

UNIVERSITÉ DE TOAMASINA

FACULTE DE DROIT, DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DE GESTION

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DE DIPLOME DE MAÎTRISE

ÈS SCIENCE DE GESTION



Présenté et soutenu par :

ANDRIANJAFINDRAPARANY Herimampindra Joseph

Option: Commerce International et Gestion des Entreprises Agro-industrielles

Promotion : 2009 -2010

Sous la direction de :

Encadreur enseignant

Encadreur professionnel

Monsieur : RATOVOSON Seth

Monsieur : SOLONDRAIBE Edmond

Enseignant chercheur à

**Chef de Service Commercial de la
JIRAMA Antsirana**

Mai 2012

UNIVERSITÉ DE TOAMASINA

FACULTÉ DE DROIT, DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DE GESTION

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DE DIPLOME DE MAÎTRISE

ÈS SCIENCE DE GESTION



Présenté et soutenu par :

ANDRIANJAFINDRAPARANY Herimampindra Joseph

Option: Commerce International et Gestion des Entreprises Agro-industrielles

Promotion : **2009 -2010**

Sous la direction de :

Encadreur enseignant

Encadreur professionnel

Monsieur : RATOVOSON Seth

Monsieur : SOLONDRAIBE Edmond

Enseignant chercheur à

**Chef de Service Commercial de la
JIRAMA Antsirana**

Mai 2012

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	Erreur ! Signet non défini.4
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	Erreur ! Signet non défini.5
GLOSSAIRE	Erreur ! Signet non défini.8
INTRODUCTION.....	Erreur ! Signet non défini.9

PREMIÈRE PARTIE :LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA JIRAMA ANTSIRANANA ET SON FONCTIONNEMENT

CHAPITRE I : Les Généralités de l'organisation de la JIRAMA.....	12
Section I : L'historique et identité	Erreur ! Signet non défini.12
Section II : La structure organisationnelle.....	Erreur ! Signet non défini.17
Section III : La présentation de la Direction Interrégionale Antsiranana .	Erreur ! Signet non défini.24
CHAPITRE II : La gestion Clientèle.....	Erreur ! Signet non défini.34
Section I : L'accueil clientèle.....	Erreur ! Signet non défini.34
Section II : Les besoins de la clientèle	Erreur ! Signet non défini.35
Section III : La réalisation des prestations de service offerte par la JIRAMA	Erreur ! Signet non défini.37
Section IV : La gestion de la facturation et recouvrement.....	Erreur ! Signet non défini.40

DEUXIÈME PARTIE :LA POSITION DES PROBLÈMES ET LES PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

CHAPITRE I : Les problèmes de structure, d'organisation et des matériels	Erreur ! Signet non défini.53
Section I : L'accueil clientèle.....	Erreur ! Signet non défini.53
Section II : Les problèmes liés au matériel et à la motivation du personnel ..	Erreur ! Signet non défini.60
Section III: Les autres problèmes.....	62
Section IV :Les problèmes relatifs aux éléments du Marketing.	Erreur ! Signet non défini.64
CHAPITRE II :Les propositions des solutions	70
Section I : Au niveau de la structure	71
Section II : Les autres solutions.....	Erreur ! Signet non défini.75
Section III : Application de la stratégie Marketing.....	Erreur ! Signet non défini.77
Section IV : Les solutions retenues et les résultats attendus	Erreur ! Signet non défini.80
CONCLUSION.....	Erreur ! Signet non défini.90
BIBLIOGRAPHIE.....	Erreur ! Signet non défini.92
ANNEXE	Erreur ! Signet non défini.95

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce présent mémoire ne pouvait se faire sans la contribution d'un certain nombre de personnes que nous ne manquerions pas de citer. C'est en reconnaissance de leur précieuse aide que nous voudrions adresser ici nos vifs et sincères remerciements notamment à :

- Monsieur Seth RATOVOSON, Maître de conférences à l'Université de Toamasina, notre encadreur enseignant, pour son dévouement, son empressement, et pour l'intérêt indéfectible qu'il manifeste sans cesse envers tout notre travail, son soutien et ses qualités morales et intellectuelles demeureront pour nous un exemple et un encouragement constant.
- Monsieur Edmond SOLONDRAIBE, Chef de Service Commercial à l'agence JIRAMA Antsiranana, notre encadreur professionnel, pour la confiance qu'il nous a accordé en nous permettant d'effectuer un stage en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise ès sciences de gestion sous sa direction. Ses conseils et son aide ont été de plus utiles pour l'aboutissement de ce travail de mémoire.

Tout le personnel du service commercial de la JIRAMA Antsiranana qui nous a procuré toutes les données nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants de la faculté de Droit, des Sciences Économique et de Gestion de l'Université de Toamasina en particulier ceux du Département de Gestion, qui nous ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires au cours de notre cursus universitaire.

Notre reconnaissance va ensuite à Madame ZAINABA de nous avoir toujours encouragé et conseillé durant la préparation de ce mémoire,

Sans oublier notre Mère qui nous a toujours soutenu ainsi que nos frères, sœurs et toute notre famille.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin qui nous ont encouragé, supporté et soutenu dans les moments difficiles. Ils sont nombreux et tous présents dans notre cœur.

Merci !

Joseph Herimampandra ANDRIANJAFINDRAPARANY

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AC	: Arrêt de Compte
AVC	: Avance sur Consommation
ADM	: Administration
BT	: Basse Tension
BVE	: Bulletin de Vérification d'Étalonnage
BFL	: Bulletin de Facture Litigieuse
CA	: Conseil d'Administration
CTR	: Compteur
CDF	: Contrat de Demande de Fourniture
CP	: Client Particulier
CR	: Client Regroupé
CMS	: Centre Médico-social
DDE	: Direction de la Distribution Électricité
DB	: Domiciliation Bancaire
DCOM	: Direction Commerciale
DECC	: Direction de l'Environnement et Contrôle Carburant
DEEL	: Direction de l'Équipement Électricité
DEXO	: Direction de l'Exploitation Eau
DFIN	: Direction Financière
DGAA	: Direction Générale Adjointe Administrative
DGAE	: Direction Générale Adjointe Électricité
DGAO	: Direction Générale Adjointe Eau

DIR : Direction Interrégionale

HPTF : Hors Porte Feuille

IBANOR : Index Bloqué ANORmal

JIRAMA : Jiro sy Rano Malagasy

LI : Liste Index

LR : Lettre de Relance

MT : Moyenne Tension

NPC : Non Prise en Charge

PS : Puissance Souscrite

PN : Pose Neuve

SAF : Service Administratif et Financier

SAV : Service Après Vente

SRH : Service des Ressources Humaines

SCOMM : Service Commercial

SSI : Service de Système Informatique

SEXO : Service d'Exploitation d'Eau

SDE : Service de Distribution d'Électricité

SPE : Service de Production d'Eau

SAPPRO : Service approvisionnement

SEM : Société d'Énergie de Madagascar

SINEE : Société d'Intérêt National de l'Eau et de l'Électricité

SMEE : Société Malgache de l'Eau et de l'Électricité

SWOT : Strength Weaknesses Opportunities Threats

GLOSSAIRE

Abonné : c'est une nomenclature ou une notion technique utilisée par la société JI.RA.MA pour désigner l'innombrable clientèle

Étalonnage : c'est une procédure de vérification des compteurs anormaux suite aux demandes des clients.

Devis : c'est un document comportant le montant que le client doit payer à la JIRAMA pour la réalisation des travaux de branchement neuf.

Facturation : c'est l'ensemble des opérations permettant de facturer le volume de la consommation mensuelle d'énergie électrique et/ou d'eau potable de chaque abonné à partir des relevés des index.

Prise en charge : c'est l'ensemble des opérations relatives à l'intégration d'un nouveau branchement ou d'un nouvel abonnement dans le fichier client.

Recouvrement : c'est un ensemble de procédures en temps défini en vue de recouvrir les créances de la société.

Référence géographique : c'est une des caractéristiques permettant d'individualiser les clients qui sont pris en charge par la JIRAMA. Autrement dit, c'est l'identifiant du client dont le but est de faciliter la localisation du compteur.

INTRODUCTION

La JIRAMA occupe une place importante dans les secteurs de l'électricité et de l'eau et partant pour le développement économique de Madagascar en général.

Comme toutes les sociétés commerciales, la JIRAMA a pour objectif de satisfaire les besoins de sa clientèle et de son amélioration, elle compte accroître ainsi la rentabilité de ses activités commerciales.

Vue le nombre de populations d'Antsiranana qui ne cesse d'augmenter (en 2009 : 111 000 et 2011 : 116 030 c'est-à-dire une augmentation de population vaut une augmentation des nouveaux abonnés pour la société JIRAMA), cela nous invite à analyser spécifiquement la situation du service commercial de la JIRAMA Antsiranana.

La JIRAMA a une difficulté financière et de trésorerie actuellement, selon un de ses cadres dirigeants, car 70% des charges de la société sont affectées à l'achat de carburant pour faire tourner les groupes électrogènes, et le service commercial Antsiranana n'arrive pas à augmenter le taux de recouvrement, cette situation engendre une diminution de trésorerie de la société.

La question se pose ainsi : comment la JIRAMA va gérer sa clientèle.

Pour le bon fonctionnement d'une société commerciale, il est important d'avoir le sens de l'organisation et une bonne méthode de travail pour pouvoir atteindre les objectifs de la société.

Notre objectif est de répondre à la question : comment améliorer cette situation ? d'où le choix du thème : « **Contribution à l'amélioration du système de la Gestion Clientèle** »: Cas de la JIRAMA Antsiranana.

Le choix de ce thème nous permet de connaître qu'il est nécessaire pour la société d'approfondir le système de la Gestion clientèle pour le bien de son fonctionnement.

Ainsi, pour maîtriser et réussir cette situation, il faut d'abord connaître les besoins et les attentes du client, car la société en tant qu'organisation, elle dépend de sa clientèle pour pouvoir vendre ses produits. La monopolisation de la distribution de

l'eau et de l'électricité ne permet pas à la JIRAMA d'aborder une Politique Marketing et commerciale bien déterminée qui ne permet pas de donner le maximum de satisfaction des clients.

La méthodologie adoptée est la suivante :

- la phase théorique qui consiste à collecter des informations à travers des documents internes et externes à l'entreprise (y compris l'internet, journal interne).

- La phase pratique n'est autre que le stage de deux mois effectué durant lequel nous avons fait des travaux pratiques et des enquêtes auprès du personnel de la société et de la clientèle.

L'étude se limitera géographiquement dans la ville d'Antsiranana, et théoriquement dans le domaine commercial de la société.

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 bien sa clientèle gère bien son entreprise. Ainsi, ce mémoire n'a pas pour objet d'évoquer seulement les problèmes mais de les discerner à partir des cas réels afin d'essayer d'avancer des solutions possibles.

Notre étude est planifiée en deux grandes parties qui se présentent comme suivent :

- La première partie sera consacrée à la présentation générale de la société
- La deuxième partie sera axée sur l'identification des problèmes, suggestions et propositions des solutions.



PREMIÈRE PARTIE :
LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ
ET SON FONCTIONNEMENT

Cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier se focalisera sur les généralités de l'organisation de la JIRAMA et le second traitera la gestion clientèle.

CHAPITRE I : Les généralités de l'organisation de la JIRAMA

Ce premier chapitre sera consacré aux études globales sur l'historique et l'identité de la société JIRAMA, ainsi que sa structure organisationnelle. Nous y verrons également la présentation de la direction interrégionale d'Antsiranana.

Section I : Historique et identité

§1- Historique¹

L'exploitation de l'énergie électrique à Madagascar connaît une très longue histoire. Elle a existé depuis la colonisation jusqu'à nos jours. La première distribution publique d'électricité est apparue à Antananarivo vers la fin du XIX^{ème} siècle.

L'évolution historique de l'exploitation de l'énergie et de l'eau potable à Madagascar est marquée par trois(3) périodes bien distinctes :

- Première période : avant l'année 1974
- Deuxième période : de 1974 à 1975 ;
- Troisième période : de 1975 jusqu'à nos jours.

A- La première période : avant l'année 1974

L'exploitation de l'énergie électrique et de l'eau potable a pris une grande place au niveau du développement économique de Madagascar à partir de 1958, mais elle se présente sous différents aspects, grâce à son évolution.

Durant cette période, la production et distribution de l'énergie électrique et de l'eau potable étaient assurées par trois(03) sociétés différentes :

- La SMEE (Société Malgache de l'Eau et l'Électricité) ;
- La SEM² (Société de l'Énergie de Madagascar): première véritable concession. Elle a été créée à partir d'une convention signée par le Général GALLIENI en 1905 ;
- La GNE (Gérance Nationale de l'Eau).

Pendant la colonisation, l'application de la législation en matière d'énergie n'était que partiellement assurée, seuls les grands centres avaient bénéficié des produits électriques, car ceux utilisés à Madagascar étaient encore très

¹ JORM du 06/04/68, p 752 N°084

² JORM du 27/04/74, p 2844 N°205

embryonnaires. A cette époque, la structure n'était pas encore adaptée au développement économique du pays ; elle nécessite une directive et un contrôle centralisés plus efficaces, tout en laissant une large initiative aux diverses collectivités publiques. Les habitants ne bénéficient d'électricité qu'à des conditions très variables, car elle s'avère être très onéreuse. Cette situation était particulièrement sensible dans les petites bourgades où la consommation était faible, et par conséquent l'exploitation était non rentable.

En 1962, Le Président de la République, le Chef du Gouvernement Malagasy avaient ordonné l'exploitation de l'énergie électrique à usage public ou privé¹. Ensuite ils avaient décidé d'améliorer cette situation et de promouvoir le développement énergétique du pays, pour que les autres régions soient bénéficiaires de l'énergie. D'où la propagation des agences à Tamatave, à Fianarantsoa, à Tuléar, à Antsirabe, à Majunga et à Antsiranana.

Par conséquent, le Gouvernement a estimé nécessaire de doter tous les chefs lieux de préfecture d'un réseau électrique et de mettre en place les structures permettant de coordonner les investissements, de faciliter leur réalisation, d'harmoniser les tarifs ou de favoriser certains secteurs, en fonction des besoins du plan, en ce temps, la distribution et la livraison de l'énergie électrique. D'où, tout acte effectué découle de la réglementation généralement élaborée par le Ministère du Plan de développement.

Le 10 Janvier 1968, l'Etat Malagasy et la SEM, confient à la GNE² la responsabilité d'exploiter et de distribuer l'eau et l'électricité dans les communes rurales et urbaines à savoir les chefs lieux de préfecture et de sous-préfecture. Mais les communes de moins de 2 000 habitants pourront passer avec la SEM un contrat d'assistance technique.

B - La deuxième période : de 1974 à 1975

Depuis l'année 1974, le Gouvernement Malagasy avait concrétisé sa volonté à travers le plan de développement national de l'exploitation de l'énergie électrique et de l'eau.

¹ Ordonnance n°62-023 du 19 Septembre 1962

² JORM du 16 Juillet 1977, p 1876 n° 055

A partir de Février 1974, L'Etat a élaboré une orientation de la politique de l'eau et de l'électricité. En effet, les secteurs de l'eau et de l'électricité font partie des activités économiques réservées à l'Etat. A ce titre, il exerce les droits exclusifs d'effectuer toutes les opérations relatives à la production, au transport, à la distribution de l'énergie et à l'alimentation de l'eau potable ou industrielle de tout Madagascar.

Le 04 Février 1974, la SINNE était créée. Cette société exerce le monopole de l'Etat dans la distribution de l'énergie électrique et de l'alimentation de l'eau potable ou industrielle sur toute l'étendue du territoire Malgache. Le CA de la SMEE et de la GNE a la plénitude des attributions de délibération et d'administration, c'est-à-dire, qu'il est l'unique organe de décision dans le secteur de l'eau et de l'électricité ; il semblerait que la SMEE n'a pas exercé son activité pendant cette période.

N.B : SMEE est une structure reprenant :

- ✚ les anciennes exploitations de la société « Eau » et « Électricité » de Madagascar (créé avant 1974) ;
- ✚ la SEM habilitée à poursuivre à titre temporaire ses activités ;
- ✚ toutes autres entreprises de service public d'eau et d'électricité.

En 1975, l'État Malagasy a procédé à une politique de nationalisation de toutes les entreprises dans les secteurs clés de l'économie, comme le secteur de l'eau et de l'électricité.

C - La troisième période : de 1975 jusqu'à nos jours

A cette époque, l'Etat Malgache a considéré que le secteur Électricité et Eau serait le moteur principal de la croissance économique du pays. Partant de cette idée, il a mis en place une structure dont le but était de réaliser les objectifs nationaux dans deux secteurs : L'Eau et l'Électricité.

Par l'ordonnance n°75 024 du 27 Octobre 1975, une société d'Etat appelée JIRAMA a été créée. La SINNEE a été dissoute le 31 Octobre 1975. La création de la JIRAMA a été faite après la fusion et la nationalisation de trois sociétés distinctes à savoir : SMEE, SEM, GNE.

Le 29 Juin 1975, l'État dissout la SMEE, la SEM et la GNE ; L'actif et le passif et l'ensemble des exploitations de ses organismes sont transférés à la JIRAMA qui regroupe désormais la totalité des matériels et les techniques nécessaires à la mise en œuvre de la politique de l'État dans les secteurs de l'eau et de l'électricité, à travers le territoire Malgache.

Le 22 Mars 1988, les membres du CA ont pris la décision d'augmenter le capital de la JIRAMA à 53.768.050.000fmg. Cette augmentation est tenue jusqu'à l'année 2004. De l'année 2004 à nos jours, le capital a été augmenté à 17.533.084.304,20Ar.

En 1996, pour le développement de ses services, la JIRAMA a signé un nouvel accord de financement avec la Banque Mondiale(BM), pour assurer les projets d'investissements électriques pour les cinq années à venir.

En Février 2005, la JIRAMA a échangé un « CONTRAT DE GESTION » avec une société Allemande « LAHMEYER »¹, représentée par Monsieur RODRIGUE HACHE, le DG de la JIRAMA à cette époque. La JIRAMA est la Compagnie Nationale d'Eau et d'Électricité de Madagascar.

En 2006, la JIRAMA a établi un plan d'investissement à moyen terme d'un coût de 200 millions de Dollars(énergie et eau confondues) pour améliorer le rendement coûteux et la pauvre performance des installations, pour réduire les pertes techniques et pour améliorer la gestion des revenus.

En 2008, la JIRAMA a conclu un accord avec « Sherrit International Corporation »pour l'installation d'une centrale thermique à Antananarivo. Ce projet est le premier, prévu par Sherrit, dans le cadre de plusieurs autres investissements potentiels dans le secteur de l'énergie. Ces investissements consistent dans des projets de construction de centrales thermiques et hydrauliques dans le cadre du Partenariat Public Privé(PPP).

Le projet sera une « Built Own Transfer » ou « BOT» dans lequel les installations seront construites par Sherrit et lui appartiendront pour une période initiale de cinq ans, période au cours de laquelle la JIRAMA paiera les

¹ Site : www.jirama.mg Juillet 2011

investissements et assurera l'exploitation. Aux termes du contrat, la JIRAMA peut acquérir les installations en vertu des conditions convenues.

§ 2- Identité

A l'instar des personnes physiques, les personnes morales ont leurs propres éléments d'identification. La JIRAMA se présente comme suit :

Sa dénomination sociale est Jiro sy Rano Malagasy.

Le siège social se trouve au 149, Rue RAINANDRIAMAMPANDRY Antananarivo.

Le capital social de la JIRAMA souscrit uniquement par l'État Malagasy, était fixé à deux cent millions ariary (200 000 000 Ar). Jusqu'à maintenant, il a augmenté de plusieurs fois. Une augmentation de dix millions ariary (10 000 000 Ar) a été réalisée pour avoir un capital de 17 533 084 304,20 Ariary¹,

Elle porte le :

- ❖ Numéro statistique : 511.101.060.112.58
- ❖ Registre de commerce Numéro : 40 59 200 4B00 553
- ❖ Numéro d'Identification Fiscal : 105 003 111
- ❖ B.N.I C.L : 01 17355 VAR
- ❖ Téléphone : 22 200 31

A - Mission et Activité

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

1) *La Mission*

La JIRAMA travaille sous la tutelle du Ministère de l'énergie dont le but de faire bénéficier l'électricité et l'alimentation en eau potable de toute la grande île.

La mission de la société JIRAMA est d'accomplir :

- ❖ les travaux d'électrification des zones urbaines et rurales ;
- ❖ les travaux d'alimentation en eau potable des zones urbaines et rurales.

En bref, tous les chefs lieux des communes urbaines et rurales doivent avoir accès à l'énergie électrique et à l'eau potable.

¹ Site : www.jirama.mg Juillet 2011

2) L'activité

Une activité est l'ensemble des tâches ou des opérations nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise¹.

La société JIRAMA se propose envers les abonnés comme activités :

- La production et la distribution de l'électricité
- Le traitement et la distribution de l'eau
- La commercialisation de l'eau et de l'électricité

De plus, ces activités nécessitent en général :

- Une pose poteau,
- Un branchement électrique ou eau
- Une pose compteur
- Un contrôle technique régulier

Pour améliorer le développement :

Les travaux de branchement neuf « devis » consistent à donner des descriptions détaillées des pièces et des matériels nécessaires pour réaliser une installation ou une réparation avec l'estimation des dépenses.

Section II : La structure organisationnelle

La structure organisationnelle compose la structure et l'organigramme.

§1- La structure

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

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

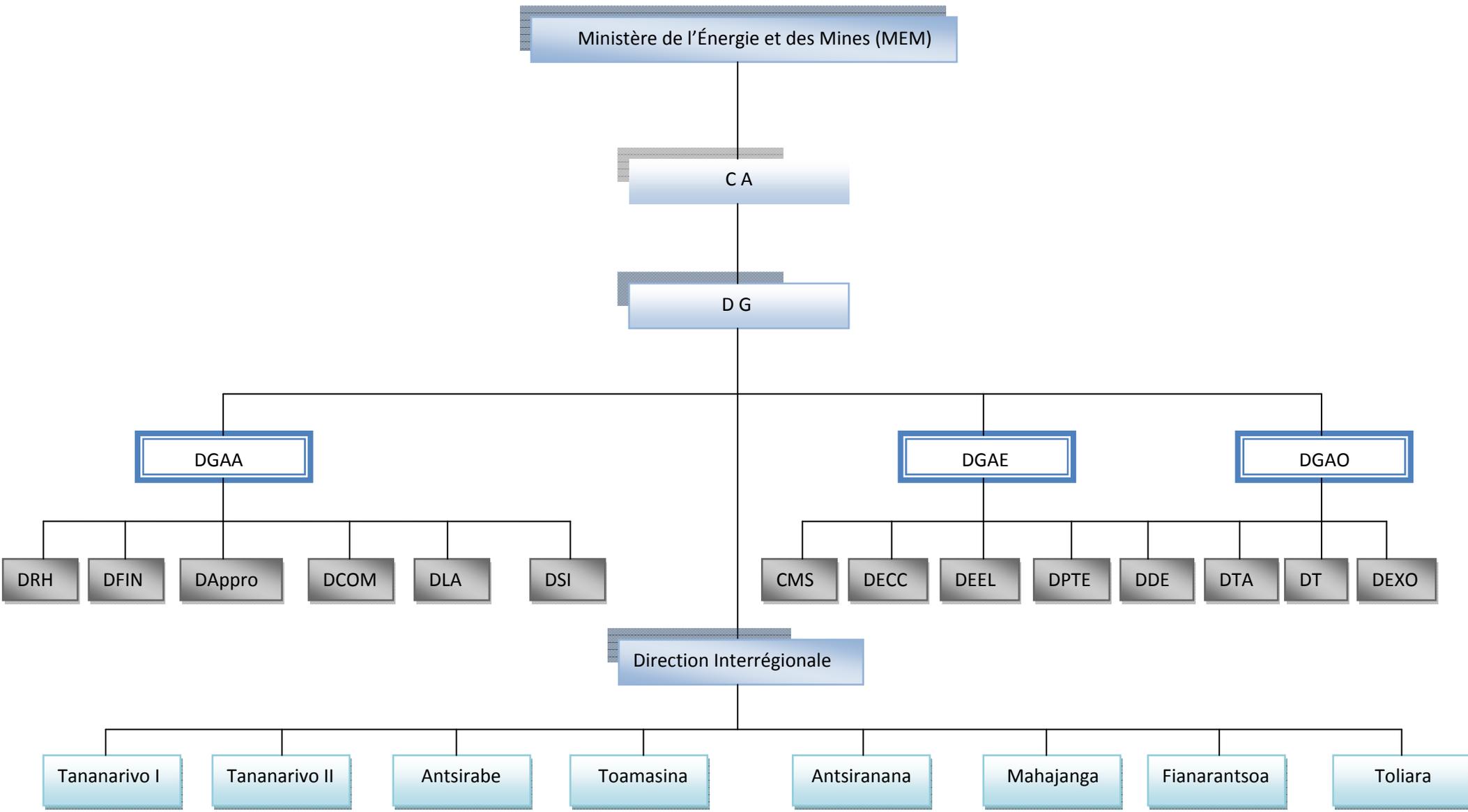
¹Angelina NOGNY BE, « Amélioration du système d'approvisionnement », 2004, p 5, Mémoire de Maitrise en Gestion.

A - L'organigramme

Par définition l'organigramme c'est un graphique représentant la structure hiérarchisée d'un groupe organisé, qui indique à la fois le rôle des divers éléments du groupe et leurs relations mutuelles¹. La JIRAMA est une société anonyme de droit commun détenu entièrement par l'État Malagasy, c'est-à-dire qu'elle est sous la direction du Ministère de l'Énergie et des Mines

Figure N°01 : Organigramme générale de la société

¹ Microsoft® Encarta® 2009.



1) **Les attributions et Missions par entité**

a) Le Ministère de l'Énergie et des Mines (MEM)

Il doit accorder à la JIRAMA un droit exclusif d'utiliser des domaines publics concédés et d'exploiter le service public dont la gestion est déléguée. Par ailleurs, il est tenu de mettre à la disposition de la JIRAMA pendant la durée de la concession toutes les installations, sauf dans le cas de la défaillance dûment constatée et déclarée par la JIRAMA

b) Le Conseil d'Administration(CA)

Il intervient pour toute résolution relative au fonctionnement de la JIRAMA. Donc, il a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement pour la fourniture et la distribution d'eau et d'électricité à Madagascar ; Le rôle du conseil est fixé par le décret. Il est composé de huit(08) membres ayant un mandat de quatre(04) ans, repartis comme suit :

- Deux (02) représentants du personnel ;
- Six (06) représentants de l'État

Les six (06) représentants de l'État sont :

- Un désigné par le Président de la République ;
- Un représentant du Premier Ministre ;
- Deux représentants du Ministère de l'Énergie et des Mines ayant des compétences particulières en matière d'eau et d'électricité ;
- Un représentant du Ministère des Finances et du Budget ;
- Un représentant du Ministère de Commerce.

Les deux représentants du personnel élus par suffrage universel direct par tout le personnel de la JIRAMA(les cadres, les ouvriers et tout le personnel ayant le droit d'y accéder.)

c) La direction générale(DG)

C'est la Direction générale qui dirige la société, c'est elle qui définit les objectifs généraux de la société. Un des grands objectifs est de donner satisfaction à

ses clients, améliorer la performance de la société, pouvoir aussi rembourser ses dettes auprès des bailleurs de fonds.

Le Directeur Général est assisté dans sa tâche par trois Directeurs Généraux Adjointes. Ces derniers définissent, sous l'autorité du DG, la politique globale tendant à assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

La Direction Générale est nommée par décret sur proposition du Ministère chargé de l'énergie et des mines, elle organise et assure la direction commerciale et financière de la JIRAMA. L'organisation de la JIRAMA reflète ses deux (02) grandes activités que sont l'alimentation en l'eau potable et la production de l'énergie électrique. Elle est l'organe d'exécution des décisions du Conseil d'Administration.

d) La Direction Générale Adjointe Administrative(DGAA)

Il a sous son autorité:

d-1 La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle conçoit, applique et suit la mise en œuvre de la politique d'optimisation et de développement du potentiel humain de l'entreprise dans un environnement de travail participatif et sain.

d-2 La Direction Administrative et Financière (DFIN)

Elle assume la comptabilisation des opérations de l'entreprise, la gestion des ressources financières de l'entreprise, conçoit et optimise les méthodes et moyens d'informations pour l'établissement du budget en liaison avec les directions et les centres d'exploitations ; supervise et contrôle les réalisations par rapport au budget.

d-3 La Direction Logistique et Administrative (DLA)

Elle assure l'optimisation de la gestion du patrimoine de l'entreprise conformément à la loi et au règlement en vigueur, la conduite des affaires administratives et juridiques et la normalisation de la logistique dans le respect des besoins et attentes de la clientèle.

d-4 La Direction Commerciale (DCOM)

Elle fait l'étude de marché, élabore la politique commerciale (politique tarifaire, crédit clientèle en matière d'accès aux branchements), définit la politique de gestion de la clientèle et suit sa mise en œuvre et publie les statistiques officielles.

d-5 La Direction des Approvisionnements (DAPPRO)

Elle définit la politique d'approvisionnement ; elle assure la gestion de stocks, la mise en œuvre des procédures d'achats, la gestion et l'assainissement des magasins centraux.

d-6 La Direction des Systèmes Informatiques (DSI)

Elle gère les équipements informatiques (matériels, logiciels), cette direction entreprend aussi le traitement informatique des informations de gestion, par exemple le traitement informatique des états financiers venant de la DFIN, la gestion de l'observation des données, la publication des tableaux de bord pour la Direction Générale et les autres directions.

e) La direction Générale Adjointe chargée de l'électricité (DGAE)

La fonction principale de cette direction est l'approvisionnement en énergie des abonnés. Elle est chargée d'assurer la gestion, la maintenance et l'exploitation de la production et les réseaux de distribution.

Elle s'occupe de

La Direction de Production et Transport d'Électricité (D.P.T.E) qui :

- Met en place l'exploitation
- Gère les ouvrages de production et transport d'énergie
- Améliore les techniques de travail

La Direction de la Distribution Électricité (D.D.E.)

Elle prend en charge la distribution d'électricité.

La Direction de l'Équipement Électricité (D.E.EL) qui se charge de la Gestion des projets complexes des énergies et du fonctionnement des travaux d'électricité.

f) La direction Générale Adjointe chargée de l'eau (DGAO).

Elle assure l'approvisionnement de l'eau aux abonnés, et l'exploitation de l'eau qui est engagée à la production, à l'adduction et à la distribution de l'eau.

g) Les directions interrégionales (DIR)

La direction interrégionale se trouve dans chaque ancien chef lieu de province de Madagascar. Elle assure la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et de l'eau dans les zones d'intervention, et elle assure aussi la gestion de la clientèle, la conduite des installations, la gestion d'optimisation des stocks, la planification à court et à moyen terme de la maintenance des installations, la comptabilisation des opérations effectuées et la recherche d'une rentabilité accrue des exploitations.

Il existe huit(08) Directions Interrégionales à Madagascar, deux sont localisées à Antananarivo, et le reste à :

- *Antsiranana*
- *Mahajanga*
- *Toamasina,*
- *Fianarantsoa,*
- *Tuléar et*
- *Antsirabe.*

h) Les bailleurs de fonds de la JIRAMA¹

Pour assurer l'entretien et la réhabilitation de ses centrales thermiques et hydrauliques, la JIRAMA reçoit de temps en temps des financements des bailleurs de fonds étrangers, comme :

- La Banque Mondiale(BM)
- La Banque Européenne d'Investissement(BEI)
- L'Agence Française de Développement(AFD)
- La Banque Arabe pour le Développement Économique(BADEA)
- Le Kuweit Fund(OFID)

¹ Site : www.jirama.mg Juillet 2011

Section III : La présentation de la Direction Interrégionale Antsiranana

La ville d'Antsiranana située dans l'extrême nord de Madagascar s'étend sur 41 Km², la superficie de la région DIANA est de 20 942 km², soit 3,6% de la grande île.

§ 1- Historique¹

La JIRAMA Antsiranana était apparue pour la première fois après la promulgation de la loi du 07 Novembre 1972 et de l'ordonnance N° 75 – 015 du 13 Juin 1975 par le Président DIDIER Ratsiraka du 17 Octobre 1975.

A- Le siège

Le siège de la direction interrégionale de la JIRAMA Antsiranana se trouve au cœur de la ville, rue Philbert Tsiranana, quartier Bazary kely.

B - Les noms des Directeurs²

Depuis sa création, 13 Directeurs se succédaient à la JIRAMA d'Antsiranana :

1° *RAMANANJO Falimiaso (1974-1979)*

2° *JAOFENO Roger (1979-1981)*

3° *RAFALIMINO Willy (1981-1985)*

4° *RAMIARAMANANA Ramparany (1986-1987)*

5° *JAOSOA Vincent de Paul (1988-1994)*

6° *ABDALLAH (1994-1997)*

7° *ABDALLAH Ibrahim (1997-2003)*

8° *NDALANA Nestor Joseph (2003-2006)*

9° *RALISON Martial Romuald (2006- pendant 6 mois)*

10° *ARMAND (Novembre 2006 – Août 2008)*

11° *RALAIVAOALANDREO Eloi Alphonse (Août 2008 – Juillet 2009)*

12° *BOTO Jean (Juillet 2009 – Septembre 2009)*

13° *ISMAEL HILMI (Septembre 2009 jusqu'à nos jours.*

¹ Manuel sur le guide de gestion commerciale de la JIRAMA, Antsiranana Mai 2011

² S.R.H D I R Antsiranana Mai 2011

C - La production

Elle a deux(02) sortes de prestations :

1- La production d'électricité

La JIRAMA Antsiranana dispose d'un centre thermique à partir duquel l'énergie est produite. Elle se trouve dans le quartier Place kabaro. Il nécessite une consommation en carburant.

2- La production d'eau

La source s'appelle « BESOKATRA ». Elle se trouve dans la région de Joffre- ville suburbaine d'Antsiranana (situé à 20 km à l'ouest de Diego). L'eau doit subir des traitements avant de devenir de l'eau potable. Les produits utilisés pour le traitement de l'eau sont :

- ✓ Hypochlorite de calcium ;
- ✓ Sulfate d'alumine ;
- ✓ Chaux d'épuration.

D - La distribution

Elle se divise en deux(2) parties :

- Distribution d'eau
- Distribution d'électricité.

E - Les centres d'exploitation

Nous savons tous que les services rendus par le JIRAMA sont une nécessité première pour la population malgache et même pour le pays tout entier. C'est pour cette raison qu'elle s'est propagée partout dans le pays : Antsiranana, Mahajanga, Antananarivo, Toamasina, Antsirabe, Fianarantsoa et Toliara. Mais puisque notre étude se focalise sur la partie Nord de Madagascar, nous ne citons que les centres d'exploitation à Antsiranana dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° I : La localisation des centres d'exploitation d'Antsiranana¹

DIRECTION	RÉGION	SECTEUR	SOUS GROUPEMENT	SOUS SECTEUR
Antsiranana	DIANA	Anivorano-Nord	Nosy-Be	-
		Ambilobe		
		Ambanja		
	SAVA	Vohémar	Sambava	Antsirabe Nord
		Andapa	Antalaha	
		Ampanefena		

Source : Jirama Antsiranana 2011

- N.B** : - Anivorano est un secteur rattaché directement au DIR Antsiranana
 - Ce sont les agents d'Ampanefena qui travaillent à Antsirabe-Nord

§ 2 - Les différents services qui constituent la JIRAMA

Les services sont les principaux moteurs d'une entreprise. Ainsi de part et d'autre, les activités peuvent être séparées en deux(02) fonctions :

- fonction technique : les branches d'activités où se regroupent la production, la distribution et l'entretien
- fonction administrative : concerne la direction, la vente, la gestion financière, la comptabilité et le service du personnel.

A- La fonction Administrative

La JIRAMA Antsiranana a 184 agents, dont six(06) pour le service des Ressources Humaines et six(06) pour le service des Approvisionnements et le reste réparti dans d'autres services. Les agents ordinaires travaillent 08h de temps par jour soit 173,33h par mois soit 40h par semaine, tandis que les agents de quart ou station travaillent 10h par jour soit 184,60h par mois.

¹ Service Commercial D I R Antsiranana Mai 2011

1 - Le Service des Ressources Humaines (S R H)

Le SRH est le responsable du personnel dans l'entreprise. Administrer le personnel consiste en général à embaucher, à payer, à s'occuper des absences, des congés divers et des mouvements du personnel pour ne citer que les tâches les plus courantes. Pour bien gérer ses fonctions, on les a divisé en trois(03) grandes parties, d'où les trois grands rôles du SRH :

- ✓ gestion du personnel ;
- ✓ gestion sociale ;
- ✓ gestion de salaire.

2- Le Service de système Informatique (SSI)

Pour la gestion de la JIRAMA, le SSI a comme rôle de :

- ✓ fournir de l'informatique dans tous les services de la JIRAMA ;
- ✓ gérer et fournir les matériels de l'informatique en cas de problème ;
- ✓ gérer l'application, c'est-à-dire, l'intervention qui convient à chaque service ;
- ✓ gérer l'information et prendre en charge le fonctionnement de l'information.

3 - Le Service Commercial (SCOM)

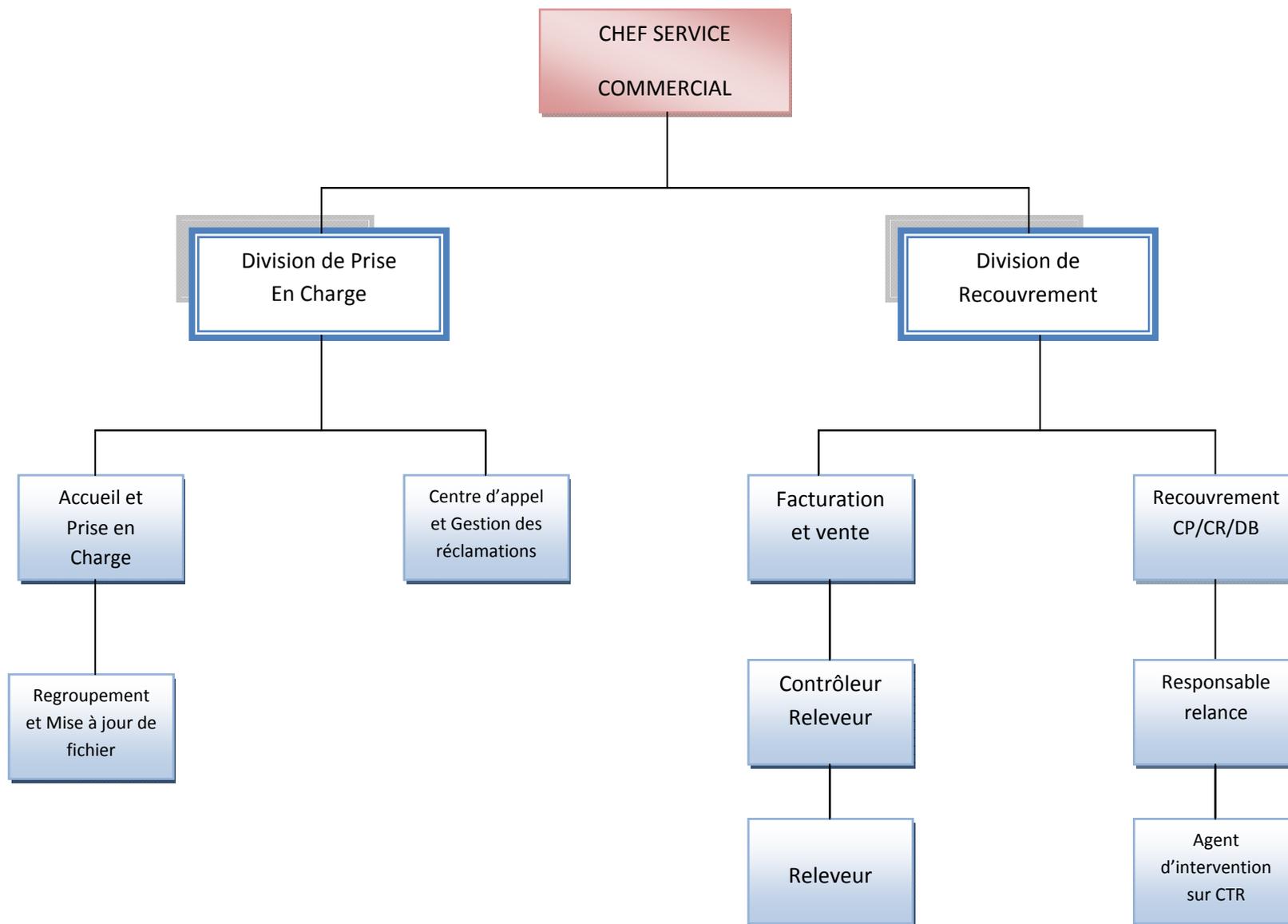
Le service commercial est l'un des services au sein de la société JIRAMA Antsiranana. Actuellement ce service est composé de 48 agents actifs, Ce service prend en mains tout ce qui concerne les ventes de production JIRAMA, qui sont la distribution des produits, les relations publiques, les demandes de renseignements pour le branchement, les négociations pour les facturations ; en résumé il assure :

- ✓ la vente d'eau et d'Électricité ;
- ✓ la prise en charge ;
- ✓ la facturation ;
- ✓ le recouvrement.

L'organigramme du service commercial d'Antsiranana actuellement :

- *Chef Service Commercial* : chargé d'assurer la gestion de la clientèle de la zone de Diego et des centres rattachés suivant la politique commerciale et la procédure de gestion définie au niveau de la Direction Commerciale.
- *Division prise en charge* : chargée d'assurer la relation avec la clientèle et de lui offrir les meilleurs services
- *Division de recouvrement* : Assurer le recouvrement de toutes les factures émises par le Service à l'endroit des Clients Particuliers et Grands Clients en appliquant les modalités de recouvrement existantes et les moyens coercitifs préconisés par la procédure.

Figure N° 02 : Organigramme du service commercial d'Antsiranana



Source : Service Commercial Antsiranana Mai 2011

4 - Le Service Financier (SFIN)

La SFIN s'occupe de :

- ✓ la gestion financière en relation avec les banquiers suivis des échanges d'effets, de règlements fournisseurs et les virements destination du siège ;
- ✓ la comptabilité qui est le facteur de la croissance et du développement de l'entreprise ;
- ✓ la préparation du blocage du montant de salaire à payer aux agents en espèces ;
- ✓ l'encaissement d'argent ;
- ✓ la recette et les dépenses ;
- ✓ la gestion du patrimoine de la société ;
- ✓ l'établissement de l'inventaire des immobilisations (meubles et immeubles).

5 - Le Centre Médico-social (CMS)

La JIRAMA est totalement indépendante au niveau du service médical ; elle n'est pas affiliée à des organismes médicaux communs aux entreprises comme SMIDS (ou OMSI pour l'autre région). La Direction Interrégionale d'Antsiranana (ainsi que d'autres Directions interrégionales) a son propre centre médico-social qui s'occupe de la santé de ses travailleurs et les membres de leurs familles ainsi bien que les retraités.

B - La fonction technique

1- Le Service de Distribution d'Électricité (SDE)

Le SDE à ses propres tâches comme :

- l'extension de réseau ;
- la distribution d'électricité ;
- le branchement d'électricité ;
- l'entretien et l'installation ;
- les travaux de maintenance.

2- Le Service Production Électricité (SPE)

Le SPE se charge :

- de la production d'électricité à l'aide des groupes électrogènes ;
- de l'entretien de moteurs,
- des travaux de maintenance ;
- de l'envoi de réseau du groupe au service de distribution d'électricité à l'aide des câbles.

Pour ce qui est des matériels de production, la JIRAMA produit de l'électricité de deux (02) façons¹.

Production par Centrale Diesel : utilisation de machines ayant un moteur Diesel au Gasoil ou Fuel pour faire tourner l'alternateur. (Voir schéma n°02)

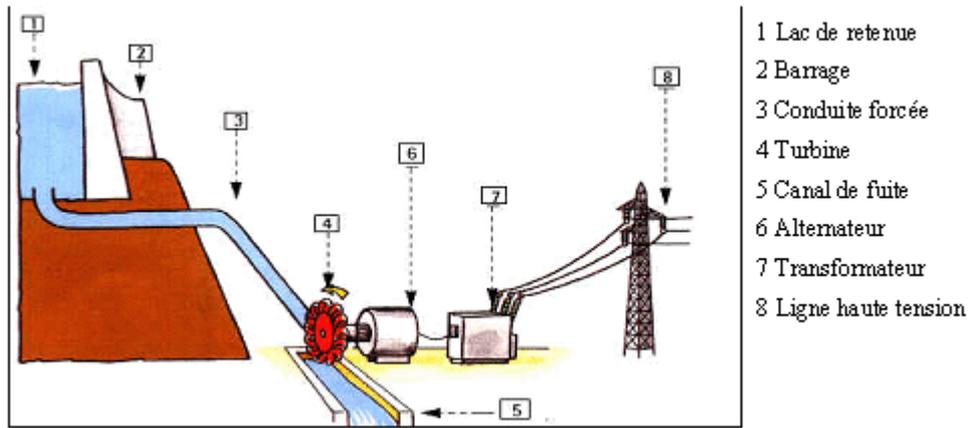
Production par centre Hydraulique : utilisation de machine appelée la turbine que l'eau fait tourner. L'eau vient d'un grand tuyau et fait tourner l'alternateur. (Voir schéma n°01).

L'énergie hydroélectrique :

La centrale hydroélectrique utilise un grand réservoir pour créer une chute d'eau artificielle dont on contrôle le débit pour produire de l'électricité. L'énergie de l'eau de la chute artificielle permet de faire tourner une turbine qui elle-même fait tourner l'alternateur, générateur d'énergie électrique. Parfois l'usine n'est pas directement située à l'emplacement du barrage, l'eau est alors transportée jusqu'à l'usine par un canal d'amenée. Après passage dans la turbine, l'eau est restituée au cours d'eau par un canal de restitution.

¹ www.jirama.mg Juillet 2011

Schéma N°01 : Fonctionnement de l'énergie hydroélectrique



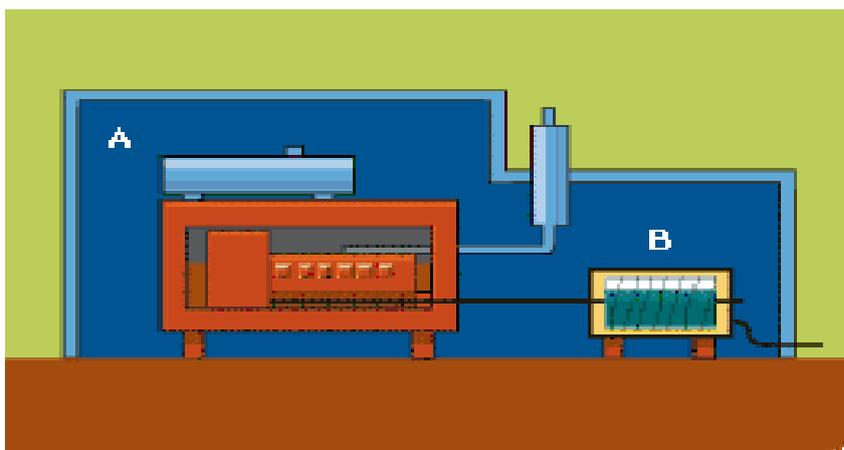
Source : www.jirama.mg 2011

Schéma N°02 : Centrale thermique à moteur diesel

Les centrales thermiques à moteur diesel

Le type de centrale ne comporte pas de turbine. Le combustible utilisé est soit du gas-oil, soit du fuel lourd. L'énergie mécanique créée par le moteur diesel (A) entraîne directement l'alternateur (B), générateur d'énergie électrique.

C'est le type de Centrale thermique utilisée actuellement par la JIRAMA.



Source : www.jirama.mg 2011

3 - Le Service Exploitation Eau (SEXO)

Le SEXO s'occupe de la production d'eau potable, du transport d'eau au laboratoire pour faire l'analyse physique de bactériologie ; du transport et la distribution d'eau, du branchement d'eau ; de l'entretien et de l'installation et enfin des travaux de maintenance.

Il existe trois(03) façons utilisées par la JIRAMA pour nettoyer l'eau¹.

- ✓ La stérilisation : elle consiste à tuer immédiatement les différents microbes dans l'eau ;
- ✓ La filtration + stérilisation ;
- ✓ Le traitement complet : décantation + filtration + stérilisation

Tableau N° II : Les produits chimiques utilisés pour nettoyer l'eau en quantité

	Sortie station		Réseau	
	MINI	MAXI	(Chlore résiduel) MINI	(Chlore résiduel) MAXI
Hypochlorite de calcium	1,4 mg/l	2 mg/l	0,5 mg/l	1 mg/l

Source : Gazety RIANDRANO N°04 janvier 2001, p. 12

Tableau N° III : Les produits chimiques utilisés pour nettoyer l'eau en quantité au niveau de la station de traitement.

	Au niveau station de traitement	
	MINI	MAXI
Sulfate d'Alumine	0,66 g/m ³	86,0 g/m ³
Chaux d'épuration	0,15 g/m ³	160,0 g/m ³

Source : Gazety RIANDRANO N°04, janvier 2001, p.12

CHAPITRE II : La gestion Clientèle

¹ Gazety RIANDRANO N°04, janvier 2001 p.12

Ce deuxième chapitre sera divisé en quatre sections : premièrement, nous parlerons de l'accueil clientèle ; deuxièmement, les besoins de la clientèle et ensuite la réalisation des prestations de service offert par la JIRAMA, la gestion de la facturation et de recouvrement feront l'objet de la quatrième section.

Section I : L'accueil clientèle

Sa mission est de contribuer à la satisfaction des diverses demandes dans le respect des procédures en vigueur, orientation et conseil à la clientèle.

§ 1- La présentation et comportement des agents d'accueil.

Par définition, la présentation c'est une action d'animer tandis que le comportement c'est la façon d'agir.

A – La présentation physique

Il est important que les agents chargés de l'accueil clientèle aient une bonne présentation physique, car cela donne une bonne image de la société, et certains clients sont plus sensibles devant des agents qui ont une bonne présentation physique.

1- Tenus Vestimentaires

Les agents en contact avec la clientèle de l'agence doivent en général porter une uniforme avec une cravate (hommes), mais ils peuvent aussi s'habiller simplement, proprement, de manière attirante.

B- La présentation verbale et morale

Les agents sont en général accueillants, et toujours à l'écoute des besoins de la clientèle. (réclamation, renseignements ...).Toutefois la plupart des clients sont exigeants au vue de la méconnaissance des procédures et de désinformation. Par conséquent, ces agents essaient toujours de rester assis, sans hausser de ton.

§ 2 – L'infrastructure d'accueil

A- La présentation locale

Comme le comportement et les termes des agents d'accueil, la salle d'accueil est aussi importante pour mettre à l'aise les clients.

La salle d'accueil du service commercial Antsiranana est bien décorée ce qui rend la salle plus accueillante. Cette salle est aussi propre et aérée par un ventilateur.

B – Les Mobiliers

Dans la salle d'accueil, il y a des chaises pour les visiteurs qui attendent leur tour pour être reçus, ainsi que deux bureaux pour l'agent d'accueil, deux tablettes pour l'ordinateur de chaque agent et une étagère pour classer les dossiers.

Section II : Les besoins de la clientèle

§1- Le service clientèle

Quand les clients veulent faire un branchement neuf ou un branchement supplémentaire, ils viennent au service accueil pour faire leur demande de travaux.

L'agent d'accueil remplit un formulaire pré-imprimé à cet effet en lui fournissant toutes les informations nécessaires.

Au service accueil, les clients établissent le contrat d'abonnement au moment du paiement de leur devis. Alors s'ils ont vraiment besoin d'électricité ou d'eau, ils doivent payer plus vite le devis (pas après du délai de 3 mois) pour que l'exécution de travaux soit faite rapidement.

Certains clients viennent au service accueil pour clôturer leur compte qui est appelé « Arrêt de Compte » (A.C).

Il y a plusieurs raisons pour que le client le fasse :

- Le client n'habite plus dans la maison, où il y a le compteur à son nom, alors il demande la résiliation du contrat d'abonnement.
- Il y a aussi qu'un abonné de la JIRAMA veut transférer son nom à quelqu'un d'autre, c'est-à-dire faire une mutation, l'abonné annule d'abord son contrat mais il ne peut pas clôturer sans régler son compte chez la JIRAMA.

En résumé : le service accueil assure :

- La réception de toutes les réclamations

- La réception de toutes les demandes
- Les renseignements divers.

§ 2 – Le service de facturation

A – La facturation

C'est l'ensemble des opérations préliminaires permettant de facturer le volume de la consommation mensuelle d'énergie électrique et d'eau de chaque abonné et constituant à :

- Relever les index sur les compteurs électriques et ou eau de chaque abonné, les saisir et les contrôler ;
- Intégrer les résultats pour la facturation proprement dite qui est mécanographie.

B – La Mission

Le service de facturation a pour mission d'assurer la création et l'annulation des factures de consommation BT- MT et Eau et le traitement des factures hors quittance, en appliquant les procédures existantes.

Le service est responsable de l'établissement des factures suite :

- à une rectification (compteur défectueux, erreur index relevé.....)
- à un arrêt de compte ;
- à une demande ponctuelle du client.

C – Les attributions

L'agent de facturation se consacre à :

- Coordonner à l'établissement du planning des relevés : le relevé d'index s'effectue en fonction du planning de relevé établi par le contrôleur releveur ;
- Suivre le respect du planning de relevé ;
- Contribuer au contrôle test TOP Quittance :

Une date appelée « top quittance » 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.

§ 3 – Le service de recouvrement

A – La Principale Mission

Assurer le recouvrement de toutes les factures émises par le Service à l'endroit des clients Particuliers et Grands Clients en appliquant les modalités de recouvrement existantes et les moyens coercitifs préconisés par la procédure.

La relance des impayés avec le système 10-08-22 jours
10 jours ouvrables après présentation de la facture, tous paiements facturés non effectués feront, l'objet d'une lettre de relance. 08 jours à compter de l'envoi de la lettre de relance, si le client ne règle pas sa facture, la machine édite automatiquement les ordres de coupure après traitement des caisses. 22 jours après coupure, si le client ne règle pas ses arrières, le responsable informatique édite la liste des compteurs à déposer et à transférer en contentieux.

Toutefois, certains clients sollicitent des reports de paiement de leurs factures. Les cas sont alors étudiés individuellement.

Section III : La réalisation des prestations de service offert par la JIRAMA

§ 1 – La Demande de travaux de branchement (DT)

Les clients de la JIRAMA peuvent demander plusieurs types de travaux.

Pour les clients qui ne sont pas encore des abonnés de la JIRAMA.

Ces demandes concernent surtout des travaux de raccordement aux réseaux électrique et eau de la JIRAMA. Ce module permet aux agents de l'Agence de renseigner les clients :

- sur le type de Branchement qui correspond à leurs besoins (Branchement monophasé, triphasé, puissance pour l'électricité, diamètre pour l'eau.)
- sur les différents papiers à fournir.

Pour les clients qui sont déjà abonnés de la JIRAMA

Les travaux demandés concernent surtout les interventions sur les branchements ou sur les compteurs (Déplacement, dépannage en eau et ou électricité)

A – La formulation de la demande

La demande de nouveau branchement pour le cas de la JIRAMA Antsiranana est la suivante :

Pour les clients propriétaires de logement :

Pièces à fournir :

- demande manuscrite visé par leur Président du Fonkontany et adressé au Directeur interrégional de la JIRAMA (bien préciser l'adresse exacte du logement)
- autorisation de branchement d'E et/ou W accordé par la Mairie.

Pour les clients non propriétaires du domicile :

Pièces à fournir :

- autorisation de branchement accordé par le propriétaire du logement visé par leur Président du Fonkontany.
- demande manuscrite visée par leur Président du Fonkontany et adressée au Directeur interrégional de la JIRAMA (bien préciser l'adresse exacte du logement),
- autorisation de branchement d'E et/ou W accordé par la Mairie.

N.B : *pour l'eau : demande manuscrite adressée au DIR,*

pour l'électricité : demande manuscrite visée par leur président du fonkontany et adressée aussi au DIR.

Les dossiers complets sont à déposer auprès de la division accueil à partir de quoi la demande de travaux du client est prise en compte.

§ 2 - La procédure de la demande de travaux jusqu'à sa réalisation.

Les agents d'accueil saisissent la demande de travaux du client, font l'enregistrement et l'intégration de la demande. Après l'édition de la demande de travaux, il imprime deux exemplaires, l'un pour le client et l'autre transmis au service technique de l'E et ou W avec le bordereau de transmission.

Le Service technique (ST) traite la demande de travaux, organise leur programme pour faire le métrage sur terrain (à l'adresse mentionné par le client sur leur demande),

Après saisie d'exécution métré, le ST calcule et réalise l'édition du devis des travaux de client en quatre (4) exemplaires,

Le client récupère son devis à l'accueil, et ensuite prend :

- l'accord de paiement au chef service technique d'E ou W,
- la référence géographique au contrôleur releveur.

Pour accomplir le paiement, le client doit se munir des dossiers au nom de la personne qui fait le contrat d'abonnement :

- Photocopie de la carte d'identité nationale ;
- Certificat de résidence ;

La présence de la personne est obligatoire pour remplir le contrat.

A- Le devis de branchement

Le métrage porte sur l'évaluation du prix de travaux : le DEVIS.

Le devis constitue les dépenses pour la fourniture d'eau et/ ou d'électricité. Il sera établi à la charge du client.

1- Le paiement de devis

Actuellement, la JIRAMA Antsiranana n'accorde aucune traite sur le paiement de devis, c'est-à-dire le client doit payer intégralement leur devis de branchement.

2- L'exécution des travaux de branchement

Après le paiement du devis par le client, un ordre d'exécution des travaux de branchement (O.E) est édité automatiquement par l'ordinateur et transmis au service technique après la signature du chef d'agence.

▶ La durée d'exécution des travaux est de deux (2) à trois (3) mois après règlement.

3- L'attribution d'une référence géographique

Pour identifier le client, un code appelé « Référence Géographique » lui sera attribué. Ce code sera en fonction du quartier et l'adresse du client.

4- Les contrats d'abonnement

Les relations entre la JIRAMA et ses clients sont gérées par le droit commercial. Par conséquent, le contrat d'abonnement qui lie la société et les clients est très important car dans ce contrat on trouve les renseignements sur les clients et ses engagements. Ce contrat se fait dans un formulaire appelé « Carte Demande de Fourniture » (C.D.F) (Voir Annexe N°03)

Il est donc important que les clients soient informés des clauses de contrat. Le contrat est signé par le client, et il est utilisé aussi bien par la JIRAMA que par le client en cas de litige.

Le maximum de renseignements concernant la personne qui a contracté avec la société sera mentionné dans cette C.D.F.

Section IV : La gestion de la facturation et recouvrement

§ 1 - La nécessité des index sur les compteurs :

Le relevé des compteurs est indispensable pour évaluer mensuellement la consommation d'eau et d'électricité de l'abonné. Ainsi, la facturation est impossible d'être appliquée sans des chiffres.

La création d'une facture peut se faire quand les releveurs finissent de noter l'index sur le compteur. Ce dernier est généralement relevé par les releveurs tous les mois.

Par la suite, le travail des releveurs est vérifié par le « contrôleur releveur. Le travail de ce dernier consiste non seulement à vérifier la fiabilité des index relevés, mais aussi à mentionner le nom des releveurs qui ont fait le travail.

Ces vérifications et mentions sont appliquées pour déterminer certains problèmes.

- voir si le releveur a pu constater des fraudes commises par l'abonné.
- déterminer si le releveur n'a pas pris de faux index sur le compteur.

Si le releveur encaisseur constate que l'abonné est suspecté de fraude, il obtiendra une prime en fonction du nombre et celle-ci sera payée par la JIRAMA avec leur rémunération tous les mois.

§ 2 - Le relevé des index

A- Le planning de relevé

Les chiffres inscrits sur les compteurs d'eau et d'électricité sont relevés mensuellement suivant un planning bien déterminé de 15 jours ouvrables par l'exploitant ou le releveur encaisseur.

La JIRAMA fait en sorte que le relevé d'un quartier se fait à la même date tous les mois pour que le client puisse se préparer au passage du releveur.

Cependant, pour des raisons indépendantes de l'exploitant, si le relevé n'a pas pu être effectué, alors, il peut établir une consommation moyenne estimative sur index des trois (3) derniers mois.

Cette dernière est effectuée par le releveur en cas d'anomalie qu'il constate sur le compteur et les branchements des clients.

Les différents types d'anomalies sont listés ci-après :

Anomalies techniques :

- ❖ Compteur bloqué
- ❖ Compteur illisible
- ❖ Fuite au robinet d'arrêt
- ❖ Vitre cassée
- ❖ Compteur inondé
- ❖ Fuite avant branchement
- ❖ Aiguille mal placée
- ❖ Fuite avant compteur
- ❖ Compteur tourne à l'envers
- ❖ Compteur détérioré
- ❖ Compteur incliné
- ❖ Consommation douteuse
- ❖ Compteur deplombé
- ❖ Repiquage avant compteur
- ❖ Etc.

Anomalies de Gestion :

- ❖ Appel sans réponse
- ❖ Compteur encombré, chien méchant
- ❖ Maison fermée
- ❖ Compteur non servi

- ❖ Refus de relevé
- ❖ Compteur inaccessible
- ❖ Compteur enterré

B - Le déroulement de travail des releveurs encaisseurs

Les releveurs encaisseurs sont des agents désignés par l'agence pour effectuer les opérations des relevés des index des clients.

■ Ils effectuent le relevé des compteurs et la distribution des factures du 20 du mois au 10 du mois prochain.

Exemple : Relevé des compteurs du mois de juin et distribution des factures du mois de mai et ainsi de suite.

Ainsi, à partir du 11 au 19 du mois, les releveurs encaisseurs font un repassage. Ce qui signifie qu'ils repassent à l'endroit où ils n'ont pas pu distribuer les factures restantes pour différentes causes.

Et au cas où ils n'auraient pas encore pu faire la distribution, celle-ci sera postée.

Exemple : Maison fermée utilisée (M.F.U)....

A part le repassage, ils préparent leur travail pour le départ des factures du mois suivant.

C - La façon de relever les index

Le releveur encaisseur procède à la lecture des index (Chiffres mentionnés sur le cadran de compteur) il reporte cet index sur :

- Le livret d'abonné : c'est un document placé avec le compteur pour permettre aux clients de contrôler leurs consommations et le passage du releveur encaisseur. Ce qui permet aussi aux clients de savoir à l'avance si leurs consommations diminuent ou augmentent.
- La liste des index : qui est constituée d'un état listant tous les compteurs à relever. Ce document est utilisé pour la saisie des index sur ordinateur.
- La carte de relevé : qui est un document permettant aux agents de la JIRAMA de suivre la consommation de chaque compteur. Ce document est rempli dès l'arrivée du releveur au bureau.

D - La Saisie des Index

La Gestion de la clientèle de l'agence est informatisée, l'informatique apporte la rapidité dans la consultation des informations et la tenue au jour le jour des fichiers des clients. C'est un système moderne et efficace.

Chaque agent de bureau a son « mot de passe » pour éviter les fraudes.

- La saisie des index est faite au jour le jour après l'arrivée des releveurs.
- La saisie est faite à partir des listes des index remplis par les releveurs encaisseurs
- L'opérateur saisit les index mentionnés, la date de relevé, les anomalies constatées par le releveur encaisseur.

E - Le contrôle des Index

A chaque fin de journée, le traitement informatique édite des états inventoriant les compteurs avec anomalies suivant les cas relevés par les releveurs. Les vérificateurs contrôlent la fiabilité des index relevés.

Quelquefois, ils sont obligés d'aller vérifier au niveau des compteurs. En cas de différence ils rectifient les informations venant des releveurs.

Cette étape de contrôle est importante car elle permet de réduire les risques d'anomalie sur les factures des clients.

§ 3 - La rectification des factures (BFL)

Un bulletin de factures litigieuses (BFL) est rempli uniquement par un agent de facturation de la JIRAMA et qui est établi, seulement pour une opération rectificative des factures en question.

Un bordereau de factures litigieuses (BFL) peut être effectué pour cause :

- d'une erreur donnée par le releveur
- d'un faux calcul des consommations écrites dans la facture
- d'une erreur de la consommation moyenne

Un BFL est un document indiquant les motifs de la rectification et les opérations de régularisation à faire et visé par les responsables hiérarchiques pour contrôle de sincérité et de conformité.

Celui-ci contient le nom du client, le tarif, le mois de la facture à rectifier, le nouveau et l'ancien index, ...

Après le remplissage, un ordre sera donné au facturier sur tout ce qu'il doit rectifier sur la facture.

C'est pour cela qu'une annulation de facture est faite. Ensuite, il faut en créer une nouvelle après cette annulation.

Quand la rectification est faite, l'abonné dispose d'un délai d'un mois pour prendre sa facture au service recouvrement de la JIRAMA.

A- Les documents de rectification

- *Le bordereau des factures litigieuses* (BFL)
- *Le bordereau de mouvement client* : (BMV)

Ce document est établi par le responsable de la facturation pour la modification des données physiques du client (fichier client).

Exemple : Ancien index faux : 2318 à modifier 2138 (ancien index réel)

La saisie de l'annulation de la facture de la création, de la facture rectificative est exécutée par l'agent de facturation.

Après saisie, le document est transféré à la mise à jour pour modification des données physiques.

- *Le bordereau de vérification – Étalonnage* (BVE) (Annexe n°04)

C'est un document établi par le contrôleur suite à une demande de vérification. Le contrôleur adressera le document au labo compteur ou au département technique contrôle et comptage.

§ 4 – Les attributions dans la division de facturation

A – La Création des factures

Celle-ci sera faite dans un fichier par l'agent de la facturation, Il existe donc quelques factures à créer à savoir ;

- ❖ facture rectificative
- ❖ facture arrêté de compte : (AC) Celle-ci est nécessaire si le client veut rompre son contrat avec la JIRAMA.
- ❖ facture pour non-paiement : elle est établie et envoyée aux clients suite à une coupure pour non-paiement des factures.
- ❖ facture rappel de consommation : facture créée par suite des fraudes commises par les clients, ou en cas de non-enregistrement de la consommation.

Exemple :

sur compteur : Compteur bloqué, illisible, détérioré, introuvable, tournant à l'envers, tournant à vide, vitre cassée, fraude, déplombé, N° compteur non conforme avec celui figurant sur la liste.

sur disjoncteur : déplombé, volé,

sur branchement : branchement défectueux, fuite avant compteur, fuite après compteur, repiquage avant compteur.

- ❖ facture travaux :

Prenons un exemple : quand un client a des doutes sur son compteur, il peut demander une vérification du compteur.

Si l'agent avait trouvé une défaillance, la facture sera rectifiée à partir des six derniers index inscrits dans la carte d'abonné du client.

B - Le quittance

Après les vérifications et les rectifications des index saisis, l'informatique de l'agence procède à l'intégration des données saisies dans le mois pour que le système central puisse éditer les factures et les documents du mois.

C. Le hors quittance

Il existe des cas où les factures doivent être établies sans attendre la période de quittance comme le devis, le droit d'abonnement pour remise du compteur par exemple. L'agence établit donc des factures appelées « Factures Hors quittance » et qui sont calculées et éditées par l'ordinateur de l'agence.

§ 5 – La gestion de recouvrement

A – Le principe de recouvrement

1 – Définition de recouvrement

Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contracté envers lui.

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

Le recouvrement, c'est la perception des sommes dues.

2 – Le but du recouvrement :

La division recouvrement a été mise en place par la JIRAMA pour préserver les intérêts de la société et surtout pour se charger de l'encaissement des factures.

Le recouvrement a pour objectif de :

- Recouvrer les factures émises et les arriérés.
- Faire connaître aux clients la dette qu'ils doivent à la JIRAMA.
- Contrôler la liste des clients qui n'ont pas encore payé leur facture, ou généralement ceux qui n'ont pas respecté le délai de paiement des factures.

B- Les Systèmes de recouvrement des clients.

1 - La lettre de relance (L.R)

Si le client n'arrive pas à payer dans le délai accordé, la JIRAMA envoie une lettre de relance pour rappel dont les frais correspondant qui s'élèvent à 1 700 Ar par lettre, sont à la charge du client, et facturés sur les prochaines factures.

Actuellement la « Lettre de relance » est remplacée par le tampon marqué sur les factures distribuées (qui indique la date limite de paiement de facture).

La JIRAMA Antsirananana accorde un délai supplémentaire de cinq (5) jours pour permettre aux clients de payer leur facture.

- Quand le délai est échu :

▪ Si le client arrive à payer la facture dans le délai accordé, aucune autre action n'est entamée.

▪ Dans le cas contraire, la JIRAMA procède à la coupure de la fourniture d'électricité et/ ou de l'eau.

2 - La coupure

Dix (10) jours après le délai supplémentaire, l'ordinateur édite automatiquement des bulletins de coupure, qui seront utilisés comme ordre d'exécution de coupure pour les clients dont le délai de paiement est échu.

Ces bulletins de coupure sont repartis en début de journée aux agents et regroupés par quartier pour faciliter les déplacements des agents.

Chaque agent de coupure dispose d'une pince à plomb qu'il utilise pour plomber les compteurs coupés. Les clients ne peuvent pas enlever les plombs sous peine de sanction et poursuite judiciaire.

A chaque fin de journée, les agents de coupure remettent à l'agence les bulletins de coupure effectivement réalisés avec les index de coupure non réalisés.

Les motifs de non-exécution ont diverses raisons, par exemple :

- ✓ refus du client
- ✓ présentation des reçus de paiement
- ✓ maisons fermées
- ✓ compteur inaccessible

3 - La remise après coupure

Dès que le traitement informatique démontre que le client a payé ses factures les bulletins de remise sont édités automatiquement en fin de journée.

La JIRAMA doit remettre l'électricité et l'eau au plus tard 48 heures après la date de paiement des factures impayées.

4 - Le transfert en précontentieux et en contentieux

Si l'abonné n'a pas encore payé la consommation vingt deux (22) jours après le bulletin de coupure, il y aura intervention du service précontentieux.

Si le client ne réagit pas encore pendant une semaine, c'est-à-dire qu'il n'a pas encore payé, il y aura transfert des dossiers vers le service contentieux.

Le service contentieux s'occupera du recouvrement des créances en deux étapes si le client n'a pas encore réagi, la présence d'un huissier s'avère nécessaire :

- ✓ à l'amiable, en effectuant des visites à domicile ;
- ✓ par voie judiciaire si les négociations n'aboutissent pas (injonction de payer, saisie conservatoire par voie de tribunal)

Cette translation est causée par: des arriérées, clients insolvables (quand la JIRAMA remarque que Ces clients reçoivent toujours des lettres de coupure tous les mois),

5 - Le recouvrement des autres créances

a) La Traite des factures

Quand le client aperçoit que sa facture de consommation est très élevée et qu'il ne pourra pas payer intégralement, alors il peut demander à l'agent du recouvrement de payer celle-ci en traite.

Cette demande doit être accordée, soit par le chef de division recouvrement quand l'accord a été approuvé par le chef d'agence.

b) Les Chèques retournés

Les chèques sont retournés à la division recouvrement quand :

- Les chèques du client sont non signés
- La somme en lettre et la somme en chiffre sont différents
- Le chèque est sans provision

Pour les deux (2) premiers cas, une lettre de convocation sera envoyée au client propriétaire du chèque. Il n'y a pas de coupure immédiate pour ces cas.

Pour le dernier cas, c'est à dire, quand le chèque du client est sans provision, l'agent du recouvrement ne l'avise pas que son chèque a été retourné à la division recouvrement par la banque. Pour ce cas, une exécution de coupure sera tout de suite établie.

c) Le remboursement

Les remboursements sont faits aux clients à cause de :

- Travaux non exécutés
- Différence entre devis estimatif et devis réel
- Somme trop perçue : Facture payée deux fois

§ 6 Les différents tarifs appliqués par la JIRAMA¹.

Électricité :

Tarif 14 : Les clients qui optent pour ce tarif sont ceux qui n'utilisent l'électricité que pour l'usage domestique et de simples appareils à faible puissance. Sa consommation ne doit pas dépasser 50 KWH par mois.

Tarif 16 : Les clients conseillés à choisir ce tarif sont ceux qui, dans leur domicile, utilisent des appareils à forte puissance. Sa consommation peut être supérieure à 50 KWH.

Tarif 22 : Il est destiné aux clients dont l'utilisation de l'énergie est à but lucratif comme le salon de coiffure, le bar.

Tarif 40 : Ce type de tarif est réservé pour les clients utilisant une moyenne tension.

Eau :

Tarif 50 : Ce type de tarif est réservé aux clients particuliers, utilisant l'eau à des fins ménagères.

Tarif 52 : La société désigne ce tarif pour les bornes fontaines des différents quartiers.

Tarif 55 : Regroupant tous les gros clients de la société c'est-à-dire ayant une consommation atteignant plus de 1.000 m³.

N.B : Qu'est-ce- qu'une référence géographique ?

C'est une des caractéristiques permettant d'individualiser les clients qui sont pris en charge par la JIRAMA. Autrement dit, c'est l'identification du client dont le but est de faciliter la localisation du compteur. Cette référence géographique est composée de 12 chiffres, divisée en 04 groupes de chiffres tels que :

Le code zone : composé de 02 chiffres ;

Le tourné : composé de 02 chiffres qui délimite le local de l'utilisateur. Il est composé en moyenne par 1.000 compteurs ;

¹ www.jirama.mg Mai 2011

Le carnet : composé de 02 chiffres et en moyenne par 100 compteurs ;

Le compte : composé de 04 chiffres noté de 1 à 3999 ;

Le sous-compte :

- 01 pour l'électricité

- 03 pour l'eau.

Cette première partie nous a permis de mieux connaître les caractéristiques de la JIRAMA en général ainsi que pour la Direction interrégionale Antsiranana, ses activités, ses objectifs, son importance ainsi que sa structure organisationnelle. La connaissance de toutes ces informations seraient utiles pour traiter la deuxième partie.



DEUXIÈME PARTIE :
LA POSITION DES PROBLÈMES ET LES
PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

Cette partie sera réservée à l'identification de l'état actuel de la société pour faire en sorte que la société rencontre des problèmes, et nous avançons des propositions pour contribuer à améliorer les analyses critiques évoquées à ces problèmes.

CHAPITRE I : Les problèmes de structure, d'organisation et de matériels

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

Comme tout service, le service commercial de la JIRAMA Antsiranana a de nombreux problèmes affectant directement ou indirectement ses activités. On ne

peut pas énumérer tous les problèmes rencontrés par le service, mais on pourrait quand même en citer quelques uns.

Ce chapitre se subdivise en quatre sections ; d'abord l'analyse sur l'accueil clientèle et les problèmes liés au matériel et à la motivation du personnel, ensuite les autres problèmes et enfin les problèmes relatifs aux éléments du Marketing.

Section I : L'accueil clientèle

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

§ 1 – Le service accueil

Le principe de l'accueil des clients est la première étape de la chaîne clientèle.

Les points forts :

En général, on constate que les agents de l'agence d'Antsiranana sont bien appliqués et expérimentés dans l'accomplissement de leurs tâches respectives. Cette observation se justifie par la fluidité de la clientèle attendant dans le hall de l'agence, de la rapidité et de la qualité des services rendus.

Nous constatons aussi que chaque division (Accueil, Facturation, Recouvrement,.....) dispose de son propre bureau.

Cette répartition permet aux agents, d'avoir un lieu de travail harmonieux et indépendant dans l'accomplissement de leurs tâches.

Même s'il existe des bureaux individuels à l'agence, ils sont accessibles pour tout le personnel.

Il n'existe pas de restrictions particulières, ce qui crée une bonne ambiance de travail au niveau de l'équipe.

Station de travail :

On constate aussi l'utilisation d'un système de réseau informatique de la JIRAMA, c'est-à-dire du serveur principal qui se trouve au centre informatique de la JIRAMA. Les utilisateurs travaillent en temps réel à partir des postes de travail qui sont reliés par réseau au serveur central.

Exemple : ordre d'exécution de travail

Situation des règlements.

Les points Faibles :

Nous avons constaté que les infrastructures d'accueil de la JIRAMA Antsiranana ne sont pas adéquates à cette grande société d'Etat.

A l'agence il existe deux (2) agents d'accueil. Ces derniers sont des femmes et elles ont chacune leur propre bureau dans une même salle qui sert à la fois à accueillir les clients et de la salle d'attente ; ce qui entrave la confidentialité et l'affinité des clients.

Cette situation peut créer un problème de communication pour les clients car ils n'arrivent pas à exprimer ouvertement leurs problèmes.

- ◆ Salle trop étroite pour pouvoir accueillir les clients
- ◆ Pas de salle de réunion
- ◆ On constate aussi l'inexistence des revues ou des magazines
- ◆ La table de bureau est très petite pour recevoir le client.
- ◆ L'inexistence de support d'enregistrement des appels reçus : l'agent d'accueil note les appels sur son bloc éphéméride.
- ◆ Nombre de chaises insuffisant pour accueillir les clients.
- ◆ Manque de décoration.
- ◆ Parfois l'agent d'accueil s'adresse à leur chef pour répondre à d'autres questions.

A - Insuffisance de personnel

Confusion des tâches :

Deux femmes occupent du poste de l'agent d'accueil à l'agence Antsiranana. On constate que ce nombre est insuffisant surtout à la période de pointe.

Si l'une d'elles est malade ou ne peut pas rejoindre son poste, alors l'une fait le travail de l'autre, ce qui entraîne la confusion des tâches. Il en est de même pour les autres divisions existantes.

Retard dans l'exécution du travail :

L'absence de l'un ou de l'une des agents entraîne un retard dans l'exécution du travail car il n'y a pas de remplacement à cause de l'insuffisance de personnel.

B- Mécontentement de la clientèle

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

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

Ils ne sont pas satisfaits de leurs besoins à cause du retard d'exécution des travaux, par exemple la vérification, le nouveau branchement, le dépannage, la réclamation.

Cette action ne dépend pas d'eux. Elle appartient à un autre service pourtant, les clients ont été en contact direct et confiant aux agents d'accueil, et ces derniers leur permettent qu'ils sont les seuls responsables.

C - Mauvaise qualité de réception

L'accueil se charge de fonctions diverses : renseignements, réclamations, transmissions des ordres de travaux à des autres divisions, établissement de réabonnement et d'abonnement...

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

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

L'accueil s'oriente aux dimensions « action ». Il ne possède pas les qualités que doit avoir la personne qui reçoit les clients : geste, regard, sourire, voix, attrayants.

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

Section II : Les problèmes liés aux matériels et à la motivation du personnel

§ 1 – Les problèmes liés aux matériels

A - Matériels informatiques insuffisants

Si nous faisons un rapprochement entre le nombre d'ordinateurs et les divisions existantes, nous pourrions constater qu'un ordinateur pour environ quatre employés est vraiment insuffisant (exemple : la division recouvrement), cela ne nous 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 attendre ; 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.

B - 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.

C - Absence ou vieillissement des matériels de bureau

La plupart des matériels de bureau utilisés par la JIRAMA sont usés ou vétustes comme : la table, la chaise, le bac à ordures, l'armoire etc. De plus, nous avons remarqué qu'il n'y a pas de matériels roulant 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. Cela est donc une perte d'énergie inutile. Car, les tâches s'accumulent.

En outre, le déplacement du personnel occasionne une perte de temps ; comme un adage qui dit que « le temps est sacré », il faut donc le consacrer strictement au travail. A la fin, le personnel ne pourrait plus sentir le goût du travail.

D - Insuffisance des matériels de transport

L'insuffisance des matériels de transport rend le taux de recouvrement faible 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 remplacement 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.

E - Rupture de stock fréquente

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

Donc, les erreurs d'appréciation de stock minimum empêcheraient la réalisation des travaux à temps réel. L'agence voulait satisfaire les besoins de ses clients mais le matériel en question n'existe pas ;

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

§ 2 – Les problèmes liés à la motivation

Cette sous 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

A - Manque de formation

Au niveau de la gestion du client de la JIRAMA, nous avons constaté que le 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 ni le français ni l'anglais ; la relation entre les agents et les clients est donc médiocre à ce niveau.

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.

B - Absence de formation pour les nouveaux recrutés

Les nouveaux recrutés, 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.

C - Insuffisance d'effectif du personnel par rapport aux objectifs

Prenons tout de suite un exemple : il n'y a qu'un groupe de huit personnes qui s'occupe de tout ce qui concerne les travaux de dépannage et ceux des entretiens pour la direction interrégionale d'Antsiranana.

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

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

Un autre exemple, il n'y a que deux personnes pour l'accueil des clients, alors que nous avons remarqué que la plupart du travail passe 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 des clients.

Agents de relevé et de coupure : vue la croissance des abonnés à la JIRAMA Antsiranana, les agents de relevé sont peu nombreux et de même pour les agents de coupure, ils ont du mal à faire toutes les coupures, d'où certains clients consomment davantage sans payer leur consommation pendant des mois.

D - 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.

E - 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 les salaires 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, une frustration et des attitudes différentes. Comme cette information est confidentielle, nous aimerions nous contenter des résultats obtenus à partir des enquêtes auprès des employés.

Section III : Les autres problèmes

Dans cette section, nous allons voir tout d'abord, les problèmes du client vis-à-vis de la JIRAMA, ensuite, les problèmes de la JIRAMA vis-à-vis du client et enfin le problème de recouvrement.

§ 1 - les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA

A- 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 report 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.

B - Au niveau de la facturation

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

Malgré les détails apparus dans la facture, la majorité des clients ne comprennent pas ce que cela signifie, 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'explicitier 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 la « 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.

§ 2 - les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client

Cette deuxième sous section comporte deux problèmes :

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

A- 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 une 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 pour but que 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 aucune 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.

B - 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 interrégionale, direction production et distribution, direction finance et comptable, direction ressources humaines), la direction interrégionale qui assure la vente est la plus victime. Mais nous savons que c'est la vente qui assure la survie de la société car elle est le pilier fondamental d'une société à but lucratif.

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

§ 3 - Le recouvrement

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

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

En conséquence, ces facteurs engendrent la faiblesse du taux de recouvrement.

A - Le Manque de personnel

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

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

B- Le Manque de matériels

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

Le matériel de traitement d'informations s'avère insuffisant parce que l'agence ne possède qu'une machine pour 4 agents dans la division recouvrement.

Les meubles de bureau n'ont pas disposé de façon ergonomique: difficulté de recherche des données par exemple, (manque de mobiliers de rangement).

✱ **Caisse** : La salle est aussi trop étroite : la file d'attente peut même s'étendre dans la cour pendant les périodes de pointe

✱ **Les impayés ADM** : une grande partie des services de l'Etat ne paie pas leurs factures ou sont toujours en retard, ce qui perturbe la gestion de la Société,

Section IV : Les problèmes relatifs aux éléments du Marketing

Définition du Marketing

Nous nous considérons tous plutôt bien informés au sujet du marketing qui est défini comme étant l'ensemble des activités qui consistent à l'identification des

biens non satisfaits des consommateurs, la recherche des produits ou services aptes à satisfaire les besoins identifiés, la prestation appropriée de ces produits au service, leur distribution aux bons endroits, au prix et au moment qui conviennent aux consommateurs susceptibles de les acheter, tout en permettant à l'entreprise de croître.

Selon YVES CHIROUZE¹ : « Le marketing est un état d'esprit et de technique permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire, de les créer, de les conserver et de les développer.

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

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

§ 1- La politique de produit

Le produit : bien né d'une activité humaine et destiné à la vente.

On appelle produit, tout ce qui peut être offert par une entreprise sur le marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un ou plusieurs besoins à un moment donné. Le produit peut être tangible ou intangible (comme les services) et il peut aussi être destiné soit au grand public soit aux entreprises.

Les classifications des produits sont nombreuses² :

- ◆ biens de consommation courante (produits d'alimentation, journaux, ...)
- ◆ biens d'équipement (ordinateur, télévision, voiture,.....)
- ◆ biens principaux et complémentaires (le volume de vente des pneumatiques dépend en grande partie du volume des ventes automobiles)

Il existe deux(2) types de biens³ : corporel et incorporel. (C'est-à-dire le bien qu'on peut toucher, et le bien qu'on ne peut pas toucher ni voir.)

A - Mauvaise qualité du produit.

¹ Yves CHIROUZE « Le Marketing : Étude et Stratégie » p. 24 édition du février 2007

² Eddy TSITOHAINA, Cours Marketing 2^{ème} année, à l'Université de Toamasina 2008

³ Gabriel RANDRIAMAHEFA Cours Micro-économique 1^{ère} année, à l'Université de Toamasina 2007

Malgré les efforts effectués par la JIRAMA sur les améliorations de ses installations, ses clients font encore des réclamations sur la mauvaise qualité du produit entre autres :

- ☀ la baisse de tension en électricité
- ☀ la coupure non prévue de l'électricité
- ☀ le manque de précision pour l'eau.

Ces réclamations illustrent le mécontentement de la clientèle, dû en partie à la vétusté de certaines installations de la JIRAMA.

B - Insuffisance de Service après vente

La maintenance, les conseils, le dépannage,... font partie du Service Après Vente (SAV). Mais la plupart des abonnés de la JIRAMA constatent que ces différents services sont peu présents et presque insuffisants.

Par exemple, en cas de coupure ou en cas de détérioration de certains outils (compteurs, tuyaux,...) ; l'arrivée trop tardive des dépanneurs provoque une insatisfaction chez les consommateurs.

§ 2 - La politique de prix

Définition générale : le prix correspond à la somme d'argent que le client doit payer pour acheter le produit que l'entreprise ou le distributeur reçoit en échange de la cession de ce produit¹.

Il s'agit donc d'une quantification de l'échange qui se réalise entre l'entreprise et le client.

Pas de prix d'acceptabilité :

La JIRAMA en tant que monopole ; les abonnés ne font qu'accepter le tarif proposé, payer les sommes équivalentes à leurs consommations malgré le tarif exorbitant pratiqué et surtout face à la diminution progressive du pouvoir d'achat des foyers malgaches.

Enfin devant l'augmentation incessante des coûts des différents biens nécessaires à la vie courante, ce tarif en question n'a pas été testé auprès de la clientèle en vue de dégager le prix que les consommateurs sont prêts à acheter les produits; c'est à dire le prix d'acceptabilité.

¹ Eddy TSITOHAINA, Cours Marketing 2^{ème} année, à l'Université de Toamasina 2008

§ 3 - La politique de distribution

Distribution : action de distribuer.

La Distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit jusqu'à la mise à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur¹.

A - Abondance de factures impayées

Par l'utilisation des compteurs conditionnés :

- La plupart des abonnés n'ont pas l'habitude de mesurer et de gérer leur consommation. En plus, ils n'ont pas non plus d'autres soucis en consommant et ne pensent pas aux sommes qu'ils devront acquitter.

A cet effet, le net à payer de la facture pourrait éventuellement surprendre certains abonnés en cas d'augmentation.

B - Vieillesse de matériels de distribution

La majorité des matériels de distribution (compteurs, tuyaux, fils...) sont datés de plus de 10 ans, ils sont tous presque amortis et ne sont plus à la norme.

On rencontre souvent les fuites dues à la vieillesse de ces matériels.

§ 4 - La politique de communication

Par définition La communication est l'acte d'établir des relations avec quelqu'un. Une bonne communication apporte le succès à une rencontre. Rencontrer l'autre, c'est lui parler, mais c'est aussi l'écouter. Pour communiquer, il est indispensable qu'il y ait un émetteur (ou destinataire) et un récepteur (ou destinataire), et qu'un message visuel ou sonore soit délivré du premier vers le second².

La communication d'une entreprise ne se résume pas à la publicité, mais englobe tous les rapports d'informations qu'elle entretient avec ses publics interne et externe.

A - Insuffisance d'action de communication

¹ Salimo MOMOD, Cours Marketing 3^{ème} année, à l'Université de Toamasina, 2009

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication> Juillet 2011

La communication au sein de la JIRAMA s'oriente en grande partie vers les Relations Publiques.

Quant à la publicité et à la promotion des ventes, elles y demeurent des éléments presque négligés et oubliés de la communication car leurs utilisations sont moindres et plus ou moins inexistantes.

Les informations qui méritent d'être offertes au public sont insuffisantes à cause de l'insuffisance et de la faiblesse de l'action de communication.

Cette dernière n'arrive pas à remplir complètement ses fonctions en tant que phénomène social qui procure un contact avec les clients.

§ 5 - Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil d'audit de l'entreprise et de son environnement. C'est la première étape de la planification et elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clé¹.

SWOT : c'est un acronyme des mots Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats signifie en français Force, Faiblesse, Opportunité, Menace.

A – Les Forces

La force de la JIRAMA est la monopolisation de l'eau et de l'électricité à Madagascar. C'est-à-dire qu'elle peut suspendre la fourniture des abonnés en cas de non paiement sans leur consentement, elle est également capable d'annuler le (CDF) ou le Contrat de Demande de Fourniture en cas de non respect des engagements signés par les abonnés après avoir payé le devis et les frais y afférents, et elle a aussi le droit de recours en cas de contestations des clients (non paiement,...).

La JIRAMA possède plusieurs agences à Madagascar. Elle intervient également dans 66 des 232 communes urbaines de Madagascar², ce qui veut dire que c'est une grande entreprise.

La JIRAMA totalise 114 centres de productions électriques pour la réalisation de ses activités, dont 100 sont des centres alimentés par des groupes thermiques

¹ Gatien HORACE, Cours de Management en 4^{ème} année Gestion, à l'Université de Toamasina 2010

² www.jirama.mg, Mai 2011.

diesel, tandis que les restes sont des centres alimentés par des centres hydroélectriques.

Pour les agents du service commercial de l'agence Antsiranana, ils sont bien appliqués et expérimentés dans l'accomplissement de leurs tâches respectives.

B – Les Faiblesses

La Direction Interrégionale ne peut pas prendre des décisions sans l'accord de la Direction Générale ; certaines décisions sont centralisées à Antananarivo.

Par exemple ; lors de notre demande de stage, La DIR renvoie notre demande à Antananarivo pour l'accorder, et la réponse peut attendre presque trois (3) semaines. Cela pourra provoquer un retard sur l'exécution des tâches à la DIR ;

Au niveau de la communication, la JIRAMA a des difficultés dans l'application des stratégies de communication alors que c'est une entreprise commerciale. Ce qui pourra rendre les clients insatisfaits de services fournis par la société, voire même la fuite de certains d'entre eux. Cela est dû à cause de manque d'action marketing au sein de la société.

C – Les Opportunités

La JIRAMA est la seule société effectuant des travaux d'électrification et d'adduction d'eau potable dans toute l'île. En effet, pour certains événements qui se passent dans toutes les régions de Madagascar (festival, concert, meeting, podium, etc....) qui ont besoin d'électricité et ou d'eau, alors ceci apporte des recettes supplémentaires pour la société.

Pour l'entretien et la réhabilitation de ses centrales thermiques et hydrauliques, la JIRAMA reçoit de temps en temps de financement des bailleurs de fonds étrangers.

D – Les Menaces

Menace c'est le risque sérieux ; les nouveaux concurrents qui s'installent partout, comme :

- L'implantation des entreprises qui fournissent de l'énergie à base :
 - de Soleil (plaque solaire)

- de vent (éolien) : à Antsiranana l'entreprise s'appelle « *MADAEOLE* ».
- L'implantation des entreprises productrices et distributrices des groupes électrogènes ;
Actuellement, le Tough Stuff qui est devenu populaire en brousse.

*Certes changer de méthodes et de procédure n'est facile,
cela demande une étude approfondie.*

*Mais, quelques suggestions sont apportées pour rendre
l'organisation actuelle encore plus rationnelle*

CHAPITRE II : Les propositions des solutions

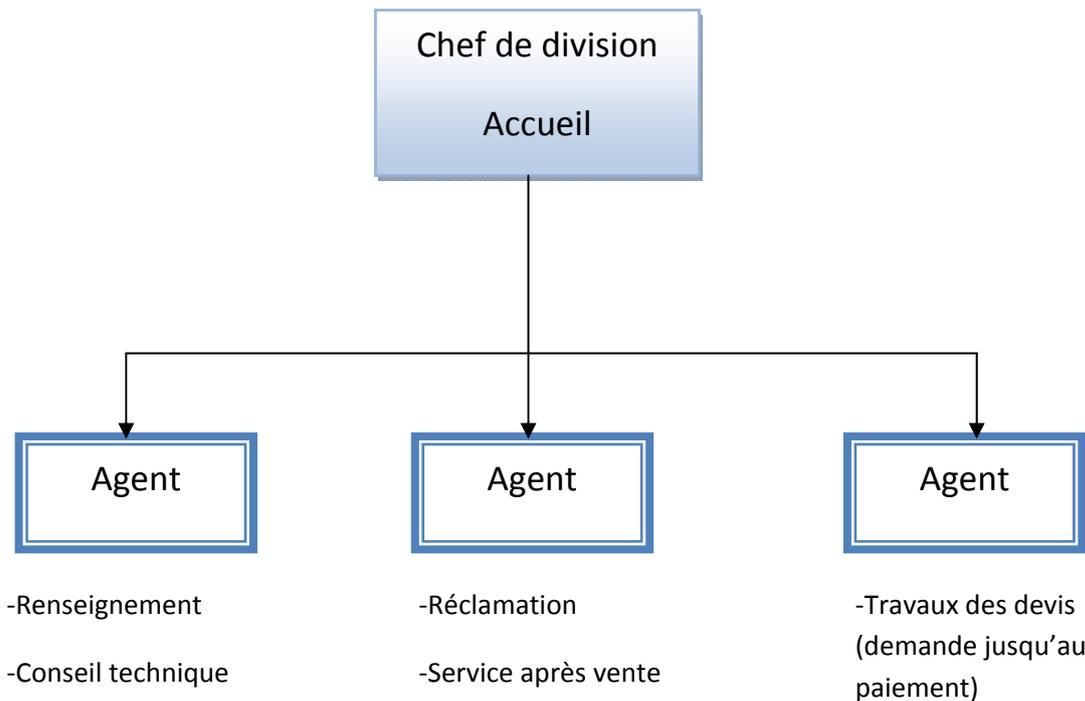
Dans cette dernière chapitre, nous allons émettre des solutions qui pourront servir à l'entreprise, et de déterminer les résultats que nous espérons obtenir.

Section I : Au niveau de la structure

§ 1 – L'espace accueil

Pour remédier aux problèmes que nous avons cités ci-dessus, nous proposons de séparer les bureaux des agents d'accueil par une cloison vitrée par exemple, pour enlever le gêne du client. Autrement dit, nous proposons de séparer les tâches au niveau du groupe accueil comme le suivant ;

Figure N°03 : Proposition de la séparation de tâche



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

Chaque bureau et chaque espace de travail nécessitent un certain aménagement. Aussi, nous proposons les aménagements suivants :

L'implantation de bureaux doit tenir compte des contraintes de la bureautique telles que les câblages et les connexions des matériels informatiques qui doivent être, si possible, encastrés dans les goulottes.

Il faut prévoir une salle d'attente à part les pièces réservées à chaque service.

Cette salle devrait contenir :

- ◆ des chaises pour visiteurs en nombre plus ou moins suffisant (15 à 20)
- ◆ des revues et des magazines pour faire patienter les visiteurs. Il est recommandé d'exposer en particulier des brochures décrivant les différents

services fournis par la JIRAMA, les différentes procédures et les droits de consommateurs, par exemple sur l'utilisation de l'eau et de l'électricité.

- ◆ des affichettes d'orientation placées sur les murs, suivant la direction à suivre.
- ◆ des fiches de renseignements ou utilisation d'un vidéo ou affichage électronique, faisant apparaître, par exemple, les dossiers à fournir pour une demande de travaux, ainsi que pour communiquer d'autres informations utiles et nécessaires.

Accueil oral : pour souhaiter la bienvenue aux visiteurs ainsi que pour les orienter.

- ◆ Renforcer les décorations existant dans les salles.
- ◆ Avoir une salle de réunion.

A - Une personne efficace et compétente :

Le soin apporté au confort, à la décoration, à l'esthétique des locaux se traduit par la volonté de la JIRAMA d'offrir un bureau accueillant à sa clientèle.

Mais un cadre plus chaleureux, se révélera plus opérationnel si le personnel à tous ses niveaux, se montre disponible, responsable et compétent.

« Reçois un client comme un Roi. C'est peut être un Roi »

Le moyen humain est donc indispensable pour toute entreprise, et surtout au niveau d'un accueil.

L'accueil des clients constitue un service d'une importance particulière pour la JIRAMA car il est en contact permanent et direct avec eux. Aussi, il représente en conséquence l'image de marque de l'entreprise.

La mission du personnel d'accueil est déterminante pour créer et développer chez les clients une impression positive.

Les agents chargés d'accueillir les clients sont des agents des différentes Divisions (accueil, facturation, recouvrement,...)

Ainsi, il doit posséder un bon sens, de la communication orale. Cette communication aussi bien les situations de face à face que les échanges téléphoniques.

Échanges téléphoniques :

Le téléphone en tant qu'outil de communication joue aussi un rôle très important dans le maintien de l'image de marque de l'entreprise vis à vis de la clientèle.

Il importe donc de bien soigner ses conversations avec l'interlocuteur même si on ne peut pas le voir. Le jugement d'autrui se fait par l'écoute de la voix et de la façon de répondre, c'est-à-dire de bien écouter sa correspondance.

- Avec clarté: soigner le ton; articuler distinctement, adopter une attitude attractive et réceptive, écouter et jamais couper la parole.

- Avec efficacité: employer des phrases courtes et simples, éviter les négations, si le traitement de la demande risque d'être un peu long, proposer de rappeler ultérieurement.

§ 2 – Les propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel.

Nous allons essayer de diviser en deux parties notre suggestion :

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

A - Les propositions de solutions concernant la motivation du personnel

Dans cette partie, notre proposition sera consacrée à :

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

1- 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 une 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 esprits monopolistes. 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 les besoins 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

1-1 définition et objectif de la formation

a) Définition¹

La formation est un ensemble d'actions, 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 oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future.

Sous le terme « formation » peuvent être englobées les autres acceptations utilisées telles 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 l'avancement dans l'organisation,
- ✳️ adapter les emplois à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois,
- ✳️ favoriser l'efficacité de tout le personnel employé 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 sur le service personnel.

1-2 L'analyse des besoins

¹André MICALLEF, Gestion Commerciale des Entreprises, Éditions Dalloz, p.36 Mars 1998

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 quelques grands thèmes abordés 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 formations 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 recenser 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.

1-3 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 :

a-1 Le 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 la réactualisation des connaissances techniques, l'information du personnel sur l'entreprise. Il faut aussi 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 diverses provenances, 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.

a-2 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 du personnel et de l'entreprise et met en jeu un budget élevé. Il est important d'assurer par une organisation et un suivi adapté l'utilisation optimale du budget alloué.

2 - 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

3 - 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'avantages orientés vers le groupe.

Nous prenons un exemple, accorder une prime pour le groupe recouvrement s'ils atteignent X % de taux en fonction des résultats de l'entreprise et de la réalisation d'objectifs prédéterminés par le groupe lui-même afin d'avoir le maximum de taux de recouvrement.

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

B – Les solutions concernant les matériels

Cette partie comporte trois suggestions :

- ◆ renforcement de matériel en informatique
- ◆ achat de matériel et fournitures de bureaux
- ◆ innovation des matériels de bureaux

1- Le renforcement de matériels en informatique

Nous avons vu que, la carence de la société en matériels informatiques et les effets négatifs qu'elle génère sur les employés, ont des conséquences 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 d'ordinateurs corresponde au nombre des employés utilisateurs.

Et l'ordinateur doit être de haute qualité, plus puissant et possédant beaucoup d'options de multimédia pour la rapidité des tâches à faire.

L'existence d'une photocopieuse est nécessaire pour l'agence ainsi que pour les clients.

Il faut augmenter le nombre d'imprimantes à chaque section, pour la rapidité des tâches.

2- 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, règle.....

Moyen de déplacement :

Renforcer les moyens de déplacement qui sont déjà existant,

Fournir au moins des motocyclettes pour les agents : contrôleur, releveur, agent de coupure pour mieux finir leurs tâches.

3- 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.

Le remplacement porte sur :

- ◆ une chaise confortable et pivotante pour l'agent d'accueil (facturation et recouvrement)
- ◆ des chaises plus ou moins confortables pour les clients
- ◆ une table appropriée permettant de placer en même temps l'écran de saisie et le téléphone.

- ◆ Une armoire de classement à casiers multiples et vitrée. Cette armoire a pour avantage de voir au premier abord les dossiers devant être bien répertoriés.

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

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

Section II : Les autres solutions

§ 1 – Les 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

A - La 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 de 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.

B – La restructuration de l’organisation

Dans ce présent titre, nous proposons deux solutions :

- ◆ révision de la structure
- ◆ recrutement de nouveaux employés

1 – La révision de la structure

Préalablement, nous avons dit que certaines directions souffrent de l’insuffisance d’effectif du personnel (comme la direction interrégionale 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 certains postes ou fusion de certaines tâches) 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.

2 – Le 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 avoir des employés compétents, nous proposons un modèle de processus d’acquisition des Ressources Humaines :

- ✱ le recrutement
- ✱ la sélection
- ✱ l’intégration

2 – 1 Le recrutement

a) Définition¹

Nous pouvons définir le recrutement comme un ensemble d’action utilisé 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.

¹ Bernard MARTORY, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition Nathan 2004

b) 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 (lettre de motivation).

Le formulaire de demande

Il constitue le document de base du système de recrutement.

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

- ✿ uniformisation des demandes de renseignements sur les candidats
- ✿ facilitation du 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...

Études : 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'affaires 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 du poste à combler
- ✳ pour garnir le réservoir du candidat en vue du 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 le candidat 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 (lettre de motivation)

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
- ✳ sollicite un entretien.

2-2 La sélection

a) Définition¹

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).

b) Moyen et But

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

¹ Bernard MARTORY, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition Nathan 2004

- 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.

c) 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 le mieux à chaque situation.

Les 3 méthodes le plus fréquemment utilisées sont :

✿ l'entretien

✿ les tests

✿ et les centres d'évaluation

d) L'entretien

C'est un échange d'informations verbales concernant le poste à combler et les caractéristiques des postulants pour ce poste.

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

e) Les tests

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

◆ faire apparaître les points faibles pouvant constituer des contre indications 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 utilisé. 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 placé.

2-3 L'intégration

a) 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 travaillent 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.

b) 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 général, la socialisation est le processus par lequel les anciens membres d'une société transmettront à leurs cadets les attitudes dont ils auront besoin pour remplir efficacement leur rôle dans la société.

c) 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 :

- ✳ La sélection des candidats à l'entrée
- ✳ La soumission des employés au cours des premiers 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.
- ✳ L'adhésion à la valeur de l'entreprise. L'identification des employés avec les valeurs communes à toute l'entreprise leur permet de justifier les sacrifices personnels qu'entraîne l'appartenance à l'organisation
- ✳ Le renforcement de folklore lié à des événements importants ou légende qui forge la culture d'entreprise et renforce un code de conduite sur « la manière dont nous faisons les choses ici »
- ✳ L'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 sûre : le personnel employé qui reste après son processus de socialisation est « normalisé » par rapport à la culture de l'organisation.

§ 2 – La valorisation d'image du service facturation

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

A - Augmentation de nombre des agents sur terrain (service facturation)

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

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

B - Aménagement des locaux de releveurs

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

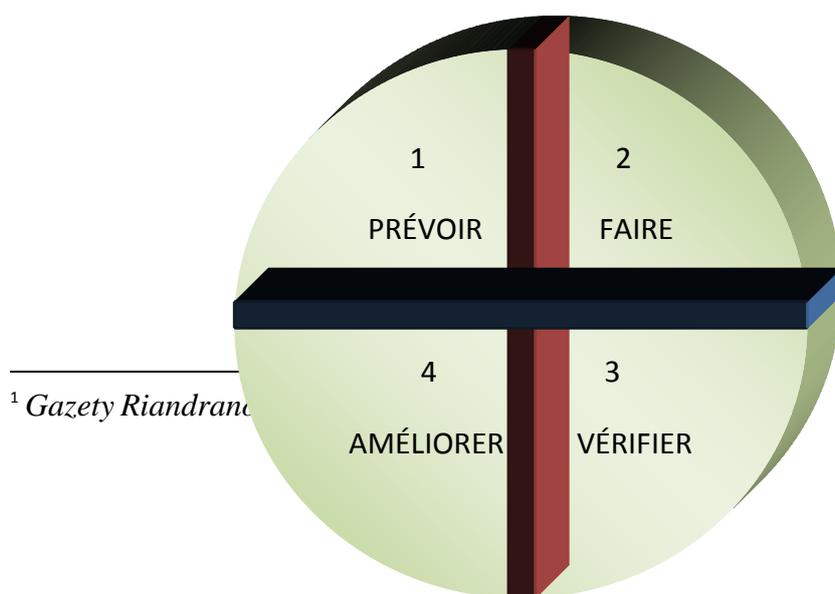
Pour cette raison, l'agence doit investir pour l'aménagement local.

C - Amélioration de la qualité de service

La qualité de service de facturation concerne la diminution du taux d'anomalie sur les relevés et le respect du planning d'édition des listes index par le SSI.

Elle est un progrès permanent pour l'agence ; pour l'amélioration, il faut suivre les 4 étapes de Roue de Deming

Figure N°04 : Les 4 étapes de Roue de Deming¹



¹ Gazety Riandran

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

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

Section III : Application de la stratégie Marketing

Nous allons utiliser comme stratégie Marketing : « **Marketing-Mix** »

La stratégie « MARKETING - MIX »

C'est l'ensemble des actions marketing prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produit, de prix, de communication et de distribution. Ces quatre(04) univers d'actions sont également appelés « 4P » à cause des initiales de ces 04 termes en anglais (Product, Price, Promotion, Placement). La mise en œuvre du marketing-mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing.

Ainsi, notre étude sera répartie aux 04 politiques appliquées dans le secteur de l'eau et de l'électricité, notamment :

- La politique de produit ;
- La politique de prix ;
- La politique de communication ;
- La politique de distribution.

§ 1- Amélioration de la qualité des produits et services rendus.

L'eau et l'électricité sont les produits de la JIRAMA.

Compte tenu de l'insatisfaction de la plupart des abonnés de la JIRAMA sur la qualité des produits et les services, les divers responsables de la JIRAMA devraient consacrer une période d'amélioration en enquêtant ses abonnés.

On dressera aux paramètres une série de questions qui consistent à leur demander de citer les diverses défaillances en matière de fourniture d'eau et d'électricité ainsi que les différents dégâts et détériorations causées par ces problèmes techniques.

Après dépouillement, la Direction Commerciale groupera les informations recueillies suivant, d'une part les localités où se trouvent toutes les catégories d'abonnés et, d'autre part chaque type de réponse fournie par les abonnés, c'est à dire chaque type de faiblesse de produit rencontré par les abonnés afin de pouvoir élaborer une sorte de guide destinée à la direction des Travaux pour des améliorations techniques nécessaires dans chaque zone (remise en état des pressions et tensions) ainsi que pour les améliorations de services rendus (surtout la rapidité de travaux et de dépannage)

Dans ce cas, on pourra déceler les différentes sortes de médiocrité des produits et service qui se présentent grâce à une enquête approfondie faite auprès d'un échantillon représentatif de tous les abonnés.

Pour attirer l'attention des clients, il faudrait :

Fournir des produits et services correspondant aux besoins de la clientèle ; satisfaire les demandes des clients ; minimiser les pannes techniques tout en assurant l'entretien et la réhabilitation des machines de production, de transport et de distribution ; maintenir la potabilité de l'eau afin d'assurer la santé de la population.

§ 2 -Application d'un test de prix

Tout le monde sait que le client est roi. Il sera donc intéressant de lui demander combien il sera prêt à payer l'eau et l'électricité même si la JIRAMA est encore en situation de monopole sur le marché de ces deux produits.

Pour ce faire, chaque membre du Panel sera incité, à indiquer l'intervalle de prix à l'intérieur auquel il croira pouvoir situer le prix des produits de la JIRAMA, c'est à dire des prix maximums et des prix minimums.

Dès le début, il fallait tenir compte à la fois du pouvoir d'achat des abonnés et des objectifs de la firme tels que : le chiffre d'affaires et le bénéfice maximum avant de définir les segments de prix proposés aux composants.

Au terme de l'enquête, on obtiendra des réponses de genre : « Intervalle » qui permettra de dresser un tableau statistique présentant le nombre d'abonnés pour les différentes tranches de prix.

Ce tableau, à son tour permettra de tracer des courbes issues de ces deux extrêmes prix.

On aura sur l'axe des abscisses les divers intervalles de prix proposés aux membres du Panel et sur l'axe des ordonnées le nombre des citations des abonnés interrogés.

La direction Commerciale envoie par la suite ces données à l'unité Planification de façon à tirer et à élaborer le Prix d'acceptabilité applicable en matière d'eau et d'électricité.

§ 3 - Mise en œuvre d'une forte action de Communication

La communication demeure indiscutablement l'un des moyens complémentaires efficaces pour une firme d'atteindre ses objectifs et de garantir sa pérennité. C'est la raison pour laquelle elle nécessitera une étude bien menée avant sa mise en œuvre.

On fait aussi des enquêtes basées principalement sur :

- ◆ la compréhension et la crédibilité du ménage
- ◆ l'opinion sur le style de l'annonce et de sa réalisation
- ◆ la préférence des abonnés parmi des différentes techniques de promotion utilisées.

Cette enquête permettra à la JIRAMA, d'une part de choisir entre plusieurs projets de création ou tout au moins d'aider au choix en apportant des éléments complémentaires et de comparaison, et d'autre part d'améliorer la créativité en fonction des réponses et réactions d'un échantillon de consommateurs.

Dans ce cas, les informations recueillies, constitueront une sorte de tableau de bord en marketing qui permettra à la direction commerciale de la JIRAMA d'établir et de mettre en œuvre une forte action de communication.

§ 4 – Amélioration de la politique de distribution

La distribution peut se définir comme l'ensemble des opérations nécessaires pour assurer le transfert du produit fini d'une entreprise du stade de la production au stade de la consommation¹.

Pour la JIRAMA, le mot distribuer signifie fournir des produits (eau et électricité) entre les mains d'un ou plusieurs individus afin qu'il(s) puisse(nt) les utiliser à leur guise. Dans ce cas, elle est tenue d'assurer la distribution de ses produits vers les clients finaux. Pour bien distribuer les produits, il est donc nécessaire pour la JIRAMA de :

- S'investir dans l'achat des tuyaux pour la distribution d'eau, des câbles et des fils électriques pour la distribution d'électricité ;
- S'investir également dans l'achat des matériels de branchement et dans les opérations d'entretien ;
- S'investir aussi dans l'achat des vélos, des scooters pour les releveurs afin qu'ils puissent effectuer leur travail à temps prévu, car un retard de relevé d'index peut avoir une conséquence sur la date de distribution de facture au client ;
- Assurer autant que faire se peut la réhabilitation des centrales thermiques et hydrauliques pour éviter que les clients se plaignent de l'instabilité et de coupure instantanées du courant électrique ;
- Augmenter le nombre de borne fontaine publique pour que la majorité de la population ait l'accès à l'eau potable ;

Section IV : Les solutions retenues et les résultats attendus

Après avoir relevé dans les sections précédentes les différentes solutions possibles pour remédier aux analyses critiques identifiées au chapitre I de 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.

§ 1 – Les solutions retenues

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

¹ Salimo MOMODE, Cours de marketing, 3^{ème} Année Gestion, à l'Université de Toamasina, 2009.

- ◆ Relation avec la clientèle
- ◆ En matière de structure
- ◆ Motivation du personnel
- ◆ Application de stratégie Marketing

A – La relation avec la clientèle

Le personnel d'accueil doit avoir les qualités requises pour ce type de communication. Ces qualités sont d'ordre professionnel et humain.

1- Les qualités professionnelles

L'agent d'accueil doit avoir une présentation très soignée, une certaine classe et un bon goût sur la manière de s'habiller et de se coiffer, et présenter une humeur joviale.

Il doit être discret, intègre et avoir l'éthique de secret professionnel :
Pour mener à bien ses tâches, il doit avoir les compétences requises (maîtrise des tâches suivant ses attributions) et possibilité d'interchangeabilité de fonctions.

2 - Les qualités humaines

Devant la clientèle, l'agent d'accueil doit :

- ◆ être accueillant (toujours avec un sourire commercial)
- ◆ être patient
- ◆ avoir une qualité d'écoute et de réaction (détecter les besoins et conseiller les clients).
- ◆ être disponible autant que possible.

▪ En résumé, les agents de la JIRAMA (en tant que prestataire de service) et en particulier ceux qui travaillent dans les services d'accueil, doivent maintenir et même renforcer les bonnes qualités dont ils disposent.

Toutefois, compte tenu du caractère dynamique et évolutif des activités de la JIRAMA ainsi que des comportements des clients dans l'expression de leurs besoins, la JIRAMA se doit de disposer les employés plus compétents et performants, capables d'améliorer la qualité de service face à l'exigence des clients.

En outre, la JIRAMA doit se préparer à affronter à moyen ou à long terme la concurrence, vu la tendance des réclamations et le contexte économique actuel sur la privatisation.

B - En matière de structure

L'application de la règle des 5 « S » Japonais est un apport appréciable pour un bon entretien au lieu de travail, cette méthode comprend 5 parties¹.

1. **SEIRI** (*Débarrasser*): *Identifier et éliminer les matériels qui ne sont pas nécessaires dans le lieu de travail.*

Identifiez les matériels dont vous n'avez pas besoin (exemple : vieux agendas, documents traités....) et décidez de ce qu'il faut en faire (stocker pour utilisation ultérieure, mettre à la poubelle,...)

2. **SEITON** (*Mettre en ordre*): *Arranger les matériels nécessaires d'une façon systématique sous un accès facile.*

Chaque matériel nécessaire doit avoir sa place. Utilisez des comportements portant des étiquettes pour les petites composantes et les casiers pour les grosses.

Les outils utilisés fréquemment devraient être rangés près du poste de travail, tandis que ceux moins utilisés pourraient être placés un peu plus loin tout en les gardant accessibles.

Pour ne pas oublier où vous avez rangé vos outils, vous pourriez faire une liste d'enregistrement des matériels et de leurs localisations. Ce deuxième principe vous aide à ne pas perdre de temps à chercher vos matériels.

3. **SEISO** (*Nettoyer*): *Vérifier, nettoyez et maintenez le lieu de travail régulièrement.*

N'attendez pas qu'un poste de travail devienne sale pour le nettoyer. Mettez de côté 2 minutes par jour pour le nettoyage. Car ce serait plus facile et rapide avec peu de poussière accumulée.

Éviter de salir votre lieu de travail. Si vous l'avez fait, nettoyez le vous-même, ne comptez pas sur les autres pour le faire.

SEISO comprend aussi le nettoyage et la maintenance des outils.

4. **SEIKETSU** (*Rendre évident, Maintenir la propreté*): *Gardez un haut niveau d'entretien de votre lieu de travail tout le temps.*

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/5S> Juillet 2011

Vous avez éliminé les matériels qui ne sont pas nécessaires, vous avez les matériels dans l'ordre,

Vous avez aussi nettoyé votre poste de travail. La prochaine étape est de maintenir le bon travail fait. Pour cela, établissez un emploi du temps pour l'entretien nécessaire sur une base régulière.

5. **SHITSUKE** (*Être rigoureux*): Former les employés à cultiver individuellement l'habitude de bon entretien du lieu de travail.

Il faut toujours penser à l'impression qu'un visiteur fait de vous en voyant le désordre et la saleté sur votre lieu de travail. Essayez de faire de votre lieu de travail un deuxième domicile. Au fait, vous passez plus de temps actif au travail qu'à la maison.

Chacun doit essayer d'éliminer les petites mauvaises habitudes comme jetant les ordures n'importe où et salissant le poste de travail sans prendre de précaution pensant que d'autres personnes vont le nettoyer. Il faut garder le lieu de travail attirant.

L'application de la méthode des 5 « S » Japonais permet à la JIRAMA de :

rendre le lieu de travail plus attirant aussi bien pour l'employé que pour les visiteurs.

améliorer l'efficacité

améliorer la qualité et la productivité.

C - 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.

1- Le concept de motivation

Selon **TURGEON¹ (1989)** :

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

Du point de vue managérial, 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 **LOUART² (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'éléments 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 différence de personne et de groupe.

2 - les théories de motivation

a) Théorie classique

C'est l'une des premières théories développée 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 modifier si besoin, si on comprend le cheminement du comportement dans la satisfaction de ses besoins.

*b) Théorie de besoins de **MASLOW¹***

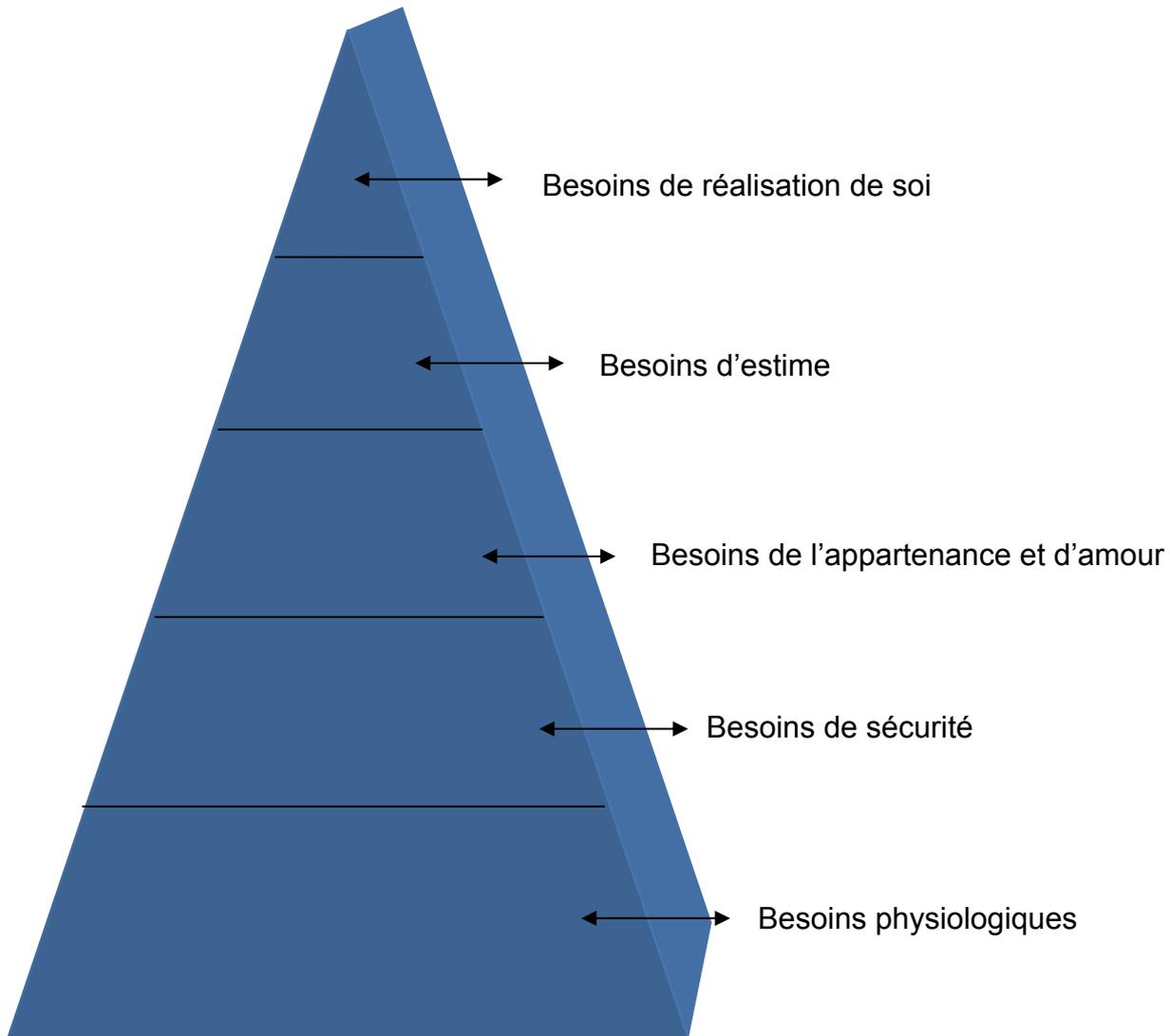
¹ Pierre TURGEON /PETIT Grew, Marketing 2^{ème} édition 2001, p 35

² LOUART Les essentiels du Marketing, 4^{ème} édition janvier 1999 p 20,21.

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

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

Figure N°05 : Pyramide de MASLOW



Les niveaux des besoins selon la 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 (

¹ Seth RATOVOSON, Cours Management I, 3^{ème} année, à l'Université de Toamasina, 2009

Connaissance, prestige, compétence, réussite...).

5 – 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 ne soit 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 être évaluées dans le temps en fonction du degré de réalisation de besoin considéré qu'il soit hiérarchisé ou non.

*c) théorie des deux facteurs de **HERZBERG**¹*

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

Il a recueilli les incidents ou les événements qui les avaient motivés et que s'ils les avaient rendus malheureux ou insatisfaits.

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 interpersonnelles, 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.

¹ Gatien HORACE, Cours Management en 4^{ème} année. À l'Université de Toamasina, 2010

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 leurs 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 habilités et puisse en acquérir des nouvelles permettre à l'employé de devenir un « expert » et de voir sa motivation reconnue.

§ 2 - Les résultats attendus

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

A – Les 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 à répondre exactement aux besoins des clients.

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

B – Les 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 à but lucratif, donc elle ne cesse pas de travailler dans ce sens là.

C – Les Impacts économiques

Une bonne organisation de la gestion clientèle de la JIRAMA aura sans doute une énorme répercussion sur le chiffre d'affaires voire sur le bénéfice réalisé puisqu'en ce moment là, la consommation croît parallèlement avec le nombre des consommateurs prêts à acheter les produits compte tenu des améliorations prises.

D – Les Impacts Sociaux

Le recrutement de personnel pour renforcer l'équipe de l'agence, et aussi la décentralisation faite par la JIRAMA (exemple : Ouverture des sous agences) pourrait multiplier le nombre des emplois créés même si cela s'avère encore largement insuffisant par rapport au nombre du chômage à Madagascar.

Augmentation de nombre des régions lumineuses.

E – Les Impacts sur le matériel

- . Ambiance et confort dans le travail
- Rapidité dans l'exécution des tâches

F – Les Impacts organisationnels

- Gain de temps
- Allègement des charges de travail

G – Les Impacts financiers

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

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

Suite à tous les problèmes évoqués dans la deuxième partie, nous avons cru nécessaires de suggérer de modestes solutions qui pourraient être utiles à l'amélioration de la gestion clientèle du service commercial Antsiranana et sa politique marketing.

CONCLUSION

Le travail exposé dans ce mémoire ne prétend pas avoir une exhaustivité totale dans la société JIRAMA, mais tout simplement, il s'agit d'une simple analyse de la gestion clientèle de la JIRAMA Antsiranana.

Créée en 1899 sous Gallieni, cette société revêtir plusieurs noms selon les circonstances (SME, SMME, GNE) ; puis en 1975 suivant l'ordonnance 75-024 du 17 Octobre 1975 le nom de la JIRAMA, ses activités principales basées sur la production, le transport et la distribution d'eau et d'électricité à Madagascar.

En 1974, la JIRAMA Antsiranana a vu le jour, 13 Directeurs s'y sont succédés depuis sa création. Plusieurs services constituent la JIRAMA Antsiranana, mais ce qui nous intéresse le plus, c'est le service commercial avec la préparation des factures, le recouvrement et l'accueil des clients suivant leurs besoins. Des difficultés sont rencontrées au sein de ce service durant notre stage, au niveau d'accueil clientèle, et les problèmes de client vis-à-vis de la JIRAMA et de la JIRAMA vis-à-vis du client, l'insuffisance de matériel et enfin les problèmes relatifs aux éléments du Marketing.

Une grande société comme la JIRAMA qui est présentée presque dans toutes les régions de Madagascar, avec un nombre d'abonnés de plus de 420 000 en électricité, demande une gestion de clients efficaces.

Comme la relation humaine assure la réussite et le meilleur fonctionnement de l'entreprise, il faut gérer efficacement la gestion clientèle car il est dit que « les clients sont rois ».

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

En conséquence, le côté ergonomique répondant aux normes de bureau professionnel n'a pas été respecté. C'est pour cette raison qu'un réaménagement du bureau actuel est souhaitable si l'on veut avoir un environnement confortable, une amélioration ou même un remplacement des matériels mis à la disposition du personnel donnant un meilleur rendement de prestation de service. Ainsi le recrutement des jeunes dynamiques pour renforcer le service est nécessaire si l'on veut avoir le taux de recouvrement satisfaisant.

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.

L'application de règle 5 « S » est indispensable pour tous les employés, cette méthode nous permet de rendre le lieu de travail plus attirant aussi bien à l'employé qu'aux visiteurs ; l'amélioration d'efficacité, de la qualité et de la productivité.

Certes, le nombre des clients n'a cessé d'augmenter, mais on peut dire que la clientèle de la JIRAMA n'est pas encore satisfaite de la prestation de la société. La preuve en est l'existence de plusieurs formes de réclamation reçue par l'agence Antsiranana.

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

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

Nous avons proposé comme stratégie de Marketing, le Marketing Mix ; le 4 P, la politique de produit, de prix, de communication et de distribution.

Pour atteindre l'objectif : « Contribution à l'amélioration du système de la gestion clientèle », il faut que la JIRAMA Antsiranana adapte une étude commerciale et oriente leur étude sur « l'Amélioration de la politique Marketing de la Société ».

Nous espérons que les solutions que nous avons proposées contribueront à l'amélioration de la gestion clientèle de la JIRAMA. Mais la JIRAMA pourra t- elle suivre et accepte ces solutions proposées compte tenue de ses moyens ?

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES GÉNÉRAUX

- 📖 MARTORY Bernard, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition Nathan, Paris 1988, 420 pages
- 📖 MICALLEF André, Gestion Commerciale des Entreprises, Édition Dalloz, Paris 1997, 660 pages
- 📖 KOTLER Philip et Bernard DUBOIS. Marketing Management. Nouveau Horizon, 6[°] édition, Paris, 1989, p. 741

2. COURS THÉORIQUES

- 📖 HORACE Gatién, Cours de Management II, 4^{ème} Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2009-2010.
- 📖 MOMODE Salimo, Cours de Marketing, 3^{ème} Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2008-2009
- 📖 RALAMBOMANANTSOA Patrick, Cours de Marketing, 4^{ème} Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2009-2010.
- 📖 RATOVOSON Seth, Cours de Management I, 3^{ème} Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2008-2009.
- 📖 TSITOHAINA Eddy, Cours de Marketing, 2^{ème} Année Gestion à l'Université de Toamasina, année 2007-2008

3. SITES WEB: 2011

- [http:// www.jirama.mg](http://www.jirama.mg)
- [http:// www.marketing.fr](http://www.marketing.fr)
- [http:// www.memoireonline.fr](http://www.memoireonline.fr)

ANNEXES

Annexe I

ÉLECTRICITÉ

Code	Catégorie
------	-----------

	Ar/Kwh
--	--------

14	Usage domestique (économique) Tranche : - 1 ^{ère} : Consommation inférieur à 25 Kwh - 2 ^{ème} : Consommation de 25 à 75 Kwh	140 725
16	Usage domestique Tranche : - 1 ^{ère} : Consommation < à 130 Kwh et > à 75 Kwh - 2 ^{ème} : Consommation > à 130 Kwh	480 540
22	Usage domestique (Client particulier)	535
23	Clients Administratifs	535
30	Usage domestique non lucratif	535
32	Usage domestique (Commercial)	535
40	Clients moyenne tension (particulier)	535
41	Clients moyenne tension (administratif)	535

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°II : TARIF D'EAU

Code	Catégorie d'Abonnées	Ar/m3
06	Cessions : Consommation interne	840
08	Cession d'eau à l'activité électricité	
50	Particulier - Petit consommateur ≤ 1 000 m ³ . 1 ^{ère} tranche < 10 m ³ /mois . 2 ^{ème} tranche > 10 m ³ /mois	355 840
52	Bornes fontaines	355
55	Gros consommateur ≥ 1 000 m ³	840
60	Administration	840
	COLLECTIVITÉ DÉCENTRALISÉE	
70	Service Communaux	
71	Bornes fontaines	355
72	Autres installation	

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°III : Contrat de Demande de Fourniture(CDF)

ZONE	JIRAMA	CODE	DEMANDE DE FOURNITURE D'EAU		RG	
					RE	
NOM PRÉNOMS						
RAISON SOCIALE						
Sce 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					Signature	
- à régler avant la mise en service, l'avance sur consommation						
- a payer par mois suivant barèmes en vigueur la facture avec ses éléments constitutifs (redevance location)						
EN ESPECES - PAR CHEQUE - PAR DOMICILIATION BANCAIRE					date	
Pièce			N°		délivré le	
Identité					à	

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

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°IV : Bulletin de Vérification d'Étalonnage

JIRO SY RANO MALAGASY
 ZONE DE : _____ N° 794638

DESTINATAIRE M. _____

VERIFICATIONS - ETALONNAGES

Demandé par M. _____
 Adresse : _____
 Jour et heure d'exécution : _____

	N° Tournée	N° Carnet	N° Compteur	Index ou :
LUM				
UD				
F.M.B.T.				
EAU				

Signature _____

Nom du Releveur : _____
 Observations : _____

L'Abonné, _____ Le _____ 200 _____
 Le Chef de Zone, _____

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°V : Ticket d'Encaissement

 **TICKET D'ENCAISSEMENT**

Service COMMERCIAL
 Zone ANTSIRANANA

N°	DATE

Nom : _____

CAT	T/C	Compte	S/C

FACTURE	
DATE	MONTANT

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°VI : Bureau de la Direction Interrégional Antsiranana



Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N°VII : Bulletin de Régularisation de Portefeuille

JIRAMA ANTSRANANA		BULLETIN DE RÉGULARISATION PORTEFEUILLE										Page 1						
Niveau des Mises en œuvre		Niveau des Régularisations		Évaluation Intermédiaire		Niveau des Mises en œuvre		Niveau des Régularisations		Évaluation Intermédiaire								
AUGUST 2011						NOVEMBRE												
Mois	1-6	7-12	13-18	19-24	25-31	Mois	1-6	7-12	13-18	19-24	25-31	Mois	1-6	7-12	13-18	19-24	25-31	
TOTAL		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		TOTAL DES REGULARISATIONS		

Source: Service Commercial JIRAMA Antsiranana, Année 2011

Annexe N° VIII : Questionnaires d'enquête

- 1) Quelles sont les missions et les attributions de chaque division : division de prise en charge et division de recouvrement ?
- 2) Quels sont les différents types d'anomalies qu'on peut rencontrer sur le terrain ?
- 3) Comment trouverez-vous le tarif de l'eau et de l'électricité de la JIRAMA ?
- 4) Qu'est ce qu'un « Arrêt de Compte » ?
- 5) Quels sont les différents types de réclamation que le client demande ?
- 6) Pourquoi la JIRAMA Antsiranana n'accorde aucune traite pour le paiement de devis de travaux ?
- 7) Quelles sont les procédures à suivre pour la demande de travaux à la JIRAMA ?
- 8) Qu'est ce qu'une référence géographique ?
- 9) Quels sont les différents tarifs appliqués par la JIRAMA ?
- 10) Quels sont les pièces à fournir pour la demande de nouveau branchement ?

LISTE DES ILLUSTRATIONS

I - LISTES DES FIGURES

Figure N°01 : Organigramme générale de la société JIRAMA..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°02 : Organigramme du service commercial Antsiranana**Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°03 : Propositions de la séparation des tâches**Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°04 : Les 4 étapes de Roue de Deming**Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°05 : Pyramide de MASLOW**Erreur ! Signet non défini.**

II – LISTES DES SCHÉMAS

Schéma N°01 : Fonctionnement de l'énergie hydroélectrique **Erreur ! Signet non défini.**

Schéma N°02 : Central thermique à moteur diesel.....**Erreur ! Signet non défini.**

III – LISTES DES TABLEAUX

Tableau N°I : La localisation des centres d'exploitation d'Antsiranana.**Erreur ! Signet non défini.**

Tableau N°II :Les produits chimiques utilisés pour nettoyer l'eau en quantité. **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau N°III : Les produits chimiques utilisés pour nettoyer l'eau en quantité au niveau de la station de traitement.....**Erreur ! Signet non défini.**

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	Erreur ! Signet non défini.
GLOSSAIRE.....	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
PREMIÈRE PARTIE :LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ ET SON FONCTIONNEMENT ..	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : Les généralités de l'organisation de la JIRAMA.....	Erreur ! Signet non défini.
Section I : Historique et identité	Erreur ! Signet non défini.
§1- Historique.....	Erreur ! Signet non défini.
A- La première période : avant l'année 1974	Erreur ! Signet non défini.
B - La deuxième période : de 1974 à 1975	Erreur ! Signet non défini.
C - La troisième période : de 1975 jusqu'à nos jours	Erreur ! Signet non défini.
§ 2- Identité	Erreur ! Signet non défini.
A - Mission et Activité	Erreur ! Signet non défini.
1) <i>Mission</i>	Erreur ! Signet non défini.
2) <i>Activité</i>	Erreur ! Signet non défini.
Section II : La structure organisationnelle.....	Erreur ! Signet non défini.
§1- La structure	Erreur ! Signet non défini.
A - L'organigramme	Erreur ! Signet non défini.
1) <i>Les attributions et Missions par entité</i>	Erreur ! Signet non défini.
a) <i>Le Ministère de l'Énergie et des Mines (MEM)</i>	Erreur ! Signet non défini.
b) <i>Le Conseil d'Administration(CA)</i>	Erreur ! Signet non défini.
c) <i>La direction générale(DG)</i>	Erreur ! Signet non défini.
d) <i>La Direction Générale Adjointe Administrative(DGAA)</i>	Erreur ! Signet non défini.
d-1 La Direction des Ressources Humaines (DRH) .	Erreur ! Signet non défini.
d-2 La Direction Administrative et Financière (DFIN)	Erreur ! Signet non défini.
d-3 La Direction Logistique et Administrative (DLA) .	Erreur ! Signet non défini.
d-4 La Direction Commerciale (DCOM).....	Erreur ! Signet non défini.
d-5 La Direction des Approvisionnements (DAPPRO)	Erreur ! Signet non défini.
d-6 La Direction des Systèmes Informatiques (DSI).	Erreur ! Signet non défini.

e) *La direction Générale Adjointe chargée de l'électricité (DGAE)* **Erreur ! Signet non défini.**

f) *La direction Générale Adjointe chargée de l'eau (DGAO)* **Erreur ! Signet non défini.**

g) *Les directions interrégionales (DIR)*..... **Erreur ! Signet non défini.**

h) *Les bailleurs de fonds de la JIRAMA* **Erreur ! Signet non défini.**

Section III : La présentation de la Direction Interrégionale Antsiranana **Erreur ! Signet non défini.**

§ 1- Historique..... **Erreur ! Signet non défini.**

A- Le siège **Erreur ! Signet non défini.**

B - Les noms des Directeurs **Erreur ! Signet non défini.**

C - La production **Erreur ! Signet non défini.**

1- *La production d'électricité* **Erreur ! Signet non défini.**

2- *La production d'eau* **Erreur ! Signet non défini.**

D - La distribution **Erreur ! Signet non défini.**

E - Les centres d'exploitation **Erreur ! Signet non défini.**

§ 2 - Les différents services qui constituent la JIRAMA **Erreur ! Signet non défini.**

A- La fonction Administrative..... **Erreur ! Signet non défini.**

1 - Le Service des Ressources Humaines (S R H)..... **Erreur ! Signet non défini.**

2- Le Service de système Informatique (SSI) **Erreur ! Signet non défini.**

3 - Le Service Commercial (SCOM) **Erreur ! Signet non défini.**

4 - Le Service Financier (SFIN) **Erreur ! Signet non défini.**

5 - Le Centre Médico-social (CMS)..... **Erreur ! Signet non défini.**

B - La fonction technique..... **Erreur ! Signet non défini.**

1- Le Service de Distribution d'Électricité (SDE)..... **Erreur ! Signet non défini.**

2- Le Service Production Électricité (SPE) **Erreur ! Signet non défini.**

3 - Le Service Exploitation Eau (SEXO) **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE II : La gestion Clientèle **Erreur ! Signet non défini.**

Section I : L'accueil clientèle..... **Erreur ! Signet non défini.**

§ 1- La présentation et comportement des agents d'accueil... **Erreur ! Signet non défini.**

A – La présentation physique **Erreur ! Signet non défini.**

1- *Tenus Vestimentaires*..... **Erreur ! Signet non défini.**

B- La présentation verbale et morale **Erreur ! Signet non défini.**

§ 2 – L'infrastructure d'accueil **Erreur ! Signet non défini.**

A- La présentation locale..... **Erreur ! Signet non défini.**

B - Mobiliers..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section II : Les besoins de la clientèle..... **Erreur ! Signet non défini.**

§1- Le service clientèle	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 – Le service de facturation	Erreur ! Signet non défini.
A – La facturation	Erreur ! Signet non défini.
B – Mission	Erreur ! Signet non défini.
C – Les attributions.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 3 – Le service de recouvrement.....	Erreur ! Signet non défini.
A - Principale Mission	Erreur ! Signet non défini.
Section III : La réalisation des prestations de service offert par la JIRAMA ..Erreur ! Signet non défini.	
§ 1 – La Demande de travaux de branchement (DT).....	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 - La procédure de la demande de travaux jusqu'à sa réalisation. Erreur ! Signet non défini.	
A- Le devis de branchement.....	Erreur ! Signet non défini.
1- <i>Paiement de devis</i>	Erreur ! Signet non défini.
2- <i>L'exécution des travaux de branchement</i>	Erreur ! Signet non défini.
3- <i>Attribution d'une référence géographique</i>	Erreur ! Signet non défini.
4- <i>Les contrats d'abonnement</i>	Erreur ! Signet non défini.
Section IV : La gestion de la facturation et recouvrement	
§ 1 - La nécessité des index sur les compteurs :	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 - Le relevé des index.....	Erreur ! Signet non défini.
A- Le planning de relevé.....	Erreur ! Signet non défini.
B - L e déroulement de travail des releveurs encaisseurs... Erreur ! Signet non défini.	
C - L a façon de relever les index.....	Erreur ! Signet non défini.
D - La Saisie des Index	Erreur ! Signet non défini.
E - Le contrôle des Index.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 3 - La rectification des factures (BFL : Annexe n°).....	Erreur ! Signet non défini.
A- Les documents de rectification	Erreur ! Signet non défini.
§ 4 – Les attributions dans la division de facturation	Erreur ! Signet non défini.
A - Création des factures.....	Erreur ! Signet non défini.
B - Le quittancement	Erreur ! Signet non défini.
C. Le hors quittancement	Erreur ! Signet non défini.
1 – <i>Définition de recouvrement</i>	Erreur ! Signet non défini.
2 - <i>but du recouvrement</i> :.....	Erreur ! Signet non défini.
B- Les Systèmes de recouvrement des clients.	Erreur ! Signet non défini.
1 - <i>La lettre de relance (L.R)</i>	Erreur ! Signet non défini.
2 - <i>La coupure</i>	Erreur ! Signet non défini.

3 - La remise après coupure	Erreur ! Signet non défini.
4 - Le transfert en précontentieux et en contentieux.....	Erreur ! Signet non défini.
5 - Le recouvrement des autres créances	Erreur ! Signet non défini.
a) Traite des factures	Erreur ! Signet non défini.
b) Le Chèques retournés.....	Erreur ! Signet non défini.
c) Remboursement.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 6 Les différents tarifs appliqués par la JIRAMA.	Erreur ! Signet non défini.
DEUXIÈME PARTIE : LA POSITION DES PROBLÈMES ET LES PROPOSITIONS DES SOLUTIONS.....	
	Erreur !
	Signet non défini.
Chapitre I : Les problèmes de structure, d'organisation et de matériels.....	
	Erreur ! Signet non défini.
Section I : L'accueil clientèle.....	
	Erreur ! Signet non défini.
§ 1 – Le service accueil.....	Erreur ! Signet non défini.
A - Insuffisance de personnel	Erreur ! Signet non défini.
B- Mécontentement de la clientèle	Erreur ! Signet non défini.
C - Mauvaise qualité de réception	Erreur ! Signet non défini.
Section II : Les problèmes liés aux matériels et à la motivation du personnel	
	Erreur !
Signet non défini.	
§ 1 – Les problèmes liés aux matériels	Erreur ! Signet non défini.
A - Matériels informatiques insuffisants	Erreur ! Signet non défini.
B - Absence et insuffisance des fournitures de bureau	Erreur ! Signet non défini.
C - Absence ou vieillissement des matériels de bureau	Erreur ! Signet non défini.
D - Insuffisance des matériels de transport	Erreur ! Signet non défini.
E - Rupture de stock fréquente.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 – Les problèmes liés à la motivation	Erreur ! Signet non défini.
A - Manque de formation	Erreur ! Signet non défini.
B - Absence de formation pour les nouveaux recrutés.....	Erreur ! Signet non défini.
C - Insuffisance d'effectif du personnel par rapport aux objectifs..	Erreur ! Signet non défini.
D - Connaissance professionnelle du personnel insuffisante	Erreur ! Signet non défini.
E - Insuffisance de rémunération.....	Erreur ! Signet non défini.
Section III : Les autres problèmes	
	Erreur ! Signet non défini.
§ 1 - les problèmes du client vis à vis de la JIRAMA	Erreur ! Signet non défini.
A- Au niveau de l'accueil.....	Erreur ! Signet non défini.
B - Au niveau de la facturation	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 - les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client	Erreur ! Signet non défini.
A- les intrigues de la clientèle.....	Erreur ! Signet non défini.

B - l'inadéquation de la structure par rapport aux objectifs	. Erreur ! Signet non défini.
§ 3 - Le recouvrement Erreur ! Signet non défini.
A - Manque de personnel Erreur ! Signet non défini.
B- Manque de matériels Erreur ! Signet non défini.
Section IV : Les problèmes relatifs aux éléments du Marketing	. Erreur ! Signet non défini.
§ 1- La politique de produit Erreur ! Signet non défini.
A - Mauvaise qualité du produit Erreur ! Signet non défini.
B - Insuffisance de Service après vente Erreur ! Signet non défini.
§ 2 - La politique de prix Erreur ! Signet non défini.
§ 3 - La politique de distribution Erreur ! Signet non défini.
A - Abondance de factures impayées Erreur ! Signet non défini.
B - Vieillesse de matériels de distribution Erreur ! Signet non défini.
§ 4 - La politique de communication Erreur ! Signet non défini.
A - Insuffisance d'action de communication Erreur ! Signet non défini.
§ 5 - Analyse SWOT Erreur ! Signet non défini.
A – Les Forces Erreur ! Signet non défini.
B – Les Faiblesses Erreur ! Signet non défini.
C – Les Opportunités Erreur ! Signet non défini.
D – Les Menaces Erreur ! Signet non défini.
Chapitre III : Les propositions des solutions Erreur ! Signet non défini.
Section I : Au niveau de la structure Erreur ! Signet non défini.
§ 1 – L'espace accueil Erreur ! Signet non défini.
A - Une personne efficace et compétente : Erreur ! Signet non défini.
§ 2 – Les propositions de solutions concernant la motivation du personnel et le matériel. Erreur ! Signet non défini.
A - Les propositions de solutions concernant la motivation du personnel Erreur !
Signet non défini.	
1- La formation Erreur ! Signet non défini.
1-1 définition et objectif de la formation Erreur ! Signet non défini.
a) <i>Définition</i> Erreur ! Signet non défini.
b) <i>Objectifs</i> Erreur ! Signet non défini.
1-2 L'analyse des besoins Erreur ! Signet non défini.
1-3 La mise en place de plan de formation Erreur ! Signet non défini.
a) <i>les choix</i> Erreur ! Signet non défini.
a-1 choix des objectifs de la formation Erreur ! Signet non défini.
a-2 le plan de formation Erreur ! Signet non défini.
b) <i>organisation et suivi de formation</i> Erreur ! Signet non défini.

2 - La rotation du poste	Erreur ! Signet non défini.
3 - Revoir la grille de rémunération.....	Erreur ! Signet non défini.
B – Les solutions concernant les matériels	Erreur ! Signet non défini.
1- Renforcement de matériels en informatique.....	Erreur ! Signet non défini.
2- Achat des matériels	Erreur ! Signet non défini.
3- Innovation des matériels de bureaux.....	Erreur ! Signet non défini.
Section II : Les autres solutions.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 1 – Les solutions concernant les problèmes de la JIRAMA vis à vis du client, ...	Erreur !
Signet non défini.	
A - La mise en place d'une nouvelle section de contrôle ...	Erreur ! Signet non défini.
B – La restructuration de l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
1 – La révision de la structure.....	Erreur ! Signet non défini.
2 – Le recrutement de nouveaux employés.....	Erreur ! Signet non défini.
2 – 1 Le recrutement	Erreur ! Signet non défini.
a) <i>Définition</i>	Erreur ! Signet non défini.
b) <i>Objectifs</i>	Erreur ! Signet non défini.
2-2 La sélection	Erreur ! Signet non défini.
a) <i>Définition</i>	Erreur ! Signet non défini.
b) <i>Moyen et But</i>	Erreur ! Signet non défini.
d) <i>L'entretien</i>	Erreur ! Signet non défini.
e) <i>Les tests</i>	Erreur ! Signet non défini.
2-3 L'intégration.....	Erreur ! Signet non défini.
a) <i>La culture d'entreprise</i>	Erreur ! Signet non défini.
b) <i>La socialisation dans l'entreprise</i>	Erreur ! Signet non défini.
c) <i>Processus de socialisation</i>	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 – La valorisation d'image du service facturation	Erreur ! Signet non défini.
A - Augmentation de nombre des agents sur terrain (service facturation)	Erreur !
Signet non défini.	
B - Aménagement des locaux de releveurs.....	Erreur ! Signet non défini.
C - Amélioration de la qualité de service	Erreur ! Signet non défini.
Section III : Application de la stratégie Marketing.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 1- Amélioration de la qualité des produits et services rendus.....	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
§ 2 -Application d'un test de prix.....	Erreur ! Signet non défini.
§ 3 - Mise en œuvre d'une forte action de Communication	Erreur ! Signet non défini.
§ 4 – Amélioration de la politique de distribution.....	Erreur ! Signet non défini.

Section IV : Les solutions retenues et les résultats attendus	Erreur ! Signet non défini.
§ 1 – Les solutions retenues	Erreur ! Signet non défini.
A – La relation avec la clientèle	Erreur ! Signet non défini.
1- Les qualités professionnelles	Erreur ! Signet non défini.
2 - Les qualités humaines	Erreur ! Signet non défini.
B - En matière de structure	Erreur ! Signet non défini.
C - Motivation du personnel	Erreur ! Signet non défini.
1- Le concept de motivation	Erreur ! Signet non défini.
2 - les théories de motivation	Erreur ! Signet non défini.
a) Théorie classique	Erreur ! Signet non défini.
b) Théorie de besoin de MASLOW	Erreur ! Signet non défini.
c) théorie des deux facteurs de HERZBERG	Erreur ! Signet non défini.
§ 2 - Les résultats attendus	Erreur ! Signet non défini.
A – Les résultats attendus venant du personnel	Erreur ! Signet non défini.
B – Les résultats attendus venant du client	Erreur ! Signet non défini.
C – Les Impacts économiques	Erreur ! Signet non défini.
D – Les Impacts Sociaux	Erreur ! Signet non défini.
E – Les Impacts sur le matériel	Erreur ! Signet non défini.
F – Les Impacts organisationnels	Erreur ! Signet non défini.
G – Les Impacts financiers	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
BIBLIOGRAPHIE	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES ILLUSTRATIONS	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
TABLE DES MATIÈRES	Erreur ! Signet non défini.