'utilisation de deux langues (français et malagasy) est efficace pour la compréhension de la facture.

En outre, il faut résERVER une partie libre dans la facture pour les remarques ou l'opinion de la clientèle à propos du service rendu par la JIRAMA.

Cette zone de communication permet, d'une part, à la JIRAMA d'améliorer au fur et à mesure les relations entre eux (la JIRAMA et ses clients) et, d'autre part, à éviter la rumeur du client.

Nous proposons de le mettre au verso du coupon de la facture tenu par la JIRAMA lors du paiement de la facture.

En somme, il faut adopter une simple facture compréhensible pour tous les clients.

Section 2 : solutions concernant les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client

Dans cette section, il y a deux propositions à savoir :

- la mise en place d'une nouvelle section de contrôle
- la restructuration de l'organisation

21- mise en place d'une nouvelle section de contrôle

Cette section a deux missions principales :

- contrôler les manœuvres frauduleuses effectuées par les clients et les travaux effectués par les releveurs et les agents de coupure et remise
- appliquer la sanction relative au vol commis par les clients ou bien même la corruption et la faute commise par les agents en question.

Pour cela, nous proposons à la JIRAMA d'élaborer un planning de sanction pour les clients de mauvaise foi. Elle sera faite suivant la gravité, en considérant aussi le

délai de l'existence. De même pour les employés. Et elle sera appliquée après la constatation de fait.

Cela se fait pour renforcer le recouvrement des créances.

Autrement dit, pour éviter les intrigues du client, il faut étaler le compteur prépayé vers les clients particuliers.

12 – Restructuration de l'organisation

Dans ce présent titre, nous proposons deux solutions :

- révision de la structure
- recrutement de nouveaux employés

121 – révision de la structure

Préalablement, nous avons dit que certaines directions souffrent de l'insuffisance d'effectif du personnel (comme la direction inter-régionale qui assure la vente). Ainsi, nous proposons de renforcer l'effectif du personnel en amont, c'est à dire : les employés qui assurent les opérations, surtout au niveau de la vente, en révisant la structure générale de la JIRAMA (élimination de certain poste ou fusion de certaine tâche) et après cela, les personnes disposées seront affectées à la direction qui a besoin d'elles.

En effet, il faut équilibrer les directions selon leur propre objectif.

122- recrutement de nouveaux employés

Le recrutement de nouveaux employés est l'une des méthodes qui permettent à la JIRAMA de combler le sous effectif du personnel au niveau opérationnel.

Pour acquérir des employés compétents, nous proposons un modèle de processus d'acquisition des Ressources Humaines :

- le recrutement
- la sélection
- l'intégration

A-Le recrutement

Définition

Nous pouvons définir le recrutement comme un ensemble d'action utiliser par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

Le recrutement désigne les opérations qui précèdent et préparent l'embauche.

Objectifs

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- élaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- Procurer à l'organisation des Ressources Humaines au meilleur coût possible
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon que celui-ci utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

Les outils nécessaires au recrutement

En général, ils sont trois :

- le formulaire de demande
- le Curriculum Vitae
- et la correspondance écrite

Le formulaire de demande

Il constitue le document de base du système de recrutement.

La plupart des organisations exigent que le postulant remplisse le formulaire d'emploi pour les raisons suivantes :

- uniformisation des demandes de renseignements sur les candidats
- faciliter de traitement de ces formulaires

Les formulaires doivent être établis de manière à déterminer si les candidats possèdent les compétences correspondantes aux exigences du poste et à fournir les renseignements dans un ordre logique et facilement identifiable.

Exemple :

Renseignements personnels : nom, prénom, adresse, poste désiré...

Etudes : primaire, secondaire, universitaire

Expériences : commencer par l'emploi le plus récent

Renseignements supplémentaires : mettre ici les renseignements que le candidat juge utile pour une meilleure compréhension de sa personnalité.

Le Curriculum Vitae

Pour un individu à la recherche d'un emploi, le Curriculum Vitae se présente comme un bilan objectif qui résume des faits précis : ses coordonnées personnelles, sa formation scolaire et professionnelle, ses expériences de travail, ses activités personnelles en regard de l'emploi désiré.

Le Curriculum Vitae est en quelque sorte la carte d'affaire de l'individu qui offre ses services à une organisation.

Pour l'organisation, il s'agit d'un document qui donne aux recruteurs un flash sur le candidat et qui sert à des multiples fins :

- pour la sélection du candidat en vue d'un poste à combler

- pour garnir le réservoir du candidat en vue de poste vacant
- pour orienter l'entrevue et les discussions avec les candidats à interviewer

En outre, le contenu du Curriculum Vitae se divise en plusieurs blocs qui présentent des renseignements sur les candidats selon une suite logique.

Les sections peuvent varier d'un contenu de CV à l'autre en fonction de la profession, de la personnalité, de l'ambition, de la compétence de chaque individu etc...

La correspondance écrite

La lettre d'accompagnement du CV est d'une importance capitale puisqu'elle tire le CV de l'anonymat et présente la personne elle-même en imprimant le nom du candidat dans la mémoire du recruteur. Le contenu de la lettre d'accompagnement doit présenter 3 sujets principaux :

- mentionner le poste demandé
- attirer l'attention du recruteur sur le CV
- solliciter une entrevue

B-la sélection

Définition

La sélection est un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins de deux partenaires (employeur et candidat).

Moyen et But

L'organisation se sert de 3 moyens lors de la sélection du personnel :

- elle utilise des critères de sélection pour évaluer les candidats et les comparer entre eux ainsi que prédire lequel d'entre eux réussira le mieux dans le poste.
- elle recueille tous les renseignements et les analyses en détail
- elle dépouille tous les documents reçus lors du processus de regroupement.

Ces trois moyens visent deux objectifs essentiels :

- fournir à l'organisation un personnel nécessaire et satisfait
- placer un travailleur au poste qui lui convient parfaitement à lui-même et à l'organisation de façon que l'employé utilise ses aptitudes, son tempérament, et ses motivations à l'accomplissement de ces tâches.

Principale méthode de sélection

La méthode d'évaluation parfaite n'existe quand on touche à la complexité de l'homme.

Il faut choisir la méthode qui s'adapte mieux à chaque situation.

Les 3 méthodes le plus fréquemment utilisées sont :

- entrevue
- les tests
- et les centres d'évaluation

L'entrevue

Est un échange d'information verbale concernant la poste à combler et les caractéristiques des postulants pour ce poste.

L'objectif de l'entrevue contribue aux choix finaux du candidat à retenir, faciliter le cueillette des données précises sur le candidat, informe le candidat sur l'organisation et sur la nature du poste et ses exigences.

Les tests

Le candidat retenu à l'issu des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles pouvant constituer des contre indication pour le poste
- classer les aptitudes des candidats et voir leur adéquation par rapport au profil du poste.

Les catégories de test généralement utilisées sont :

Les tests psychométriques

Concernent les aptitudes particulières (visuelle, matrice...) pour une tâche donnée.

Le test d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.

Les tests cliniques

Visent à cerner la personnalité des examinés à l'aide de questionnaire ou l'inventaire de tempérament.

La graphologie vise à couvrir la personnalité à travers l'écriture.

Les tests de situations

Ce sont des tests de simulation de situation se rapprochant de la future situation professionnelle. Le candidat est évalué selon ce qu'il a fait au cours de la simulation.

Il faut cependant les faire avec prudence.

Le centre d'évaluation

En général, assez peu utiliser. Le centre d'évaluation cherche avant tout à identifier les caractéristiques personnelles et le comportement exigé pour un poste donné.

Cette méthode cherche surtout à évaluer le potentiel des individus afin de découvrir les candidatures pour occuper le poste haut place.

C-L'intégration

La culture d'entreprise

La culture d'entreprise constitue un modèle complexe de croyance et l'espérance partagée par ses membres. Elle englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les attitudes et les normes communes à ceux qui travail dans une organisation.

Généralement, les comportements des individus et des groupes à l'intérieur d'une organisation sont fortement façonnés par les normes dérivées de ses croyances, attentes et action commune.

La socialisation dans l'entreprise

La socialisation au sein de l'entreprise est le processus grâce auquel les membres sont intégrés dans la culture de l'organisation.

Au sens générale, la socialisation est le processus par lequel les anciens membres d'une société transmettent à leurs cadets les attitudes dont ils auront besoin pour remplir efficacement leur rôle de la société.

Processus de socialisation

Les études ont montré que toutes les organisations socialisent leurs membres. En général, les étapes suivantes sont constatées dans le processus de socialisation :

- sélection des candidats à l'entrée
- les employés sont soumis au cours de premier mois à des expériences qui les incitent à faire preuve d'humilité et les poussent à remettre en question leur conduite croyance et valeur intérieure.
- La formation sur le tas entraîne une connaissance approfondie dans un domaine d'activité
- Les responsables mesurent les résultats opérationnels et récompensent les prestations individuelles liées à la réussite de l'entreprise et à la culture de l'organisation.
- Adhésion au valeur de l'entreprise. L'identification des employés avec les valeurs communes à toute l'entreprise leur permet de justifier les sacrifices personnelles qu'entraîne l'appartenance à l'organisation

- Renforcement de folklore lié à des événement important ou légende qui forge la culture d'entreprise et renforce un code de conduite sur « la manière dont nous faisons les choses ici »
- Incitation à connaître les modèles de promotion et de réussite, cela aide à forger l'employé sur des modèles de comportements et caractéristiques à manifester.

Les effets de la socialisation peuvent être positifs ou négatifs quand à la qualité du travail. Une chose est sur le personnel employé qui reste après leur processus de socialisation est « normalisé » par rapport à la culture de l'organisation.

CHAPITRE III : propositions de solutions concernant la procédure de vente

Dans ce présent chapitre, nous proposons des solutions concernant :

- la procédure de l'élaboration du devis et l'exécution de travail
- la procédure de la facturation
- la procédure du recouvrement

Section 1 : solutions concernant la procédure de l'élaboration du devis et l'exécution de travail

Dans cette section, nous proposons en premier lieu, la décentralisation de l'élaboration du devis, et en second lieu, des solutions pour l'exécution à temps réel du travail.

11- décentralisation de l'élaboration du devis

Pour réduire le délai de l'élaboration du devis, il faut le rattacher à chaque agence, c'est à dire laisser les agences s'occuper eux même ce travail, car d'après notre constatation, la cause de la longue mise en attente du devis est la centralisation de tous les travaux y afférent en un seul service.

En outre, pour éviter les va et vient du client, il faut le prévenir de la date où il pourra venir récupérer le devis.

Pour le délai, la JIRAMA doit être souple c'est à dire, qu'il faudrait laisser le soin à la clientèle de satisfaire son besoin dans le délai qui convient le mieux et aussi la motiver en lui faisant croire que la JIRAMA n'attend plus que sa volonté pour exécuter les travaux.

12- l'exécution en temps réel du travail

Pour parvenir à cela, les dirigeants doivent dégager leurs intérêts personnels en laissant les employés travailler en paix sans perturber le planning préétabli à l'exécution de travail.

De plus, quand les problèmes de stock sont résolus, il n'y a pas raison de ne pas terminer à temps l'exécution de travail.

Section 2 : décentralisation de la facturation

La dépendance de l'édition de toutes les factures à un seul service a une répercussion sur le recouvrement de créance (2^{ème} partie ; chapitre 3 ; section 2).

Donc pour éviter cela, la facture doit être émise en une seule fois. Pour s'y faire, la meilleure solution est d'attacher l'édition de la facture par agence.

Aussi, cela permettront à eux de faire l'autocontrôle de la véracité des contenus de la facture pour pouvoir récupérer rapidement l'erreur au cas où elle existe, avant sa distribution aux clients.

Section 3 : solutions relatives au procédure de recouvrement

Dans cette section, les solutions se divisent en deux :

- révision du système de recouvrement
- séparation des travaux de coupure et remise

31 – révision du système de recouvrement

D'après tout ce que nous avons vu pendant notre stage au sein de la JIRAMA, nous pouvons dire que le système de recouvrement appliqué par cette société est inefficace face à son objectif.

En effet, nous proposons de réviser le système de recouvrement 10 – 8 – 22 en 10 – 3 – 30, ce qui signifie que le délai de paiement de la facture est retenu. Mais, la révision porte sur le délai de relance et de la coupure.

Nous supposons que le délai de la relance doit se fixer 3 jours après le délai du paiement de la facture, dans ce cas, l'objectif principal de la lettre de relance est de rappeler ou d'inciter les clients de payer sa facture après le non-respect du délai légal.

Donc, il n'y a pas raison d'accorder plus de temps pour cela, car nous ne savons pas le consentement du client s'il était prêt à régler ou pas sa facture dans ce délai, c'est pourquoi nous proposons de le réduire le plus possible (en 3 jours) et de doubler le coût de cette lettre de relance pour le faire payer même si elle se fait à l'amiable.

Nous pensons également que c'est dans cette phase que la JIRAMA doit adopter un système strict, d'une part pour presser les clients de payer sa facture et, d'autre part, pour détailler la transmission en contentieux des créances qui est l'une des sources de la baisse de taux de recouvrement.

En outre, nous proposons de reculer le délai de coupure en 30 jours après le délai de la relance qui permettra aux employés de préparer tous ce qui seront nécessaire à la réalisation des travaux de coupure.

32- Séparation des travaux de coupure et remise

Pour pouvoir exécuter rapidement les travaux de coupure et de remise, nous proposons de les séparer, et il faut mettre à jour le planning des travaux après les comptes rendus par les employés à la fin de chaque journée.

Pour le faire, il faut renforcer les employés au niveau de cette section en travaillant par groupe de deux pour chaque quartier.

En effet, cette nouvelle méthode facilite, d'une part, l'exécution de travail et d'autre part, le contrôle de ces agents pour la corruption. Cela se fera afin de renforcer le recouvrement des créances.

CHAPITRE IV : Solutions retenues et Résultats attendus

Après avoir relevé dans les chapitres précédents les différentes solutions possibles pour remédier aux analyses critiques identifiées à la deuxième partie, nous allons maintenant observer les solutions retenues pour être appliquées.

Nous allons estimer ensuite les résultats attendus de l'application de ces mesures et enfin, émettre quelques recommandations générales pour accompagner ces mesures.

Section 1 : Solutions retenues

Nous allons essayer de concrétiser notre solutions en retenant quatre propositions :

- Motivation du personnel
- Renforcement des effectifs du personnel
- Gestion en temps réel de stock
- Légèreté des procédures de vente

11 - Motivation du personnel

La motivation est l'une des méthodes la plus importante dont les dirigeants doivent exploiter pour activer les employés.

A part tout ce que nous avons offert à propos de ce sujet dans la phase de solution, nous proposerons également à la JIRAMA de mettre en application les différentes théories de motivation suivantes qui conviennent parfaitement à la situation actuelle de la société. Cependant, avant d'entamer cela, il faut d'abord connaître la conception et la définition de motivation.

A – Le concept de motivation

Selon TURGEON (1989) :

Du point de vue de la psychologie, la motivation concerne tout le comportement volontaire des individus ayant un objet déterminer.

Du point de vue managerial, l'individu motivé est celui qui consacre tout ses énergies à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée.

La motivation est donc l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint.

D'après LOUART (1999) :

La motivation est en relation avec des mots comme désir ou besoin et d'autre comme préférence ou modèle.

Par rapport à l'entreprise ou au travail, la motivation est interprétée comme un déterminant majeur de la performance individuelle ou collective.

Globalement, les individus agissent sous l'impulsion d'élément de nature interne (par exemple : estime de soi) ou externe (par exemple : incitation, récompense, punition).

La gestion s'intéresse surtout aux motivations positives, celles qui permettent de mobiliser (par exemple : par rapport à un projet collectif) et d'impliquer (par sentiment d'appartenance et intérêt).

L'organisation doit donc gérer des logiques motivationnelles spécifiques au différenciation de personne et de groupe.

B – les théories de motivation

B1- Théorie classique

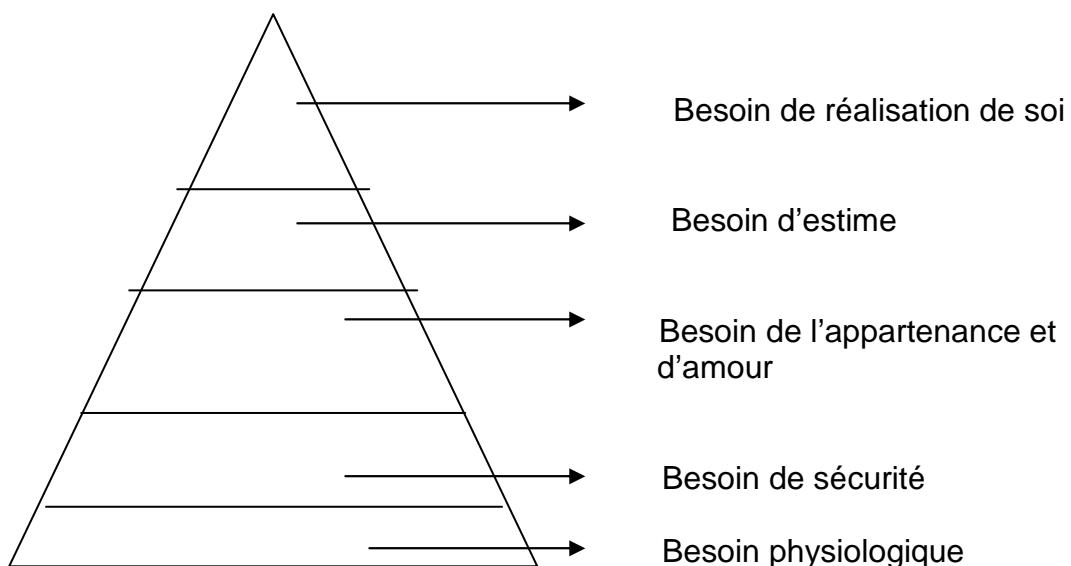
C'est l'une de première théorie développer au début du siècle par TAYLOR. La meilleure motivation est l'ARGENT. Il s'agit du concept de l'homo économique c'est à dire l'homme économique.

La théorie est de mettre en place un système où le manager devrait comprendre le comportement de l'être humain, le modifié si besoin, si on comprend la cheminement du comportement dans la satisfaction de ses besoins.

B2- Théorie de besoin de MASLOW

Il énonce que l'homme est de sens holistique (c'est à dire que l'homme a un ensemble de besoin, de désir, de satisfaction) orienter vers la réalisation de soi.

Il développe sa célèbre pyramide à cinq niveaux des besoins fondamentales hiérarchisés.



Les niveaux des besoins selon le pyramide de Maslow

- 1 – besoin physiologique ou besoin organique : exemple : manger, boire, dormir etc...
- 2 – besoin de sécurité : c'est à dire sécurité matérielle et affective.
- 3 – besoin de l'appartenance et d'amour : c'est à dire un besoin d'être accepté
- 4 – besoin d'estime : c'est à dire nécessité d'une forte appréciation de soi (connaissance, prestige, compétence, réussite...).
- 5 – Le besoin de réalisation de soi : c'est à dire besoin d'épanouissement grâce à ses potentialités (exemple : besoin d'écrire, de construire quelque chose pour sa satisfaction personnelle...).

D'après ce principe énoncé par Maslow, chaque niveau doit être raisonnablement satisfait avant que le niveau suivant n'est un intérêt pour l'individu.

L'importance de chacun de ces besoins peut varier selon les situations.

Le mérite fondamental du modèle de Maslow est de faire prendre conscience à l'individu et en particulier au dirigeant que la motivation repose sur la possibilité offerte de satisfaire ses propres besoins.

Le modèle n'est qu'une théorie des motivations qui démontre et permet de comprendre que les individus ont des motivations dominantes et que leurs motivations dominantes constituent des facteurs explicatifs de leur action et que ses motivations sont propres à chaque individu et qu'elles peuvent évaluées dans le temps en fonction du degré de réalisation de besoin considéré qu'il soit hiérarchisé ou non.

B3 – théorie des deux facteurs de HERZBERG

C'est encore la suite logique de Maslow, il a élaboré sa théorie à partir des recherches empirique auprès de nombreux travailleurs dans des entreprises différentes.

Il a recueilli les incidents ou les évènements qu'il les avaient motiver et que si les avaient rendus malheureux ou insatisfait.

Herzberg propose l'existence de deux places d'élément motivant :

- les éléments des facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction
- et les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction ou motivation concernent la politique du personnel, le style de supervision ou de direction, les relations inter-personnel, les conditions de travail, le salaire.

Les facteurs intrinsèques ou d'insatisfaction concernent la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, la possibilité de promotion ou de développement.

D'après cette théorie, les facteurs d'insatisfaction doivent recevoir une attention particulière avant de posséder à toute intervention au niveau des facteurs de motivation de satisfaction et que cette intervention concerne les seuls éléments

motivant du comportement humain pouvant permettre à la fois d'apporter les grandes satisfactions aux travailleurs et de rendement accrus à l'entreprise.

La contribution fondamentale de Herzberg pour le manager est sa théorie sur l'enrichissement des emplois. Il souligne le lien existant entre le contenu de l'emploi et la satisfaction de l'employé.

D'après cette théorie, le manager peut enrichir l'emploi de ses employés en y intégrant les facteurs de motivation tel que :

- l'élargissement des tâches par la rotation de poste de travail confié au travailleur plus d'opération pour un même niveau de compétence.
- L'enrichissement des tâches en accordant un contrôle plus complet et de leur tâches aux exécutants,
- plus d'initiative aux exécutants,
- augmenter la marge de manœuvre en donnant plus de responsabilité et de considération aux employés,
- accorder plus d'autorité à l'employé dans l'organisation de son travail,
- instaurer un rapport direct entre l'entreprise et l'employé,
- donner des tâches plus complexes afin que l'employé puisse mettre en pratique ses connaissances et ses habiletés et puisse en acquérir des nouvelles permettre à l'employé de devenir un « expert » et de voir sa motivation reconnue.

B 4 – La théorie des résultats escomptés de VROOM VICTOR

L'individu sera productif si les trois conditions suivantes sont respectées :

- il existe une très haute probabilité que ses efforts se traduiront par un rendement élevé.
- Il existe une très haute probabilité qu'un rendement élevé apportera un résultat désirable.
- Les résultats présentent un attrait pour l'individu.

Victor Vroom croit que la motivation est chez l'individu, le produit de la valeur prévue (désiré ou non désiré) du résultat d'un comportement.

Formule

$$\text{Intensité de la motivation} = \frac{\text{Niveau de désirabilité de résultat}}{\text{(IM)}} * \frac{\text{Probabilité de résultat}}{\text{(DR)}} * \frac{\text{(PR)}}$$

La théorie du résultats escomptés soutient donc que la motivation est suscitée par la préférence et les attentes d'un individu. De cette théorie met l'accent sur la nécessité pour le manager et l'entreprise de relier le récompense à certain comportement et de le fournir que le récompense désiré par l'employé.

12 – Renforcement des effectifs du personnel

Tous les solutions que nous avons proposées sont devenues superficielles concernant la décentralisation de travaux du devis, la décentralisation de la facturation, la séparation des travaux de coupure et remise qui sont la base même de la vente, si la JIRAMA ne considère pas le redressement de sa structure ou de faire un nouveau recrutement afin qu'elle puisse renforcer l'effectif du personnel.

13 – Gestion en temps réel de stock

Avec la mise en place d'un nouveau système de gestion informatisée, nous pouvons être sur que le mouvement de stock sera à jour ; cela permet à la société de passer des commandes en temps voulu aux fournisseurs étrangers ; les agences peuvent ainsi réduire le temps d'attente du client car à ce moment là le temps d'exécution de l'ordinateur sera très rapide (nous pouvons accéder à une référence plus facilement) et par conséquent de réduire la rupture de stock ; finalement le produit sera disponible à tout moment et le client sera satisfait.

Certes, nous présentons ici à titre d'exemple un modèle d'approvisionnement de stock en considérant les trois points suivants :

- gestion relative aux achats
- gestion relative des stocks
- et le système de valorisation des stocks

A-les achats

Pour pouvoir acheter :

- initialiser la demande d'achat
- la réception et l'enregistrement de la demande
- le responsable des achats va procéder à une multi-communication des fournisseurs, pour essayer de bien détecter, quel est le bien correspond au besoin et le prix aussi.
- Réception des offres et établissement du tableau de comparaison (exemple en annexe)

B-La gestion des stocks

L'activité en magasin consiste à :

- gérer les entrées : la réception des articles, objets d'entrées en magasin
- tenir les fiches de stocks (physique de stock, comptabilité de stock)

- fiche de casier pour la gestion physique de stock (en annexe 7)
- et fiche mère pour la gestion de la comptabilité de stock (en annexe 7)

Normalement, la fiche devrait être placée sur l'art.

C- Système de valorisation des stocks

- fiche répertoire pour chaque art (alphabétiquement et numérique)
- enregistrer les entrées et sorties ainsi que le solde. Et à la fin d'année, on effectue une comparaison entre fiche de casier et la fiche de stock mère.
- Gérer les sorties
- Valoriser les stocks
- Procéder à l'élaboration des comptes de stocks ce qui signifie que pour le compte d'exploitation, le comptable va introduire les achats ou ventes des art sur bilan
- La tenue des magasins organisation, et tenue des magasins de stocks arranger qu'on puisse y accéder, régler l'accès en magasin, balayer, bien maîtriser sur la gestion de stock et aussi la gestion d'achat.

14 – légèreté des procédures de vente

La souplesse de procédure des demandes de travaux, et la facturation peut augmenter la probabilité d'accroissement de vente.

Cela entraîne une trésorerie saine avec laquelle l'entreprise pourra faire des connaissances encore plus approfondies sur les caractéristiques et tendances des clients pour anticiper l'avenir.

Section 2 : Les résultats attendus

A partir de ces solutions ci-dessus, la société JIRAMA peut avoir des résultats suivants et dont les effets se feront sentir au niveau économique de la nation :

21 – résultats attendus venant du personnel

Le résultat attendu venant du personnel est la performance, grâce à sa compétence après la formation. Ce qui signifie qu'il est apte de répondre exactement aux besoins du clients.

Cela aussi est la grande source d'acquisition de rendement satisfaisant au niveau de la vente.

22- résultats attendus venant du client

La satisfaction du client est une chose très importante pour la JIRAMA, d'un lieu, en tant que service public, et d'autre lieu, en tant qu'entreprise a but lucratif, donc elle ne cesse pas de travailler dans ce sens là.

En effet, le chiffre d'affaires de la société, ses profits, sa part de marché et même les salaires proviennent en dernière analyse d'une seule source : les clients.

Il est donc très important de faire comprendre à tous les employés que leur clientèle constitue le capital de l'entreprise pour qu'ils puissent mieux accepter l'idée que le véritable métier est de la satisfaire.

RECOMMANDATION GENERALE

Il est bien important de remarquer que sans l'homme aucune action ne peut être effectuée. Tout dépend de l'homme, ce qui en fait le facteur le plus précieux de l'entreprise. Il faut donc toujours mettre au premier plan toutes les préoccupations et aspirer à ce qu'il soit toujours mis en valeur.

Les besoins du personnel évoluent, un bon salaire n'est plus suffisant, il lui faut à la fois de la motivation et de la considération, ce à quoi les responsables doivent répondre pour espérer le bon fonctionnement de l'activité.

Par ailleurs, pour atteindre les objectifs fixés par la direction, il faut que la société doit avoir une structure adéquate à ces objectifs ce qui signifie qu'il faut répartir le personnel suivant l'objectif de chaque fonction. Puis, il faut mettre à sa disposition les outils nécessaires pour son travail.

En effet, il est nécessaire de favoriser le facteur humain pour atteindre les objectifs fixés par la JIRAMA.

CONCLUSION

Nous avons vu dans la première partie, tout d'abord la description de la société dans laquelle nous parlions son historique, sa forme juridique, sa structure organisationnelle. Puis, la gestion de vente et ses procédures. Ensuite, les statistiques de travaux rendus de l'agence que nous avons faite de stage.

Dans la deuxième partie, nous avons évoqué trois problèmes majeurs :

- Primo, les problèmes liés à la motivation du personnel et du matériel
- Secundo, les problèmes liés aux relations entre la JIRAMA et sa clientèle
- Tertio, les problèmes liés aux procédures du traitement de vente

Dans la troisième partie, nous avons proposé :

En premier chapitre :

- les solutions concernant la motivation du personnel
- les solutions concernant les matériels

En deuxième chapitre :

- les solutions relatives aux problèmes du client vis à vis de la JIRAMA
- les solutions relatives aux problèmes de la JIRAMA vis à vis du client

En troisième chapitre :

- les solutions concernant la procédure de l'élaboration du devis et l'exécution de travail
- les solutions concernant la facturation
- les solutions concernant la procédure de recouvrement

En effet, la gestion de la clientèle est un domaine assez délicat et fragile. Donc, nous avons besoin des employés compétents et souples, pour pouvoir le maîtriser. Lorsque les clients sont satisfaits, l'entreprise prospère, ainsi le nombre de chômeur diminue.

Enfin, la JIRAMA a une bonne perspective d'avenir d'après la décision prise par l'Etat qui tente de faire sortir la société de sa situation de crise actuelle en renouvelant la politique de gestion de la société par le contrat de gestion à durée déterminée de 2 ans pour le commencement.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Structure générale de la JIRAMA

Annexe 2 : organigramme JIRAMA 67 Ha

Annexe 3 : Schéma Carte de Demande de Fourniture d'eau

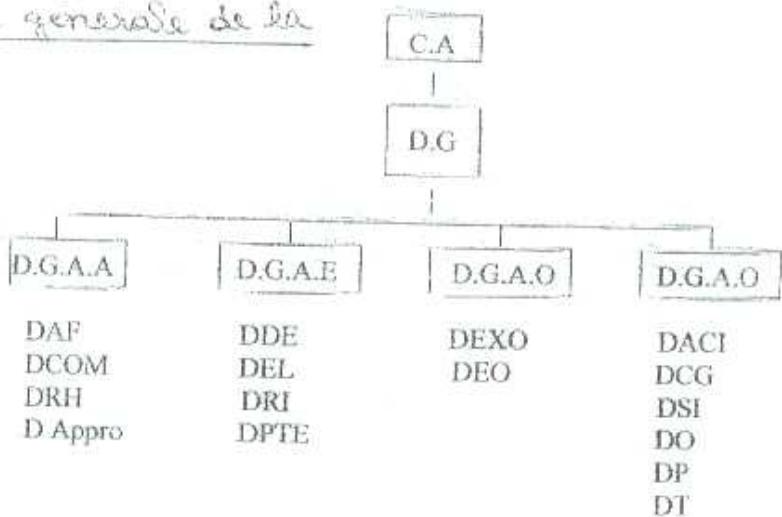
Annexe 4 : Schéma Carte de Demande de Fourniture d'énergie pour l'éclairage

Annexe 5 : Bulletin de Mouvement Client

Annexe 6 : Calcul d'excédent

Annexe 7 : Tableau de comparaison des fournisseurs, Fiche de casier, Fiche mère

Structure générale de la
TIRANA

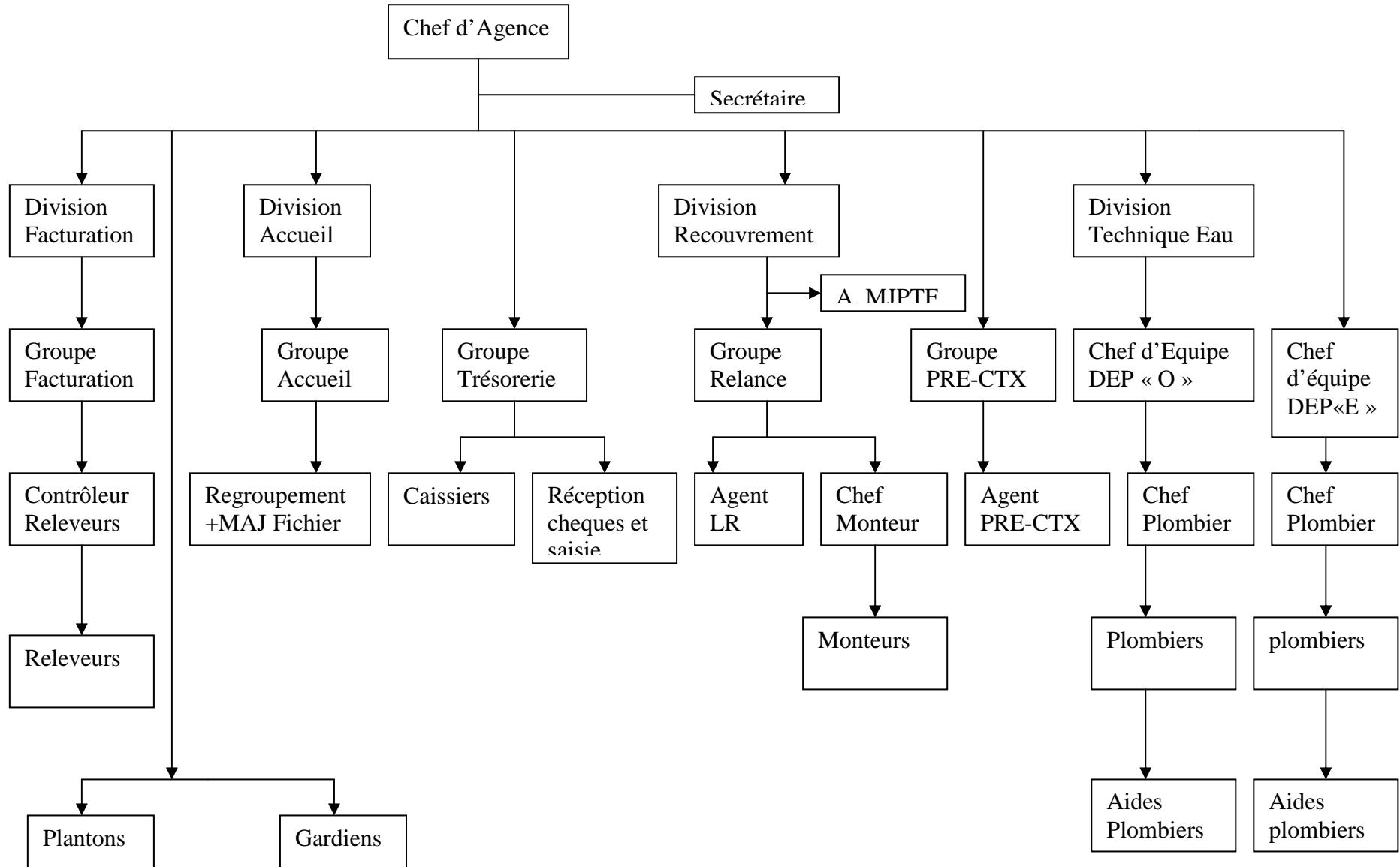


ANNEXE 1

DGAA = Direction Général Adjoint Administratif
DGAE = Direction Générale Adjoint Electricité
DGAO = Direction Générale Adjoint Eau
DAF = Direction Administrative et Financière
DCOM = Direction Commerciale
DRH = Direction des Ressources Humaines
DAppro = Direction des Approvisionnements
DDE = Direction de Distribution Electricité
DEL = Direction Equipement Electricité
DRI = Direction du Réseau Interconnecté
DPTE = Direction de Production et de Transport
Electricité

DEXO = Direction Exploitation Eau
DEO = Direction Equipement Eau
DACI = Direction Audit et Contrôle Interne
DCG = Direction Contrôle de Gestion
DSI = Direction Systèmes Informatiques
DO = Direction Organisation
DP = Direction Planification
DT = Direction des Travaux
DCE = Direction Inter Régionale Clientèle Electricité
DCO = Direction Inter Régionale Clientèle Eau
DIR = Direction Inter Régionale

ORGANIGRAMME JIRAMA 67 HA



MAJ : Mise à Jour

LR : Lettre de Relance

AMJPF : Agent Mise à Jour Porte Feuille

PRE-CTX : Pré-Contentieux

DEP « O » : Département Eau

DEP « E » : Département électricité

ANNEXE 3

Profession :			B.P. _____
Adressé du lieu de travail :			Tél. _____
Nom et adresse du propriétaire :			
N° demande : TRX ou AC	N° devis	OBSERVATIONS	
du	du	abonnés précédent :	
N° Reçu AVC :	montant :		
N° BMV :			
N° compteur :			
Ø raccordement	Ø Compteur	débit de pointe :	crédit branchement échéance du : au :
Visa du Responsable			

Impression MARINATO Services

ZONE	JIRAMA	CODE	DEMANDE DE FOURNITURE D'EAU	RG	
				RE	
NOM PRENOMS					
RAISON SOCIALE					
Sec ADMINISTRATION					
représenté par	QUALITE				
Compte tenu des conditions générales en vigueur, demande la Fourniture d'eau pour desservir le local sis :					
Nature du local :		Abonnement M 3 :		Code tarif :	
s'engage jusqu'à résiliation du présent contrat - à régler avant la mise en service, l'avance sur consommation - à payer par mois suivant barèmes en vigueur la facture avec ses éléments constitutifs (redevance location)					
EN ESPECES - PAR CHEQUE - PAR DOMICILIATION BANCAIRE					
Pièce	N°	délivré le		à	
Identité					

INEX 4

ZONE	JIRAMA	COCE	DEMANDE DE FOURNITURE D'ENERGIE POUR L'ECLAIRAGE	RG	
				RE	

NOM PRENOMS
RAISON SOCIALE
Sec ADMINISTRATION
représenté par

QUALITE

Compte tenu des conditions générales en vigueur, demande la Fourniture d'électricité pour desservir le local sis :

Nature du local :	Puissance souscrite :	Code tarif :
-------------------	-----------------------	--------------

s'engage jusqu'à résiliation du présent contrat

- à régler avant la mise en service, l'avance sur consommation
- à payer par mois suivant barèmes en vigueur la facture avec ses éléments constitutifs (redevance location)

Signature

Date

EN ESPECES - PAR CHEQUE - PAR DOMICILIATION BANCAIRE

Pièce

N°

délivré le

à

Identité

Profession	B.P.	
Adresse du lieu de travail	Tél.	
Nom et adresse du propriétaire		
N° demande : TRX ou AC	N° devise	OBSERVATIONS
du	au	abonnés précédent :
N° Reçu AVC	montant :	
N° BMV :		
N° compteur :		
Mode d'Alimentation :	Tension :	Calibre Compteur :
Visa du Responsable		

JIRAMA - ZONE

כ-ב-ז-ה-ו-ו-ו

BULLETIN DE MOUVEMENT CLIENT

Nº 179550

DISTRICT

POSTE | **POTEAU**

NOM - ADRESSE -

山 山 山 山 山 山 山 山 山

reconnait que le ou les appareils désignés ci-dessous sont munis de tous leurs plombs de cachetage à savoir les lettres

sur une Face et sur l'autre Face

— 1c —

MOUVEMENT	*	CATEGORIE	*	MECANIQUE	*
Pose Branchement	1	Particulier	1	Individuel	
Pose Compteur	2	C.I.	2	Sans TUT	
Coupage	3	Relevé de compte	3	Regroupement	
Dépose	4	Domiciliation	4	2 Adresses	
Mise en service	5	Administration	5	Sans Contribution	
Modification	6	JIRAMA Cession	6	de solidarité	
Dépose Branchement	7	JIRAMA Agent	7	Avec AVC	

CONTROLE ZONE	#
Spécies	
Avec TUT	
Isolément	
1 Adresse	
Avec Contribution de Solidarité	X
Sans AVC	X

N° BMV REGULARISÉ

SIGNATURE - CLIENT

OBSERVATIONS - 2^e ADRESSE (1)

6

MOTIF DE LA MODIFICATION

EMISSION - ZONE		CONTROLE	EXECUTION Compteur Distribution (1)		MÉCANOGRAPHIE			RETOUR - ZONE	
Date	Signature	VISA	Date	Signature	Réception	Perfo	Vérif.	Date	VISA
			Date	Nom de l'ouvrier	Service	Date	Date	Date	

ANNEXE 6

Calcul d'excédent

Eau

$$CR = CE * 100 / 108$$

$$CR = 175 * 100 / 108 = 162$$

$$E = CE - CR$$

$$E = 175 - 162 = 13$$

CR : Consommation Réelle

CE : Consommation Enregistrée

E : Excédent

175 : consommation enregistrée pendant 6 mois

162 : consommation réelle

8 : avance sur compteur

13 : total d'excédent à soustraire

Électricité

$$8 * 6 = 48$$

8 : avance sur compteur

6 : nombre du mois

48 : total d'excédent à soustraire

ANNEXES 7

Tableau de comparaison des fournisseurs

articles	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	observation
Article 1 Article 2 Article 3				
Note				

FICHE DE CASIER

<u>FICHE DE STOCK</u>				
Art N° d'identification				
Date	Entrées	Stocks	Reste	Observation

FICHE MERE

<u>FICHE DE STOCK</u>							
Art N° d'identification							
Date	Entrées		Stocks		Solde		Observation
	Quantité	Prix	Quantité	Prix	Quantité	Prix	

BIBLIOGRAPHIES

CARRY Jay et Ludovic STORA. Le client capital de l'Entreprise. Les Editions d'Organisation, Paris, 1993, p. 157

Jean BRILMAN. Gestion de crise et redressement d'Entreprises. Editions Hommes et Techniques, Frances, 1985, p. 296

Philip KOTLER et Bernard DUBOIS. Marketing Management. Nouveau Horizons, 6° édition, Paris, 1989, p. 741

RICHARD Whiteley et Diane HESSAN. L'Entreprise orientée clients. Trad. De l'Américain par Michel de seac'h, Maxima, Paris, 1997, p. 379

Claude Bétrancourt, Dominique Leborgne, Elsa Milan. Organisantion. Edition Gaelle Mauduit, 1°édition, Paris, 1997, p. 101

SPINER Sandra, CLAVIER-HOMBERG Patrice et NIEUW BOURG Philippe. Tout savoir facilement sur la relation clientèle. Edition Avance, Paris, 2001 p. 178

Articles parus dans :

MIDI Madagascar

- le 03 Février 2005, p 11 : « 178,68 Milliards de perte entre l'année 1993-2002 »
- le 04 Février 2005, p 4 : « JIRAMA, le nouveau Directeur Général Rodrigue HACHE s'installe »

Express de Madagascar

- le 04 Février 2005, p 5 : « Gestion de la JIRAMA, un canadien à la barre »

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : Présentation générale de l'Entreprise.....	4
Section 1 : Historique et Forme juridique.....	4
11 – Historique.....	4
12 – Forme juridique.....	4
Section 2 : Structure organisationnelle.....	4
21 - Structure générale de la JIRAMA.....	4
22 - Structure de l'agence.....	5
Section 3 : Activité et mission de l'agence.....	5
CHAPITRE 2 : La gestion de vente : clients particuliers.....	6
Section 1 - La division accueil.....	6
11- Information client.....	6
111- Détermination du besoin du client	6
112- <i>Les demandes de travaux</i>	6
A - <i>La demande de branchement neuf</i>	7
L'électricité.....	7
L'eau.....	7
B - Le déplacement d'ancien branchement.....	7
12 - Les réclamations.....	7
121- <i>Le changement de tarif</i>	7
A - <i>La tarification</i>	7
La tarification de l'électricité.....	8
La tarification de l'eau.....	8
122- La demande de mutation.....	9
123- Demande d'arrêté de compte.....	9
124 - Demande de vérification de compteur.....	9
13- Prise en charge des clients dans le fichier.....	10
131 - <i>Saisie de la carte de demande de fourniture</i>	10
132- <i>L'exploitation du BMV</i>	11
14 - Prise en charge des clients dans le plan de repérage.....	11
141 - <i>Création de la référence géographique</i>	11
Section 2-La division facturation.....	12
21-la facture « mécano ».....	12
22- Les factures litigieuses.....	12
221-Traitement des factures litigieuses ou hors quittance ment.....	13
A - Facture anormale.....	13
B - Rappel de consommation.....	14
B1- Coupure en service.....	14
B2- Vol	14
C- <i>Demande d'intervention sur compteur</i>	14

C1- Procédé de calcul.....	15
Section 3 - Division recouvrement.....	15
31- Les différents types de recouvrement.....	16
311 - <i>le recouvrement de créance de facture mécano</i>	16
A - <i>La lettre de relance/recommandée</i>	16
B- La coupure.....	17
C- La dépose compteur.....	17
312- Le recouvrement de créance des factures arrêté de compte et coupure non-paiementt.....	17
313- Le recouvrement des autres créances.....	17
A- <i>Recouvrement des créances de facture rectificative</i>	17
A1- Traitement de la fiche d'apurement.....	17
A2- Autres sources de la fiche d'apurement.....	18
La facture payée deux fois.....	18
L'acompte.....	18
Le reliquat.....	18
B- <i>Etablissement de traite du devis</i>	19
B1- Etablissement de demande de remboursement.....	19
B11 - <i>Remboursement de la différence entre deux devis</i>	20
B12- <i>Remboursement intégral</i>	20
B13- <i>Délai de participer à reverser</i>	20
Section 4 - La division technique.....	20
CHAPITRE 3- Procédure de vente.....	22
Section 1 : Procédures de demandes des travaux.....	22
11- Demande de branchement neuf.....	22
12- Demande de branchement supplémentaire.....	22
13- Les procédures de travail.....	23
131- <i>saisie de demande de travaux</i>	23
132- <i>Edition états</i>	23
133- <i>transmission ordre de métré</i>	23
134- <i>Réception ordre de métré</i>	23
135- <i>Vérification de la validité du devis</i>	24
136- <i>acceptation du devis</i>	24
137- Règlement du devis et droit d'abonnement.....	24
14 : La procédure de demande de modification de tarif.....	25
Section 2- Les procédures de l'élaboration de facture mécano.....	25
21 -Le relevé des index.....	25
22- Traitement des BVE.....	26
23-La saisie.....	26
24- Test top quittance ment.....	27
241- <i>Liste des états de contrôle top quittance ment</i>	27
25- Le traitement des données.....	28
Section 3 - Procédure de recouvrement des créances.....	28
31- système de recouvrement.....	29

32- Traitement du recouvrement.....	29
321- <i>Lettre de relance</i>	29
Client à ne pas relancer.....	30
Relance automatique.....	30
Annulation relance.....	31
322- <i>Coupe</i>	31
Clients à couper.....	31
Client à ne pas couper.....	31
Coupure automatique.....	31
323- <i>Remise</i>	31
Section 4 : Les statistiques de travaux rendus mensuellement par chaque division.....	31
 CHAPITRE I : Problèmes liés à la motivation du personnel et du matériel.....	35
Section 1 : Problèmes liés à la motivation du personnel.....	35
11 – Manque de formation.....	35
12 – absence de formation pour les nouveaux recrutés.....	36
13 – insuffisance d'effectif du personnel par rapport aux objectifs.....	36
14 – connaissance professionnelle du personnel insuffisante.....	36
15 – insuffisance de rémunération.....	36
Section 2 : Problèmes liés au matériel.....	37
21 – Matériel informatique insuffisant.....	37
22 – Absence et insuffisance des fournitures de bureau.....	37
23 – absence ou vieillissement des matériels de bureau.....	37
24 – insuffisance des matériels de transport.....	38
25 – Rupture de stock fréquente	38
 CHAPITRE II : Problèmes liés aux relations entre la JIRAMA et sa clientèle.....	39
Section 1 : les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA.....	39
11 – au niveau de l'accueil.....	39
12 – au niveau de la facturation.....	39
Section 2 : les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client.....	40
21 – les intrigues de la clientèle.....	40
22 – l'inadéquation de la structure par rapport aux objectifs.....	41
 CHAPITRE III : Les problèmes liés aux procédures du traitement de vente.....	42
Section 1 : problèmes relatifs au procédure de l'élaboration du devis et de l'exécution de travail.....	42
11 – lenteur de l'élaboration du devis.....	42
12 – lenteur de l'exécution de travail.....	42
Section 2 : problèmes relatifs aux procédures de la facturation.....	43
21 : la défaillance de procédure de la facturation.....	43
22 – la défaillance du procédure de la rectification de la facture.....	43

Section 3 : problèmes relatifs au procédure du recouvrement.....	44
31 : l'inefficacité de la relance.....	44
32- l'inefficacité de la simulation des travaux de coupure et remise.....	45
33 – exécution tardive de l'ordre de coupure et de la remise en marche.....	45
 CHAPITRE 1 : Propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel.....	47
Section 1 : Propositions de solutions concernant la motivation du personnel.....	47
11 – La formation.....	47
<i>111- définition et objectif de la formation.....</i>	48
A-Définition.....	48
B-Objectifs.....	48
<i>112 – L'analyse des besoins.....</i>	48
<i>113 – La mise en place de plan de formation.....</i>	49
A – les choix.....	49
A1 - choix des objectifs de la formation.....	49
A2 - le plan de formation.....	50
B – organisation et suivi de formation.....	50
12- La rotation du poste.....	50
13- Revoir la grille de rémunération.....	50
 Section 2 : solutions concernant les matériels.....	51
21- Renforcement de matériel en informatique.....	51
22- Achat des matériels.....	51
23- Innovation des matériels de bureaux.....	51
 CHAPITRE II : propositions de solutions concernant les relations entre la JIRAMA et sa clientèle.....	52
Section 1 : solutions concernant les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA.....	52
11- au niveau de l'accueil.....	52
12- Au niveau de la facturation.....	52
 Section 2 : solutions concernant les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client.....	53
21- mise en place d'une nouvelle section de contrôle.....	53
22 – Restructuration de l'organisation.....	54
<i>221 – révision de la structure.....</i>	54
<i>222- recrutement de nouveaux employés.....</i>	54
A-Le recrutement.....	54
Définition.....	54
Objectifs.....	55
Le formulaire de demande.....	55
Le Curriculum Vitae.....	55
La correspondance écrite.....	56
B-la sélection.....	56
Définition.....	56
Moyen et But.....	56
Principale méthode de sélection.....	57
L'entrevue.....	57

Les tests.....	57
Les tests psychométriques.....	57
Les tests cliniques.....	57
Les tests de situations.....	57
Le centre d'évaluation.....	58
C-L'intégration.....	58
La culture d'entreprise.....	58
La socialisation dans l'entreprise.....	58
Processus de socialisation.....	58
CHAPITRE III : propositions de solutions concernant la procédure de vente.....	60
Section 1 : solutions concernant la procédure de l'élaboration du devis et l'exécution de travail.....	60
11- décentralisation de l'élaboration du devis.....	60
12- l'exécution en temps réel du travail.....	60
Section 2 : décentralisation de la facturation.....	60
Section 3 : solutions relatives au procédure de recouvrement.....	61
31 – révision du système de recouvrement.....	61
32- Séparation des travaux de coupure et remise.....	61
CHAPITRE IV : Solutions retenues et Résultats attendus.....	63
Section 1 : Solutions retenues.....	63
11 - Motivation du personnel.....	63
111 – Le concept de motivation.....	63
112 – les théories de motivation.....	64
A- Théorie classique.....	64
B- Théorie de besoin de MASLOW.....	64
C – théorie des deux facteurs de HERZBERG.....	65
D – La théorie des résultats escomptés de VROOM VICTOR.....	66
12 – Renforcement des effectifs du personnel.....	67
13 – Gestion en temps réel de stock.....	67
131-les achats.....	67
132-La gestion des stocks.....	67
C- Système de valorisation des stocks.....	68
14 – légèreté des procédures de vente.....	68
Section 2 : Les résultats attendus.....	68
21 – résultats attendus venant du personnel.....	68
22- résultats attendus venant du client.....	68
RECOMMANDATION GENERALE.....	70
CONCLUSION.....	71