REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION : GESTION

FILIERE : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

(CACG)

THEME

ANALYSE DU CONTROLE INTERNE DANS UNE SOCIETE DE SERVICE : CAS DE BENIN TELECOMS SERVICES SA

PRESENTE PAR :

DAGBOZOUNKOU S. Olivier et SAGBOHAN D. M. Boris Gontrand

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE MEMOIRE

Dr Aimé TOGODO Azon

Enseignant chercheur à la FASEG/UAC

MAITRE DE STAGE

M. GBAGUIDI Parfait

Directeur de l'Audit, Risques et Contrôle (DARC) à BTS SA

Décembre 2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS

DEDICACES

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire de licence professionnelle à:

- Ma mère HOUNMENOU Elisabeth ;
- Mon père DAGBOZOUNKOU D. Marcel ;
- Mon oncle DAGBOZOUNKOU Honoré ;

DAGBOZOUNKOU S. Olivier

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire de licence professionnelle à:

- Ma chère et tendre mère, DOFONSOU M. Agnès;
- Mon feu père SAGBOHAN A. Bruno ;
- Ma chère tante DOFONSOU Berthe ;

SAGBOHAN D. M. Boris Gontrand

REMERCIEMENT

En témoignage de notre reconnaissance à tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour nous guider, nous aider et nous soutenir

Nous remercions particulièrement :

- Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- Docteur WOTO Théophile, vice doyen de la FASEG ;
- Professeur Emmanuel C. HOUNKOU, chef département gestion, maître conférence à la FASEG/UAC ;
- Docteur TOGODO AZON Aimé, enseignant chercheur à la FASEG, notre directeur de mémoire pour son encadrement dans la conception de ce mémoire ;
- Monsieur GBAGUIDI Parfait, Directeur de l'Audit Risques et Contrôle à BTS SA, notre maître de stage qui malgré ses multiples occupations, nous a bien encadré tout au long de notre stage ;
- Monsieur KPEICHA Gildas, chef division de la DCI à BTS SA, pour son encadrement tout au long de notre stage ;
- Monsieur OTCHO Saïd et Mme GBENAFA Jacqueline pour leurs encadrements et leurs attentions respectives ;
- Tous le personnel de Benin Telecoms Services SA, notamment celui de la Direction Audit, Risques et Contrôle ;
- Tous les enseignants de la FASEG pour les divers cours qu'ils nous ont dispensés ;
- Monsieur AGOSSA Hyacinthe pour son encadrement et son attention ;
- Messieurs les membres du jury, pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce mémoire ;
- Tous les parents pour leur soutien inconditionnel.

Les sigles

BT SA	Benin Telecoms SA
BTS SA	Benin Telecoms services SA
DG	Direction Générale
DGA	Direction Générale Adjointe
DSM	Direction Solution Marketing
DESI	Direction Exploitation, Système d'Information et Ingénierie
DAF	Direction de l'Administration et des Finances
DARC	Direction Audit, Risques et Contrôle
DCI	Division Contrôle Interne
SCI	Système de Contrôle Interne
CD	Chef Division
SD	Secrétariat de Direction

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectifs du personnel par catégorie professionnelle à BT SA..... 16

Tableau 2 : Effectifs du personnel par catégorie professionnelle à BTS SA..... 16

Tableau 3 : Effectifs du personnel de BTS SA par ancienneté à BT SA..... 17

Tableau 4: centre de documentation, nature des documents et types d'information recueillis 39

Tableau 5: Conception du personnel sur la prévention de mesures correctives..... 44

Tableau 6: Dépouillement des questionnaires 54

Liste des graphiques

Graphique 1 : Présentation des étapes du contrôle 29

Graphique 2: Présentation de l'échantillonnage 43

Graphique 3:Présentation des statistiques du personnel ayant justifié ou non le choix de prévoir des mesures correctives 44

Sommaire

Introduction *1*
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude *3*
Section 1 : Présentation de la société *4*
Section 2 : Expérience et constat de stage *17*
Chapitre II : Cadre théorique et méthodologie de travail *21*
Section 1 : Cadre théorique *22*
Section 2 : Méthodologie de Recherche *38*
Chapitre III : Cadre empirique de l'étude *42*
Section 1 : Présentation et analyse des données *43*
Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre *48*
Conclusion *50*
Références bibliographiques *51*
Annexes *53*

RESUME

Le secteur tertiaire est un secteur qui ne cesse de se développer et les besoins de la société justifient largement son indispensabilité dans le développement de la société, des nations. Ce secteur présente par contre quelques aspects délicats.

En effet, n'étant composé que de prestation de services, la prestation de services est bien une activité des entreprises qui semble échapper au contrôle. Le service n'étant pas matériel, le prestataire étant appelé parfois à établir un contact direct avec le client, il semble que les entreprises spécialisées dans ce secteur sont confrontées à des problèmes tels que le calcul des coûts par exemple. Ces caractères du service fourni ne semblent pas permettre un contrôle efficace qui prend en compte toutes les activités et secteur de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre cet aspect des choses, nous avons décidé d'aborder un sujet touchant le contrôle interne des entreprises de prestation de service et pour être plus précis, nos travaux porteront sur le thème : Analyse du contrôle interne dans une société de services : cas de BTS SA.

Ainsi, en nous inspirant de la réalité du contrôle interne à BTS SA, nous allons essayer d'analyser le contrôle interne dans une entreprise de services.

Mots clés : Contrôle de gestion- contrôle organisationnel-contrôle stratégique-contrôle interne-services

ABSTRACT

The service sector is a sector that continues to grow and the company's needs than justify their indispensability in developing the society of nations. This sector through against some tricky aspects.

Indeed, being composed only of service delivery, the provision of services is a business activity that seems out of control. The service is not material, the provider is sometimes referred to establish direct contact with the client, it appears that firms specializing in this sector are facing problems such as calculating costs for example. These characters of the service provided do not seem to allow effective monitoring that takes into account all activities and business sector.

To better understand this aspect, we have decided to tackle an issue affecting internal control of service delivery business and to be more precise, our work will focus on the theme: the analysis of internal control in a company services: case BTS SA.

Thus, drawing on the internal control reality BTS SA, we will try to analyze the internal control in a service business.

Keywords: Control management - Organizational control - strategic control - internal control - Services

INTRODUCTION

Rouage fondamental de la vie économique de toute nation, l'entreprise est à la fois une unité de production, un centre de distribution et une communauté de personnes. Elle est une entité qui se définit tant par son objet social que par son objet économique en ce sens qu'elle regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non (le monopole) avec pour objectif de réaliser un profit.

L'activité étant l'élément justificatif de l'existence des entreprises, il s'avère que ces activités sont parfois soumises à d'énorme risques; c'est d'ailleurs toute l'entreprise qui est soumise aux risques comme les fraudes, les détournements, les gaspillages… etc. Dans la vision de protéger le patrimoine et de préconiser la maîtrise des activités des entreprises, la mise en place d'un Système de Contrôle Interne (SCI) au sein des entreprises est nécessaire. C'est dans cette optique que l'on observe un développement effréné du contrôle interne dans les structures d'autant plus qu'il est devenu un outil indispensable.

En effet, le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises. Le mot contrôle en lui-même, est synonyme d'examen, de surveillance, d'inspection, de supervision. C'est donc l'action de conduire ou de mener ou de diriger les activités des organisations. C'est le fait de conduire les activités vers une finalité définie en avance.

Mais, le mot contrôle au sein des entreprises est plutôt perçu au sens de maîtrise. Au contrôle interne, l'entreprise assigne la tâche de favoriser la maîtrise de l'activité, des risques. Il a donc la responsabilité de permettre aux organisations de se prémunir des risques et de favoriser l'optimisation des activités, la fiabilité de l'information et par conséquent de permettre le bon fonctionnement des organisations. Par ailleurs, certaines spécificités des activités du secteur tertiaire semblent être un obstacle au fonctionnement du contrôle interne.

En effet, les prestations de services présentent des caractères tels que l'immatériel ou l'intangibilité du service fourni ; ce qui semble rendre difficile le contrôle des activités. C'est ce qui nous amène à nous poser des questions sur le fonctionnement du contrôle interne dans

les sociétés de service. Pour mieux comprendre le problème, on se demande : comment s'effectue le contrôle interne dans une société de service ?

En se basant sur la structure et le fonctionnement de la société Benin Telecoms Services SA (BTS SA), le développement de ce sujet sera fait à travers trois chapitres portant sur :

- le cadre institutionnel de l'étude ;

- le cadre théorique et méthodologique du travail et

- le cadre empirique de l'étude.

Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude

Ce chapitre sera consacré au cadre institutionnel de notre mémoire. Il sera présenté en deux sections à travers la présentation de la société et l'exposition de l'expérience et constat de stage.

Section 1 : Présentation de la société

Dans cette section, nous allons présenter la société dans laquelle nous avons effectué notre stage.

Paragraphe 1 : Historique et mission de la société

1-1 : Historique

Société Anonyme Unipersonnelle au capital social de 23 553 090 000 FCFA entièrement détenue par l'Etat Béninois, Benin Telecoms Services SA est une société issue d'une scission de Benin Telecoms SA et créée par décret N°2015-114 du 10 mars 2015 portant création de la société Benin Telecoms Services SA. Sous la marque commerciale de Be. Telecoms, Bénin Telecoms Services SA est placé sous la tutelle du Ministère de la Communication, des Technologies de l'Information et de la Communication en République du Bénin.

Elle devient l'opérateur historique des télécommunications au Bénin en héritant de la branche des télécommunications suite à la scission de l'ex-Office des Postes et Télécommunications (OPT) qui lui, existait suivant la loi N°059-32 du 19 décembre 1959.

1-2 : Mission

Opérateur IP (Internet Protocol) de premier rang, Benin Telecoms Services SA achemine les communications téléphoniques (transit et terminaison d'appels) pour le compte des opérateurs nationaux et internationaux et met à disposition des produits compatibles avec les standards internationaux tels que le CDMA (Code Division Multiple Access), le Wimax et la transmission des données par fibre optique.

Paragraphe 2 : Activités de la société

La société BTS SA a pour objet la vente de services de télécommunications, notamment le service internet, le service voix (Ex: la téléphonie fixe filaire), la prise de participation dans les sociétés à but similaire…etc.

2-1 : Service internet

Internet est le réseau informatique mondial accessible au public. C'est un réseau des réseaux, sans centre névralgique, composé de millions de réseaux aussi bien publics que privés, universitaires, commerciaux et gouvernementaux, eux-mêmes regroupés en réseaux autonomes (il y en avait 47 000 en 2014). L'information est transmise par internet grâce à un ensemble standardisé de protocoles de transfert de données, qui permet l'élaboration d'applications et de services variés comme le courrier électronique, la messagerie instantanée, le pair-à-pair et le World Wide Web.

L'internet ayant été popularisé par l'apparition du World Wide Web (WWW), les deux sont parfois confondus par le public non averti. Le World Wide Web n'est pourtant que l'une des applications d'internet.

L'accès à internet peut être obtenu grâce à un fournisseur d'accès via divers moyens de communication électronique : soit filaire (réseau téléphonique commuté (bas débit), ADSL, fibre optique jusqu'au domicile), soit sans fil (Wimax, par satellite, 3G+, 4G). Un utilisateur d'internet est désigné par le néologisme « internaute ».

La société BTS SA développe ces activités de prestation du service internet par l'intermédiaire de : l'ADSL, le FIBE, le Wimax et le service 4G LTE.

- ✓ l'ADSL

L'*Asymmetric Digital Subscriber Line* (ADSL) est une technique de communication numérique (couche physique) de la famille xDSL. Elle permet d'utiliser une ligne téléphonique, une ligne spécialisée, ou encore une ligne RNIS (en anglais *ISDN*, soit *integrated services digital network*), pour transmettre et recevoir des données numériques de manière indépendante du service téléphonique conventionnel (c'est-à-dire analogique) via un filtre ADSL branché à la prise. À ce titre, cette méthode de communication diffère de celle utilisée lors de l'exploitation de modems dits « analogiques », dont les signaux sont échangés dans le cadre d'une communication téléphonique (similaire au fax, c'est-à-dire sur des fréquences vocales). La technologie ADSL est massivement mise en œuvre par les fournisseurs d'accès à Internet pour le support des accès dits « haut-débit ».

- ✓ le FIBE ou La fibre optique jusqu'au domicile

Un réseau FTTH (de l'anglais : *Fiber to the Home*, ce qui signifie « Fibre optique jusqu'au domicile ») est un réseau de télécommunications physique qui permet notamment

l'accès à internet à très haut débit et dans lequel la fibre optique se termine au domicile de l'abonné.

Développés dans divers pays au cours des années 2000 puis 2010, ces réseaux terrestres remplacent progressivement ceux ayant historiquement servi à la distribution du téléphone ou encore de la télévision par câble. En 2015, les réseaux FTTH commerciaux peuvent atteindre jusqu'à 1 Gbit/s symétrique, soit des débits environ 50 fois supérieurs à ceux proposés par l'ADSL 2+ en conditions optimales. Ils permettent également une meilleure latence, l'absence de sensibilité aux perturbations électromagnétiques, et un débit stable pour des lignes jusqu'à environ 30 km de longueur.

Dans les déploiements grand public, les zones urbanisées sont généralement privilégiées par les opérateurs privés, la couverture d'un plus grand nombre d'abonnés étant facilitée par la densité de population. Ces choix ne sont pas forcément en adéquation avec les besoins des habitants en matière de débit, la qualité de l'accès à Internet par le réseau téléphonique historique dépendant fortement de la distance aux centraux. En France, diverses collectivités territoriales ont commencé le déploiement de leurs propres réseaux d'initiative publique au cours des années 2010, afin de pallier les disparités de couverture du territoire.

- ✓ Le Wimax

Wimax (acronyme pour Worldwide Interoperability for Microwave Access) désigne un standard de communication sans fil. Aujourd'hui surtout utilisé comme mode de transmission et d'accès à Internet haut débit, portant sur une zone géographique étendue. Ce terme est également employé comme label commercial, à l'instar du Wifi.

- ✓ Le service 4G LTE

Le LTE (*Long Term Evolution*) est une évolution des normes de téléphonie mobile GSM/EDGE, CDMA2000, TD-SCDMA et UMTS.

La norme LTE, définie par le consortium 3GPP, a d'abord été considérée comme une norme de troisième génération « 3.9G » (car proche de la 4G), spécifiée dans le cadre des technologies IMT-2000, car dans les « versions 8 et 9 » de la norme, elle ne satisfaisait pas toutes les spécifications techniques imposées pour les normes 4G par l'Union internationale des télécommunications (UIT). La norme LTE n'est pas figée, le consortium 3GPP la fait évoluer en permanence (en général une nouvelle version tous les 12 à 18 mois).

En télécommunications, la 4G est la quatrième génération des standards pour la téléphonie mobile. Succédant à la 2G et la 3G, elle permet le « très haut débit mobile », c'est-à-dire des transmissions de données à des débits théoriques supérieurs à 100 Mbit/s, voire supérieurs à 1 Gbit/s (débit minimum défini par l'UIT pour les spécifications IMT-Advanced (en)). En pratique, les débits sont de l'ordre de quelques dizaines de Mbit/s selon le nombre d'utilisateurs, puisque la bande passante est partagée entre les terminaux actifs des utilisateurs présents dans une même cellule radio

Une des particularités de la 4G est d'avoir un « cœur de réseau » basé sur IP et de ne plus offrir de mode commuté (établissement d'un circuit pour transmettre un appel « voix »), ce qui signifie que les communications téléphoniques utilisent la voix sur IP (en mode paquet).

2-2 : Le service voix sur IP

La Voix sur IP, raccourci de voix par le protocole internet, est aussi connue sous le terme de VoIP.

La voix sur IP se réfère à la diffusion du flux de la voix sur les réseaux Internet, au lieu des réseaux téléphoniques RTC traditionnels. Le protocole Internet (IP) a été conçu à l'origine pour la gestion de réseaux de données puis après son succès, le protocole a été adapté à la gestion de la voix, en transformant et transmettant l'information en paquet de données IP. La VoIP est à présent disponible sur de nombreux smartphones, ordinateurs et tablettes.

La voix sur IP (VoIP) peut faciliter des tâches et fournir des services qu'il serait difficile ou coûteux de mettre en œuvre en utilisant le réseau RTC traditionnel:

- Plus d'un appel téléphonique peut être transmis sur la même ligne téléphonique haut-débit. De cette manière, la voix sur IP peut faciliter l'ajout de lignes téléphoniques à l'entreprise, sans avoir besoin de lignes téléphoniques matérielles supplémentaires.
- Les fonctionnalités qui sont habituellement facturées par les sociétés de télécom, tels que le transfert d'appel, l'ID d'appelant ou la composition automatique, sont simples avec la technologie de la voix sur IP.
- Les communications unifiées sont sécurisées avec la technologie de la VoIP car elle permet l'intégration avec d'autres services disponibles sur Internet tels que la conversation vidéo, la messagerie instantanée, etc.

Cela, et bien d'autres avantages de la voix sur IP, font que les entreprises adoptent des systèmes téléphoniques basés sur la VoIP à une allure stupéfiante.

La société BTS SA est dans ce cadre fournisseurs des services voix tels que : le réseau téléphonique commuté et le CDMA

✓ Le réseau téléphonique commuté

Le réseau téléphonique commuté (ou RTC) est le réseau historique des téléphones fixes, dans lequel un poste d'abonné est relié à un commutateur téléphonique du réseau public par une paire de fils alimentée en batterie centrale intégrale (la boucle locale). Les commutateurs téléphoniques sont eux-mêmes reliés entre eux par des liens offrant un débit de 2 Mb/s, ce sont les blocs primaires numériques (BPN) ou par des liaisons optiques PDH ou SDH plus performantes.

Il ne faut pas confondre un commutateur téléphonique avec un centre, ou central téléphonique, qui est le bâtiment abritant un ou plusieurs commutateurs téléphoniques.

Dans le cas d'un réseau construit par un opérateur public, on parle parfois de « réseau téléphonique commuté public » (RTCP) ou PSTN, de l'anglais « Public Switched Telephone Network ».

Les bases du réseau RTCP ont été créées par Alexander Graham Bell dans le but de faire écouter des pièces de théâtre à distance.

Au tout début, les communications étaient établies par des opérateurs et des opératrices, grâce à un système de cordons souples munis de fiches et de tableaux d'arrivée et de départ d'abonnés. Puis vinrent les systèmes de commutations automatiques, qui n'ont cessé d'être améliorés : d'abord électromécaniques, puis électroniques, ils sont désormais numériques et totalement pilotés par informatique.

De l'origine jusqu'à la fin des années 1980, il existait une continuité électrique entre les deux abonnés : un circuit électrique réel était établi entre les deux téléphones.

- Pour les liaisons entre centraux, d'encombrants câbles multipaires, puis les câbles coaxiaux numériques, sont désormais remplacés par des faisceaux de fibre optique. Cette dernière permet des débits beaucoup plus élevés, sorte d'autoroute qui profite aux technologies numériques d'information et de communication.

- Pour établir une communication point à point, l'abonné compose un numéro pour que les commutateurs des centraux relient l'appelant à l'appelé. Le commutateur réserve un canal de communication pour toute la durée de la communication entre les parties reliées.
- Les premiers tableaux de commutation comprenaient quelques dizaines de prises d'abonnés, les commutateurs électromécaniques ainsi que les électroniques et informatiques actuels peuvent gérer plusieurs milliers d'abonnés (jusqu'à 100 000 par cœur de chaîne pour les plus modernes), sachant qu'en moyenne, seule une fraction d'entre eux seront en communication simultanément.
- Les transmissions numériques avec « modems RTC homologués » sont permises. Mais ce réseau, en particulier le système de commutation « analogique », est peu approprié pour le transfert de données numériques, le débit binaire maximal ne dépassant pas les 128 kbit/s.
- En revanche, beaucoup de lignes finales entre l'abonné et le central (la boucle locale) sont suffisamment courtes, pour pouvoir accueillir des transmissions numériques de débit plus important (jusqu'à 30 Mbit/s ATM en 2006 en France), dites « xDSL ». À partir des modems ADSL du central les liaisons totalement numériques sont gérées par des commutateurs et routeurs numériques. Cependant, les services xDSL comme l'ADSL ou le SDSL ne sont pas pris en charge directement par le commutateur téléphonique de rattachement de l'abonné, mais par ces équipements intercalés dans la ligne téléphonique entre le poste téléphonique de l'abonné et son commutateur téléphonique de rattachement : les baies DSLAM. Cette insertion est en général réalisée dans les murs du centre téléphonique, à proximité du commutateur téléphonique, mais peut aussi être réalisée dans un petit bâtiment séparé, à mi-chemin entre le centre téléphonique et l'abonné (les NRA), afin d'augmenter la portée de la distribution des services xDSL.

Les liaisons entre terminaux mobiles et commutateurs, bien que numériques, sont quant à elles parfois moins fiables (réseaux mobiles 2G, 3G et 4G) car elles peuvent subir des perturbations à cause des technologies radioélectriques utilisées pour transmettre le signal radio dans l'atmosphère.

✓ <u>Le CDMA</u>

Code Division Multiple Access (CDMA), la commission générale de terminologie et de néologie propose le terme accès multiple par répartition en code, abrégé en AMRC, est un système de codage des transmissions, utilisant la technique d'étalement de spectre. Il permet à plusieurs liaisons numériques d'utiliser simultanément la même fréquence porteuse.

Le principe est l'utilisation simultanée de plusieurs codes.

Ce système est appliqué dans les réseaux de téléphonie mobile dans le segment d'accès radio, par plus de 275 opérateurs dans le monde surtout en Asie et en Amérique du Nord. Il est aussi utilisé dans les télécommunications spatiales, militaires essentiellement, et dans les systèmes de navigation par satellites comme le GPS, Glonass ou Galileo.

Dans le domaine des services mobiles, la norme CDMA2000 utilise CDMA. Celle-ci permet aux opérateurs de proposer à leurs abonnés notamment des services d'accès à Internet à haut débit via la norme Evolution-Data Optimized (EV-DO). À la fin de 2007, avec 3,1 milliards d'abonnés à l'échelle mondiale (contre seulement 431 millions d'abonnés utilisant une norme à base de CDMA), la norme concurrente GSM est dominante sur le marché des services de base 2G/2.5G

Paragraphe 3 : Environnement de Benin Telecoms Services SA

3-1: Environnement interne

Les réformes engagées par le gouvernement dans la restructuration de Benin Telecoms entrent de plus en plus dans leur phase pratique. C'est le sens que l'on peut donner à l'installation de mardi 14 juillet 2015 du conseil d'administration de Benin Telecoms Services SA. Le conseil d'administration installé est composé de sept (07) membres.

Benin Telecoms Services SA est une structure à organisation hiérarchique ayant à sa tête une Direction Générale. Le Directeur Général assure la gestion technique, administrative et financière de la société, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle de programme, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société. Il est appuyé par un Directeur Général Adjoint. A ce titre :

- il remplace le Directeur Général en cas d'absence ;
- il peut représenter le Directeur Général dans les réunions, commuté ou commission extérieure à la société ou dans les réunions internationales ;
- il peut coordonner par délégation les activités d'une ou de plusieurs Directions techniques ou occupées, cumulativement avec ses fonctions, un poste de directeur

Pour mieux coordonner ses activités, la société a instaurée sous la Direction Générale :

- une Direction Solution et Marketing (DSM) ;
- une Direction Exploitation, Systèmes d'Information et Ingénierie (DESI) ;
- une Direction Administration et Finances (DAF) ;
- une Direction Audit, Risques et Contrôle (DARC).

✓ La Direction Solution et Marketing (DSM)

Sous l'autorité du Directeur Général, La DSM est chargée de :

- concevoir et de mettre en œuvre la politique commerciale de BTS SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le Wimax, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédia, etc. ;
- promouvoir et de vendre les produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et le Wimax ;
- promouvoir et de vendre les produits et services du réseau téléphonique fixe sans fil, LTE, et CDMA ;
- promouvoir et de vendre les terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services de transmissions de données, de l'internet et des télécommunications d'entreprise ;
- organiser le réseau des points de présence ;
- participer à l'identification des stratégies de croissance et leurs mises en œuvre ;
- élaborer les rapports d'activité de la Direction.

La DSM est composée d'un (e):

- Secrétariat du Directeur ;
- Division Marketing ;
- Département Solution Zone C ;
- Division Solutions Zone B ;
- Division Solutions Zone A ;
- Division Solutions Affaires ;
- Division Facturation.

✓ La Direction Exploitation, Systèmes d'Information et Ingénierie (DESI)

Sous l'autorité du Directeur Général, la DESI est chargée de :

- la planification à court, moyen et long terme de l'architecture et l'ingénierie des réseaux et services de BTS SA. De l'élaboration des programmes de développement technologique ;
- l'élaboration des statistiques, des tableaux de bord et des rapports de performance des réseaux et services ;
- la gestion des spectres de fréquences ;
- l'exploitation et de la maintenance préventive et curative des réseaux dans les zones A, B et C pour l'ensemble des produits ;
- l'expansion des réseaux dans les zones A, B et C pour l'ensemble des produits ;
- la définition, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de maintenance et de l'optimisation des infrastructures, d'énergie et de l'environnement de BTS SA en collaboration avec les autres structures opérationnelles ;
- la gestion de l'ensemble des composants matériels (poste de travail, serveur, équipement de réseau, système de stockage, de sauvegarde et d'impression etc.) ;
- la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mise en œuvre ;
- l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail ;
- l'urbanisation (informatique) des systèmes d'information de BTS SA ;
- rôle de maîtrise d'ouvrage de l'informatique de l'entreprise ;
- la définition de la politique de sécurité du système d'information et de sa mise en œuvre ;
- l'exploitation, de la maintenance et du développement des systèmes et réseaux informatiques de BTS SA ;
- développement des applications informatiques pour les besoins de BTS SA ;
- l'assistance aux utilisateurs dans l'exploitation des systèmes et réseaux informations.

La DESI est composée d'un (e):

- Secrétariat du Directeur ;
- Division Ingénierie et Veille ;
- Département Exploitation des Réseaux et Services ;
- Division Support et Contrôle ;
- Division des Système d'Information.

✓ La Direction Administration et Finances (DAF)

Sous l'autorité du Directeur Général, la DAF est chargée de :

- la définition de la politique financière de l'entreprise ;
- l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;
- la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;
- l'élaboration des tableaux de bord financiers ;
- suivi de la gestion des menues dépenses ;
- suivi de la trésorerie et de la gestion financière ;
- suivi de la fiscalité ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services de l'équipement requis par les différentes structures de la société, dans le respect des critères de qualité, de délai et de la disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;
- la gestion et sécurisation du patrimoine de BTS SA ;
- la gestion des affaires générales de la société (courrier stratégique du Directeur Général, rédaction administrative, acheminement du courrier interne, documentation et archives) ;
- la définition des politiques de recouvrement des créances ;
- l'exécution des politiques de recouvrement des créances ;
- la définition et de la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- recrutement et de la formation du personnel ;
- la gestion administrative et rémunération du personnel ;
- l'évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives ;
- la rémunération du personnel ;
- la gestion du dialogue social, des conditions de travail, des affaires sociales et informations au personnel ;
- l'instauration et de l'entretien d'une bonne culture d'entreprise, d'une bonne circulation de l'information (verticale et horizontale) et d'un bon climat de travail.

La DAF est composée d'un (e):

- Secrétaire du Directeur ;

- Division Trésorerie et Gestion Financière ;
- Division Budget et Comptabilité ;
- Division des Ressources Humaines ;
- Division Achats et Logistique ;
- Division Recouvrement.

✓ La Direction Audit, Risques et Contrôle (DARC)

Sous l'autorité du Directeur Général, la DARC est chargée de :

- l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- contrôle de gestion des structures de la société ;
- contrôle par échantillonnage a priori et a postériori des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats ;
- la coordination des travaux d'élaboration des budgets
- l'élaboration du plan d'action, du rapport de gestion de la société et des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- la gestion des risques au sein de BTS SA ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de la responsabilité sociale de BTS SA.

La DARC est composée d'un (e) :

- Secrétariat du Directeur ;
- Division Audit Interne et Risques ;
- Division Contrôle Interne.

3-2: Environnement externe

Il est composé des clients, des fournisseurs, des concurrents, des partenaires…

✓ La clientèle

BTS SA dispose d'une clientèle assez variée comprenant les entreprises, les particuliers, l'Etat, les ambassades et organismes. Toute décision commerciale ne tenant pas compte de cette clientèle est à priori vouée à l'échec

✓ Les fournisseurs

Pour produire des biens et services à offrir sur le marché, l'entreprise doit se doter de ressources nécessaires auprès de ces fournisseurs. Les fournisseurs sont des personnes physiques ou morales qui approvisionnent une société en matière première, en produit semi-finis, en produit finis et autres biens et services

Comme fournisseurs de BTS SA, nous pouvons citer : les fournisseurs de carte téléphonique, les prestataires de services, les fournisseurs des masses de stockage…etc.

✓ Les distributeurs

Ils jouent une partition primordiale dans la vente des produits et participent activement à la bonne marche de la société. Parmi les distributeurs de BTS SA, nous pouvons citer :

- les télés-centres privés
- les Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL) actuellement appelées Point de Présence (POP)

✓ Les concurrents

Les concurrents jouent un rôle aussi important dans le développement des entreprises. Chaque entreprise cherche à posséder une part de marché importante vis à vis de ces concurrents ; d'où la contrainte pour les entreprises de souvent considérer le rang ou la position commerciale des concurrents.

BTS SA se voit menacer par beaucoup de concurrents parmi lesquels on peut citer : MOOV, MTN… etc.

✓ Les partenaires

Les relations de partenariat sont essentielles pour le fonctionnement et la prospérité des organisations. Elles permettent le renforcement des capacités de l'entreprise en termes de financement, expansion, mondialisation, exportation…etc.

BTS SA entretien d'excellentes relations avec diverses partenaires commerciaux tels que: OTI (Omniums des Télécommunications et de l'Internet), EUPHORBIA…

3-3 : Environnement démographique

L'environnement démographique est l'ensemble des types de population, de classe d'âge dont l'importance numérique varie en fonction du niveau de développement d'un pays. Les divers recensements qui ont été effectués démontrent l'évolution régulière de la population béninoise. Cette population constitue des débouchés pour les produits de BTS SA

Paragraphe 4 : Ressources humaines

Le personnel de la société BT SA est présenté dans les tableaux des effectifs regroupé par catégories ci-après :

Tableau 1 : Effectifs du personnel par catégorie professionnelle à BT SA

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Agents de maîtrise	206	31,26%	75	11,38%	281	42,64%
Agents d'exécution	150	22,76%	52	7,89%	202	30,65%
Cadres	123	18,66%	53	8,04%	176	26,70%
Total	479	72,68%	180	27,31%	659	100%

Source : Division des Ressources Humaines de BT SA (Mai 2014)

Le personnel de la société BTS SA est présenté dans les tableaux des effectifs regroupé par catégories ci-après :

Tableau 2 : Effectifs du personnel par catégorie professionnelle à BTS SA

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Agents de maîtrise	82	42,05%	33	16,92%	115	58,97%
Agents d'exécution	28	14,36%	19	9,74%	47	24,10%

Cadres	23	11,79%	10	5,13%	33	16,92%
Total	133	68,20%	62	31,79%	195	100%

Source : Division des ressources humaine de BTS SA (Août 2016)

Le tableau n°2 montre la répartition globale des ressources humaines de BTS SA. A l'intérieur de cette organisation, il existe trois grands types d'agents : les agents de maîtrise(115), les agents d'exécution(47) et les cadres supérieurs(33). Ce tableau indique que le nombre d'agents de maîtrise est plus élevé que celui des agents d'exécution. Ceci constitue un atout pour la société.

Tableau 3 : Effectifs du personnel de BTS SA par ancienneté à BT SA

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
De 0 à 5ans	3	1,54%	0	0,00%	3	1,54%
De 6 à 10 ans	37	18,97%	18	9,23%	55	28,20%
De 11 à 15 ans	81	41,54%	33	16,92%	114	58,46%
De 16 à 20 ans	12	6,15%	11	5,64%	23	11,79%
De 21 à 25 ans	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
De 26 à 30 ans	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	133	68,20%	62	31,79%	195	100%

Source : Division des ressources humaine de BTS SA (Août 2016)

Le tableau n°3 qui expose l'effectif du personnel de BTS SA suivant leurs années d'expérience nous montre que la société dispose de personnel ayant des années d'expérience considérable pouvant effectuer un travail de qualité. On constate que 137 agents ont des années d'expérience de travail supérieures à 10 ans et représentent 70, 26% du personnel total. Cela constitue un véritable atout pour la société.

Section 2 : Expérience et constat de stage

Dans cette section, nous allons exposer notre vie de stagiaire à travers quatre paragraphes portant sur le service de stage, les expériences et constat de stage et les compétences acquises.

Paragraphe 1 *: Services* de stage

Dans le cadre de notre stage académique à BTS SA, nous avons été reçus à la DARC et plus particulièrement à la DCI. La DCI est une division de la DARC composée d'un chef division et de deux collaborateurs.

Les objectifs assignés à cette division sont les suivants :

Sous l'autorité du Directeur Audit, Risques et Contrôle, la DCI est chargée de :

- la mise en place en collaboration avec la DG, du Système de Contrôle Interne (SCI) ;
- la mise place en collaboration avec les différentes directions techniques, des systèmes de Gestion permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des travailleurs ;
- l'élaboration du plan d'action, du rapport de gestion de la société et des rapports d'activité trimestrielles et annuelles ;
- la coordination de l'élaboration du budget de la société ;
- l'assistance au directeur pour l'élaboration et l'exploitation de leurs tableaux de bord en rapport avec la DESI.

Paragraphe 2 : Expérience de stage

Ce stage a été, sur le plan professionnel, très peu instructif pour nous. Dans la société, nous avons été accueillis et installé à la DCI tout au long de notre stage. Puisque la société n'a été créée que depuis 2015, il y a peu d'activité à faire et plus particulièrement au sein de notre division. Tout de même, nous avons eu quelques séances de travail avec nos encadreurs en particulier sur la mise au point du tableau de bord.

En dehors de cela, avec la rigueur de nos encadreurs de la DCI, ce stage nous a permis de développer de bonnes pratiques telles que la ponctualité, la régularité au travail; l'assiduité au travail et l'entretien de bon rapport dans une société.

Par ailleurs, l'organisation hiérarchique de cette société nous a permis de comprendre le sens de la responsabilité et de la bonne gouvernance, le respect des normes hiérarchiques et le modèle d'une bonne organisation.

En résumé, ce stage nous a initié à la vie en entreprise ; il nous a aussi permis de mieux comprendre le sens de la coordination du travail en entreprise et celui de la soumission aux normes.

Paragraphe 3 : Constat de stage

Au cours de notre stage, nous avons fait des constats portant sur les forces et faiblesses de la société ainsi que les opportunités et les menaces.

3-1 : Forces de la société

Au terme de nos observations, nous avons dégagé quelques éléments constituant des forces de l'entreprise à savoir :

- ✓ une bonne organisation ;
- ✓ une organisation régulière de formations des agents ;
- ✓ une organisation régulière des séances d'échange et d'information entre responsables ;
- ✓ une capacité de production (fibre optique) ;
- ✓ la possession de cadres compétents.

3-2 : Faiblesse de la société

Nous avons pu relever quelques faiblesses de l'entreprise à savoir :

- dysfonctionnement du système d'information ;
- non-respect de la ponctualité de la part de certains agents ;
- l'absence d'innovation ;
- le manque de personnel au niveau de certains départements ;
- l'inactivité au niveau de certains agents ;
- l'existence de besoins matériels.

3-3 : Les opportunités

La société BTS SA à l'opportunité d'étendre la commercialisation de ses produits sur un large public d'autant plus que le service qu'il fournit (le fixe filaire, la connexion interne) est devenu une nécessaire pour différents publics tels que : l'Etat, les organismes, les entreprises, les particuliers… et ceci sur le plan national qu'international.

3-4 : Les menaces

La capacité de production de ladite société ne permet pas à cette dernière de bien satisfaire la clientèle qui s'offre à elle. Cela ouvre bien de portes à ses concurrents divers tant

sur le plan national qu'international ; sa prospérité se trouve donc menacé pas d'autre structures telles que MOOV, MTN…etc

Paragraphe 4 : Compétences acquises

Ce stage dans la société nous a permis d'apprendre à :

- concevoir le tableau de bord ;
- mieux s'organiser ;
- mieux coordonner les tâches ;
- coordonner et harmoniser nos décisions ;
- se soumettre sans remise en question aux décisions des responsables hiérarchiques.

Chapitre II : Cadre théorique et méthodologie de travail

Dans ce chapitre, nous allons exposer le cadre théorique et méthodologique du travail. Cela va consister à présenter d'une part les résultats des études qui ont été menées par des chercheurs sur le sujet sur lequel repose ce mémoire et à décrire d'autre part les méthodologies à utiliser pour la collecte de données au sein de la société BTS SA. Ce chapitre est séparé en deux sections à savoir: le cadre théorique et la méthodologie de recherche.

Section 1 : Cadre théorique

Cette section présente le cadre théorique de nos travaux. Elle prend en compte quatre (04) paragraphes à travers les éléments : la problématique et l'intérêt du sujet, l'objectif (général et spécifique) de l'étude, les hypothèses de recherches et la revue de littérature.

Paragraphe 1 : La problématique et l'intérêt du sujet

Dans ce paragraphe, nous allons exposer les fondements de nos recherches à savoir: la problématique du sujet et l'intérêt que nous confère l'étude de ce sujet.

1-1 : La problématique de recherche

Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Plus une entreprise a une taille importante, plus les dispositifs de contrôle interne au sein de celle-ci sont importants.

Puisque le contrôle interne est devenu une nécessité pour les organisations quel que soit leur nature; notre préoccupation principale est alors : Comment s'effectue le contrôle interne dans les sociétés de services ?

La société BTS SA est une société spécialisée dans la prestation de service téléphonique, internet…etc. C'est donc une société entièrement consacrée à la vente de biens immatériels, intangibles ; secteur qui constitue la base de nos études.

La fonction première du contrôle interne étant d'assurer la maîtrise des activités, les sociétés de prestations de services ne doivent pas laisser les spécificités du service vendu être un handicap pour le contrôle des activités et par conséquent l'innovation de la société. Les responsables hiérarchiques de telles structures doivent donc œuvrer pour rendre fonctionnel

un dispositif de contrôle permettant réellement d'optimiser les activités de ces sociétés. Afin de vérifier cette aptitude de BTS SA, on se demande : quel est le mécanisme de contrôle qu'utilise BTS SA pour s'assurer que les collaborateurs à divers niveau travaillent conformément aux objectifs de la société ? Ce mécanisme promet-il à la société une optimisation raisonnable des activités ? Quelle est alors la perception des collaborateurs sur l'efficacité du dispositif ?

Ces questions auront pour faculté d'exposer la perspicacité ou au contraire la vulnérabilité du contrôle interne de BTS SA.

Par ailleurs, il ne peut y avoir optimisation des activités si la société est plongée dans un véritable gaspillage de ressources. Pour cela, le contrôle interne doit aussi avoir son mot à dire dans la gestion des ressources disponibles afin de bien jouer son principal rôle d'optimisateur. C'est en cela même que constitue la rationalité de la personne morale qu'est l'entreprise. La question qui hante nos esprits dans ce contexte est alors : existe-il un système de contrôle qui permet d'obtenir l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente ?

Qu'est ce qu'il en est alors de l'accès à l'information ?

En effet, les progrès réalisés ces dernières années en matière informatique ont permis un développement important des systèmes d'information des entreprises. Ils constituent aujourd'hui le cœur des entreprises. Il est pour cela nécessaire de les mettre en œuvre en respectant les principes de la gouvernance des systèmes d'information. Ils permettent de faire fonctionner efficacement les règles de contrôle interne.

Aujourd'hui la plupart des règles de contrôle interne sont mises en œuvre à l'aide des systèmes d'information des entreprises. Ils comportent d'abord les contrôles informatiques traditionnels tels que la validation des données saisies mais aussi le contrôle des bases de données existantes, le contrôle des traitements, le contrôle des éditions ou des consultations.

Il nous revient donc d'attirer l'attention sur le fait que l'information a une importance capitale dans les prises de décision des organisations ; c'est pourquoi chaque organisation doit veiller à la mise à disposition d'un système d'information efficace et fiable, ce qui pousse notre curiosité sur le système d'information utilisé par la société BTS SA pour permettre au

personnel d'avoir accès à l'information fiable, nécessaire à l'exécution de leurs diverses tâches.

D'ailleurs, au contrôle interne est assignée la responsabilité d'assurer la fiabilité de l'information financière ; mais nous pouvons aussi généraliser en assignant au contrôle interne la responsabilité d'assurer la fiabilité de l'information en général puisque cette dernière serait d'une importance capitale pour la bonne marche des activités ou pourrait être un véritable handicap pour cette dernière en cas d'ignorance.

Afin de mieux comprendre le sujet, on se demande : par quel mécanisme de contrôle, la société BTS SA s'assure de la fiabilité de l'information reçue ou transmise ? Autrement dit, existe-il un système de contrôle permettant d'assurer la fiabilité de l'information qui circule au sein de la société ?

Le développement de ces trois concepts (efficacité du travail, disponibilité et rationalité des ressources et enfin le circuit d'information) nous permettra d'apprécier le fonctionnement du contrôle interne au sein de BTS SA afin de statuer, dans un contexte général, sur la possibilité de rendre opérationnel le contrôle interne dans les sociétés de services.

1-2 : L'intérêt du sujet

Un service, nous explique le journal *The Economist*, représente " toute chose vendue dans le commerce et que l'on ne peut faire tomber sur son pied. Dès lors que l'on envisage le contrôle des activités de service, une telle définition, pour parlante qu'elle soit sur le caractère immatériel de la prestation, n'est malheureusement pas suffisante. En nous inspirant de V. Malleret (1998), nous définissons les activités de service comme des processus de production ayant un point de contact physique entre le client et le processus, et fournissant des biens intangibles ; à ce point de contact, la production et la consommation sont simultanées.

Dans cet ordre d'idée, il convient de faire remarquer que le contrôle des activités d'une telle structure paraît un peu plus complexe, ce qui pourrait attirer l'attention sur la fiabilité d'un système de contrôle interne dans une telle structure.

Il nous parait donc particulièrement intéressant de pouvoir étudier la possibilité d'opérationnaliser le contrôle interne dans une société de prestation de service afin d'en évaluer son efficacité sur la productivité des agents (personnels) d'une telle structure.

Par ailleurs, l'étude de ce sujet nous conduira à l'obtention des éléments de réponse pouvant nous permettre de rédiger notre mémoire sur le contrôle interne dans le cadre de la soutenance de notre mémoire de licence professionnelle.

Notons également que le développement de ce sujet pourra aussi avoir la faculté de permettre aux sociétés de services de mieux organiser ou orienter leur SCI dorénavant.

Paragraphe 2 : Objectif de l'étude

Le contrôle interne est un ensemble de systèmes mis en place par la hiérarchie supérieure pour favoriser la maîtrise des activités d'une organisation. L'objectif général de notre étude est d' « analyser le contrôle interne dans les sociétés de services en prenant le cas de la société BTS SA ».

Par rapport à l'objectif général, les objectifs spécifiques se déclinent comme il suit:

- Apprécier le système de contrôle interne opérationnel à BTS SA ;
- Apprécier la mise à disposition et l'utilisation efficace et efficiente des ressources par un SCI à BTS SA ;
- Apprécier la politique d'un SCI à assurer la fiabilité de l'information au sein de BTS SA.

Les travaux de L'IFACI (1994) définissent le contrôle interne de la façon suivante « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur » ;

Ces travaux nous permettent de justifier les grandes lignes sélectionnées au niveau de nos objectifs spécifiques d'étude.

Par ailleurs, cela peut aussi se justifier par le fait que nos objectifs spécifiques d'études cadrent avec les problèmes qui ont été soulevés dans la société constituant le lieu de notre stage.

Paragraphe 3 : Les hypothèses de recherches

L'analyse du contrôle interne dans les sociétés de services constitue le fondement de nos travaux de recherche. Comme mentionné précédemment, les caractères spécifiques des services fournis pourraient occasionner des difficultés à émettre un contrôle efficace dans de telles structures.

Par rapport à cette problématique élaborée sur la conception du contrôle interne dans les sociétés de services, nos hypothèses de recherches sont les suivantes :

H1 : La société dispose d'un SCI qui assure l'optimisation des activités par des contrôles et des missions de vérification.

H2 : la hiérarchie prévoit la fourniture de ressources au moyen du budget. Leur utilisation efficace et efficiente est assurée par des missions d'inspection et de vérification.

H3 : la hiérarchie met en place une cellule communication permettant de stocker des données pouvant servir à chaque collaborateur dans l'exécution de leurs tâches.

Paragraphe 4 : Revue de littérature

Dans ce paragraphe, nous allons exposer l'étude théorique de notre sujet.

4-1 : Le contrôle

Il faut comprendre le mot « contrôle » au sens de maîtrise et non pas de surveillance. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule.

Le contrôle :

- désigne le suivi des activités visant à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important.
- permet de vérifier que le travail est bien effectué, de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise

❖ **Les différents types de contrôle des activités**

On peut citer :

- le contrôle préventif

Type de contrôle préliminaire qui permet d'anticiper les problèmes.

- le contrôle continu

Type de contrôle qui intervient pendant le déroulement de l'activité.

- le contrôle rétroactif

Type de contrôle à posteriori situé en aval de l'activité

- Fournit au manager de précieuses informations sur l'efficacité de sa planification.
- Permet d'augmenter la motivation des employés.

❖ **Les manques du contrôle :**

- Les contrôles imprécis : le fait de ne pas atteindre les résultats escomptés peut se produire lorsque les mesures de contrôle manquent de précision.
- Les contrôles incomplets : certains individus peuvent faire en sorte de manipuler les mesures de contrôle pour donner l'illusion de l'efficacité.
- L'inflexibilité du système ou l'irréalisme des normes : le contrôle prend le pas sur les objectifs globaux de l'entreprise, qui sont alors ignorés ou manipulés.

✓ <u>Le contrôle de gestion</u>

Le contrôle de gestion constitue un « ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées » (PCG 1985). Anthony le définit comme le « Processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony 1965). Il poursuit en affirmant que c'est également le « processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony 1988).

Nous comprenons à travers ces définitions que le contrôle de gestion constitue un moyen et plutôt un système mis en place et organisé par les dirigeants pour favoriser la performance des organisations.

✓ Le contrôle Organisationnel

Le terme de contrôle organisationnel se réfère à tout processus par lequel une personne (ou un groupe de personnes ou une organisation de personnes) détermine ou influence de manière intentionnelle ce que d'autres personnes feront. Elles sont mises en place volontairement par l'organisation dans le but d'orienter les comportements des acteurs. G. Hofstede (1967) à renforcer cette définition : le contrôle au sein d'un système organisationnel est le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément. Or, comme le rappel P. Lorino (1995), le gaspillage réduit la flexibilité, alors que l'oisiveté l'accroît, de sorte que transformer le gaspillage en oisiveté peut être un objectif de gestion.

Le contrôle de gestion est une des composantes du contrôle organisationnel. En effet, les dirigeants attendent du contrôle organisationnel non seulement une bonne maîtrise des processus qui relient décisions, actions et résultats, mais, à terme, une meilleure connaissance des résultats qu'il est pertinent de poursuivre ainsi qu'une meilleure connaissance des relations existant entre les résultats recherchés et des actions à entreprendre. Ainsi les buts de contrôle forment un système en boucle : afin d'orienter les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs généraux, donc, en dernier ressort, avec la stratégie.

✓ Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique se définit donc comme l'ensemble des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Le contrôle stratégique finalise, c'est sa fonction principale. Il pilote également les choix stratégiques et les post-évalue. Il s'appuie également sur le contrôle de gestion qui lui permet d'être vigilant. Chaque contrôle peut finaliser, piloter et post évaluer mais il est lui-même finalisé, piloté et post évalué par le contrôle de rang supérieur.

✓ Le contrôle interne

Nous définissons le contrôle interne comme un dispositif mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par l'entreprise. Pour cela ses ressources sont mesurées, dirigées et supervisées de

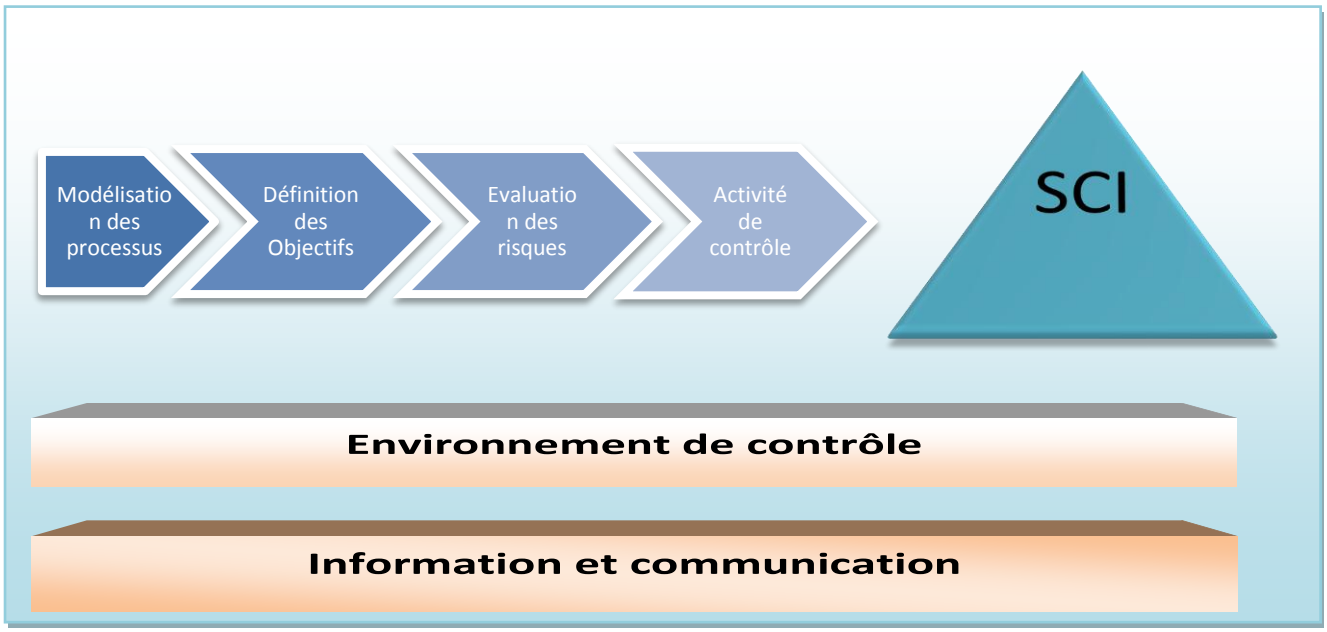
façon à permettre au management de réaliser ses objectifs. Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne en 1978 : «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Ces définitions sont tellement larges qu'il est possible de se demander qu'est-ce qui ne serait pas du contrôle interne. Ebondo & Pigé tranchent d'une manière originale : « l'activité de contrôle interne apparaît comme constitutive de l'organisation dans sa différence par rapport au marché » (Ebondo 2002, p. 52). En ce sens, on peut s'interroger sur les limites du contrôle interne.

Selon les travaux réalisés par le contrôle fédéral des finances de la Suisse portant sur la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) du document « Brochure SCI », le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par la direction, les cadres et le personnel d'un office, destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants:

- optimisation des processus et des activités d'un office; afin de fournir un travail efficace et à un coût minimal, tout en limitant au maximum les erreurs et les risques
- fiabilité des informations financières et de gestion
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Graphique 1 : Présentation des étapes du contrôle



Source : extraire des travaux réalisés par le contrôle fédéral des finances de la Suisse portant sur la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) du document « Brochure SCI » (Octobre 2007)

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux, à savoir:

• Le contrôle interne est un ensemble de mesures qui constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi ;

• Le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'office. C'est un outil de gestion pour la direction qui ne saurait se substituer à elle. Les procédures de contrôle interne sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont intégrées à l'infrastructure et font partie de la culture de l'office. Elles doivent être intégrées et non pas rajoutées ;

• Le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Il est assuré par des personnes qui font vivre à tous les niveaux de la hiérarchie cet objectif commun. Le contrôle interne est l'affaire de la direction, des cadres et des autres membres du personnel. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les contrôles ;

• La direction ne peut attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.

La probabilité d'atteindre des objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décision qui peut être défaillant, de la nécessité d'étudier le rapport coûts/bénéfices avant la mise en place de contrôles ou qu'il s'agisse de dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance humaine ou technique. En outre, la collusion entre plusieurs personnes peut faire échouer les contrôles. Enfin, il est toujours possible pour le management de ne pas respecter le système de contrôle interne.

• Le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines qui sont distincts mais qui se recoupent.

Chaque office doit déterminer des objectifs et des stratégies pour les atteindre. Ils peuvent être fixés pour l'office dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celui-ci. Certains d'entre eux sont communs, comme la volonté de construire et de conserver une image favorable au sein de l'administration fédérale et auprès des administrés.

- **Les objectifs du contrôle interne**

Afin d'optimiser l'efficacité du contrôle interne, il convient de classer les objectifs en trois catégories:

Objectifs opérationnels

• soit la réalisation des objectifs stratégiques de l'office, la maîtrise des risques, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des ressources. Le qualificatif «opérationnel» n'est pas ici à opposer à la dimension «stratégique» mais renvoie aux objectifs métiers de l'entreprise.

Objectifs financiers

• soit la mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de l'office.

Objectifs de conformité

• soit le respect par l'office des différentes lois et réglementations en vigueur. Cet objectif, souvent négligé, justifie le fait d'associer le service juridique d'un office à un projet de mise en place d'un SCI.

Ces catégories distinctes mais qui se chevauchent (un objectif donné peut rentrer dans plus d'une catégorie), couvrent différents besoins et peuvent relever de la responsabilité directe de différents membres du management.

- *Objectifs opérationnels*

La réalisation des objectifs liés aux opérations, par exemple en termes de rentabilité des investissements, d'efficacité ou encore de taux de satisfaction des clients ou des administrés, ne dépend pas toujours de la seule volonté de l'office. Un SCI ne peut en effet malheureusement pas prévenir un jugement erroné ou une mauvaise décision. De même, des causes extérieures peuvent entraver l'accomplissement de certains objectifs. Dans ce domaine, le SCI ne peut fournir au management qu'un niveau d'assurance raisonnable, celui d'être informé en temps utile d'événements externes ou internes pouvant influencer la capacité d'atteindre les objectifs fixés. C'est le rôle de l'analyse périodique des risques à laquelle tout office est soumis.

- *Objectifs financiers*

Un SCI efficace fournit en revanche généralement un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs en matière de fiabilité des informations financières. La réalisation de ces objectifs, qui sont principalement fondés sur des normes imposées par des tiers, dépend de la façon dont sont conduites les activités opérationnelles.

- *Objectifs de conformité*

De nombreuses lois et ordonnances règlent l'activité administrative et les objectifs de conformité se confondent parfois avec les objectifs opérationnels. Les risques dans ce domaine sont variés et souvent sous-estimés. L'expérience récente montre qu'ils peuvent cependant entraîner des dommages importants, tant en terme d'atteinte à la réputation de la Confédération que d'actions en dommages-intérêts fondées sur la responsabilité de l'Etat. Quelques exemples:

• Risque de violation d'une obligation de surveillance (par exemple dans le domaine de la santé, de la protection de l'environnement, de la sécurité alimentaire ou de la circulation),

• Risque de diffusion d'informations personnelles sensibles (par exemple dans le domaine des assurances sociales ou le domaine fiscal),

• Risques de corruption (dans tous les domaines).

- **Les limites du contrôle interne**

L'objectif du contrôle interne est d'arriver à une assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'entreprise. Mais ce n'est pas une garantie absolue. Il est toujours possible qu'un fraudeur particulièrement astucieux profite des failles des procédures internes pour commettre un vol au détriment de l'entreprise.

Il est probable que le renforcement des dispositifs de contrôle interne doit permettre d'éviter cela. Mais souvent cela s'accompagne d'un alourdissement des procédures. Au lieu d'améliorer l'efficacité de l'entreprise on ne réussit qu'à augmenter la lourdeur de sa bureaucratie.

De manière plus générale, on constate que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne dépend pas uniquement des facteurs internes. Si le marché s'effondre ou si un concurrent

bénéficie d'une innovation majeure, l'entreprise peut avoir des processus efficaces et performants mais elle sera en situation de risque vital.

4-2 : Le service

Les premières tentatives de définir le concept de service datent des années soixante, mais elles étaient encore vagues. Selon l'American Marketing Association « un service se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfactions offerts au moment de la vente ou fournis en liaison avec la vente de produits » (***revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm#no17***). Quant à Robert C. Judd (1964), il stipule que « les services marchands sont les transactions d'une entreprise ou d'un entrepreneur avec le marché lorsque l'objet de cette transaction est autre qu'un transfert de propriété d'un bien tangible ». Ces définitions mettent l'accent sur le caractère intangible du service en l'opposant aux biens matériels. Toutefois, la distinction entre service (intangible) et produit (tangible) n'est pas aussi évidente. Le service peut comporter une dimension tangible.

Dans ce cadre, Théodore Levitt (1976) affirme que la distinction entre produit et service disparaît de plus en plus, à mesure que s'accroît notre compréhension de la notion de service. Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) présentent le service comme une activité ou prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible ne donnant lieu à aucun transfert de propriété. Ainsi, un service peut être associé ou non à un produit matériel.

Une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale.

En France, dans la pratique statistique, ce vaste ensemble est dénommé "activités tertiaires". On y distingue le tertiaire marchand (transports, commerce, services aux entreprises, services aux particuliers, activités immobilières et financières) du tertiaire non-marchand (éducation, santé, action sociale, administration...)

Monique Lejeune (1989) a tenté de formuler une définition assez complète du concept de service et ce en le présentant comme « une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquérait la propriété ».

Cette définition nous permet de comprendre que les sociétés de services sont des organisations (marchandes ou non) fournissant des biens intangibles, immatériels…etc. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion du service découle des caractéristiques de ces derniers : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité de la production et de la consommation, multi dimensionnalité et périssabilité.

✓ La multi dimensionnalité

Le service est la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. De la sorte, un service se compose de deux principales dimensions :

- une dimension procédurale : il s'agit des systèmes et des procédures conduisant à la production du service.
- une dimension relationnelle : les interactions du personnel en contact avec les clients (C. Grönroos, 1982). Cette interaction représente l'élément indispensable à la réalisation de la servuction et détermine les jugements des consommateurs concernant la qualité des prestations (Michael R. Solomon et al. 1985).

✓ L'intangibilité

La tangibilité constitue le critère le plus communément accepté de différence entre produits et services (Valérie A. Zeithaml et al. 1985). La littérature considère comme produit tout bien tangible, que l'on appellera « produit-objet » (Pierre Eiglier, 2002), et comme service tout bien intangible.

En effet, le service est présenté comme « l'activité offerte à la vente qui donne des avantages et satisfactions sans entraîner un échange sous la forme d'un bien ». Certains auteurs présentent l'intangibilité comme l'inaccessibilité aux cinq sens avant achat (Donald W. Cowell, 1984 ; David L. Kurtz et E. Kenneth Clow, 1998 ; Valérie A. Zeithaml et Mary Jo

Bitner, 2000). Dans ce cadre, Philip Kotler et Paul N. Booms (1983) précisent que « *les services sont intangibles. Ils ne peuvent être vus, goûtés, ressentis ou sentis avant d'avoir été achevés* ». Jean-Paul Flipo (1987) étend cette définition en affirmant que cette inaccessibilité sensorielle peut également avoir lieu pendant l'achat, voire même après achat (par exemple, l'entretien d'une automobile ou une opération chirurgicale) (Frédéric Bielen et Christophe Sempels, 2003). Il définit, l'intangibilité comme étant synonyme de l'immatérialité.

Outre cette intangibilité, l'observation des composantes de l'offre de service montre l'existence d'éléments tangibles indispensables à toute prestation. Il s'agit de l'environnement immédiat de contact avec la clientèle (façade, décor), des éléments nécessaires à la prestation du service (chambre d'hôtel, avion), des équipements matériels du personnel en contact (apparence physique, tenue vestimentaire), etc. (Jean-Paul Flipo, 1988).

Les éléments tangibles représentent un garant de la bonne foi du prestataire. Ils permettent de créer un sentiment de sécurité de même nature que celui ressenti lors de l'achat d'un bien matériel.

Enfin, il semble important de préciser que la partie intangible dans les services les rend difficile à imiter parce que leur qualité dépend largement de la culture de l'entreprise et de son personnel (Georges S. Day, 2000). Toutefois, elle peut poser un certain nombre de problèmes :

- l'impossibilité de stocker le service et de le garder en réserve (Léonard L. Berry, 1980) ;
- la difficulté de protéger le service sur le plan juridique c'est-à-dire par des brevets. En conséquence, le risque d'imitation par les concurrents est élevé ;
- difficulté de calculer les coûts des services (John Darden, 1978) ;
- difficulté de mesurer le temps de servuction ;
- difficulté d'évaluation de la prestation par le client : n'ayant aucune représentation matérielle du service, le client se trouve dans l'impossibilité de concrétiser sa perception par une image mentale comme dans le cas des produits tangibles.

✓ <u>La simultanéité de la production et de la consommation</u>

La présence du consommateur durant la servuction de plusieurs services implique l'absence de délais entre la prestation de service et sa consommation. Selon Monique Lejeune (1989), cette simultanéité de la production et de la consommation des services implique quatre principales conséquences :

- l'importance de la participation du personnel en contact avec le client ;
- l'importance de la participation du client ;
- un lien étroit entre les fonctions marketing et les opérations ;
- la possibilité d'adapter la prestation à chaque client, dans une certaine mesure, sinon les coûts seront prohibitifs.

✓ La périssabilité

La simultanéité de la production et de la consommation du service implique l'impossibilité de le fabriquer à l'avance ou de le stocker (Robert C. Judd, 1968). De la sorte, les prestataires de service rencontrent souvent des difficultés pour réguler l'offre en fonction de l'évolution de la demande. En outre, la participation du consommateur à la production de nombreuses prestations implique une incertitude sur la durée du processus et par conséquent sur l'utilisation de la capacité à produire (W. Earl Sasser, 1976).

✓ L'hétérogénéité

Selon Frédérique Perron (1996), la difficulté de standardisation des services est double parce que deux variables doivent être prises en compte : le temps et l'espace. En effet, un service ne peut être considéré comme standardisé que s'il est identique d'un client à l'autre et d'un jour à l'autre. Or, malgré la possibilité de standardiser les procédures de service, la mise en œuvre variera d'un client à un autre, d'un prestataire à un autre et d'un jour à l'autre (John M. Rathmall, 1966). La qualité d'une prestation de service, pour un client donné et à un moment donné, est en partie imprévisible, vu le fait qu'elle soit influencée par des facteurs humains, psychologiques et situationnels.

Ces spécificités impliquent l'impossibilité d'inspecter et de mesurer la qualité du service comme un bien à la sortie de son processus de fabrication. En fait, la qualité dans les services est une qualité de résultat et le manager ne dispose d'aucun moyen de s'assurer de son niveau avant la mise à disposition des services auprès de la clientèle.

Par ailleurs, si le contrôle interne s'attribue le mérite de permettre la maîtrise des activités, comment est-ce qu'elle est perçue dans les sociétés de service?

Même si la dimension organisationnelle du contrôle interne est soulignée dans la littérature (Bouquin, 2004 ; Chiapello, 1996 ; Pigé, 2001), D'après Bouquin (2004, p. 48), le contrôle organisationnel... l'organisation même d'un SCI reste peu abordée. Selon les conclusions des travaux réalisés par le Contrôle fédéral des finances, Monbijoustrasse 45, 3003 Berne (Suisse), www.efk.admin.ch portant sur le document « Brochure SCI, Titre : Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) » ; mettre en place un SCI efficace c'est:

- créer un environnement de contrôle sain,
- établir une bonne gestion de l'information et de la communication,
- modéliser ses processus,
- définir ses objectifs,
- évaluer les risques de ne pas atteindre de tels objectifs et
- intégrer dans les processus les actions de contrôles destinés à minimiser ces risques.

Mais cela ne s'arrête pas là! En effet, un tel projet nécessite également une évaluation régulière de tous les concepts susmentionnés afin de savoir si ces derniers sont toujours efficients et d'actualité. Un SCI, même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra en effet rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement, lui, est en perpétuelle mouvance.

La mise en place d'un SCI est la première étape. Le maintien d'un SCI efficace est quant à lui un processus continu de réévaluation de chacune des composantes du contrôle interne qui doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie d'un office.

L'étude de cas, menée par Cappelletti (2006) fait apparaître que le contrôle interne, pour être effectivement piloté, devenir efficace et efficient, et répondre aux objectifs des règlements, doit être organisé et institutionnalisé comme une fonction. On note également que c'est par la définition des écarts entre le référentiel cible et les dispositifs existants que seront cotés les SCI afin de mettre en place les plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques (Nicolet et Maignan, 2005).

La diffusion d'informations sur la façon dont une action organisationnelle a été réalisée (le *feed-back* fourni par l'audit interne et/ou externe), s'inscrit toujours dans la

logique d'améliorer l'action suivante. Par exemple, l'étude menée par Hermanson (2000) fournit des résultats très intéressants en matière de demande de *reporting* sur le contrôle interne d'après les groupes d'utilisateurs et de demandeurs des états financiers (banquiers, investisseurs institutionnels, directeurs, auditeurs internes, investisseurs individuels, etc.).

Le reporting du Contrôle interne est d'une importance capitale. Les opérations de contrôle interne sont nombreuses et variées. Elles se traduisent par de nombreux signalements qui indiquent que tout se passe bien ou bien que quelque chose d'anormal est survenu. Ce sont souvent des dysfonctionnements ou des incidents. Ces événements doivent rapidement remonter vers les décideurs pour que des mesures soient prises. C'est la base du contrôle interne.

Ainsi une base de données des contrôles effectués, des anomalies constatées, des suites données aux incidents, ... est constituée. Elle permet de suivre les incidents et ainsi apprécier le degré de maîtrise des processus de l'entreprise.

Il est pour cela nécessaire d'établir périodiquement une synthèse des incidents constatés, des corrections effectuées mais aussi rendre compte des contrôles positifs effectués. Pour cela, à partir de la base de données du contrôle interne on va établir un tableau de bord du contrôle interne de l'entreprise, du processus ou de la fonction concernée.

L'étude se préoccupe de savoir si de tels rapports sont utiles, influencent la prise de décision, mènent l'organe exécutif et délibérant à améliorer le processus de surveillance et de suivi, fournissent une meilleure protection vis-à-vis des erreurs et des fraudes, et si la communication financière s'améliore aussi en adoptant ces rapports. La réponse est globalement positive. L'étude de Michelon *et al.* (2009), menée sur des entreprises non financières européennes, s'inscrit aussi dans ce contexte.

Section 2 **:** Méthodologie de Recherche

Cette section présente les moyens méthodologiques choisis pour valider nos hypothèses de recherches. Elle expose particulièrement les moyens que nous avons convenablement choisis pour collecter les données, les informations à exposer et traiter dans le cadre de nos travaux.

Paragraphe 1 : Présentation de la méthode de recherche

Nous allons présenter les différentes méthodes de recherches que nous aurons à utiliser lors de nos travaux

1-1 : Recherche documentaire

Elles constituent notre sources de données d'information ayant permis d'enrichir notre revue de littérature et de recueillir des informations très diversifiées. Les principales sources de collecte d'information sont résumées dans le tableau ci- après :

Tableau 4: centre de documentation, nature des documents et types d'information recueillis

Centre de documentation	**Nature des documents**	**Types d'information recueillis**
Centre de la FASEG	Mémoire ; rapport	Approche de méthode et donnée sur le secteur d'étude
ENEAM	Mémoire ; rapport, revue	Approche de méthode et donnée sur le secteur d'étude
BTI SA	Mémoire ; rapport ; revue ; articles	Approche de méthode et donnée sur le secteur d'étude
Site internet	Mémoire ; revue ; articles	Approche de méthode et donnée sur le secteur d'étude ; définitions et significations de quelques mots

Source : réalisé par les auteurs de ce mémoire (Septembre 2016)

1-2 : Collecte des données

La collecte de données est une étape nécessaire et fondamentale pour la réussite de toute étude empirique. Dans ce but, nous privilégions tout d'abord l'étude par sondage.

Le sondage est une méthode largement utilisée dans les recherches qui portent sur le contrôle de gestion. Il s'agit d'une technique privilégiée par plusieurs chercheurs (Assiri, Zairi et Eid, 2006; Deryl et Ma'amora Taulapapa, 2012; Marin, 2012; Ching et Chan, 2004). Elle s'effectue selon plusieurs méthodes. Le sondage peut s'effectuer par voie postale ou

électronique, par le biais d'un entretien individuel ou collectif ou tout simplement via une entrevue téléphonique.

Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons choisi de procéder à un sondage par questionnaire adressé aux dirigeants et/ou responsables de la société BTS SA**.** Cette collecte pourra être complétée par des entretiens avec les membres de la société.

- ✓ Le questionnaire

Le questionnaire que nous avons élaboré nous permettra de collecter des informations auprès du personnel de BTS SA. A cet effet, ce questionnaire nous permettra de prendre connaissance du système de contrôle interne de BTS SA afin d'apprécier son fonctionnement.

- ✓ Les entretiens

Les entretiens tenus avec les responsables nous permettront de compléter les informations collectées avec le questionnaire. Ils nous permettront de mieux apprécier et interpréter le fonctionnement du contrôle interne afin d'enrichir notre rédaction.

Paragraphe 2 : La population

Pour collecter les informations nécessaires, nous sommes appelés à considérer une population bien ciblée.

2-1 : La population mère

Dans le but d'obtenir les informations dont nous avons besoin, nous avons rigoureusement choisi de nous adresser uniquement aux chefs divisions de la société BTS SA. Puisque ce sont des chefs qui sont appelés de façon hiérarchique à coordonner les activités du personnel de leurs divisions, nous avons trouvé juste d'avoir des informations exactes et courantes sur le contrôle interne à BTS SA.

2-2 : L'échantillonnage

La population mère n'étant constituée que de chefs divisions, la société BTS SA est composée de 18 divisions composés chacun d'un chef division. Notre échantillonnage sera

composé de 9 divisions soit 9 chefs divisions représentation 50% de la population mère compte tenu de leur disponibilité.

Paragraphe 3 : L'analyse de données

En ce qui concerne nos méthodes d'analyse, nous allons tout d'abord présenter nos données collectées dans un tableau récapitulatif puis procéder à une analyse qualitative des données par objectif spécifique pour aboutir à une synthèse généralisant nos conclusions. Notons que nos traitements peuvent induire des graphiques démonstratifs ou explicatifs.

C'est à travers ces moyens que nous avons choisi de procéder à l'étude du cadre empirique de nos travaux et par la même occasion vérifier nos hypothèses de recherche en les confirmant ou au contraire, en les infirmant.

Chapitre III : Cadre empirique de l'étude

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'étude empirique du sujet. Cela va consister à présenter et analyser les données collectées sur l'organisation et la structure du contrôle interne de la société BTS SA. Ces travaux seront complétés par des recommandations et les conditions de mise en œuvre. Tout ceci est séparé en deux sections.

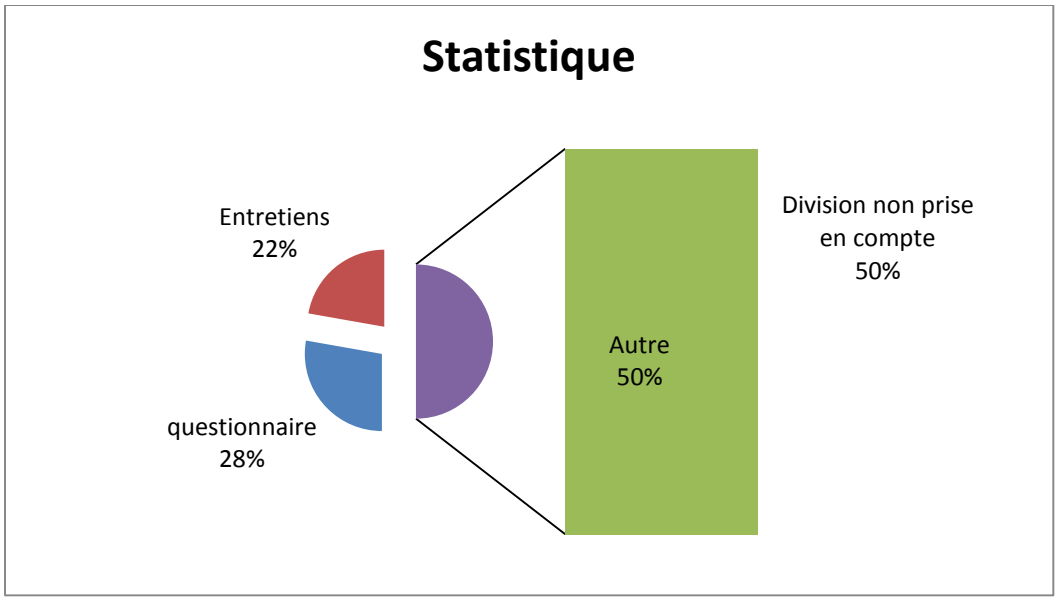
Section 1 : Présentation et analyse des données

Cette section va consister à présenter et analyser les données collectées à travers deux paragraphes.

Paragraphe 1 : Présentation des données

Dans le but de recueillir des informations sur la structure de contrôle interne de la société, nous avons, comme expliqué dans la méthodologie de recherche, constitué un questionnaire, suivi d'entretien adressé aux chefs divisions de quelques cellules de la société. En effet, la société est constituée de 18 divisions constituant la population mère. Nous avons choisi aborder 9 divisions représentant 50% de la population mère.

Graphique 2: Présentation de l'échantillonnage



Source : réalisé par les auteurs de ce mémoire (Septembre 2016)

Le questionnaire distribué aux différents CD regroupe des questions reparties sur l'ensemble de nos objectifs spécifiques d'étude. Il nous permettra de recueillir des propos sur

le fonctionnement du contrôle interne et ceci selon la perception de chaque CD. Ces propos seront présentés dans le tableau n°6 qui se trouve en annexe du présent document.

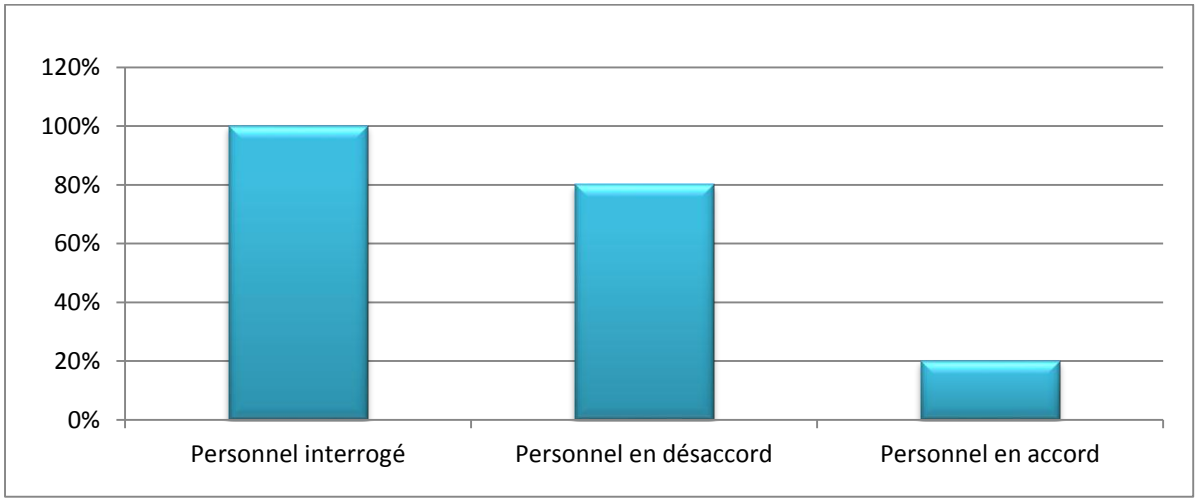
Par ailleurs, la question sur la prévention de mesures correctives du SCI actuel a suscité des réponses exposées dans le tableau ci-après :

Tableau 5: Conception du personnel sur la prévention de mesures correctives

Eléments	Personnel interrogé	Personnel étant en accord	Personnel étant en désaccord
Prévention de mesures correctives	5	5	0
Justification du choix	5	1	4

Source : Nos traitements issus du questionnaire (Septembre 2016)

Graphique 3: Présentation des statistiques du personnel ayant justifié ou non le choix de prévoir des mesures correctives



Source : réalisé par les auteurs de ce mémoire (Septembre 2016)

Nous constatons que seulement 20% du personnel questionné ont justifiés leur choix sur la prévention de mesures correctives, ceci attire pertinemment notre attention sur l'efficacité du contrôle actuel au sein de BTS SA. De plus, les 20% ayant justifié leur choix n'expose qu'une logique d'ordre général à travers laquelle il faut retenir que tout système doit être amélioré lorsqu'il connait des défaillances dans son exécution. Ces résultats seront analysés dans la partie consacrée au traitement.

Outre ses questionnaires distribués et récupérés auprès des chefs divisions, nous avons aussi tenu des entretiens avec d'autres chefs divisions afin d'approfondir le sujet et par la même occasion faire dans la mesure du possible la part des choses entre les concepts. Le fruit de ces séances d'échange sera exposé lors de l'analyse des données en termes de complément des données collectées par questionnaire.

Paragraphe 2 : Analyse des données

Cette partie sera consacrée à l'analyse des données collectées. Afin de procéder à une analyse cohérente, nous allons évoluer par objectif spécifique.

2-1 : Premier Objectif Spécifique

L'objectif spécifique premier de nos travaux consiste à apprécier le système de contrôle interne opérationnel à BTS SA.

Selon les résultats obtenus suite aux questionnaires distribués, certains CD nous ont soulignés que le contrôle se fait à travers des contrôles inopinés et des missions de vérifications.

L'hypothèse formulée sur cet objectif étant : la société dispose d'un SCI qui assure l'optimisation des activités par des contrôles et des missions de vérification, elle est confirmée.

Néanmoins, nous remarquons de différence entre la manière dont le contrôle est assuré selon la perception de chaque CD. Cela nous plonge dans un état de perplexité sur l'efficacité du contrôle à BTS SA.

En effet, les procédures de contrôle énumérées par les CD dans les questionnaires ne sont pas uniformes, ce qui nous fait croire que les procédures de contrôle de la société varient d'un collaborateur à un autre.

Outre ces questionnaires, l'entretien tenus avec un autre CD de la société nous a fait prendre connaissance de quelques réalités telle que : il est difficile d'effectuer le contrôle des activités menées par les techniciens à l'extérieur de la société. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons dire que le contrôle interne au sein de BTS SA ne joue pas pleinement son rôle.

Les résultats obtenus suite aux entretiens et questionnaires nous ont permis de constater que les procédures de contrôles utilisées dans la société BTS SA posent un problème d'uniformité.

De plus, la question sur la prévention de mesures correctives du SCI nous rapporte une réponse affirmative à l'unanimité de la part des CD. Cela nous amène à nous pose de question de façon générale sur le fonctionnement efficace du contrôle interne au sein de BTS SA.

2-2 : Deuxième Objectif Spécifique

A ce niveau, l'objectif étant d'apprécier la mise à disposition et l'utilisation efficace et efficiente des ressources par un SCI à BTS SA, l'hypothèse relative à cet objectif a été : la hiérarchie prévoit la fourniture de ressources aux moyens du budget. Leur utilisation efficace et efficiente est assurée par des missions d'inspection et de vérification. Suite aux réponses des CD obtenues sur les questionnaires, cette hypothèse est infirmée.

En effet, les CD ont présenté des procédures de mise à disposition n'ayant rien à avoir avec la prévention des budgets. Il faut remarquer que les manières d'assurer leur utilisation efficace et efficiente sont également différentes de celles évoquées dans l'hypothèse.

Néanmoins, le problème d'uniformité des procédures se pose toujours. Les CD indiquent des procédures d'obtention et de vérifications qui ne sont pas uniformes ; qui sont variables.

Par ailleurs, l'entretien tenu à ce sujet avec un CD nous fait prendre connaissance que ces procédures ne permettent pas la mise à disposition dans les meilleurs délais. Cela étant, ce défaut du système constitue une cause de retard dans l'exécution des tâches des collaborateurs.

2-3 :Troisième Objectif Spécifique

En ce qui concerne le troisième objectif spécifique relatif à la fiabilité de l'information transmise et reçue, un questionnaire nous rapporte qu'il existe une cellule communication au sein de la société. Cela nous amène à confirmer l'hypothèse relative à cet objectif et qui affirmait que : la hiérarchie met en place une cellule communication permettant de stocker les informations pouvant servir à chaque collaborateur dans l'exécution de leurs tâches.

D'autres, par contre, affirment que tous les 1er lundi du mois, il y a une rencontre avec le DG au cours de laquelle les informations sont transmises. Cela nous ramène encore sur le concept de l'uniformité des procédures.

Néanmoins un questionnaire nous rapporte que l'obtention des informations est assurée par des notes de services et par des SMS. Cette affirmation nous a été confirmée par entretiens et par les faits. Cela nous amène à remettre en question la fiabilité des moyens de transmissions de l'information au sein de BTS SA.

Des résultats obtenus, nous constatons qu'en plus du problème d'uniformité que pose les procédures utilisées par la société, les moyens de transmissions de l'information semblent poser un problème de fiabilité. Nous attirons l'attention sur le fait que les réseaux de communication (MTN, MOOV…) ne sont pas toujours accessibles ou posent de temps à autre des problèmes de connexion. Dans cet ordre d'idée, les collaborateurs pourront avoir du mal à prendre connaissance de l'information dont ils ont besoins à temps. Cela constitue également une cause de retard dans l'exécution des tâches et par la même occasion dans le déroulement de l'activité de la société.

2-4 : Synthèse

L'analyse des données collectées nous permet de comprendre que la société BTS SA ne dispose pas de procédure uniforme de contrôle de ses activités. Nous remarquons également un problème au niveau d'une part des moyens de mise à disposition des ressources dans les meilleurs délais et d'autre part de la fiabilité des moyens de transmission de l'information.

Nous pensons donc que, malgré qu'il existe une division contrôle interne à BTS SA, le système de contrôle interne au sein de celle-ci n'est pas efficace.

En effet, l'efficacité de leur système de contrôle interne devrait induit une compréhension uniforme des procédures de contrôle au niveau de chaque personnel ; cela allait permettre la mise à disposition des ressources dans les meilleurs délais et résoudre le problème de fiabilité des moyens de transmission de l'information ; dans cette logique augmenter la maîtrise actuelle des activités à Benin Telecoms Services SA.

Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans cette section, nous allons formuler des suggestions suite aux dysfonctionnements relevés et pour finir expliquer les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Suggestions

Suite aux dysfonctionnements relevés, nous suggérons à la société :

- ✓ de redimensionner le contrôle interne dans l'objectif de lui accorder plus de responsabilité afin de favoriser son expansion pour mieux jouer son rôle d'optimisateur.
- ✓ d'élaborer un manuel de procédure. L'élaboration du manuel de procédure pourrait permettre à la société de mieux organiser les procédures de contrôle de la société pour faciliter le contrôle de activité
- ✓ De mettre à disposition des clients des boîtes à suggestion dans le cadre d'améliorer le service fourni pour que le caractère immatériel ou intangible du service et le contact direct entre le personnel et le client ne soient point un obstacle pour le contrôle.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre

Pour mettre en œuvre les recommandations que nous avons formulées, nous proposons à la société de :

- organiser des séances de formation, d'information et d'échange entre les responsables au cours de laquelle des analyses seront faites pour :

- réviser le dispositif actuel du contrôle interne afin de l'améliorer et de lui permettre d'assurer pleinement toutes ses fonctions

-définir les procédures à utiliser et qui seront les mieux adaptées selon le type d'activité de la société

- mettre en place un comité composé de personnes compétentes pour :

- veiller à la conception d'un manuel de procédure clair et concis suivant les grandes lignes retenues par les responsables ;

- s'assurer que le manuel de procédure conçu est mis à la disposition de tout le personnel ;

-s'assurer de la compréhension et de l'application correcte du manuel de procédure ;

- prévoir dans le budget de l'exercice suivant la conception des boîtes de suggestion dans tous les points de ventes de la société et accessible à toute la clientèle

CONCLUSION

Le contrôle interne est un dispositif très important pour les entreprises dans la mesure où il favorise la maîtrise des activités de cette dernière. Il n'est pas toujours facile de rendre efficace un dispositif de contrôle interne mais l'entreprise quel que soit le secteur dans lequel elle opère, les activités qu'elle mène ou la place qu'elle occupe sur le marché, doit œuvrer pour s'assurer du fonctionnement efficace de ce système.

L'entreprise doit donc tout mettre en place pour permettre au contrôle interne de jouer pleinement son rôle. De ce fait, elle doit permettre aux responsables du contrôle de jouir d'autant d'autorité et d'autonomie qu'il va falloir pour leurs permettre d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

De ce fait, les entreprises spécialisées dans le secteur tertiaire ne doivent pas laisser les spécificités du service fourni être un obstacle pour le contrôle. Les responsables hiérarchiques doivent donc prendre des mesures nécessaires pour permettre au contrôle interne de se rapprocher de plus en plus de l'efficacité afin de permettre à l'entreprise de se prémunir des risques divers et de favoriser son expansion.

L'étude de cas menée sur le contrôle interne de BTS SA nous a permis de comprendre qu'il n'est pas impossible de rendre fonctionnel un système de contrôle interne efficacité dans une société spécialisée dans la prestation de service. Il est vrai qu'au premier avis, cela semble particulièrement difficile mais si nous étudions profondément le sujet, nous pouvons remarquer que le contrôle interne peut bien être efficace à un degré raisonnable si les concepteurs dudit système prennent le soin d'adopter les procédures de contrôle adaptées aux spécificités de l'entreprise d'une part et celle du service d'autre part. Cela pourrait aussi aider les dirigeants des entreprises spécialisées dans la vente de bien matériel à améliorer leur dispositif de contrôle dorénavant.

Références bibliographiques

Anthony R.N. – The Management Control Function; HBS Press, Boston 1988 (trad. Française : la fonction contrôle de gestion, Publi-Union, Paris 1993).

Bouquin H. (1998), Le contrôle de gestion, 4ème édition, PUF Gestion

Cappelletti L. (2006), « Vers une Institutionnalisation de la Fonction Contrôle Interne », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome. 12, Vol. 1, Mai, p. 27-43.

Day George S. *Managing Market Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28, pp24-30.

Ebondo E. & Pigé B. (2002), « L'arbitrage entreprise / marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, volume 2, tome 8, novembre, pp. 51-67.

Grönroos Christian. *An applied service marketing theory*. European Journal of Marketing, 1982, Vol. 16, N° 7, pp30-41

Eiglier Pierre. *Le service et sa servuction*. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002.

Hermanson H. (2000), « An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control », *Accounting Horizons*, Vol. 14, No. 3, September, p. 325-341.Pigé B. (2001), *Audit et Contrôle Interne*, 2e édition, les essentiels de la Gestion, EMS.

Judd Robert C. *The Case for redefining services*. Journal of Marketing, 1964, Vol. 28, No. 1, pp58-59.

Judd Robert C. *Similarities and differences in product and service retailing*. Journal of Retailing, 1968, Vol.43, Winter, pp1-9.

Levitt Theodore. *The industrialization of service*. Harvard Business Review, 1976, September/October, pp63-74.

Lejeune Monique. *Un regard d'ensemble sur le marketing des services*. Revue Française de Marketing, 1989, N° 121 (1), pp7-27.

Kotler Philip, Dubois Bernard. Marketing Management. Paris, Publi Union, 10eEdition, 2000, 800p. ISBN: 978-2857901235.

Malleret V. (1998), " Le contrôle de gestion des services ", in H. Löning et Y.

Perron Frédérique. Qualité des services perçue et satisfaction du consommateur dans le commerce de détail. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Bourgogne, 1996.

Rathmall John M. *What is meant by services?* Journal of Marketing, 1966, Vol. 30 (October). Pp32-36.

Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., Parasuraman Ananthanarayanan.*Problems and strategies in services marketing*. Journal of Marketing, 1985, 49, pp33-46.

Sasser W. Earl Jr., Olson R. Paul, Wyckoff D. Darly. Management of service operations: Text, Cases, and Readings. Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978. ISBN 978-0205061044.

PCG 1985, cours de contrôle de gestion dispensé pas le Dr TOGODO Azon Aimé/ Enseignant chercheur a la FASEG/ 2014-2015

Site internet

fr.wikipedia.org/wiki/Contrôle_interne,Août_2016

www.ifaci.com, Août_2016

www.memoireonline.com, Août_2016

ANNEXES

Tableau 6: Dépouillement des questionnaires

Éléments	**Moyens permettant d'optimiser l'activité du personnel**	**Moyens permettant la disponibilité et l'utilisation rationnelle des ressources**	**Moyens permettant l'accès à l'information**
CD1	L'optimisation des activités est assurée par des contrôles inopinés effectués généralement au niveau des POP (point de présence)	Le magasin est périodiquement approvisionné ce qui permet aux collaborateurs d'exprimer leurs besoins. Le suivi est fait par le supérieur hiérarchique.	Il existe une cellule communication. Tout le 1er lundi du mois, une rencontre est prévue avec la DG
CD2	Il y a une fiche d'évaluation qui est notée par trimestre ; le contrôle des heures d'arrivée et le contrôle des présences au poste de travail	La mise à disposition des ressources se fait suite à la réception de bon pour les besoins, d'achat, de travail etc… signé par le chef service. Leur utilisation rationnelle est assurée par des contrôles inopinés	L'obtention des informations est assurée par des notes de services et par SMS
CD3	La DG, après l'assignation des axes stratégiques qui se décline en objectif stratégique, après en objectif opérationnel, après en activité et enfin en tâche fait une revue périodique de l'exécution de ce plan	L'utilisation rationnelle des ressources est assurée par des contrôles internes inopinés et les rappels à l'ordre	Chaque lundi matin après le drapeau et chaque 1er lundi du mois, le DG passe par ces canaux pour informer le personnel
CD4	Des contrôles inopinés, des évaluations par trimestre ou par an	Absence de réponse cohérente avec la question posée	Il existe un tableau d'affichage. De plus, les informations peuvent être obtenues par SMS et au cours de la cérémonie des couleurs les lundi matin
CD5	Des missions de vérification (des bordereaux) et d'investigation.	La mise à disposition des ressources se fait suite à la réception de bon pour les besoins signé par les responsables. Leur utilisation rationnelle est assurée par des missions de vérification	A travers des courriers électroniques et SMS

Source : questionnaires (Septembre 2016)

Annexe 1: Le questionnaire d'enquête

Le contrôle interne est devenu une nécessité pour les organisations quelque soit leur nature; notre préoccupation principale est alors : Comment opérationnaliser le contrôle interne dans les sociétés de services ?

Les questionnaires élaborés pour atteindre nos objectifs spécifiques sont les suivants :

QI-1: Est-ce qu'il existe un système de contrôle interne permettant de s'assurer efficacement du travail des collaborateurs ?

OUI ☐ NON ☐

QI-1-1: Si oui, par quel mécanisme ce système rassure sur l'efficacité du travail des collaborateurs ?

……
……
……
……
……

QI-1-2: Juge-t-on pertinent de prévoir des mesures correctives en cas de défaillance du système ?

OUI ☐ NON ☐

Justification

.....
.....
.....
.....

QI-2: Si non, comment instaurer un système de contrôle interne pouvant favoriser l'efficacité du travail des collaborateurs, en conformité avec les exigences de la direction ?

……
……
……
……
……

QII-1: Quelle procédure met en place la hiérarchie supérieure pour mettre à la disposition des collaborateurs les moyens matériels dont-ils ont besoin ?

……
……
……
……
……

QII-2: Comment est-ce-que les responsables hiérarchique s'assurent de l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles ?

……
……
……
……
……...

QIII : Quelle mesure prend la direction pour permettre à chaque personnel de la société d'avoir accès aux informations dont ils ont besoin ?

……
……
……
……
……..

Annexe 2 : Table des matières

AVERTISSEMENT ..... *i*
DEDICACE 1 ..... *iii*
DEDICACE 2 ..... *iv*
REMERCIEMENT ..... *v*
Liste des tableaux ..... *vii*
Liste des graphiques ..... *viii*
Sommaire ..... *ix*
RESUME ..... *x*
ABSTRACT ..... *xi*
Introduction *1*
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude *3*
Section 1 : Présentation de la société *4*
Paragraphe 1 : Historique et mission de la société *4*
1-1 : Historique *4*
1-2 : Mission *4*
Paragraphe 2 : Activités de la société *4*
2-1 : Service internet *5*
2-2 : Le service voix sur IP *7*
Paragraphe 3 : Environnement de Benin Telecoms Services SA *10*
3-1: Environnement interne *10*
3-2: Environnement externe *14*
3-3 : Environnement démographique *16*
Paragraphe 4 : Ressources humaines *16*
Section 2 : Expérience et constat de stage *17*
Paragraphe 1 : Services de stage *18*
Paragraphe 2 : Expérience de stage *18*
Paragraphe 3 : Constat de stage *19*
3-1 : Forces de la société *19*
3-2 : Faiblesse de la société *19*
3-3 : Les opportunités *19*
3-4 : Les menaces *19*
Paragraphe 4 : Compétences acquises *20*
Chapitre II : Cadre théorique et méthodologie de travail *21*

Section 1 : Cadre théorique *22*
Paragraphe 1 : La problématique et l'intérêt du sujet *22*
1-1 : La problématique de recherche *22*
1-2 : L'intérêt du sujet *24*
Paragraphe 2 : Objectif de l'étude *25*
Paragraphe 3 : Les hypothèses de recherches *26*
Paragraphe 4 : Revue de littérature *26*
4-1 : Le contrôle *26*
4-2 : Le service *33*
Section 2 : Méthodologie de Recherche *38*
Paragraphe 1 : Présentation de la méthode de recherche *39*
1-1 : Recherche documentaire *39*
1-2 : Collecte des données *39*
Paragraphe 2 : La population *40*
2-1 : La population mère *40*
2-2 : L'échantillonnage *40*
Paragraphe 3 : L'analyse de données *41*
Chapitre III : Cadre empirique de l'étude *42*
Section 1 : Présentation et analyse des données *43*
Paragraphe 1 : Présentation des données *43*
Paragraphe 2 : Analyse des données *45*
2-1 : Premier Objectif Spécifique *45*
2-2 : Deuxième Objectif Spécifique *46*
2-3 :Troisième Objectif Spécifique *46*
2-4 : Synthèse *47*
Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre *48*
Paragraphe 1 : Suggestions *48*
Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre *48*
Conclusion *51*
Références bibliographiques *51*
Annexes *53*