

TROISIÈME PARTIE :
SOLUTIONS RETENUES
RESULTATS ATTENDUS
RECOMMANDATIONS

CHAP I : SOLUTIONS PROPOSEES CONCERNANT LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GESTION :

Ce chapitre sera l'occasion de proposer des solutions concernant les problèmes de traitement des informations de gestion au sein de l'Unité Encaissement et Recouvrement de la DAA. Les solutions porteront généralement sur les trois points suivants :

- renforcement de l'automatisation du traitement des informations ;
- réorganisation de l'unité en question ;
- optimisation de l'exploitation des informations ainsi obtenues.

SECTION I : RENFORCEMENT DE L'AUTOMATISATION DU TRAITEMENT DES INFORMATIONS :

Quand on parle d'automatisation, on entend une intégration profonde de l'utilisation de l'outil informatique. Il s'agirait donc de proposer à l'UER un traitement des quittances et la situation des clients par l'outil informatique qui est universellement considéré comme une solution pour l'exécution des tâches répétitives.

Comme l'UER dispose déjà d'outils informatiques mais non performants ; il faudrait donc en premier temps redéfinir les tâches à assurer par le service tout en détectant celles qui sont susceptibles d'être informatisées. Puis, rechercher les matériels informatiques adéquats. Enfin, donner au personnel les formations nécessaires pour la manipulation de ces nouvelles machines si on veut exécuter rapidement des travaux au sein de l'Unité et même la DAA tout entière.

1.1 - Redéfinition des tâches à assurer :

Le but essentiel de cette action est de déterminer les tâches répétitives lors du traitement des informations concernant les clients pour pouvoir procéder à leur automatisation. Rappelons que le nombre de client est trop élevé alors que l'effectif du personnel est faible. Le recours à l'utilisation de l'outil informatique est donc une nécessité absolue. Actuellement, les tâches manuelles effectuées sont celles de

la gestion des quittances. Il s'agit de la réception des quittances, puis leur tri pour le classement correspondant.

Pour faciliter les vérifications ultérieures, une liste des quittances reçues par l'unité est nécessaire. Cette liste comportera non seulement le nom du client, mais aussi tous les renseignements essentiels figurant sur la quittance, tels que :

- l'adresse du client
- le numéro de compte du client
- le numéro de la police
- la date d'échéance de la police
- la date d'effet de la police
- le montant de la prime
- le courtier responsable (s'il y en a un) représenté par le code courtier.

Par l'utilisation de l'informatique, elle se présentera comme un simple tableau montrant dans chaque colonne ces divers renseignements. La tenue de cette liste se fera parallèlement au classement physique alors il y aura autant de listes que de catégories de quittances classées. Les libérations des quittances seront aussi portées sur cette liste.

Certainement, la conception de cette liste facilitera toutes manipulations futures des innombrables quittances à gérer. Mais ici, nous nous bornerons tout simplement au fait qu'elle peut être une source d'information rapide, au moment d'un paiement, par exemple, si on veut retrouver la quittance correspondante sans avoir à fouiller dans le bac tout entier.

On peut aussi envisager de tirer cette liste à partir des fichiers du service informatique correspondant aux quittances émises. Mais, un fichier où le quittancier peut travailler est nécessaire mais pas un fichier « en lecture seule ».³ Cette solution peut générer plus de travail, mais le quittancier devra penser aux futurs avantages que cette informatisation présente.

Outre la gestion des quittances, les actions de recouvrement sont déjà semi-automatiques. Elles nécessitent donc tout simplement des renforcements en matière d'informatisation pour avoir une informatisation totale. Ce que doivent faire les responsables manuellement, c'est donc la réception des paiements des clients. Mais une mise à jour des fichiers informatiques est encore exigée.

³ La lecture seule est un paramètre qui permet la lecture d'un fichier et n'autorise pas sa modification.

On a vu les tâches automatisables, quels sont alors les matériels informatiques adéquats à ces besoins ?

1.2 - Dotation en matériels informatiques adéquats :

Si tels sont les besoins, tout le personnel de l'UER devra donc disposer d'un micro-ordinateur. Si on veut mettre en œuvre l'informatisation de la gestion des quittances proposée ; il faudra fournir au quittancier un programme lui permettant d'établir des tableaux. Mais de plus, il doit bénéficier des accès aux informations disponibles sur le réseau de ARO qui facilitera son travail. Une machine très performante n'est donc pas nécessaire, mais seulement elle doit disposer d'espace disque un peu large pour stocker des informations massives et de rapidité de traitement (fréquence du processeur) pour une accélération de travail. La liaison avec une imprimante est aussi requise pour la sortie des documents nécessaires.

Concernant les autres matériels utilisés, il faudra quand même les renouveler. On peut cependant garder un des ordinateurs, qui est encore jugé comme performant. On pourrait même garder les propriétés de cet ordinateur pour les autres machines à acquérir. Ce qui n'empêche pas la compagnie de se procurer de matériels plus performants.

Pour l'imprimante utilisée, un entretien doit être envisagé pour éviter le problème de l'alimentation en papier qui se fait actuellement à la main. Autrement, il faudra substituer l'appareil. On peut dire que le nombre limité à une imprimante pour chaque unité (en moyenne quatre ordinateurs), est suffisant et de plus réduit les charges de la compagnie. Il est aussi nécessaire de réviser les systèmes de liaison entre les ordinateurs et les imprimantes, c'est à dire les connexions au réseau interne car parfois, ce réseau est inaccessible empêchant l'avancement des travaux. Concernant les logiciels à utiliser, une extension des programmes déjà utilisés pourra être envisagée pour le besoin de suivi de la situation des clients. Il s'agit par exemple de l'informatisation de la gestion des quittances qui pourrait s'enchaîner aux émissions automatiques de part le service informatique. Pour ce faire, on peut utiliser le logiciel « Access » efficace pour la gestion de bases de données. À l'aide

de Microsoft Access, on peut gérer toutes les informations à partir d'un fichier de base de données unique. Dans ce fichier, on peut utiliser les éléments suivants : des tables afin de stocker les données, des requêtes afin de rechercher et extraire les données souhaitées, des formulaires afin d'afficher, ajouter et mettre à jour les données dans les tables, des états afin d'analyser ou imprimer des données sous une mise en page spécifique, des pages d'accès aux données afin d'afficher, mettre à jour ou analyser les données de la base à partir d'Internet ou d'un intranet.

L'établissement des relevés de compte sera établi automatiquement à partir des enregistrements des paiements à la caisse. Si l'UER dispose de telles possibilités, leur tâche ne consistera plus qu'à un rapprochement des quittances physiques aux fichiers informatiques et par la suite régulariser les divergences tout en informant toutes les parties en cause.

Mais la dotation en matériels informatiques ne sera efficace que si des mesures les accompagnent. C'est pour cela qu'il faudra donner une formation au personnel qui va les utiliser.

1.3 - Formation du personnel en vue d'un avancement rapide des travaux :

L'utilisation des matériels informatiques ne fait que compliquer les choses si on ne dispose pas des connaissances requises. Pour une meilleure productivité, c'est à dire un avancement rapide des travaux, il est nécessaire que les responsables disposent d'une grande habileté pour l'utilisation de la machine.

Les formations porteront alors sur la manipulation des outils bureautiques : les traitements des textes, les tableurs et l'exploitation des bases de donnée. Une connaissance du travail en ligne, c'est à dire l'utilisation du réseau (communication entre les machines) pour la recherche des informations, constitue aussi un plus essentiel. Plusieurs moyens sont possibles pour la réalisation des formations. Elles peuvent être internes en faisant appel à un informaticien de la compagnie. On peut aussi recourir à des formateurs étrangers, mais qui occasionnera des coûts supplémentaires. A la fin de cette formation, on obtiendra des agents compétents. Et avec plus de créativité, ils arriveront eux même à concevoir des programmes qu'ils pourront utiliser pour leurs tâches respectives. Il est quand même important de noter que ce n'est pas la totalité des agents de l'UER qui ont besoin de ces formations.

SECTION II- RÉORGANISATION DE L'UNITÉ ENCAISSEMENT ET RECOUVREMENT :

La réorganisation de l'Unité Encaissement et Recouvrement est proposée, pour pallier le ralentissement du traitement de l'information. Pour cela, il faudrait adopter un organigramme bien défini pour que le personnel se rende compte de la hiérarchie à respecter. Un renforcement de l'effectif doit être fait pour assurer la réalisation de nombreuses tâches notamment le contrôle des règlements par chèques bancaires. Pour les autres tâches, une responsabilisation de chacun des employés évitera le retardement.

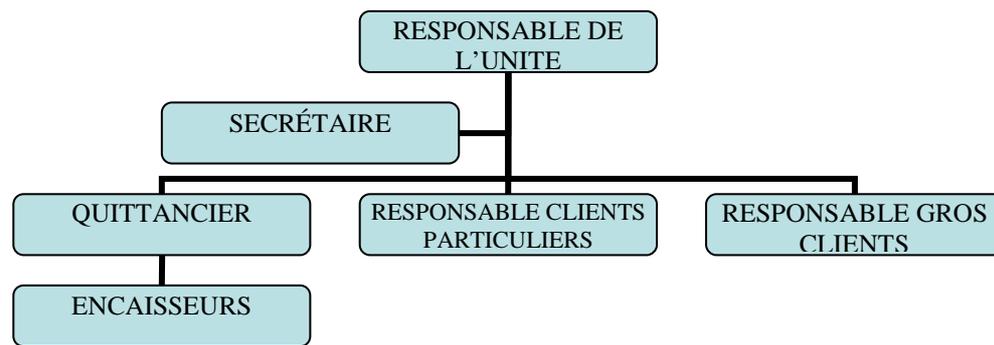
2.1 - Mise en valeur de la hiérarchie et renforcement du personnel :

L'existence d'un organigramme bien défini, facilite les tâches des responsables. Pour le supérieur, il saurait, à qui il pourra déléguer ses pouvoirs et pour les subordonnés, ils sauront de qui ils doivent recevoir des ordres et à qui ils doivent rendre compte. Les responsabilités sont ainsi claires dans l'organigramme et les postes sont bien définis. Car le chef coordonne les actions, une répartition des tâches est possible. Cela évitera l'existence de tâches dont personne ne s'en occupe ou des tâches laissées à la responsabilité d'une personne qui ne pourrait pas les éviter. De plus, la mise en place d'un organigramme permettra de bien définir le profil de la personne nécessaire pour le poste donné.

Notons en passant qu'un nouvel organigramme est déjà établi, mais lors de notre stage le service recouvrement ne nous a pas encore confirmé sa mise en vigueur. Néanmoins, nous donnons un organigramme simple pour l'UER. Cet organigramme est proposé à titre indicatif et pourra être modifié selon le besoin car il n'est pas du tout exhaustif. (Cf. fig. 5 : Proposition d'un organigramme pour l'UER)

Le responsable de l'UER sera chargé de la supervision des actions des responsables de la Gestion des Quittances, des Clients Particuliers et des Gros Clients, assurer le suivi de l'atteinte des objectifs et des relations avec les supérieurs hiérarchiques.

Figure V : Proposition d'un organigramme pour l'UER



Les trois responsables qui lui sont subordonnés seront respectivement garant du traitement des trois catégories de quittances : à encaisser aux encaisseurs, à relancer par voie postale et les quittances des gros clients. Par ailleurs, le quittancier devra assurer la réception et le tri des quittances avant de les transférer à leur responsable respectif. Pour la libération en cas de paiement, chaque responsable doit s'en occuper suivant la catégorie de quittances.

Le secrétaire assurera toutes les tâches de secrétariat au sein de l'UER. Il doit aussi s'occuper de la réception des clients (paiement) avec une étroite collaboration avec les responsables des quittances suivant la quittance concernée. Il reste quand même à chaque responsable la capacité de remplir les fiches de renseignements caisse et de ressortir les quittances correspondantes.

Tous ces responsables devront disposer de matériels informatiques pour pouvoir mettre en œuvre le traitement automatisé.

En ce qui concerne le renforcement du personnel, cet organigramme proposé nécessite au moins deux recrutements pour compléter l'effectif. Pour cela, une procédure rigoureuse doit être adoptée pour éviter que la personne retenue ne soit pas adaptée au poste entraînant une mauvaise productivité.

Ainsi nous proposons les recrutements suivants pour renforcer l'équipe. Les encaisseurs ne seront pas encore pris en compte qu'ultérieurement :

- Une première personne qui sera chargé du Secrétariat
- Et le second aidera le responsable des gros clients. Vu que ces derniers constituent les 80 % du Chiffre d'Affaires, leur suivi minutieux paraît nécessaire.

Il ne s'agit pas de négliger les autres clients, mais un travail en collaboration avec le secrétaire simplifiera la tâche du responsable des clients particuliers.

2.2 - Suivi rigoureux des paiements par chèques :

Outre chaque responsable des quittances, le responsable de l'unité devra être informé de tous les paiements pour qu'il puisse effectuer des contrôles. En matière de chèque, on communiquera à l'avance, aux clients la nécessité de plusieurs informations pour la réalisation des paiements. Ceci facilitera certainement la réalisation des encaissements.

Des consignes strictes doivent aussi être données au secrétaire sur l'acceptation des chèques en matière de forme pour éviter leur retour, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de ARO. Il s'agirait par exemple des vérifications des montants libellés, des diverses erreurs, les ratures...etc. Chaque responsable est aussi tenu d'effectuer des vérifications lors des paiements même si le secrétaire s'en occupe déjà.

En ce qui concerne les retours de chèques, deux solutions sont possibles pour éviter les difficultés de recherche d'informations les concernant.

- soit on demandera aux services qui ont retourné les chèques de fournir des renseignements complets lors du retour des chèques.
- Soit l'UER s'efforcera de tenir un registre de tous les paiements par chèques permettant ainsi d'attribuer une référence à chaque chèque pour faciliter les recherches futures.

La gestion des chèques retournés est très importante car plusieurs séries d'actions doivent s'enchaîner, à savoir : informer le service comptable pour les régularisations à effectuer, informer le client et requête d'un nouveau paiement en remplacement. La rigueur dans l'acceptation des chèques s'avère la meilleure solution pour éviter toutes complications, mais il faut toujours prévoir le pire, pour faciliter les tâches futures, alors l'inscription des chèques dans un registre des paiements par chèques sera faite à leur réception.

2.3 - Responsabilisation de chacun :

L'organigramme défini, le personnel remis à leur poste, l'effectif renforcé, les tâches déterminées et réparties, il reste donc à responsabiliser chaque personnel au poste auquel il est affecté.

Cette responsabilisation peut se traduire par une motivation du personnel. Elle peut être effectuée de deux manières par suite à l'évaluation de la personne :

- soit d'une manière positive : en cas de réalisation des travaux dans les délais prévus, d'atteinte d'un certain nombre de dossiers traités, d'un certain taux de recouvrement, attribuer une rémunération au responsable.

- soit d'une manière négative : réprimander la personne dans le cas contraire. En cas de stagnation des dossiers, taux de recouvrement faible, pénaliser ou sanctionner le responsable.

Le but essentiel de cette action est de motiver le travailleur et de lui faire sentir que sa tâche tient une grande ampleur dans la réalisation de l'objectif de l'unité.

On a fini de présenter les solutions concernant l'organisation de l'UER. En somme, la réorganisation porte sur les ressources humaines ; car il ne faudrait pas oublier l'importance du facteur humain dans l'entreprise. Avec un personnel bien organisé, on pourrait arriver à une exploitation optimale des informations qu'on détaillera dans la section suivante.

SECT III : OPTIMISATION DU TRAITEMENT DES INFORMATIONS :

Nous avons déjà dit que plusieurs informations sont à la base de la gestion de la situation des clients. Le but de l'optimisation du traitement des informations est de pouvoir disposer de sources d'informations fiables pour faciliter la gestion de la situation des clients et ainsi leur donner satisfaction. Cette action peut être subdivisée en :

- Une amélioration de la qualité des informations ;
- Un renforcement de la communication interne et externe ;
- Une récapitulation des informations essentielles dans un tableau de bord fiable.

3.1 - Amélioration de la qualité de l'information :

Pour permettre des utilisations simples, significatives et efficaces, les informations doivent revêtir trois caractères fondamentaux. Elles doivent être :

- complètes,
- à jour
- et exemptes d'erreurs.

3.1.1 - Les informations doivent être complètes :

Le responsable doit essayer de recueillir le maximum d'information sur le client. Outre les renseignements courants (nom, numéro police, numéro de compte, adresse ...), il faudra se renseigner, par exemple, sur leur profession pour pouvoir déterminer les moments auxquels on peut passer à leur domicile. Les détails de leur adresse sont aussi parfois inconnus car ils ne fournissent que des numéros de boîtes postales.

Il s'agit donc d'inventorier tous les renseignements qui pourraient être nécessaires aux actions futures de relances et d'essayer de disposer de ces informations. Le recours à l'outil informatique aide beaucoup car les unités de stockage permettent de retenir une masse importante d'informations.

3.1.2- Les informations doivent être à jour :

La mise à jour des données nécessite que le responsable doit s'informer par tous les moyens. Des fois, ils peuvent seulement attendre la communication de la part des autres collaborateurs. Mais la meilleure solution est de rester toujours actifs car les autres pourront être confrontés à des problèmes importants qu'ils en oublient même votre existence.

3.1.3- Les informations doivent être exemptes d'erreurs :

On dit que « l'erreur est humaine », alors le seul moyen d'en échapper est donc d'effectuer des vérifications répétées. A toutes actions entretenues, des vérifications s'imposent donc toujours, car à ce stade, il est encore facile de déceler les erreurs. Alors qu'au moment où quelques temps sont déjà écoulés et que c'est une autre personne qui vous demande des explications, la vérification sera

compliquée. Un contrôle à priori devra donc être mis en œuvre pour éviter les vérifications ultérieures. Il s'agit par exemple d'une relecture soit par le même responsable ou bien une autre personne suivant le circuit de l'information. Si chacun s'efforce d'éviter les erreurs et fournir des informations fiables au sein de l'UER, il restera à résoudre le problème de communication pour atteindre une qualité optimale des informations.

3.2 - Renforcement de la communication interne et externe à l'UER :

On peut dire que le problème de communication inter-unité constitue le problème majeur de la qualité de l'information. Des correspondances fonctionnent au sein de ARO se présentant comme un formulaire où l'émetteur écrit le message et que le récepteur dispose d'un espace pour mettre la réponse ou son approbation. Mais le temps consacré pour l'acheminement de ces courriers retardent l'information. La correspondance par téléphone peut aussi être exploitée pour renforcer la communication, mais seulement, une personne ne contactera que si la communication présente une nécessité absolue pour lui. Son inconvénient est aussi le risque de perte d'informations car il n'y a pas de supports écrits.

Une solution jugée efficace est constituée par l'intégration de l'exploitation de l'e-mail pour la communication. Le réseau intranet existant facilitera ce projet. L'e-mail est actuellement un moyen de communication par excellence car elle est rapide et facile à exploiter (facile à envoyer, recevoir et stocké).

En ce qui concerne la relation interne, elle ne doit plus poser de problèmes si les postes sont bien définis ; les relations doivent aussi être accentuées et que tous les personnels doivent s'entraider car ils concourent à la réalisation d'un même objectif. Il en est de même pour les communications ascendantes et descendantes, elles sont facilitées par l'existence d'un organigramme bien défini.

3.3 - Récapitulation des informations dans un tableau de bord fiable :

On peut définir le tableau bord comme « le flux d'informations nécessaires à tout système décentralisé de gestion prévisionnelle. »⁴

⁴ SULZER Jean-Richard, « COMMENT CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD, les objectifs et les méthodes d'élaboration », DUNOD Entreprise, 187pages

On parle de gestion prévisionnelle car le tableau de bord permet de contrôler la réalisation des objectifs préalablement définis. Des responsabilités décentralisées, car chaque centre de décision est amené à contrôler ses propres objectifs. Le tableau de bord est un flux d'informations car il n'est pas un document statique. Il permet la circulation des informations entre les divers services interdépendantes et suivant la hiérarchie. Il permet aussi de suivre l'évolution de ces informations suivant le changement de l'environnement.

Le tableau de bord d'entreprise peut donc être assimilé au tableau de bord d'une voiture permettant au conducteur de maîtriser la conduite de sa voiture. Dans le cas d'une entreprise, il est constitué par les divers « instruments de mesure, fonctionnant continuellement et permettant de contrôler la bonne marche de la firme »⁴. Pour le cas de l'UER qui constitue un centre de décision, l'outil tableau de bord est donc nécessaire pour résumer les informations résultant des traitements effectués pour faciliter leur communication et leur contrôle.

Le responsable de l'UER se chargera de l'établissement de ce tableau de bord à partir de toutes les données de ses subordonnées. Ce tableau de bord doit toujours être disponible pour pouvoir satisfaire aux demandes des supérieurs car il est un outil de décision. Généralement, ce tableau de bord doit comporter pour chaque catégorie de client, leur solde, le montant recouvré pour la période considérée, le taux de recouvrement, les montants d'arriérés, le taux d'arriéré, les chèques retournés...etc.

Pour résumer les solutions proposées dans ce chapitre, on peut dire que l'obtention d'informations de gestion fiables passe par l'automatisation du traitement de celles-ci. Puis une réorganisation de l'unité est nécessaire pour pouvoir enfin disposer d'informations fiables récapitulées dans un tableau de bord de gestion. Le chapitre suivant est consacré à la proposition de solutions concernant la procédure de recouvrement actuellement en vigueur dans l'Unité Encaissement et Recouvrement de la DAA ARO.