



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

\*\*\*\*\*

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

Option : Science de Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de  
Gestion

THEME :

**ANALYSE DES CAUSES DE LA  
DEGRADATION DU RESULTAT D'UNE  
ENTREPRISE DE  
TELECOMMUNICATION CAS DE  
LIBERCOM SA**

Réalisé et présenté par :

**HOUNKPONOU Wikayath Monelle**

**& AMOUSSOU Martial K. Noël**

Maître de stage

Mr Romuald KANHONOU  
Chef Division Comptabilité

Tuteur de mémoire

Docteur Aimé TOGODO AZON  
Enseignant à la FASEG/ UAC

Année Académique : 2015-2016

## **AVERTISSEMENT**

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

## DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

À toi mon père **Émile B. HOUNKPONOU**

Toi qui ne ménages aucun effort pour l'éducation de tes enfants.

Ta doctrine c'est de voir tes enfants goûter au fruit du savoir. Ta rigueur, tes encouragements ont trouvé un écho favorable. Tu trouveras ici, le fruit de tes sacrifices et de tes efforts.

À toi ma mère **Rachidath MOUSSA** pour les énormes sacrifices consentis à ma réussite pour l'amour et la tendresse que tu ne cesses de me témoigner. Reçois par cette œuvre l'esprit de ma profonde gratitude.

À vous mes frères et sœurs pour l'amour qui a toujours régné entre nous ; ce travail est également le vôtre soyez en fière et faites d'avantages. Spécialement à mon grand frère **Saïd HOUNKPONOU** qui m'a soutenu et donné le goût du travail bien fait.

À mes cousins et cousines, recevez ici toutes gratitudes

À tous mes amis pour les conseils qu'ils ne cessent de me prodiguer.

**Wikayath M. HOUNKPONOU**

## DEDICACE 2

Je dédie ce travail :

À ma mère **Françoise GNANMOU-GNAMOU** qui a toujours été présente en toutes circonstances, reçois toutes mes reconnaissances et mes prières de longévité.

À mon feu père **Robert AMOUSSOU** pour ce qu'il aura été pour moi.

À ma très chère maman **Victoire AHOUANGASSI** pour tous les efforts consentis à mon éducation.

À mon oncle **Alexandre VISSOUKPO** pour m'avoir donné le goût à l'apprentissage. Reçois toutes ma reconnaissance et les bénédictions du ciel.

À ma chère mémé **Odile MISSIGBETO** pour sa contribution sans cesse à mon accomplissement personnel. Puisse l'éternel vous le rende au centuple.

À tous ceux qui de loin ou de près ont contribué à la réalisation de cet œuvre.

**Martial AMOUSSOU**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible que grâce à l'**Éternel DIEU** tout puissant, à une collaboration permanente et franche de nombreuses personnes de bonne volonté. Qu'il nous soit permis ici de leur témoigner nos sincères et profondes gratitude.

Nous voudrions remercier particulièrement :

- ✓ Docteur **Aimé AZON TOGODO** ; enseignant à la FASEG de l'Université d'Abomey-Calavi, qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail
- ✓ Monsieur **Charlemagne IGUE** ; doyen de la FASEG,
- ✓ tout le corps enseignant de l'UAC notamment ceux de la FASEG, pour la formation reçue ;
- ✓ Monsieur le Directeur Général **Idrissou DJIMA** pour nous avoir accueillis dans la
- ✓ structure dont il a la charge ;
- ✓ Monsieur **Marcel AHEHEHINNOU**, Directeur des affaires Financières
- ✓ Monsieur **Romuald KANHONOU** ; notre maître de stage pour son appui dans la réalisation de ce travail
- ✓ Tout le personnel de LIBERCOM SA en particulier ceux de la DAF pour leurs conseils et collaborations dans le cadre de la rédaction du mémoire ;
- ✓ Aux membres du jury qui, par leurs observations, critiques et suggestions, auront contribué à l'amélioration de la qualité de ce travail ;
- ✓ À tous nos camarades de promotion.

## SOMMAIRE

AVERTISSEMENT .....	2
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vii
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL .....	4
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE .....	4
SECTION 2: EXPERIENCE DE STAGE .....	7
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	13
SECTION 1 : CADRE THÉORIQUE.....	14
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	22
CHAPITRE III : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	27
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	27
SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.....	38
CONCLUSION .....	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	44
ANNEXES .....	45
TABLES DES MATIÈRES .....	46

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>BT</b>	: Bénin Télécom
<b>CA</b>	: Chiffre d’Affaires
<b>CA</b>	: Conseil d’Administration
<b>CP</b>	: Charge de Personnel
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>CT</b>	: Conseiller technique
<b>DAF</b>	: Direction des Affaires Financières
<b>DACG</b>	: Direction de l’Audit et de Contrôle de Gestion
<b>DC</b>	: Division Comptabilité
<b>DCM</b>	: Direction commerciale et du Marketing
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DRCM</b>	: Direction du Réseau Cellulaire Mobile
<b>DRHRP</b>	: Direction des Ressources humaines et des Relations publiques
<b>DTSI</b>	: Direction Technique et du Système Informatique
<b>EBE</b>	: Excédent brut d’Exploitation
<b>FASEG</b>	: Faculté des Sciences économique et de Gestion
<b>GSM</b>	: Global System for Mobile communication
<b>SP</b>	: Service du Personnel
<b>SIG</b>	: Solde intermédiaire de Gestion
<b>OPT</b>	: Office des Postes de Télécommunication
<b>RE</b>	: Résultat d’Exploitation
<b>RN</b>	: Résultat net
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>SEA</b>	: Service extérieur A
<b>SEB</b>	: Service extérieur B
<b>VA</b>	: Valeur ajoutée
<b>UAC</b>	: Université d’Abomey-Calavi

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N° 1 : Bilan des forces et faiblesse de LIBERCOM SA.....</b>	<b>9</b>
<b>Tableau N° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt .....</b>	<b>11</b>
<b>Tableau N°3 : Extrait des SIG.....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau N°4 : Marge brute.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau N°5 : Résultat d'exploitation .....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau N°6 : Évolution du chiffre d'affaires.....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau N°7: Cause de la baisse du chiffre d'affaires .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau N°8: Freins à l'accroissement du chiffre d'affaires.....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau N° 9: Appréciation du prix des produits.....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau N° 10: Avis sur les causes d'accroissement des charges.....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau N°11 : Causes d'un manque de compétitivité .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 12 : Le rattachement de Libercom au ministère vous est-il profitable ? .....</b>	<b>37</b>

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique N°1 : Travaux et services vendus .....</b>	<b>29</b>
<b>Graphique N°2 : Évolution de la VA.....</b>	<b>30</b>
<b>Graphique N°3 : Évolution comparée CA CP SEA SEB .....</b>	<b>31</b>
<b>Graphique N°4 : EBE et VA.....</b>	<b>32</b>
<b>Graphique N°5 : Importance du chiffre d'affaires.....</b>	<b>33</b>



# INTRODUCTION

## INTRODUCTION

Historiquement, dans nos pays, on observe que quelle que soit l'option idéologique, l'évolution de nos économies s'est accompagnée d'une forte intervention de l'État. En effet, en marge de toute considération du débat sur l'interventionnisme étatique, le Bénin s'est doté d'un ensemble important d'entreprises publiques dans le but de donner un coup d'accélérateur à son économie. À cet effet le poids des entreprises publiques dans l'économie béninoise est tel qu'elle se trouverait revigorée si ces dernières florissaient. Curieusement, les entreprises publiques se sont plutôt révélées être d'énormes gouffres financiers ; et la plupart d'elles sont en difficultés. Les subventions, constituant une règle pour elles, ont joué un rôle négatif en ce sens qu'elles ont permis de masquer leurs défaillances et d'entretenir un pilotage à vue. À ce titre nous pouvons parmi tant d'autres sociétés citer LIBERCOM qui s'est récemment dissociée de sa maison mère Bénin Télécom SA pour se constituer en une SA.

Au regard du rôle économique qui revient à ces dernières dans le développement du pays, il urge donc de s'intéresser aux problèmes qui sont à l'origine de ces difficultés financières.

Rappelons que l'entreprise est une unité économique de production qui utilise les ressources les plus efficacement possible pour fournir les biens et les services aux tiers et de rémunérer équitablement ceux qui fournissent ces ressources. De ce fait, l'objectif poursuivi par l'entreprise est de gagner un rendement satisfaisant sur le capital employé par une compensation équitable payée pour l'utilisation du capital. Ainsi la prospérité d'une société dépend aussi bien de sa gestion que du secteur d'activités dans lequel elle évolue.

Contre toutes attentes on remarque que LIBERCOM qui est l'une des premières sociétés de communication au Bénin n'a réalisé qu'un résultat négatif depuis plusieurs années. C'est donc au regard de cela que nous avons jugé opportun de réfléchir sur le thème : « **Analyse des causes de la dégradation du résultat d'une entreprise de Télécommunication : CAS de LIBERCOM SA** ».

Pour cela, il s'agira dans la présente étude de cerner les performances actuelles et les principales causes de la dégradation de la situation de l'entreprise, en vue de formuler des voies de recours pour optimiser les réponses déjà apportées par nos prédécesseurs.

La présente proposition de recherche s'inscrit dans le sillage de l'étude des causes du déclin de LIBERCOM SA, et se veut, une contribution à l'explication du malaise persistant dans cette entreprise publique par l'analyse de son mode de fonctionnement. Ainsi nous avons jugé opportun d'articuler les recherches autour de trois (03) chapitres. Nous présenterons dans un premier temps la structure qui nous a accueillis de même que les observations faites. Ensuite, après avoir dégagé la problématique, nous exposerons les notions empiriques sur le thème choisi, puis enfin nous présenterons une analyse critique des véritables causes de la dégradation de la situation de l'entreprise et nos apports de solutions en vue de l'amélioration de ses activités.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE INSTITUTIONNEL ET**  
**DEROULEMENT DU STAGE**

## **CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL**

Ce premier chapitre sera consacré dans un premier temps à la présentation succincte de LIBERCOM SA, puis dans un second temps aux expériences acquises au cours du stage.

### **SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE**

Dans cette section nous présenterons LIBERCOM SA à travers son cadre institutionnel et sa structure organisationnelle. Nous ferons également un diagnostic de base afin de révéler non seulement ses forces et faiblesses, opportunités et menaces, afin de ressortir les maux dont elle souffre.

#### **Paragraphe 1 : Historique et organisation structurelle**

##### **A. Historique**

Lors du sommet de la francophonie tenue à Cotonou en décembre 1995, les organisateurs ont jugé utile de rendre mobile la téléphonie grâce à l'OPT (Office des Postes et Télécommunications) actuelle «Bénin Telecom SA» (BT SA), par la création du réseau cellulaire de télécommunication. Ce qui se concrétisa par l'installation du système de transmission d'informations analogique. N'ayant pu satisfaire comme il le faut sa clientèle et face à bien d'autres problèmes, ce système pris fin, mais ne découragea pas pour autant l'OPT.

Dans la recherche effrénée de voies et moyens pour sortir de cette impasse, l'OPT créa la Direction du Réseau Cellulaire Mobile (DRCM) appelée communément «LIBERCOM» et vit officiellement le jour le 2 mai 2000 grâce à un partenariat entre l'Office des Postes et Télécommunication et TITAN AFRICA, filiale de la société Américaine des Télécommunications TITAN Corporation. La téléphonie mobile a suscité l'adhésion d'un grand monde. Au-delà de toutes les prévisions et après quinze (15) mois d'activités sur le marché des télécommunications, LIBERCOM a compté plus de soixante-dix mille (70.000) clients et plus de deux cents (200) points de vente répartis sur tout le territoire national.

Cependant, très tôt, cette Direction de Bénin Télécom SA est confrontée à de **sérieuses difficultés financières**. Ce qui explique aisément **l'état actuel de ses équipements qu'on peut à la limite qualifier de désuet**.

Depuis le 13 juin 2014, la Direction du Réseau Cellulaire Mobile (DRCM) est transformée en une société anonyme dont le seul actionnaire est la société mère. LIBERCOM SA est donc une filiale de Bénin Télécom SA appartenant ainsi entièrement à l'État. Il est à signaler que le capital vient d'être ouvert par l'État au public pour redonner vie à cette nouvelle et dernière société créée dans le patrimoine de l'État béninois.

### **B. Structure organisationnelle et fonctionnement de Libercom SA**

En vue d'une bonne gestion, LIBERCOM SA est structuré en services au sein desquels la répartition des charges est effective comme l'indique l'organigramme mis en **annexe**. Les organes qui la composent sont :

#### **1- Organes de décision**

Composés de l'assemblée générale des actionnaires et du conseil d'administration, ils sont chargés de faire des choix stratégiques et prendre des résolutions pour la bonne marche de l'entreprise.

- **Assemblée générale des actionnaires**

L'État étant l'unique actionnaire, l'assemblée des actionnaires est donc constituée du Conseil des Ministres. Ce dernier se charge ainsi de l'approbation des résultats de l'exercice.

- **Conseil d'administration**

Composé de sept (07) administrateurs, ils prennent les grandes décisions, valident les dossiers d'investissement, votent le budget, définissent la stratégie de recrutement du personnel et enfin, peuvent modifier l'organigramme en cas de besoin pour la bonne marche de l'entreprise.

#### **2- Organes de gestions**

Chargés de la gestion quotidienne de la société, ils sont composés des différentes directions et services. Au nombre de ces directions, nous pouvons citer:

- la Direction Générale (DG) ;
- la Direction Technique et du Système Informatique (DTSI) ;
- la Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;

- la Direction de l'Audit Risque et Contrôle (DARC) ;
- la Direction des Ressources Humaines et des Relation Publique (DRHRP) ;
- la Direction des Affaires Financières (DAF).

C'est au sein de la Direction Affaires Financières que s'est déroulé notre stage plus précisément dans la Division Comptabilité (DC).

Pour atteindre ses objectifs, LIBERCOM SA possède plusieurs catégories de ressources.

### **Paragraphe 2 : Ressources de LIBERCOM SA**

LIBERCOM SA dispose de plusieurs types de ressources afin de mener à bien ses activités. Nous pouvons ainsi citer comme ressources de LIBERCOM SA :

- les ressources humaines ;
- les ressources matérielles ;
- les ressources financières.

#### **A- Les ressources humaines**

Elles représentent l'ensemble des personnes travaillant au sein de l'entreprise. Cette rubrique nous permettra donc d'analyser l'évolution du personnel et de faire ressortir son impact sur la masse salariale. La présentation est faite sous forme de graphique (1 et 2) résumé en **annexe**.

#### **B- Les ressources matérielles**

LIBERCOM SA dispose d'un certain nombre de ressources matérielles.

#### **C- Les ressources financières**

Les ressources financières de LIBERCOM SA proviennent essentiellement de la vente de ses produits. Elles permettent d'assurer son fonctionnement.

Tout entreprise quelque soit son statut juridique, sa taille, rencontre de difficultés dans son fonctionnement. Le paragraphe suivant nous permettra de faire ressortir les problèmes relevés

au sein de l'entreprise, d'analyser certains indicateurs de performances économiques et financiers et de faire un bilan des forces et faiblesses de LIBERCOM SA.

### **SECTION 2: EXPERIENCE DE STAGE**

Ce paragraphe sera consacré aux observations faites lors de notre stage afin de faire ressortir les problèmes relevés au niveau de l'activité commerciale que mène LIBERCOM SA. Mais aussi aux travaux exécutés et expériences acquises durant le stage.

**La Division Comptabilité est dotée d'un logiciel comptable SUN SYSTEMS qui assure le traitement des données.** En effet, à la **Réception des pièces**, nous procédons à une vérification en comparant les pièces transcrites dans le registre et celles qui sont effectivement mis à notre disposition en vue d'éviter d'éventuelles erreurs de transmission. Une fois cette phase terminée, les documents sont classés de façon chronologique avant de passer à la phase d'**Imputation**. Cette phase exige une analyse des opérations afin de déterminer leur nature, ce qui conduit à l'utilisation des comptes appropriés suivant les normes du SYSCOHADA ; elle consiste donc à inscrire sur la fiche d'imputation les comptes à débiter par le crédit des comptes à créditer des écritures comptables correspondantes dans le respect du principe de la partie double. Et enfin, **l'Enregistrement des pièces comptables** qui est une étape importante, car elle permet au chef comptable de vérifier les écritures passées avant leurs intégrations dans le système. Elle permet donc à tout stagiaire de s'essayer à l'écriture comptable et permet par conséquent aux dirigeants d'apprécier la capacité de leurs stagiaires.

Ces différentes phases étant achevées, les pièces sont transmises à la DBF pour le règlement des fournisseurs

#### **Paragraphe 1: Travaux exécutés**

Le but de notre stage étant de confronter nos connaissances théoriques à la pratique, notre passage à la Division Comptabilité nous a permis d'en vivre les réalités.

Au cours du stage, nous avons eu à mettre en pratique nos connaissances théoriques. Nous y avons effectué diverses tâches que nous nous évertuerons à résumer.

- ♦ Réception des pièces :
- ♦ Enregistrement des pièces comptables;
- ♦ Imputation des pièces
- ♦ Elaboration du grand livre et de la balance générale ;
- ♦ Apurement ou pointage ;
- ♦ Elaboration de l'état de rapprochement ;
- ♦ Analyse des comptes du grand livre.
- ♦ État de rapprochement bancaire.

### **Paragraphe 2: Compétences acquises**

Durant tout le stage, nous avons pu acquérir des compétences spécifiques, liées à la pratique de comptabilité au sein d'une entreprise. Ce fut réellement tout un ensemble de savoir-faire, dont nous avons pu bénéficier au cours de cette expérience, unique, puisqu'étant la première dans tout notre parcours professionnel.

En effet, nous avons pu acquérir des connaissances théoriques et pratiques spécifiques en application des écritures comptable, notamment dans opérations courantes, telles que l'enregistrement des pièces, l'imputation, l'élaboration du grand livre, l'analyse et l'évaluation des comptes du grand livre, le traitement des salaires. À force de nous exercer à des opérations courantes, à réceptionner, identifier, classé et traité des pièces comptable, à faire des apurements analyser des comptes, nous sommes aujourd'hui capables d'assurer (sans trop de prétention) le poste d'un assistant-comptable dans n'importe quelle structure de la place. Dans la pratique informatique, l'aide qui nous a été occasionnellement apportée nous a tant bien que mal permis d'élargir nos aptitudes en la matière, en particulier dans l'utilisation des logiciels Excel et SUNSYSTEM.

### **Paragraphe 3: Constats de stage (Force et faiblesse)**

Afin de mener à bien ses activités, LIBERCOM SA s'est doté de manuels de procédures administratives, comptables et financières.

Mais au cours de l'exécution de ces différents travaux, nous nous sommes confrontés à certaines difficultés comme :

- le retard dans la réception des pièces comptables ;
- la défaillance du système informatique comptable ralentissant l'exécution dans l'enregistrement des écritures comptable ;
- l'absence d'une interface entre les méthodes d'enregistrement des ACTEL et celles de la Division Comptabilité due à une exécution manuelle des opérations de vente au niveau des ACTEL.
- L'accès difficile aux informations financières de Libercom,
- Le refus ou la réticence de certains agents à répondre à nos questions.

Après ces observations, nous nous sommes aussi intéressés aux documents comptables qui nous ont permis de prendre connaissance de la santé financière de LIBERCON SA.

### **Tableau N° 1 : Bilan des forces et faiblesse de LIBERCOM SA**

Il s'agira ici de faire un inventaire des atouts et insuffisances, aussi bien interne qu'externe de LIBERCOM SA.

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
-Personnel compétent et disponible  -Un système de sécurité au point	- Non-maitrise des charges et des produits  -absence d'un tableau de bord de gestion, outils de suivi et de mesure de la performance en temps réel  -équipements désuets  -défaillance du logiciel comptable	-Premier réseau sur le marché de la téléphonie au Bénin	-Arrivé sur le marché de nouveaux concurrents de la téléphonie mobile

## Analyse des causes de la dégradation du résultat de LIBERCOM SA

---

-Un bon système d'archivage des pièces comptables	-difficultés d'adaptation face à l'environnement changeant  - absence de système permettant la maîtrise des flux ainsi que la traçabilité des opérations  - lenteur liée à toute structure de l'administration publique		
---	---	--	--

Source : nous-mêmes

Le tableau présenté ci-dessus nous permet d'avoir une idée sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Mais, la démarche qui est la nôtre est une démarche diagnostic qui recommande de déceler les faiblesses et d'y apporter des approches de solutions. Tous les problèmes n'ayant pas le même centre d'intérêt, nous procéderons à leurs regroupements dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

N° d'ordre	Centre d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	<b>Gestion des ressources humaines et matérielles</b>	-Inexistence des primes de gratifications du personnel et équipements obsolètes -Blocage récurrent du logiciel comptable utilisé	Insuffisance dans la gestion du système informatique et absence de motivation du personnel	Renforcement du système de gestion informatique et politique de motivation du personnel de LIBERCOM SA
2	<b>Gestion financière et comptable</b>	- Non atteinte des objectifs de la DAF en fin d'exercice - manque de suivi de la performance en temps réel	Manque d'outils de pilotage de gestion et de prise de décision à la DAF	Problématique lié à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion à la DAF
3	<b>Gestion marketing</b>	-absence de stratégie pour faire face à la concurrence -absence de politique de conquête de nouveaux clients.	Gestion non efficiente de la mercatique à LIBERCOM SA	Problématique de l'efficacité de la gestion marketing

Tous les problèmes n'ayant pas la même importance, le choix d'une problématique s'avère donc nécessaire.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE THÉORIQUE ET**  
**MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE**

## **CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

La présente étude se veut être une analyse critique de la situation de Libercom SA et une appréciation du niveau de charges détenues par l'entreprise. Elle recherche conjointement à apprécier les différentes causes d'une baisse du niveau d'activité de l'entreprise (la diminution du chiffre d'affaires) et les mobiles d'une hausse de charges (surtout celles des services extérieurs) et à connaître les perceptions d'autres auteurs sur les sujets évoqués. Toutes fois la présente étude n'est qu'une mince contribution, car le phénomène abordé ici n'est pas en fait nouveau, il a fait l'objet de travaux antérieurs. Dans le souci d'atteindre les objectifs fixés et ainsi aboutir à des résultats conciliants. Un chercheur en science doit avoir une démarche claire et concise, nous procéderons donc en suivant des étapes qu'il faudra décrire afin de mieux situer le lecteur. Dans ce deuxième chapitre qui s'intitule cadre théorique et méthode de l'étude, nous ferons le point des divers travaux ayant fait l'objet d'étude. Cette partie comporte deux sections :

La première s'intitule Cadre théorique de l'étude et présente les différentes perspectives théoriques qui sous-tendent notre travail. Elle traite également de la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et enfin de la revue de littérature où nous définirons les concepts clé de l'étude avant la critique proprement dite.

La seconde section quant à elle définit les étapes successives par lesquelles nous sommes passés pour aboutir au résultat. Il s'intitule méthodologie de recherche. Les logiques et méthodes de recherche ainsi que les outils de traitement et d'analyse sont les points qui y sont abordés.

## **SECTION 1 : CADRE THÉORIQUE**

La présente section sera consacrée à la problématique aux objectifs et à la revue de littérature

### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt du sujet**

#### **1. PROBLEMATIQUE**

Le développement des technologies de l'information et de la télécommunication dès la fin du 20e siècle n'a épargné aucun pays ni secteur d'activité. Mieux elles ont accru le besoin d'échanges entre les hommes et les Etats.

Suite à l'arrivée de la fibre optique au large des côtes béninoises, l'État a massivement investi afin d'installer des infrastructures de télécommunication pour favoriser les échanges avec le reste du monde et d'améliorer les moyens de communication jadis utilisés au plan national.

C'est ainsi qu'a vu le jour dans les années 2000 le premier réseau mobile de Télécommunication utilisant la norme GSM connu sous le nom de LIBERCOM qui n'était alors qu'une filiale de Bénin Télécom SA. Les mesures entreprises par le gouvernement et la mise en place d'un Centre national de traitement des données numériques ont ainsi permis à d'autres investisseurs de s'installer progressivement sur le marché entraînant ainsi une concurrence rude ayant pour conséquence entre autres, la baisse du niveau d'activité de LIBERCOM et par ricochet la baisse des résultats depuis plusieurs années.

L'évolution du chiffre d'affaires de LIBERCOM des charges et du résultat sur la période de l'étude se traduit par le tableau suivant.

<b>DESIGNATION</b>	<b>2013(Juill à Dec)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
TOTAL DES PRODUITS	548 102 107	1 306 523 704	1 135 238 663
CHARGES EXTERIEURE	239 627 518	2 211 971 714	893 886 180
CHARGES DE PERSONNEL	236 400 084	498 411 858	505 843 827
AUTRES CHARGES	4 231 163 446	7 976 201 921	7 599 493 583
RESULTAT NET	-4 159 088 941	-9 380 061 753	-7 863 984 927

Rappelons que l'objectif ultime de toute entreprise est de pouvoir rentabiliser ses activités. À cet effet, la recherche de la performance doit être le but primordial de l'entreprise afin d'être compétitive dans un environnement de plus en plus instable et concurrentiel. L'atteinte de cette performance passe forcément par une bonne politique entre autres une politique de gestion adéquate des charges supportées par celle-ci.

LIBERCOM étant le premier réseau de télécommunication au Bénin devrait de ce fait être très présent sur le territoire national et par ricochet pouvoir rentabiliser ses activités. Mais contre toutes attentes, on remarque qu'elle réalise plutôt un résultat négatif depuis plusieurs années.

Avec la dégringolade du résultat observé ces dernières années, LIBERCOM mériterait une attention particulière pour sa suivie.

L'examen du contexte dans lequel elle évolue nous a permis de faire la lumière sur nombreux des problèmes qui l'anime. Les différents problèmes peuvent être résumés comme suit:

- ✓ l'absence d'investissement de remplacement pouvant lui permettre d'être compétitive ;
- ✓ la mauvaise exploitation des outils de gestion qui ont des effets néfastes sur la rentabilité de son activité économique ;
- ✓ l'insolvabilité de certains clients et le manque de cohérence dans les délais de crédits ;
- ✓ le non-développement des plans stratégiques adéquats et la non-adaptation à la concurrence;
- ✓ et surtout la non-pertinence de certaines charges qui grèvent inutilement le résultat de l'entreprise.

Au regard de toutes ces difficultés, il apparaît évident que LIBERCOM SA a besoin d'un diagnostic profond en vue d'un assainissement de sa gestion, nous y contribuerons en effectuant un diagnostic de la société afin de ressortir les divers dysfonctionnements qui l'entravent et par ricochet répondre à la question fondamentale suivante : «Quelles sont les causes de la contre performance réalisée? »

Nous répondrons à cette question principale par le biais de questions spécifiques qui orienteront notre recherche. Ainsi nous posons les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les causes de la baisse continue du chiffre d'affaires de LIBERCOM ?
- Quelles sont les causes de l'accroissement des charges de l'entreprise ?
- Toutes les charges participent-elles à l'accroissement de l'entreprise ?

Dans le but de mieux cerner les obstacles liés à l'atteinte de la performance de Libercom SA et d'apporter des réponses à nos questions nous avons orienté notre étude sur le thème : « Analyse de la dégradation du résultat d'une entreprise de Télécommunication : Cas de LIBERCOM SA ».

Pour ce faire, notre étude se fera par la fixation des objectifs, l'analyse critique de la revue de littérature et une méthodologie cohérente. Mais avant, il convient de souligner l'intérêt de notre étude.

### **2. INTÉRÊT DU SUJET**

Notre objectif en choisissant ce thème est de contribuer au renforcement de la situation financière de toute entreprise et particulièrement celui de LIBERCOM SA. Cette étude est utile à la société étant donné qu'elle va tenter de formuler un jugement de valeur sur sa santé économique. Elle serait d'intérêt pour les partenaires de l'entreprise qui s'intéressent à sa gestion pour le renforcement de leurs liens de partenariat. En somme, elle présente un intérêt à toute société prestataire de services pour assurer sa pérennité ; car l'analyse financière par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir est un instrument dynamique et indispensable à la gestion éclairée de toute entreprise.

#### **• Intérêt personnel**

C'est pour nous un plaisir de traiter ce thème du domaine de l'analyse financière car estimons que les recherches sur le sujet contribueront à améliorer notre expérience surtout au travail. À partir de ce sujet nous avons une occasion propice d'approfondir l'étude et la pratique de la comptabilité et de l'analyse financière d'une entreprise qui est un outil indispensable à sa pérennité.

- **Intérêt pour Libercom et pour la communauté scientifique**

Cette étude pourra être bénéfique à Libercom étant donné qu'elle va dégager sa santé financière. Elle pourra aussi intéresser les partenaires de cette institution qui suivent de près sa gestion. Enfin l'étude présente de l'intérêt à toute entreprise commerciale soucieuse d'assurer sa pérennité, car l'analyse des charges et des ratios explique le niveau de charge que peut atteindre une entreprise par rapport à son activité. En bref, l'analyse des ratios est un instrument dynamique et indispensable pour une gestion éclairée de toute entreprise par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir. Sur ce, cette étude doit réveiller l'esprit des chefs d'entreprise en général et de LIBERCOM en particulier sur la nécessité de l'analyse des ratios pour atteindre les objectifs à eux assignés.

- **Intérêt scientifique**

Étant donné que notre travail est celui de recherche orientée dans le domaine de gestion, il constitue un document qui met en évidence les données réelles qualitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres recherches. Cette étude reste un outil dont les chercheurs peuvent se servir, car elle met à leur portée quelques informations relatives à la gestion d'une entreprise..

### **Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude**

Notre étude porte sur un objectif général autour duquel sont fixés les objectifs spécifiques. Ainsi l'objectif général de notre étude est d'analyser les causes de la contre-performance réalisée en vue de contribuer à une amélioration de la situation de LIBERCOM.

Pour atteindre cet objectif général, nous formulons les objectifs spécifiques suivants :

OS1 : Identifier les causes de la baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise.

OS2 : Identifier les facteurs qui justifient l'accroissement des charges

OS3 : Analyser la pertinence des charges.

### **Paragraphe 3 : Revue de littérature**

L'**entreprise** est une entité économique, son objectif principal est la maximisation du profit. Essentiellement il existe deux formes de propriété : la forme publique et c'est « une

entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises » **GLOSSAIRE** ; et la forme privée, cette dernière ne dépend pas directement de l'État, et qui cherche en permanence l'augmentation de son profit . Par le choix de ses objectifs, de ses axes d'actions et des moyens alloués, l'entreprise recherche en permanence la performance. L'entreprise est performante lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette notion de performance intègre l'idée de compétitivité. Donc, une entreprise est performante lorsqu'elle est meilleure que ses concurrents directs. La performance est considérée comme une notion sur laquelle il existe un consensus minimal dans le domaine managérial en général (**Ramamurti, 1996**). Et **Cuervo** et (2000), mentionne que l'efficience est le concept central de la performance en sciences économiques, auquel appartient la plupart des travaux sur la comparaison des performances des entreprises publiques et privées ou privatisées.

Avant toutes choses il serait utile de définir quelques notions clés. Lesquelles nous permettront de mieux cerner le phénomène abordé.

### **A. CLARIFICATION DES CONCEPTS CLÉS**

- ❖ **Entreprise publique** : Ce que nous présentons ici n'est qu'une tentative de définition, car ce concept reste pour beaucoup de scientifiques très complexe. Néanmoins, tout le monde s'accorde que l'entreprise publique constitue une des composantes du secteur public. Le lexique de gestion déjà évoqué plus haut donne une tentative de définition simplifiée : C'est une organisation dotée de la personnalité juridique, de l'autonomie financière et de gestion placée sous l'autorité ou la tutelle de l'État ou d'une collectivité publique et exerçant une activité industrielle et/ou commerciale.

Cependant, plusieurs définitions données par les spécialistes en gestion permettent de mieux la distinguer de l'entreprise privée : L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée de par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. L'ensemble des entreprises publiques se trouve ainsi élargi aux entreprises faisant place à d'autres

actionnaires que l'État, à condition que ce dernier, même actionnaire minoritaire, conserve un pouvoir déterminant sur la composition du capital et la nomination des dirigeants.

- ❖ Parmi les indicateurs attestant de la **santé financière d'une entreprise** figure le résultat net d'exploitation. Ce dernier rend compte de la performance de l'activité de l'entreprise et correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Au-delà de son calcul, ce qui prime par-dessus tout, c'est son interprétation puisqu'elle traduit l'efficacité du processus de production et permet ainsi de prendre des directives pour améliorer le résultat net d'exploitation.
  
- ❖ **Compte de résultat** : L'encyclopédie (Wikipédia) définit le compte de résultat comme un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme ayant une activité marchande, pour une période donnée. Ce document donne le résultat net, c'est-à-dire la variation de patrimoine que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période, lequel s'inscrit au bilan. Pour **HERVE DUMEZ** le compte de résultat est un document de synthèse, faisant partie des états financiers, et ayant pour fonction d'indiquer la performance de l'entreprise. Le **lexique comptable** quant à lui définit le résultat de l'entreprise comme étant la différence entre les produits et les charges ainsi que la variation des capitaux propres entre le début et la fin de l'exercice.
  
- ❖ Sont considéré comme charges toutes opérations entraînant une diminution du résultat comptable d'une entreprise pour un exercice donné. On classe les charges en trois catégories : les charges d'exploitation, les charges financières et les charges exceptionnelles. On distingue les charges décaissables qui impactent immédiatement ou en différé la trésorerie de l'entreprise et les charges non décaissables (dotations aux amortissements et provisions) qui n'ont pas d'incidence sur la trésorerie de l'entreprise.
  
- ❖ Sont considérées comme produits l'ensemble des opérations créant une augmentation du résultat d'une entreprise et donc une augmentation de son

patrimoine. Ils sont portés dans le compte de résultat au même titre que les charges. La comptabilité distingue trois types de produits : les produits d'exploitation, les produits financiers et les produits exceptionnels

- ❖ **Analyse** : Selon le **Larousse** l'analyse est une étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer et/ou l'éclairer. Elle est aussi une méthode qui vise à comprendre un objet en le décomposant en ses constituants. Elle établit donc tout d'abord des critères permettant d'identifier les composants.
  
- ❖ **L'Analyse du compte de résultat pour Raphaël Granger** revient à évaluer l'activité de l'entreprise soit sur la période de l'exercice en le comparant à d'autres entreprises du même secteur, soit en calculant des ratios et en les comparant à l'activité précédente de la même entreprise. On distingue plusieurs formes d'analyse : l'analyse comparative et l'analyse tendancielle. L'analyse comparative consiste à faire des calculs (notamment des ratios) à partir du compte de résultat et les rapprocher des chiffres observés dans d'autres entreprises du même secteur d'activité. Par contre, l'analyse tendancielle consiste à rapprocher ces mêmes ratios des chiffres obtenus dans les années antérieures de la même entreprise afin d'observer la probable évolution ou régression » **Pierre Vernimmen (ed 2007)**
  
- ❖ La notion de **performance** est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Dans les dictionnaires de langue française, **la performance** est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (**Notat, 2007**). Dans la pratique on constate que la performance est un concept multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Les travaux réalisés en stratégie fournissent une contribution importante pour préciser la performance globale d'une entreprise. D'une manière générale, ces travaux qui retiennent une vision intégrative des différentes fonctions de l'entreprise s'accordent à considérer qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur. Citons à titre d'exemple, les travaux de

**Norman et Ramirez (1993)** qui précisent que « l'art de la Stratégie est de créer de la valeur ».

**Marion et al. (2012)** signalent que dans l'univers de l'entreprise, **la performance** peut être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer **l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation** ! Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus.

### **B. CONTRIBUTIONS ANTERIEURES**

Nous nous sommes rapprochés de la bibliothèque de l'Université d'Abomey Calavi puis avons consultés les archives de LIBERCOM SA. Ainsi, nous avons constaté que l'idée d'amélioration des prestations et donc de la gestion d'une entreprise publique n'est pas récente. Cela a déjà été l'œuvre de certains étudiants.

En effet, **Derrick ADJOMAI** et **Marie-Claire DANSI KAKPO** (2012) ont analysé l'activité des Télécommunications de LIBERCOM à travers une étude de la gestion et la mise en place d'un système de contrôle financier sur une période de trois (03) ans (2009 à 2012).

Ils ont constaté une défaillance dans la gestion de Libercom du fait que celle-ci ne respecte pas rigoureusement ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs. Aussi ont-elles constaté que la procédure de décaissement mise en œuvre par l'entreprise est très longue et sa situation financière est très critique.

Aussi, **DJINADOU Kamel-Dine** (2003) a pu conclure après un diagnostic financier de la Société Béninoise de Brasserie (SOBEBRA), que celle-ci jouissait d'une situation financière

satisfaisante. La démarche dont il a usé pour la réalisation dudit diagnostic nous a inspirés dans la réalisation du présent diagnostic.

### **SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie de recherche indique les démarches à entreprendre, la méthode de collecte et celle de traitement des données recueillies en vue de générer les résultats qui permettront d'atteindre les objectifs dans ce travail.

#### **Paragraphe 1 : Outils et technique de collecte des données**

La technique est définie comme l'ensemble des moyens et de procédés qui permet au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. Elle s'entend comme un ensemble des procédés opératoires et rigoureux bien définis susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre des phénomènes en cours. (GRAWITZ M.1987 : 558)

##### **▪ TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES**

La technique est un outil mis à la disposition de la recherche et organisé par la méthode. Sous cet angle, elle représente les étapes des opérations liées à des éléments pratiques concrets adoptés à un but défini. (GRAWITZ et al.1971 :287)

Ainsi, les techniques suivantes nous ont guidées dans notre recherche:

##### **• Recherche documentaire**

La recherche documentaire est celle qui est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est en rapport avec le domaine de la recherche elle est l'une des étapes les plus importantes dans la mesure où elle constitue le point central de toute recherche et permet de collecter des informations concernant l'étude à mener. Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet et dans l'analyse du thème d'étude. Certains auteurs

appellent la recherche documentaire la revue de la littérature d'un domaine (GRAWITZ, M., 1990 : 358). Pendant la recherche, nous avons consulté les ouvrages, les rapports, les mémoires, les sites internet et autres documents relatifs à notre sujet.

- **L'interview**

Nous avons utilisé essentiellement l'interview libre qui consiste en un entretien avec les responsables à divers niveaux impliqués dans la gestion comptable et financière à Libercom. Ces informations nous ont permis de faire un rapprochement entre les pratiques et les théories relatées dans les manuels de procédures et nous ont imprégnés dans les réalités profondes du cadre et du milieu de travail.

- **Le questionnaire**

MUCCHIELLI, définit le questionnaire comme étant une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lesquelles on sollicite l'avis d'un sujet interrogé.

Pour PICHOT, cité par BOSHOMINGA le questionnaire est défini comme un test composé d'un nombre plus au moins élevé de questions présentées par écrit aux sujets.

NGUB'USIM, MPEY NKA, un questionnaire est à comprendre comme un instrument de recherche comprenant un ensemble de questions bien dosées et qui couvre les différents aspects d'un problème que le chercheur veut étudier à travers les réponses que les sujets donnent. Le questionnaire peut être utilisé dans les études de sondage d'opinion, les études d'orientation scolaire et professionnelle, études de personnalité, etc.

Notre souci de compléter notre recherche documentaire nous a permis d'impliquer dans notre recherche les agents de Libercom. En effet l'unique type de questionnaire élaboré favorise l'enquête qui a été réalisée à Libercom de manière à obtenir l'avis des agents sur la dégradation du résultat.

## **Paragraphe 2 : Echantillonnage (Qui Combien Pourquoi)**

Selon J, LOMALIZA.,(op.cit.,p.25) l'échantillon est «un ensemble d'éléments tirés de l'ensemble mère et qui sont représentatifs applicables à la population ».

G, DELANDSHEERE.,(1970,p.551) pense que l'échantillon est «un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation se sert pour tirer des conclusions applicables à la population entière ».

Nous pouvons considérer l'échantillon comme le prélèvement d'un certain nombre d'éléments dans un ensemble qu'on veut observer ou traiter et dont la partie souhaitée observée tire ses caractéristiques.

- **Présentation de l'échantillon d'étude**

Conformément à notre milieu d'étude qu'est LIBERCOM, la population mère est l'ensemble des unités statistiques soumises à notre recherche. Il s'agit de l'ensemble du personnel de LIBERCOM. Elle est estimée à 109 personnes.

- **Critère d'appartenance à l'échantillon**

L'échantillonnage s'est fait par la sélection des chefs des sections, de leurs collaborateurs, du Directeur des ressources et de l'Administration et autres employés de Libercom. Nous avons retenu un échantillon de 11 personnes retenu comme suit:

<b>ELEMENTS</b>	<b>EFFECTIFS</b>
Directeur	1
Chefs services- section	4
Colaboraeurs	4
Aures employés	2
<b>TOTAL</b>	11

## **Paragraphe 3 : Outils et Technique de Traitement des données**

Les données recueillies seront mises en relief dans des tableaux au moyen du logiciel Excel puis traitées et analysées à l'aide des indicateurs appropriés. Des graphiques seront ensuite présentés pour faciliter l'interprétation des résultats obtenus.

### ✓ Méthode d'analyse

La méthode est l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Pour atteindre notre objectif, plusieurs méthodes ont été utilisées. Il s'agit de :

### ✓ Méthode historique

Elle nous a permis de connaître l'historique de Libercom par la consultation des documents financiers des 3 dernières années de l'entreprise.

### ✓ Méthode comparative

Elle nous a été d'une grande importance, car elle nous a permis de comparer les états financiers, présentés année par année, afin d'en apprécier la performance.

## ▪ **LES OUTILS D'ANALYSE**

Pour pouvoir mieux apprécier les causes de la contre-performance de Libercom nous calculerons certains indicateurs à partir du compte de résultat puis analyserons les tableaux et les graphes conçus à partir des données collectées.

**CHAPITRE III :**  
**PRÉSENTATION, ANALYSE DES**  
**RÉSULTATS ET**  
**RECOMMANDATIONS**

## **CHAPITRE III : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Ce dernier chapitre de notre étude est consacré dans un premier temps à la présentation et à l'analyse des données issues de nos enquêtes, et dans un second temps à la discussion et à la formulation des suggestions.

### **SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

#### **Paragraphe 1: Présentation des résultats**

##### **I. Présentation des résultats après retraitement du compte de résultat.**

La présente section est consacrée en général à la présentation des résultats issus de nos recherches. Mais pour raison de commodité, nous ferons des analyses en même temps que la présentation des résultats.

Le compte de résultat fourni des informations suffisamment détaillées sur la formation du résultat de l'entreprise et son analyse permet de déterminer ses performances financières, de dégager les points forts, les points faibles et les points douteux à éclaircir.

Les S.I.G, établis à partir des comptes du résultat constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- d'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité
- de décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'État, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;
- de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

Ainsi, le tableau suivant, nous présente ces différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de Libercom SA qui nous concerne dans ce présent travail durant la période de notre étude.

**Tableau N°3** : Extrait des SIG

<b>Element</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>
Travaux et services vendu	548 102 107	1 306 523 740	1 135 238 663
Achat	-571 574 960	-1 369 203 015	-996 230 725
<b>Marge brute</b>	<b>-23 472 853</b>	<b>-62 679 275</b>	<b>139 007 938</b>
Produits accessoires		0	0
Transport	-891 100	-1 536 378	-8 976 799
Service extérieure A	-148 905 253	-2 019 930 107	-734 543 377
Services extérieure B	-90 722 265	-192 041 607	-159 342 803
Impot et taxe	-9 500	-484 456	-7 601 796
Autre charges	-1 990 048	-3 367 168	-1 066 342
<b>Valeu Ajoutée</b>	<b>-265 991 019</b>	<b>-2 280 038 991</b>	<b>-772 523 179</b>
charges de peronnell	-236 400 084	-498 411 858	-505 843 827
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>-502 391 103</b>	<b>-2 778 450 849</b>	<b>-1 278 367 006</b>
Dotation aux Amortissement	-3 656 697 838	-6 601 610 904	-6 585 615 921
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>-4 159 088 941</b>	<b>-9 380 061 753</b>	<b>-7 863 982 927</b>

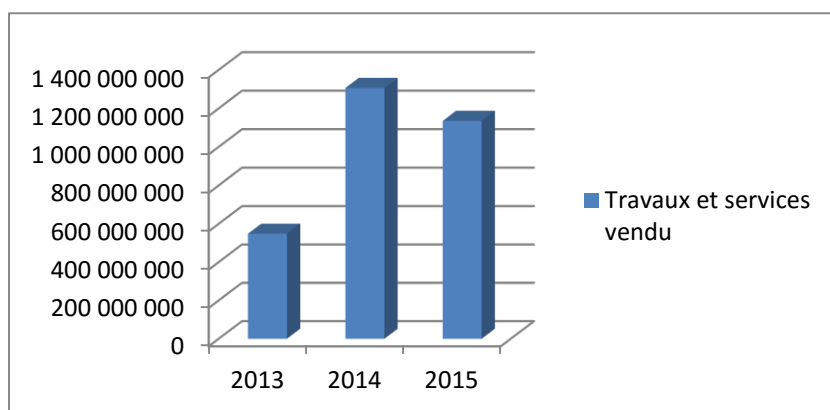
**Source** : Nous même à partir des comptes de résultat de Libercom SA

Les résultats obtenus grâce aux différentes investigations réalisées et grâce aux questionnaires relatifs à l'examen des causes de la dégradation du résultat de Libercom se présente comme suit:

● **Le Chiffre d'Affaires (CA)**

C'est l'ensemble des ventes d'une période. Il s'agit du chiffre d'affaires net c'est-à-dire le chiffre d'affaires diminué des réductions accordées. Libercom étant principalement une entreprise de vente de service, son chiffre d'affaire est représenté ici par l'ensemble des Travaux et services vendu qui se présente comme suit sur la période 2013-2014-2015.

**Graphique N°1 : Travaux et services vendus**



**Source :** nous même

### Commentaire

La lecture du graphique nous montre que le compte 705 (Travaux et service vendu) a connu une augmentation considérable de l'ordre de 138.37% de 2013 à 2014 puis et une chute de 13.10% en 2015. On observe là une régression du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2015, un retournement donc défavorable de la tendance antérieure qui se traduit par une perte considérable de sa part de marché au profit de ses concurrents directs.

Ainsi, nous pouvons conclure que Libercom connaît une performance commerciale en régression au vu de ces données.

#### ● La marge brute

Elle est généralement déterminée dans les entreprises de négoce, c'est-à-dire celle qui s'occupe de l'achat en vue de la revente en l'état. Ce solde permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses charges de commercialisation.

**Tableau N°4 : Marge brute**

	2013	2014	2015
Travaux et services vendus	548 102 107	1 306 523 740	1 135 238 663
Achat	-571 574 960	-1 369 203 015	-996 230 725
<b>Marge brute</b>	<b>-23 472 853</b>	<b>-62 679 275</b>	<b>139 007 938</b>

**Source :** Nous même

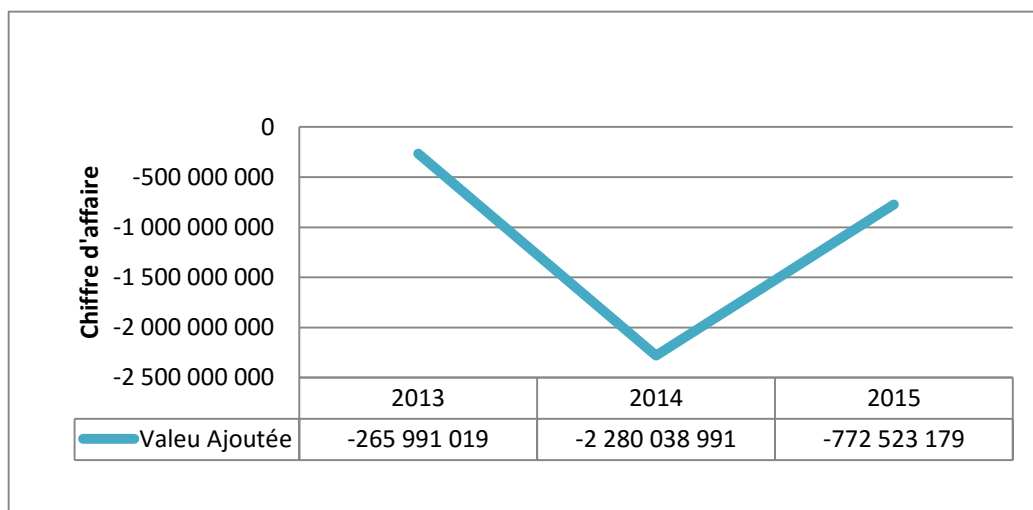
### Commentaire

On constate que la marge brute est en décroissance de 2013 et 2014 et a fortement augmenté en 2015 elle est passée successivement de **-23 472 853** en 2013 à **-62 679 275** en 2014 et **139 007 938** en 2015, il faut noter que la forte baisse de la marge brute observée en 2014 est essentiellement due aux achats qui ont connu un accroissement de l'ordre de 139,54% par rapport à 2013. Une situation qui a été atténuée en 2015 avec une meilleure maîtrise des achats 996230725 contre 1369203015 précédemment soit une diminution de 37.43%.

### ● Valeur Ajoutée (VA)

Elle représente la richesse créée par l'entreprise en raison de ses activités propres. C'est un indicateur pertinent de croissance de l'entreprise. Elle permet d'apprécier le degré d'intégration de l'entreprise c'est-à-dire sa dépendance de l'extérieur. Plus la consommation en provenance du tiers est importante, moins la valeur ajoutée s'accroît. C'est précisément le cas de Libercom où on observe une variation de la valeur ajoutée en dents de scie depuis 2013

### Graphique N°2 : Évolution de la VA

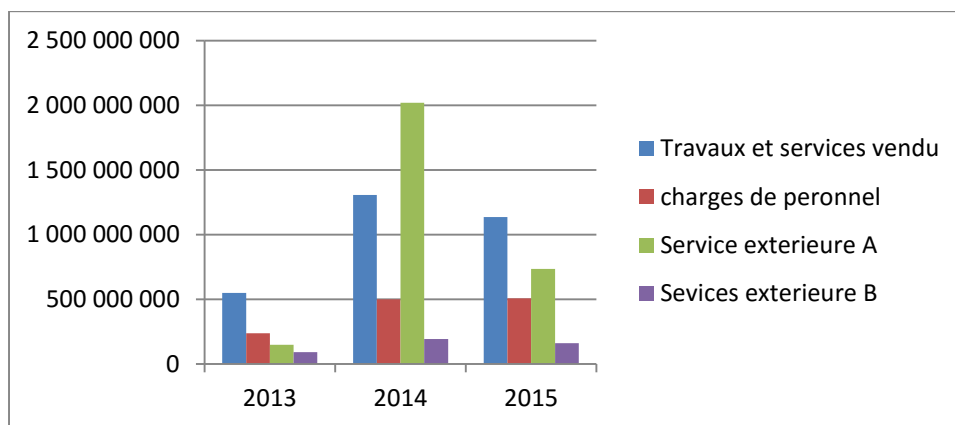


**Source** : nous-mêmes

### Commentaire

On constate bien une forte baisse de la valeur ajoutée de 2013 à 2014 pour atteindre - **2 280 038 991**. Cette forte baisse de la VA peut être rattachée à la hausse plus que proportionnelle des achats en 2014. Une situation qui s'est quelque peu améliorée avec le redressement de la pente pour atteindre - 777 523 179. Situation qui doit son mérite à la maîtrise des achats qui a connue une régression de plus de 35%.

### Graphique N°3 : Évolution comparée CA CP SEA SEB



**Source** : nous-mêmes

### Commentaire

Deux raisons expliquent la diminution de la valeur ajoutée

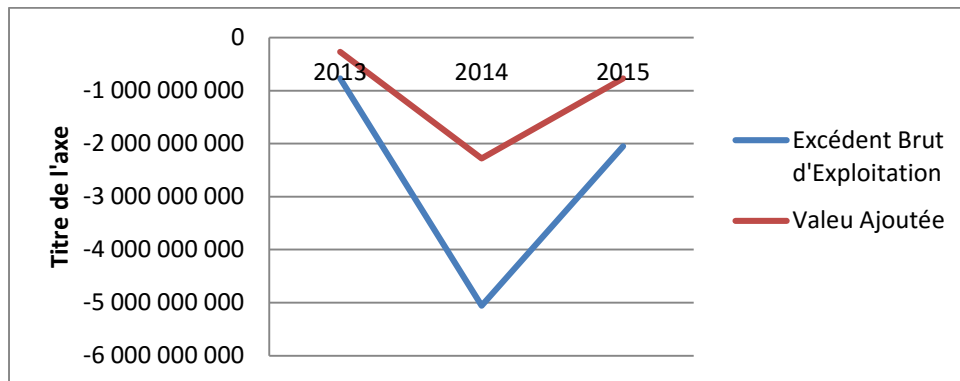
- La baisse du chiffre d'affaires
- L'augmentation des charges telles que : les services extérieurs A et B, les autres charges et le transport.

### ● **Excédent Brut d'Exploitation**

L'EBE correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'entreprise sur une période d'activité. On le désigne sous le « vocable capacité d'autofinancement de l'exploitation » il s'agit de la part de valeur ajoutée produite qui revient à l'entreprise. Après avoir payé les salariés et l'état.

L'EBE est un élément important à apprécier lors de l'analyse d'un compte de résultat. Il correspond au solde généré par l'activité courante de l'entreprise lors d'une politique d'investissement. En remarque l'EBE est le meilleur indicateur de la performance d'une entreprise.

**Graphique N°4** : EBE et VA



**Source** : nous-mêmes

### **Commentaire**

Dans le cas de Libercom SA nous constatons durant les trois années une insuffisance brute d'exploitation surtout en 2014 où l'EBE s'est largement effondré (2778450849). La baisse de la valeur ajoutée est la première explication de cet effondrement. En 2015 l'excédent brut d'exploitation a connue une amélioration due au redressement de la pente de la valeur ajoutée par rapport a 2014 où l'EBE est passé de (2 280 038 991) à (772 523 179) en 2015 soit une amélioration de 99.88%.

Nous pouvons ainsi déduire que la Capacité d'auto financement de l'exploitation de Libercom est compromise, car on constate une dégradation de l'EBE.

### **• Le Résultat d'Exploitation (RE)**

C'est un résultat qui met en évidence les activités ordinaires liées à l'exploitation en excluant les éléments financiers et les activités exceptionnelles. Ce solde permet d'apprécier la performance commerciale de l'entreprise.

**Tableau N°5** : Résultat d'exploitation

	2013	2014	2015
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>-502 391 103</b>	<b>-2 778 450 849</b>	<b>-1 278 367 006</b>
Dotation aux Amortissements	-3 656 697 838	-6 601 610 904	-6 585 615 921
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>-4 159 088 941</b>	<b>-9 380 061 753</b>	<b>-7 863 982 927</b>

Source : Nous même

**Commentaire**

En effet, le résultat d'exploitation de Libercom a chuté en 2014 de 125.53% par rapport à l'exercice 2013 où il était en légère hausse. Cette chute s'explique par le recul de l'EBE d'une part et d'autre part, par une augmentation sur toute la période de la dotation aux amortissements.

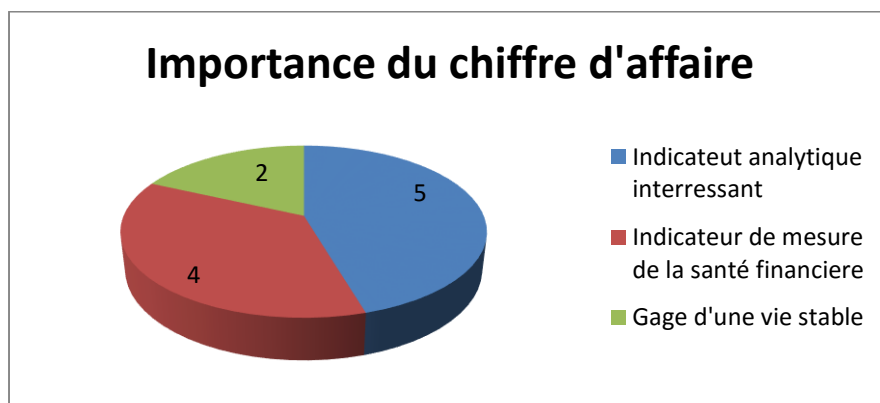
**Présentation des résultats issus du questionnaire**

Les différents résultats obtenus à partir du questionnaire se présentent comme suit :

**II. Présentation des tris à plat des résultats du questionnaire**

Bien qu'on ait eu recours à une étude qualitative du fait de la profondeur des informations recherchées, il a été jugé nécessaire d'exploiter les éléments du questionnaire qui ont donné les résultats ci-après

**Graphique N°5** : Importance du chiffre d'affaires



Source : Données issues du questionnaire libre

### Commentaire

Il ressort des résultats de ce tableau que pour plus de 80% des enquêtes le chiffre d'affaires est un indicateur analytique intéressant et un indicateur de mesure de santé financière de l'entreprise. 18% des enquêtes pensent qu'il est aussi un gage d'une vie stable et harmonieuse.

**Tableau N°6** : Évolution du chiffre d'affaires

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
Le chiffre d'affaires croît	0	0
Le chiffre d'affaires décroît	11	100
Sans avis	0	0
Total	11	100

Source : Nos enquêtes

### Commentaire

Tous les responsables affirment sans exception que le chiffre d'affaires décroît

**Tableau N°7**: Cause de la baisse du chiffre d'affaires

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
Obsolescence des Équipements	7	64
Mauvaise gestion	1	0.9
Le taux de couverture du réseau est faible	6	55
Absence d'une bonne politique Marketing	1	0.9
Manque d'investissements	9	82

Source : Nos enquêtes

### Commentaire

Des résultats ci-dessus, il ressort que 50% au moins des enquêtés sont unanime sur le fait que la baisse du chiffre d'affaires est liée à l'obsolescence des équipements, le faible taux

## Analyse des causes de la dégradation du résultat de LIBERCOM SA

---

de couverture réseau et presque eux tous pensent que le manque d'investissement de remplacement est la première cause majeure.

**Tableau N°8:** Freins à l'accroissement du chiffre d'affaires

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
Mévente	7	64
Rupture de stock	3	27
Insuffisance de Marketing	4	36
Autres	2	18

Source : Nos enquêtes

### Commentaire

La plupart des responsables interviewés, c'est-à-dire 60% au moins affirme que les freins à l'accroissement du chiffre d'affaires ont pour nom : la mévente généralisée. Certains parmi eux pensent aussi que l'insuffisance de marketing et le prix des produits constituent également un frein à l'accroissement du chiffre d'affaires.

**Tableau N° 9:** Appréciation du prix des produits

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
Approprié	7	63
Pas approprié	3	27
Sans avis	1	9

Source : Nos enquêtes

### Commentaire

Le résultat de ce tableau indique que plus de la moitié des responsables pensent que le prix des produits est approprié tandis que 27% sont beaucoup moins impératifs et pensent qu'il est toujours possible de les revoir à la baisse afin de mieux s'aligner avec la concurrence. Seulement 9% des interviewés restent sans se prononcer.

**Tableau N° 10:** Avis sur les causes d'accroissement des charges

<b>Modalités</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Sans Avis</b>
Charges de personnel excessif	0	8	2
Frais d'entretien excessif	10	0	1
Charges financières	1	10	0
Autres Charges	3	0	6

Source : Nos enquêtes

**Commentaire**

À la question de savoir à quoi est dû l'accroissement des charges. Presque la totalité des agents ont affirmé que les frais d'entretien des installations constituent la cause principale. Seulement 27% pensent qu'il est dû à l'accroissement des autres charges pendant que 54% restent sans avis concluant.

**Tableau N°11 :** Causes d'un manque de compétitivité

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence (%)</b>
Manque d'investissement	9	81
Cadre non compétent	0	0
Faible Marketing	1	9
Autres	1	9

Source : Nos enquêtes

**Commentaire**

Contre toutes attentes les résultats du tableau fait remarquer que seul 9% des interviewés sont d'accord de dire que le manque de compétitivité de l'entreprise est dû à la faiblesse de la politique marketing de l'entreprise. Tandis que la majorité l'impute seulement à un manque d'investissement de remplacement.

**Tableau 12** : Le rattachement de Libercom au ministère vous est-il profitable ?

Modalités	Effectifs	Fréquence (%)
OUI	9	81%
NON	2	18%

Source : Nos enquêtes

### **Commentaire**

Les données de ce tableau montrent combien le rattachement de Libercom à la puissance publique ne leur est pas toujours profitable. Il n'y a eu que 18% qui n'ont pas été du même avis.

### **Paragraphe 2 : Analyse des résultats**

Il ressort globalement de l'analyse des résultats que les causes de la baisse du chiffre d'affaires sont diverses et variées. Mais l'on retiendra essentiellement que l'obsolescence des installations technique en est la principale. L'état obsolète de ses installations a engendré une mauvaise qualité de la communication ajoutée au faible taux de couverture réseau qui plus est source d'insatisfaction de la clientèle. À cela s'ajoute la mauvais politique marketing de l'entreprise ou l'insuffisance d'action marketing pouvant drainer de nouveaux clients, les produits n'ont pas connu d'amélioration notable, les prix n'ont pas varié et mieux encore la concurrence est davantage plus rude.

En ce qui concerne l'accroissement des charges, il faut dire que les services extérieurs et les charges de personnel sont tout en haut de la liste. Le compte entretien et réparation a connu une augmentation exponentielle entre 2013 et 2014. Ce qui est cohérent vu l'état des installations techniques. N'oublions pas de mentionner que les antennes relais ont besoin d'énergie pour tourner en permanence et vu ce besoin permanent ils sont dotés en plus du courant conventionnel d'un générateur qui prend le relais en cas de coupure. La consommation d'énergie est donc très importante et la consommation carburant l'est tout aussi.

Par ailleurs en s'intéressant de plus près à la structure des charges de l'entreprise il nous a été donné de constater que la plupart de celle-ci sont des charges fixe et/ou semi fixe. Néanmoins il est toujours possible d'agir sensiblement sur celle-ci pour obtenir un niveau de charge conséquent à l'exploitation.

## **SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE**

La finalité de toute étude est de proposer des solutions à un problème posé. Tel est l'objet de ce paragraphe qui consiste, à la lumière de l'analyse des résultats issus de l'étude, à proposer des actions stratégiques à entreprendre pour renforcer la présence de Libercom sur le marché de la téléphonie mobile au Bénin. Pour ce faire, il sera présenté dans un premier temps des recommandations et dans un second temps les conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Recommandation**

Proposition de quelques solutions possibles aux problèmes rencontrés par LIBERCOM

- ✓ De la baisse du chiffre d'affaires (de 2014 à 2016) il ressort que toutes choses égales par ailleurs la concurrence occupe une place prépondérante. En effet, face au domaine concurrentiel dans lequel Libercom évolue, il est nécessaire de redéfinir sa politique commerciale en vue d'accroître son chiffre d'affaires.
- ✓ Avec l'obsolescence des équipements observés, Libercom devra compléter ses installations techniques afin d'assurer une meilleure couverture réseau et une fluidité dans la communication.
- ✓ L'acquisition de plateforme plus récente est vivement conseillée. Elle doit opter pour la 3G voire 4G plutôt que la 2G encore utilisée jusqu'à ce jour.
- ✓ Mettre en place une politique de conquêtes de nouveaux clients en proposant des services et des produits ciblés.

La communication étant d'une importance capitale dans la gestion d'une entreprise et un vecteur à l'amélioration de ses activités, Libercom devra, pour résoudre le problème de sa politique de communication :

- Repenser sa politique commerciale
- Mettre en place et à exécution une politique de communication bien définie
- Mettre plus de moyens à la disposition du service Marketing et le doter d'un budget de communication

- ✓ Les services extérieurs : travaux et entretien occupe une très grande part des charges il est proposé de compresser autant que possible les dépenses d'entretien et de réparation ou le cas échéant de céder les immobilisations les plus onéreuses en tenant compte de leur vétusté et leur participation au chiffre d'affaires.
- ✓ La consommation d'énergie est excessive : préconiser les énergies renouvelables (beaucoup moins coûteux) en adoptant des générateurs hybrides qui consomment beaucoup moins de carburant ou en optant pour la technologie photovoltaïque (les panneaux solaires) qui pourrait remplacer progressivement les générateurs actuellement utilisés.
- ✓ La structure des charges est très rigide. La plupart sont des charges fixes ou semi-fixes, mais il est toujours possible d'agir de façon à les réduire sensiblement.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre**

Certaines conditions s'avèrent nécessaires pour la mise en œuvre de nos suggestions. Au centre de ces conditions, on note la volonté que doivent manifester les autorités d'améliorer la situation actuelle de LIBERCOM. Il faudrait avant tout que les dirigeants de LIBERCOM aient le souci de dynamiser l'entreprise et de le promouvoir au rang des meilleures entreprises de Télécommunication du Bénin.

Les conditions de mise en œuvre de ces recommandations porteront sur les éléments ci-après et devront être considérées comme des préalables aux recommandations :

- ✓ L'élaboration et l'adoption d'une politique de communication bien définie;
- ✓ L'opérationnalisation de la Direction Commerciale
- ✓ Le choix d'un mode de financement peu coûteux pour accompagner l'investissement.
- ✓ La prise d'un certain nombre de décisions managériales qui engageront l'entreprise sur le long terme qui permettra à l'entreprise d'améliorer son image et par conséquent conforter sa notoriété.

- ✓ Revoir les canaux de distribution des produits.
- ✓ Signer des contrats avec plus de distributeurs afin de rapprocher davantage les produits des consommateurs.

# CONCLUSION

## CONCLUSION

Le secteur de la Télécommunication est fortement concurrentiel. Les entreprises dans ce secteur doivent développer des stratégies de gestion nécessaires à leur survie.

En effet, le milieu de la télécommunication un environnement très dynamique qui offre aussi bien des opportunités que des menaces, il s'avère important pour les entreprises de développer des performances pouvant leur permettre d'être compétitive. Dans un domaine comme celui-ci, il s'agit des performances visant à réduire les charges, à rentabiliser l'investissement, à mettre à disposition des produits et services variés, à adopter un comportement de dépense rationnel et à développer une politique marketing aussi bien intensive qu'expansive en vue d'attirer de nouveaux clients. La réalisation de ces performances ne pourrait se faire sans un diagnostic préalable afin de permettre aux dirigeants de prendre des mesures adéquates. C'est dans cet ordre d'idée que nous nous sommes lancé dans l'analyse des causes de la dégradation du résultat de Libercom SA.

Ainsi, partant de nos observations, nous avons à partir des états financiers procédés à l'analyse du compte de résultat de 2013 à 2015, ce qui nous a permis de rendre compte des difficultés liées à l'exploitation des ressources et des conséquences de ces derniers sur son niveau de rentabilité. Cette étude révèle que Libercom présente globalement une mauvaise santé financière avec des résultats fortement déficitaires. Notre étude nous a également permis de déceler certaines faiblesses concernant notamment :

- la baisse des ventes ;
- l'évolution croissante des charges salariales ;
- l'évolution croissante des Services Extérieurs ;

Il faut préciser que ce sont ces situations qui sous-tendent la chute de résultat net observé. Tous ces problèmes réunis constituent un point de blocage pour l'entreprise vers la réalisation du but principal qu'est la maximisation du profit.

Au terme de notre étude nous, ne nous sommes pas seulement limités aux remarques, puisque l'objectif essentiellement visé est d'apporter notre contribution à l'amélioration de la situation financière de Libercom SA. Il va sans dire qu'il existe des approches pour une gestion saine que nous avons formulée sous forme de suggestions.

## Analyse des causes de la dégradation du résultat de LIBERCOM SA

---

Par ailleurs, le présent mémoire loin de présenter une étude complète des causes de la dégradation du résultat de Libercom SA ne constitue que le point de départ des éléments pouvant attirer l'attention des dirigeants sur l'urgence de la situation et par ricochet un diagnostic général.

Nous espérons que nos suggestions seront prises en compte par les responsables de cette société.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### I. OUVRAGES

- BARRY Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, ;parapublic et privé ;
- COHEN, E., « Analyse financière », 4ème éd. Economica, Paris, 1997 ;
- DUBOIS. L & QUINTART, Comptabilité de gestion. « Les fondements théoriques de la Comptabilité générale », volume 1, Université Catholique de l'Ouvaien, diffusion Universitaire CIAO ;
- Frédéric BERNARD, Remi GAYRARD et Laurent ROUSSEAU, contrôle interne, les éditions MAXIMA, Paris, 2006 ;
- Giovanni Anthony ABAHOUMB & Fassoundo G. C. VIDJANGNI p.62;
- LANDWEL ; le management des risques de l'entreprise ; édition d'organisation 2007 P.53 ;
- LAUZER.P & R. FELLER, « Contrôle de gestion et budget », 5ème édition, SIREN, 1989 ;
- MOISSON M., « Etude de la rentabilité de l'entreprise », éd, d'organisation, Paris, 1962
- Manuel de procédure d'encaissement et de décaissement de Libercom ;

### II. MÉMOIRES

- DJINADOU Kamel-Dine « Diagnostic financier de la Société Béninoise de Brasserie (SOBEBRA) », 2003 ;
- Derrick ADJOMAI et Marie-Claire DANSI KAKPO « Etude de la gestion et la mise en place d'un système de contrôle financier » : Cas de Libercom SA Mémoire de Licence HECEM, 2012.

# ANNEXES



**ANNEXE 1 Organigramme de LIBERCOM**

**ANNEXE 2** Questionnaire d'enquête

Bonjour Madame/ Monsieur

Étudiant en fin de formation à la FASEG/ UAC et stagiaire à Libercom SA, nous vous soumettons dans le cadre de notre étude (de la rédaction de notre mémoire) portant sur le thème « Analyse des causes de la dégradation du résultat de Libercom SA » le présent questionnaire que nous vous prions de répondre avec sincérité afin de nous aider à comprendre les maux qui minent l'entreprise.

**Généralité**

1. Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?

Primaire       Secondaire       Tertiaire

2. Depuis combien de temps (ancienneté) êtes-vous à Libercom ?

Moins d'1 an     Entre 1à 2ans     Supérieur à 2 ans

Si autre précisez

.....  
.....

3. Dans quel direction exercée vous ?

DAF       DCM       DTSI

DRHRP     DARC

4. Saviez-vous que le chiffre d'affaires de l'entreprise est en baisse depuis plusieurs années ?

Oui       Non

(Si Non aller à 9)

5. Quelles sont les causes d'après vous?

Obsolescence des équipements techniques

Mauvaise Gestion

Le taux de couverture du réseau est faible

Absence d'une bonne politique marketing

Manque d'investissements

Autres : .....

.....  
.....

6. Selon vous comment Libercom peut-il améliorer son chiffre d'affaires ?

- Par augmentation du prix
- Par diversification des produits

7. Aviez vous pensez à initier des services innovant afin de motiver la clientèle

Oui  Non

Si **oui** lesquels.....  
.....

8. Le prix des produits vous parait-il approprié ?

Oui  Non

9. Libercom a-t-il développé des accessoires ?

Oui  Non

10. Quelles sont les actions concrètes que vous aviez menées pour fidéliser les clients?

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

11. Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes ?

➤ Libercom supporte des charges non pertinentes

D'accord  Pas d'accord  Sans avis

➤ Dans votre direction il y a plus de personnel qu'il n'en faut

D'accord  Pas d'accord  Sans avis

➤ La vétusté des équipements engendre trop de frais d'entretien

D'accord  Pas d'accord  Sans avis

12. L'accroissement des charges sont essentiellement dues aux :

- Charges d'exploitation
- Charges financières
- Autres charges

13. Y a-t-il une procédure de vérification des prestations fournies par des tiers?

Oui  Non

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

14. Vous ait-il déjà arrivé de remarquer une incohérence entre les prestations fournies et celle facturée ?

Oui

Non

15. Avec la baisse du chiffre d'affaires comment arrivée vous a couvrir la totalité des charges ?

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

16. Diriez-vous que Libercom est assez compétitif ?

Oui

Non

17. Pourquoi Libercom n'est-il pas aussi présent sur le marché que ses concurrents directs ?

Manque de moyen

Cadre non compétent

Faible marketing

Autres

18. Libercom étant une entreprise publique, l'État vous accompagne-t-il d'une certaines manières ?

Oui

Non

Si oui comment.....

.....  
.....

19. Le rattachement de Libercom au Ministère vous est-il profitable ?

Oui

Non

20. La gouvernance a-t-elle plutôt une influence négative sur l'entreprise ?

Oui

Non



# TABLES DES MATIÈRES

AVERTISSEMENT .....	2
DEDICACE 1.....	i
DEDICACE 2.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
SOMMAIRE .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vii
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I :.....	3
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL.....	4
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE .....	4
Paragraphe 1 : Historique et organisation structurelle .....	4
A. Historique.....	4
B. Structure organisationnelle et fonctionnement de Libercom SA .....	5
1- Organes de décision.....	5
2- Organes de gestions.....	5
Paragraphe 2 : Ressources de LIBERCOM SA .....	6
A- Les ressources humaines.....	6
B- Les ressources matérielles.....	6
C- Les ressources financières.....	6
SECTION 2: EXPERIENCE DE STAGE .....	7
Paragraphe 1: Travaux exécutés.....	7
Paragraphe 2: Compétences acquises.....	8
Paragraphe 3: Constats de stage (Force et faiblesse) .....	9
Tableau N° 1 : Bilan des forces et faiblesse de LIBERCOM SA.....	9
Tableau N° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt .....	11
CHAPITRE II : .....	12
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	13
SECTION 1 : CADRE THÉORIQUE.....	14
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt du sujet .....	14

<b>1. PROBLEMATIQUE</b> .....	14
<b>2. INTÉRÊT DU SUJET</b> .....	16
<b>Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude</b> .....	17
<b>Paragraphe 3 : Revue de littérature</b> .....	17
<b>A. CLARIFICATION DES CONCEPTS CLÉS</b> .....	18
<b>B. CONTRIBUTIONS ANTERIEURES</b> .....	21
<b>SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	22
<b>Paragraphe 1 : Outils et technique de collecte des données</b> .....	22
<b>Paragraphe 2 : Echantillonnage (Qui Combien Pourquoi)</b> .....	24
<b>Paragraphe 3 : Outils et Technique de Traitement des données</b> .....	24
<b>CHAPITRE III :</b> .....	26
<b>CHAPITRE III : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	27
<b>SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....	27
<b>Paragraphe 1: Présentation des résultats</b> .....	27
<b>I. Présentation des résultats après retraitement du compte de résultat</b> .....	27
<b>Tableau N°3 : Extrait des SIG</b> .....	28
<b>Graphique N°1 : Travaux et services vendus</b> .....	29
<b>Tableau N°4 : Marge brute</b> .....	29
<b>Graphique N°2 : Évolution de la VA</b> .....	30
<b>Graphique N°3 : Évolution comparée CA CP SEA SEB</b> .....	31
<b>Graphique N°4 : EBE et VA</b> .....	32
<b>Tableau N°5 : Résultat d'exploitation</b> .....	33
<b>Présentation des résultats issus du questionnaire</b> .....	33
<b>II. Présentation des tris à plat des résultats du questionnaire</b> .....	33
<b>Graphique N°5 : Importance du chiffre d'affaires</b> .....	33
<b>Tableau N°6 : Évolution du chiffre d'affaires</b> .....	34
<b>Tableau N°7: Cause de la baisse du chiffre d'affaires</b> .....	34
<b>Tableau N°8: Freins à l'accroissement du chiffre d'affaires</b> .....	35
<b>Tableau N° 9: Appréciation du prix des produits</b> .....	35
<b>Tableau N° 10: Avis sur les causes d'accroissement des charges</b> .....	36
<b>Tableau N°11 : Causes d'un manque de compétitivité</b> .....	36
<b>Tableau 12 : Le rattachement de Libercom au ministère vous est-il profitable ?</b> .....	37

<b>Paragraphe 2 : Analyse des résultats</b> .....	37
<b>SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	38
<b>Paragraphe 1 : Recommandation</b> .....	38
<b>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre</b> .....	39
<b>CONCLUSION</b> .....	42
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	44
<b>ANNEXES</b> .....	45
<b>ANNEXE 1 Organigramme de LIBERCOM</b> .....	a
.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>ANNEXE 2</b> Questionnaire d'enquête .....	b
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	46