



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 10 - VOLUME 10 – Juillet 2021

André Marie MBILI ONANA

Conseil d'administration et performance des entreprises publiques camerounaises.

Kouassi KOUAME

Kouakou Guy-Stéphane LOUKOU

Facteurs du succès des campagnes de financement participatif pour des projets d'entrepreneuriat (start-up) : essai de construction d'un modèle conceptuel explicatif par l'approche de la Théorie du Comportement Planifié.

Aké Serge Pascal KOUASSI

Ahou Claudine OSSONON

Structure de propriété et politiques financières des entreprises cotées : une étude sur le marché financier de l'UMOA.

Joseph Gniaka KAMA

Moussa DIOUF

Analyse des facteurs d'appropriation des outils de pilotage dans les PME sénégalaises.

Karima SYLLA DOUCOURE

Dysfonctionnement d'entreprise et recours au facteur socio-culturel cas d'entreprise en contexte béninois.

Boubacar KAMISSOKO

Satisfaction et fidélité des clients dans le secteur informel : cas des ateliers de couture de Sirakoro Méguétana à Bamako.

Abou SALISSOU

Responsabilité Sociale des Universités Publiques (RSU) et pilotage de la performance : une étude dans le contexte nigérien.

Série A

GESTION

N°10

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Dysfonctionnement d'entreprise et recours au facteur socio-culturel cas d'entreprise en
contexte béninois

Karima SYLLA DOUCOURE

Haute École Régionale de Commerce International (HERCI)

Université d'Abomey Calavi (Bénin)

Email : Karimasylla@yahoo.fr

RESUME :

Les dysfonctionnements des entreprises sont largement évoqués dans la littérature (Jacquemot, 2018 ; Ogbor, 2009 ; Khan et Ackers, 2004; Ahiauzu, 1989). Ils trouvent leur origine dans des inefficacités économiques, financières, techniques, organisationnelles et de gestion de ressources humaines. Peu de recherches sont consacrées au dysfonctionnement lié à la fraude au sein de l'entreprise. Or contrairement aux autres dysfonctionnements qui sont transformable en opportunités la fraude demeure une menace en permanence pour l'entreprise. Cet article a pour objectif de partir d'une étude de cas d'entreprise béninoise pour montrer comment la cohérence entre les variables structurelles comme la division du travail et contextuelles comme la taille de la période de lancement se mue en incohérence au cours des périodes suivantes. Il débouche sur le constat que l'entreprise a tendance à connaître une cohérence entre les variables structurelles et contextuelles dès les premières années de son lancement. Par la suite, des incohérences apparaissent au sein des variables structurelles ou entre celles-ci et la variable contextuelle. Parfois, ces incohérences sont corrigées par la mise en œuvre de trait culturel et le dysfonctionnement lié à la fraude a tendance à disparaître.

Mots clés : Dysfonctionnement, mécanisme de coordination, division du travail, trait culturel, incohérence.

ABSTRACT:

The dysfunctions of companies are widely mentioned in the literature (Jacquemot, 2018; Ogbor, 2009; Khan and Ackers, 2004; Ahiauzu, 1989). They find their origin in economic, financial, technical, organizational and human resource management inefficiencies. Little research is devoted to the dysfunction linked to fraud within the company. However, unlike other dysfunctions which can be transformed into opportunities, fraud remains a permanent threat for the company. a case study of a Beninese company to show how the coherence between the structural variables such as the division of labor and contextual variables such as the size of the launch period turns into inconsistency during the following periods. company tends to experience consistency between structural and contextual variables from the first years of its launch definitely. Subsequently, inconsistencies appear within structural variables or between them and the context variable. Sometimes these inconsistencies are corrected by the implementation of cultural trait and the dysfunction related to fraud tends to disappear.

Keywords: Dysfunction, coordination mechanism, division of labor, cultural trait, inconsistency

INTRODUCTION

Parmi les Dysfonctionnements que rencontrent les entreprises modernes en Afrique, la recherche s'attarde peu sur les comportements opportunistes des agents, notamment sur les fraudes commises par ceux-ci au détriment de ces dernières. Pour expliquer cette situation, plusieurs raisons sont fournies par la littérature. On peut les classer en deux catégories. La première considère que les fraudes constituent des dysfonctionnements mineurs; leur importance est faible au regard des difficultés comme « la compétitivité de plus en plus réduite sur les produits d'exportation, le rendement de plus en plus faible par rapport aux autres pays occidentaux et asiatiques , sur la majorité des produits, les charges salariales élevées pour un niveau de productivité très bas par rapport aux pays occidentaux, l'emprise de plus en plus importante de l'informel sur les activités formelles, etc.» Jacquemot (2018). La seconde catégorie de raisons considère les comportements frauduleux comme des signes d'insatisfaction des agents" l'explication de celle-ci étant à rechercher tantôt dans des causes plus immédiates, comme la mauvaise rémunération, le sureffectif qui démoralisé les meilleurs, etc., tantôt dans des causes plus profondes comme l'inexistence d'une culture industrielle(Ogbor, 2009) ou encore l'incompatibilité de la culture industrielle occidentale avec la culture locale (Khan et Ackers 2004 ; Ahiauzu, 1989).

Si les chercheurs de la première catégorie ne s'intéressent pas à la question du dysfonctionnement lié à la fraude, ceux de la seconde s'en préoccupent indirectement puisqu'ils recherchent les voies et moyens pour inciter le travailleur à plus de comportements loyaux dans l'entreprise, à travers un meilleur rendement. Parmi les idées de solutions avancées, un effort particulier est mis sur la construction de la confiance par l'instrumentalisation de la culture, notamment en exploitant des caractéristiques des populations comme l'ethnie et la religion. Certains travaux de recherche ont révélé des stratégies de management fondées sur l'ethnie ; ils distinguent notamment la stratégie du « village ethnique » qui consiste à engager des personnes d'une seule et même ethnie et celle de la « ceinture ethnique » qui consiste à nommer des représentants de la même ethnie aux postes clés (Kamdem et Tedongmo, 2015 ; Nkakleu, 1998 ;Landa, 1993). En revanche, il existe peu de recherche sur l'instrumentalisation de la religion pour manager des entreprises en Afrique. Dans ce domaine, on trouve plutôt des propos normatifs, comme ceux de Ogbor (2009) selon lequel : « pour booster les comportements loyaux des agents au sein des entreprises africaines, on doit revenir à nos anciennes traditions de discipline, d'honnêteté, et de respect de l'autorité que prônent les moyens de socialisation

que sont les « familles, l'église et les écoles ». S'inscrivant dans cette même logique, Hanley (2016) estime que « quand les pratiques endogènes africaines de travail sont mises en œuvre dans les lieux de travail, les agents s'impliquent mieux et sont laborieux ». Par pratiques endogènes, l'auteur évoque le recours au religieux et propose entre autres solutions que « sur le lieu du travail, on puisse utiliser la Bible, ou le Coran, ou d'autres livres religieux au moment où des personnes qui adhèrent à ces religions prêtent serment. Pour les non-chrétiens et les musulmans, on pourrait inviter un prêtre d'une religion traditionnelle africaine (dibia ou babalawo) au moment de cette prise de serment, en présence du dirigeant ou d'un autre représentant de l'organisation, » (Ahiazu, 1989).

Ces solutions qui s'inscrivent dans le registre du symbolique peuvent-elles aider à mieux organiser l'entreprise africaine qui continue d'être fondamentalement occidentale ? En effet, dans les entreprises africaines, les règles de gestion sont celles qui sont portées par la culture des fabricants de l'outil de production (Aubouin ; N, Coblence ; E, Kletz, F (2012) Ahiazu, 1989). Ces règles se préoccupent de deux aspects, et de deux aspects seulement : les relations humaines et les tâches à réaliser. Elles ne prennent nullement en compte une troisième composante, centrale en Afrique, à savoir la transcendance. En intégrant la transcendance comme manière de sacrifier les règles, on reconstitue la relation tripartite « homme, objet, transcendance », autrement dit, le « trépied » qui caractérise la psychologie économique africaine, telle qu'elle est révélée par J. Binet, cité par M. Dia (1991). Ainsi, on fait le pari que les règles mises en place par le management, sacrifiées par des valeurs religieuses porteuses de sens pour les travailleurs, pourront promouvoir chez ces derniers des comportements loyaux. C'est bien ce pari que tente le management d'une grosse entreprise béninoise, qui face à des comportements opportunistes de ses agents, a cru devoir mettre en œuvre des principes religieux pour en venir à bout ou à tout le moins pour les réduire. L'entreprise est-elle parvenue à ses fins ?

Pour nous aider dans l'analyse du cas, nous allons, répondre aux questions suivantes. Quelles sont les règles du jeu qui sont souvent contournées dans l'entreprise ? À quelles périodes se déroulent les différentes fraudes et quelles formes prennent les violations des règles qui sont constatées ? De quelles ressources matérielles et/ou symboliques le management a-t-il usé pour les détecter ? Comment les principes religieux ont-ils été mis en œuvre et, surtout, sont-ils venus à bout du phénomène ?

Ces interrogations visent à donner une autre lecture des causes du mal. Pour ce faire, nous

adoptons un plan en trois points. Dans un premier temps, nous allons présenter une revue de la littérature, dans un deuxième temps, nous exposons notre méthodologie et dans un troisième temps, nous exposons le cas suivi de son analyse.

1. Revue de Littérature

Les travaux traitant du dysfonctionnement et de ses différents types dans les entreprises modernes en Afrique sont très abondants (Blundo et Olivier de Sardan, 2001 ; Fokam, 2000 ; Kanyandago, 2000 ; Bako Arifari, 2001). Tous ces auteurs tentent de définir le phénomène. À titre d'exemple, Rossouw (2000) définit le dysfonctionnement en général comme « un phénomène qui se produit tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Ce n'est pas un phénomène qui implique seulement les pouvoirs publics ; mais tout employé ou tout tiers peut perpétrer le dysfonctionnement. » (Rossouw, 2000). Ainsi, retrouvons-nous, presque dans toutes les études sur le sujet des typologies aussi diverses que variées ; des effets plus ou moins handicapants pour les entreprises comme pour les pays ; des solutions à effet direct et indirect. En nous focalisant particulièrement sur les causes, celles évoquées par les différents travaux varient de l'appât du gain facile (Gray et Kaufmann, 1998 ; Seka, 2005) aux dysfonctionnements administratifs (Blundo et Olivier de Sardan, 2001). On peut retenir aussi des causes comme l'injustice sociale et l'absence d'équité (Abudu, 1986 ; Fokam, 2000), les faibles salaires dans les administrations publiques en Afrique (Fokam, 2000 ; Van Rijckeghem et Weder, 1997), l'absence de filets sociaux en Afrique (Gray et Kaufmann, 1998), le pouvoir discrétionnaire du fonctionnaire (Blundo, 2001 ; Gray et Kaufmann, 1998), la non prise en compte des valeurs culturelles africaines (Kanyandago, 2000 ; Fokam, 2000).

À travers les causes, l'on peut s'apercevoir de la complexité de l'objet d'étude et repérer, hormis les causes de nature macrosociologique comme l'appât du gain facile, ou macroéconomique comme l'abondance des ressources naturelles, des causes organisationnelles. Tout en étant conscients que les causes sont imbriquées les unes par rapport aux autres, nous nous focalisons cependant sur ces causes organisationnelles. Peu de travaux de recherche abordent le dysfonctionnement sous cet angle. Retenons, dans cette ligne, les travaux de certains anthropologues, pour qui le dysfonctionnement et ses différents types sont enchâssés dans les pratiques administratives (Blundo et Olivier de Sardan, 2001). Cette position complète celles de certains auteurs qui considèrent que les mauvais comportements des agents sont liés à l'ignorance des cultures africaines ou à la non prise en compte de celles-ci dans la gestion des entreprises en Afrique (Abudu, 1986 ; Kanyangado, 2000 ; Fokam, 2000).

S'inscrivant dans cette logique culturelle, plusieurs auteurs ont tenté d'exploiter les atouts de la culture africaine, pour rendre plus cohérents et/ou plus efficaces les outils de gestion classiques dans l'environnement africain (Ahiauzu, 1986 ; Beugré et Offodile, 2001 ; Dia, 1991 ; d'Iribarne, 2003 ; Nkakleu, 2002). Certaines de ces recherches explorent la voie de l'adaptation des traditions culturelles africaines pour une amélioration de l'efficacité des outils de gestion du monde occidental dans les entreprises africaines (d'Iribarne, 2003 ; Zadi Kessy, 1998). D'autres auteurs expliquent, à partir des liens de réseaux ou communautaires, le succès ou la réussite des entreprises dans certains pays du Sud (Filion, 2003 ; Kristiansen, 2004).

Sans nous prononcer sur la pertinence de ces différentes démarches qui consistent à ancrer des pratiques managériales dans la ou les cultures africaines, nous constatons que l'ensemble de ces travaux s'oriente vers la recherche de l'efficacité des entreprises. Or cette préoccupation d'efficacité n'inspire que très peu de travaux portant sur la question spécifique du dysfonctionnement qu'est la fraude et de ses différents types dans les entreprises africaines.

Fort de ces constats qui dénotent - d'une part que peu de travaux sont orientés vers la recherche de l'efficacité par la réduction du dysfonctionnement lié à la fraude et, d'autre part que l'explication de certains succès des entreprises dans les pays du sud met en avant des liens communautaires ou des liens de réseaux – notre article s'interroge sur l'existence de pratiques managériales bien ancrées dans la culture africaine qui pourraient réduire le dysfonctionnement lié à la fraude en entreprise à travers une étude de cas en contexte béninois. Mais avant le cas, nous présentons la méthodologie.

2. Méthodologie

Comme recommandé par Yin (2003, 2009), et mis en œuvre par Gagnon (2012), nous avons retenu la méthode de l'étude de cas pour explorer le rôle de la religion dans la lutte contre la fraude. À Ce titre, nous avons combiné plusieurs modes de collecte de l'information.

Tout d'abord des entretiens, au total une vingtaine. Ainsi, nous avons interviewé pendant plus de quatre heures la principale dirigeante de l'entreprise. Nous avons également eu des entretiens plus courts avec les différents chefs de service et de département : nous avons rencontré les quatre responsables opérationnels (commercial, achats, comptabilité, contrôle) et les quatre responsables des services de soutien (ressources humaines, ressources matérielles, informatique, administratif). En dehors de ces responsables, nous avons posé des questions sur les moyens de contrôle des stocks dont disposent les principaux magasiniers (au siège comme dans la succursale) aux différents agents de contrôle au niveau de la succursale, et aux caissiers

du siège.

Ces divers entretiens complémentaires, qui ont chacun duré de quarante minutes à une heure, avaient également pour but de collecter des documents c'est notre deuxième mode de collecte de l'information et de recouper des informations nécessaires à la bonne compréhension des règles évoquées par les responsables à différents niveaux.

En troisième lieu, nous avons tenté d'observer tous les signes de la présence de la religion dans l'entreprise. Ainsi, au cours de nos visites, nous avons remarqué que la Bible ou les images religieuses foisonnent dans les bureaux et même sur les ordinateurs.

Enfin - quatrième mode de collecte -, nous avons établi des fiches pour collecter des informations personnelles manquantes dans le dossier des agents. (L'entreprise n'a pas l'habitude de recruter du personnel en fonction de la religion.) Nous sommes revenus collecter ces fiches près d'une quinzaine de jours après leur dépôt.

2.1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise ShiloFish une société créée il y a une trentaine d'année sous la forme d'une entreprise individuelle par un couple, avec l'appui de la famille. Constituée pendant une dizaine d'année d'un effectif de moins de 20 personnes, elle a vu sa taille augmenter très fortement ; elle emploie aujourd'hui plus d'une centaine d'agents, toutes catégories confondues 165 exactement à la fin de l'année 2020). Elle opère dans la distribution des produits surgelés : produits carnés (viande) et halieutiques (poissons) importés d'Europe et du Canada. L'entreprise Shilo Fish dispose d'une succursale et de dépôts d'enlèvement (c'est-à-dire de grands magasins frigorifiques qui reçoivent et qui livrent les marchandises) dans la plus grande ville du pays. Une succursale sera opérationnelle au cours de l'année 2021 à l'intérieur du pays.

2.1.1. Organisation actuelle de la société

La société ShiloFish est organisée actuellement en départements et services. Les départements sont ceux de la distribution, des achats, de la comptabilité et du contrôle. Les services de soutien sont ceux des ressources humaines, des ressources matérielles, de l'informatique ainsi que le secrétariat administratif. Au département de distribution sont rattachés les succursales, les dépôts d'enlèvement, les autres magasins et la trésorerie. Les recettes sont reçues par des caissiers qui sont supervisés par le responsable de département. Un système d'inventaire

permanent est en place pour le suivi des flux de marchandises. Actuellement, le principal point de vente est à la direction générale ; plusieurs autres points sont installés sur le territoire national. On peut en dénombrer une dizaine. A chaque point de vente, on retrouve un caissier, un vendeur et un magasinier. Ces trois agents mettent en œuvre la procédure ci-après : le vendeur délivre le bon d'achat au client, ce dernier s'adresse au caissier pour payer le produit et recevoir le bon d'enlèvement, le client est orienté vers le magasin pour retirer sa marchandise contre un bordereau de livraison. En fin de journée, toutes les copies de documents ayant servi à la vente sont envoyées au contrôlé.

2.1.2. Caractéristiques générales du personnel

La moyenne d'âge du personnel est d'une vingtaine d'années et le genre féminin est minoritaire (9% de l'effectif total). Le personnel est en majorité non qualifié. L'ancienneté moyenne du personnel disponible au 31 décembre 2020 est de cinq ans. Le personnel est majoritairement marié (72 %). L'évolution des salaires des agents de l'entreprise sur les deux dernières années est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 1- Évolution des salaires moyens sur les deux dernières années (en FCF A)

Catégories de personnel	Année 2019	Année 2020
Personnel cadre	239 520	284400
Personnel d'exécution	66440	84 520

Source : comptabilité des salaires de ShiloFish

On peut remarquer que les salaires moyens des agents d'exécution évoluent plus vite, (27 % d'augmentation) que ceux des cadres (18 %). Ceci peut illustrer la volonté du management de faire profiter les agents d'exécution plus que les autres, des fruits de la croissance de l'entreprise : Une comparaison de ces salaires moyens avec ceux payés au niveau national révèle que les salaires de l'entreprise sont équivalents pour le personnel non cadre et légèrement supérieurs pour le personnel cadre. Et depuis 2012, tous les agents sont assurés pour la retraite et les accidents de travail et perçoivent des allocations familiales. Les agents d'exécution ainsi que leurs familles sont pris en charge à 100 % par l'entreprise pour les soins de santé, ce qui n'est pas le cas des cadres.

La cartographie religieuse offre la composition suivante du personnel.

Tableau 2 : Composition religieuse du personnel au 31 décembre 2020

Composition du personnel	Catholiques	Autres Chrétiens	Musulmans	Non indiqué
Proportion	15%	73%	9%	3%

Source : informations collectées par nous-mêmes.

La direction générale est intégralement catholique et les postes clés (responsables des départements et des services de soutien) sont occupés en majorité par des catholiques.

2.2. Évolution des activités de 2005 à 2020

Débutées timidement dans les années 2000 dans des conditions difficiles, les activités de l'entreprise ont connu une évolution considérable, à telle enseigne qu'elle est aujourd'hui un des leaders dans son secteur. L'évolution fulgurante du chiffre d'affaires permet de s'en rendre compte.

Tableau 3 : Évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise (en milliard de FCFA)

Année	CA	Années	CA
2005	0.55	2013	4.5
2006	0.58	2014	6
2007	0.59	2015	9
2008	0.61	2016	11
2009	0.74	2017	15
2010	0.76	2018	17
2011	0.82	2019	15
2012	1.05	2020	16

Source : comptabilité de ShiloFish.

Ces chiffres d'affaires sont réalisés avec une clientèle diversifiée venant du Bénin (30%), du Nigeria (60%), du Togo (8%) et du Ghana (2%). La gestion de la clientèle se complexifie avec la gamme des produits et la palette des modalités de paiement offertes par la société. La société propose à sa clientèle 70 articles tous produits confondus. Ils peuvent être livrés en gros comme au détail. Les ventes en gros se font parfois à crédit. A l'occasion de ces livraisons, comme au détour de plusieurs autres opérations, les règles ci-dessus décrites sont contournées par les agents. Ces actes opportunistes évoluent avec le développement de l'entreprise.

3. L'évolution des fraudes et des manières de les réduire

Nous distinguons ci-dessous plusieurs périodes. Elles se caractérisent par des fraudes de nature différente, sur plusieurs critères : le montant de la fraude ; l'objet fraudé (fraudes en nature ou en argent) ; l'auteur de la fraude (les agents de l'entreprise et/ou des extérieurs : clients, fournisseurs). Pour chaque période, nous indiquons les moyens mis en place pour réduire les fraudes et l'effet qu'ils ont eu ; une attention particulière est accordée à l'analyse du rôle de la religion.

3.1. Des fraudes inexistantes

Les personnes interrogées n'évoquent pas de cas de fraudes qui seraient intervenus durant les premières années de la vie de l'entreprise (soit de 2000 à 2006). (Même si certaines fraudes ont eu lieu, elles doivent être si insignifiantes qu'elles n'ont pas marqué les esprits.) L'entreprise est à cette époque de petite taille (15 personnes) et la principale dirigeante suit toutes les activités de près. Les achats et la réception des produits à vendre, leur stockage en chambre froide, leur déstockage suite à leur vente se font en sa présence physique.

3.2. Les fraudes grossières sur la marchandise

Au cours des années 2007 et 2008, surviennent deux événements importants. Le premier est l'absence de la dirigeante chargée de la caisse et des ventes. Elle s'est absentée pour des raisons de convenance personnelle et a procédé aux premiers recrutements hors du cercle familial. Un agent livreur est muté à la caisse, un comptable assez expérimenté et d'un certain âge est recruté pour superviser et enregistrer toutes les opérations.

À son retour de l'étranger en 2008, la dirigeante a été surprise par l'existence d'importants manquants au niveau du magasin. Les fiches de stocks étaient mal tenues et présentaient des espaces vides et des ratures, le stock physique avait été rarement inventorié. L'évaluation des manquants a révélé un déficit estimé à quelques 60 millions de FCFA, soit plus de 9% du chiffre d'affaires durant la période considérée. Pour frauder, les acteurs procèdent comme suit : le client complice paye pour une quantité X à la caisse, le magasinier lui livre, une quantité Y légèrement différente et non détectable par le système de surveillance mis en place par la direction, L'agent complice passe ensuite auprès du client pour retirer le produit de sa fraude. Cette fraude porte autant sur les produits vendus en détail que sur ceux vendus en gros.

Face à cette fraude généralisée et organisée, les dirigeants réagissent de deux manières. Tout

d'abord, ils se répartissent plus clairement les tâches - la femme s'occupant des ventes et le mari des achats - et ils mettent en place les premières procédures relatives à l'entrée des produits en stock, à leur vente et à l'encaissement des recettes.

Ensuite, ils font appel à Dieu et à la religion. À la question de voir comment elle a pu se sortir des difficultés rencontrées, la dirigeante répond : « quand vous êtes saisis par le divin, vous regardez tout différemment », Face à cette perte d'argent suite à la fraude organisée, et à ceux qui lui demandaient de faire interpellier les principaux auteurs en fuite, elle réplique : « l'or et l'argent appartiennent au Seigneur Jésus-Christ. Ce qu'ils m'ont pris, Il me le rendra un jour » En conséquence, la dirigeante a commencé par prier seule et discrètement dans les locaux de l'entreprise ; parfois, elle invitait des hommes d'Église qui priaient en sa compagnie. Les agents ne participaient pas à ces prières. De plus en plus, l'on percevait tant dans le discours de la principale responsable que dans son comportement la volonté d'appliquer des principes tels que : le pardon, la solidarité, le développement de l'esprit de famille et surtout l'amour du prochain.

3.3. Les fraudes sur les recettes

Durant cette troisième période qui s'entend de 2008 à 2013, les contrôles permanents sur les flux de marchandises ont poussé certains agents vers une autre forme de fraude, suffisamment fine pour qu'elle ne soit pas détectable par les moyens de surveillance mis en œuvre par la direction de l'entreprise. Au lieu de s'entendre avec un ou des clients, les agents, notamment les caissiers, n'hésitent pas à prélever directement, de manière habile, dans la caisse. Le client se rend à la caisse pour payer son produit, il paye pour X quantité, le caissier marque sur la première page du carnet de recette la quantité payée par ce dernier mais marque une autre quantité sur la souche qui sera transmise au service contrôle. En fin de journée, le caissier fait le point sur la base de la souche et prend au passage le produit de sa fraude. Cette technique est d'autant plus pernicieuse que cette fraude ne porte pas sur toutes les ventes, elle est aléatoire.

Cette seconde forme de fraude est beaucoup moins conséquente que la précédente. On peut l'estimer, selon les dires de nos interviewés, de 4,5 à 5 millions de FCF A pour la période. Sa détection a été le fait du hasard, selon le contrôleur ; ce dernier est d'ailleurs persuadé que c'est là l'un des résultats des prières de la dirigeante. La détection de cette fraude a renforcé la confiance que la direction a placée en l'équipe de contrôle. Elle a aussi été interprétée comme un signe de Dieu pour les dirigeants qui ont désormais décidé d'élargir les séances de prières au comité de direction. Au cours de ces séances de prières, qui se déroulent au début de chaque

réunion du comité de direction, les dirigeants implorant la Providence pour le bon fonctionnement de leur entreprise. Ils en profitent pour s'enquérir des nouvelles de la famille des agents mais, surtout, pour étendre la chaîne des fidèles chrétiens conviés aux prières quotidiennes de l'entreprise, Sur cent soixante-cinq personnes employées par l'entreprise, une trentaine d'agents - essentiellement des cadres assiste à ces prières. Toutefois, la mise en œuvre des principes religieux passe par d'autres manières plus discrètes, comme l'affichage des effigies des saints dans certains recoins de l'entreprise, sur les ordinateurs et surtout dans le bureau de la responsable et dans celui des caissiers.

4. Les formes actuelles de fraude

Durant cette quatrième période, qui va de 2013 à aujourd'hui, toutes les entrées de fonds sont contrôlées au jour le jour, les sorties doivent recevoir le visa du contrôleur a priori et, une fois la dépense effectuée, le visa a posteriori doit être obtenu du contrôle avant l'enregistrement à la comptabilité. Un département contrôle et audit est érigé à cet effet, et agit comme un filtre ; on dirait un mécanisme de supervision de tous les départements sans exception, Ces contrôles a priori et a posteriori sont facilités par l'informatisation complète et progressive de certaines activités, depuis la détection de la fraude sur les recettes, c'est-à-dire depuis 2013. Le travail manuel a considérablement baissé, et comme l'affirme la dirigeante de l'entreprise : « on tend vers l'écart zéro ». Toutefois, le contrôleur pense que des risques potentiels existent encore et donne deux exemples. Voici le premier : « Avec les contrôles mis en place (contrôles a priori et a posteriori), les agents savent qu'ils ne peuvent plus voler les marchandises, Alors ils continuent de voler les recettes de manière subtile. Deux fois de suite, un caissier a vu disparaître en fin de journée une bonne partie de sa recette journalière. Deux grosses sommes d'argent d'environ 800000 FCFA (environ 1221 euros) se sont volatilisées. Inquiet et triste, il se rapproche de la direction pour solliciter des prières de protection car il a l'impression que le diable prélève des sommes d'argent dans sa caisse. Mais cet agent sait très bien que, lorsqu'il manque de l'argent en caisse, il est tenu de rembourser lui-même la somme sur son salaire. Ainsi, le fait de simuler une perte d'argent revient en fait à s'attribuer un prêt, et cela sans avis favorable de la direction, et sans intérêt. Que peut le contrôle a posteriori contre ce genre de fraude ? Absolument rien. Sauf licencier l'agent » Le second exemple est celui qui naît lors de l'exécution des dépenses. Cette fraude intervient lors des acquisitions des biens et services. Il s'agit essentiellement de la surfacturation qui s'opère en complicité avec les prestataires de services.

Le montant de la fraude est relativement faible, avec une estimation de maximum 4 millions de FCFA pour la période.

Les caractéristiques prises par la fraude lors de ces différentes périodes peuvent être résumées dans le tableau suivant (nous avons exclu la première période pour laquelle, pour rappel, aucune fraude n'a été détectée).

Tableau 4. Caractéristiques des fraudes aux différentes périodes

Périodes	Montant	Objet	Auteur
2e période : 2007-2008	élevé	Marchandises	plusieurs agents + clients
3e période: 2008-2013	faible	Argent	agent seul
4e période: 2013-2020	très faible	Argent	plusieurs agents

5. L'efficacité des moyens de lutte contre la fraude

Il nous reste à présent à nous interroger sur l'efficacité des moyens mis en place pour combattre les fraudes. Nous examinerons successivement ce qui relève des mécanismes plus habituels - on parlera de supervision directe et de standardisation des procédés -, puis ce qui relève du recours aux principes religieux.

5.1. La lutte contre les fraudes : de la supervision directe à la standardisation des procédés

La première période, caractérisée par l'absence de fraudes, voit la directrice suivre les activités de près. Ce mode de contrôle correspond bien à ce que H. Mintzberg, revisité par J. Nizet et F. Pichault (2000) dénomme la supervision directe. Cette supervision directe, combinée probablement à la petite taille de l'entreprise, se révèle donc efficace pour empêcher les fraudes, ou du moins pour les maintenir à un niveau insignifiant.

À partir de la deuxième période, on assiste à la mise en place de ce que H. Mintzberg appelle la standardisation des procédés, par l'introduction de procédures relatives à l'entrée des produits, leur vente, l'encaissement des recettes ; ensuite par l'informatisation. Il apparaît que la standardisation des procédés ne parvient pas à contenir les fraudes, dont la nature évoluera d'ailleurs, au cours de la troisième période, en lien avec l'évolution de cette standardisation.

La mise en place des procédures a rendu possibles deux types de fraudes. Le premier type de fraude est celle qu'on peut qualifier à la fois de grossière, en référence à la manière dont la

soustraction du produit a été opérée, et organisée, car la complicité d'un tiers était nécessaire pour sa réalisation. Elle s'est déroulée en l'absence de la principale responsable. Le contrôle par la standardisation s'est donc montré défaillant. Aucune autre ressource n'a été mobilisée pour rendre ce mécanisme de coordination efficace. Le second type de fraude est la soustraction très habile de la recette ; il s'agit d'une fraude solitaire. Si elle a pu se réaliser, c'est tout simplement à cause, de la fragilité du contrôle effectué par la standardisation. Cette fragilité va disparaître avec l'informatisation des opérations de stockage qui, si elle avait eu lieu auparavant, aurait pu orienter le contrôleur vers la découverte de cette fraude.

Au cours de la troisième période, les procédures ont été informatisées, les opérations préalables à l'enlèvement des marchandises sont traitées sur des ordinateurs, reliés partiellement en réseau. Les flux réels de marchandises et de numéraire sont suivis en temps réel, ce qui renforce le contrôle standardisé. Mais d'autres opérations relevant du domaine de la logistique demeurent manuelles. Ici aussi, deux types de fraude sont à signaler. Le premier type qu'on qualifiera de solitaire et de grossier concerne les disparitions des sommes d'argent que signalent les caissiers. Cette fraude ne peut être que ponctuelle et ne peut impliquer qu'un acteur à la fois. La grossièreté de la fraude n'est cependant pas masquée par sa dénonciation spontanée par les caissiers eux-mêmes. Toutefois, elle peut être cyclique (si on n'y prend garde) et dans ces conditions, on peut très bien avancer que l'agent n'arrive pas à se soustraire de la pression de la famille ou de la communauté (Chevrier, 2005). Le second type de fraude est relatif à la fraude organisée de connivence avec des prestataires de service dans les domaines de maintenance mécanique et informatique. La fraude a changé de domaine. Elle passe de l'opérationnel à la logistique, confirmant le constat que la fraude s'installe dans le domaine où le mécanisme de coordination est le plus fragile. (Les procédures partiellement écrites et l'informatisation sont insuffisantes pour empêcher les fraudes comme les surfacturations dans la sous-traitance des activités de réparation des engins de transport ou des équipements.)

5.2. La standardisation des valeurs : le recours à la religion, ses effets et ses limites.

Parallèlement à l'utilisation de la standardisation des procédés, la dirigeante de l'entreprise met en place, dès la deuxième période décrite plus haut, ce que J. Nizet et F. Pichault appellent la standardisation des normes, ou des valeurs (Nizet et Pichault, 2000). La dirigeante s'inscrit ainsi dans la logique de la pensée d'auteurs comme Simen et Ange (2015), Ahiauzu (1989) et Abudu (1986) qui estiment que gérer les entreprises africaines passe par la prise en compte des valeurs

culturelles, notamment religieuses, des travailleurs. Quelques principes religieux chrétiens, notamment catholiques, sont exploités. Qu'en est-il de leurs effets sur le phénomène étudié ?

D'abord, on constate que, dès le retour des responsables, il n'y a plus de grosse fraude. Les fraudes qui apparaissent encore sont souvent d'un montant insignifiant par rapport au chiffre d'affaires. On est passé d'une somme de 60 millions de FCFA, soit environ 9 % du chiffre d'affaires, à des montants insignifiants, de l'ordre de 3,5 à 5 millions. À ce stade de l'analyse, on ne peut pas affirmer que c'est la conséquence des seules prières qui se font désormais au sein de l'entreprise par la responsable, rejointe ultérieurement par d'autres membres du personnel. On est probablement en présence d'un mélange de plusieurs effets appartenant à des piliers différents du « trépied » dont il a été question plus haut. Le premier effet provient certainement de l'armada des outils de contrôle que le management a développée depuis la première crise. C'est l'effet « hard », Le second effet serait l'influence des prières que la responsable et les membres du comité de direction font au sein de l'entreprise. C'est l'effet « soft », Par cette dernière action, les dirigeants tentent d'introduire une culture d'entreprise visant à promouvoir les comportements loyaux au sein de l'entreprise.

Compte tenu de la persistance des fraudes au sein de l'entreprise, même si celles-ci sont insignifiantes actuellement, l'on doit s'interroger sur l'efficacité de ce troisième pilier du trépied. En analysant la démarche du management à l'œuvre dans ce cas, on peut repérer quelques éléments qui réduisent probablement l'efficacité du recours au religieux.

En premier lieu, la dirigeante tente de construire une culture religieuse sans que le critère d'appartenance religieuse ne soit pris en compte au niveau du recrutement des agents. Elle se limite donc à mettre en place une « ceinture religieuse », par la nomination de catholiques à des postes clés. Mais on n'a pas affaire pour autant à un « village religieux » ; en effet, l'appartenance religieuse des agents en particulier des agents subalternes - reste assez diversifiée, comme le montre le tableau 2.

En deuxième lieu, la dirigeante décide de manière unilatérale de se mettre à prier ; elle n'associe pas les cadres ni a fortiori le personnel subalterne à la construction du message fondateur de la culture d'entreprise. Il en résulte que la religion donne lieu, au mieux, à des contrôles descendants ; elle n'est guère utilisée dans le cadre de contrôles transversaux. : ceux que les agents peuvent exercer sur leurs pairs.

En troisième lieu, le message religieux est diffusé dans un contexte organisationnel où les niveaux d'implication des agents sont très variables : implication élevée chez un certain nombre de cadres, implication beaucoup plus faible chez bon nombre d'agents subalternes. Il est probable que l'attitude plus ou moins impliquée par rapport à l'entreprise ait un effet sur l'acceptation ou non de la culture d'entreprise introduite par la dirigeante, la rendant efficace pour certains agents (la majorité des cadres), beaucoup moins pour d'autres (la plupart du personnel subalterne).

CONCLUSION

À partir du repérage de ces éléments militants, on peut argumenter que la religion comme élément de construction du trépied ne serait pleinement efficace que si quelques conditions étaient remplies. En premier lieu, le management qui désire utiliser la religion comme outil symbolique de mobilisation devrait en tenir compte dans le recrutement. En second lieu, la mise en place d'une ceinture religieuse ne suffit pas pour rendre efficace l'usage du religieux ; il faut y associer des contrôles transversaux qui responsabilisent tous les acteurs et font du contrôle la préoccupation de tout le personnel et non celle d'une seule fonction. En troisième lieu, le message porteur de la culture d'entreprise doit être construit avec la participation de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABUDUF. (1986), «Work Attitudes of Africans, with Special Reference to Nigeria », *International Studies of Management and Organization*, Vol 16, n°2, pp. 17-36.

AHIAUZUA.I. (1989), « The theory a system of Work Organization for the Modern Africa Workplace », *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19 n°1, pp. 6-27.

ALSENE E., PICHAULT F. (2007), « La coordination au sein des organisations : Eléments de recadrage conceptuel », *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, n°87 mars, pp. 80-81.

AUBOUN N., COBLENC E., KLETZ F. (2012), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création ». *Management et avenir*, Vol 54, n°4, pp. 191-214

AYIMPAM S. (2005), « Entrepreneurs et entreprises de l'informel à Kinshasa. Le difficile arbitrage entre des répertoires normatifs différents », communication au colloque de l'APAD *Entreprises et entrepreneurs en quête de normes*, Yaoundé, 11-14 octobre.

BAKENGELA S, LIVIAN Y.F. (2014), « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée », *conférence ATLAS AFMI*, mai. Marseille.

BALANDIER (2018), *Les études de cas*, in les méthodes de recherche du DBA.

BAKO ARIFARI N. (2006), « La corruption dans les transports et la douane au Bénin, au Niger et au Sénégal », *La corruption au quotidien*, in G. Blundo G et J-P. Olivier de Sardan Éditions Khartala, pp. 1-37.

BASSE A. (2005), « Les différentes formes de fraude et leur impacts négatifs prévisibles sur la filière industrielle : l'exemple de la CSS », Université Gaston Berger de Saint louis, *Mémoire de formation*.

BEURGRE C.D., OFFODILE O.F. (2001), « Managing for Organizational Effectiveness in Sub-Saharan Africa: a Culture-Fit Model », *International Journal of Human Resource Management*.

BIWOLE F., CAUSSE G., NGANTCHOU A. (2018), *Théorie des organisations africaine*, Paris, l'harmatan.

BOUBAKARY B., BOUKAR F., TSAPI V. (2017), « L'impact du profil psychologique du dirigeant et la croissance des PME au Cameroun », *Question (s) de management* Vol 3 , n°18, pp. 47-62

BLUNDO G., OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2001), « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest », *Politiques Africaine*, n°83, Octobre, Paris, pp. 8-37.

CHEVRIER J. (2005), *L'arbre à palabres. Essai sur les contes et récits traditionnels d'Afrique noire*, Paris, Hatier International.

DIA M. (1991), « Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne », *Finances et développement*, décembre, pp. 10-13.

D'IRIBARNE Ph., HENRY A. (2003), « qualité totale et islam à Casablanca », in D'Iribarne, P. *Le tiers- monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, coll. « Politique actuelle », pp. 57-94.

- DJENEBOU K. (2011), « L'adoption réciproque de la culture locale et du management en tant que création et partage de connaissances : Le cas d'une filiale appartenant à un groupe français dans le domaine des NTIC : Orange Mali » *Mémoire de maîtrise Université de Québec à Montréal*.
- FILION L. J. (2003), « Démarrage d'entreprise par les chinois, italiens et Sikhs au Canada. Quelques résultats empiriques », *Journal of Small and Entrepreneurship*, Vol. 16, n° 3/4, Spring.
- FOKAM P. K. (2000), *Et si l'Afrique se réveillait*. Editions Du Jaguar.
- GRAY C.W., KAUFMAN D. (1998), "Corruption and development" *Finance and Development*, (disponible sur www.worldbank.org).
- HAFSI H., FARASHASHI M. (2005), « Applicability of management theories to developing countries: A Synthesis », *Management International*, Vol 45, n° 4, pp. 483-511.
- HENLEY A (2016), « Does religion influence entrepreneurial behaviour? », *International Small Business Journal*, July, pp: 1- 43.
- HERNANDEZ E.M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- HONORE L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *Revue Interdisciplinaires Management, Hommes et Entreprises*, Vol 4, n°13, pp. 54-67.
- HOUNKOU E. (2015), « Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Études des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH », *Revue Africaine de Gestion*, numéro spécial.
- JACQUEMOT P. (2018), *L'industrialisation en Afrique en question. Des désillusions à un nouveau volontarisme*, De Boeck. N° 266 Page.
- KHAN A.S., ACKERS P. (2004), « Neo pluralism as a theoretical framework understanding HRM in Sub-Saharan Africa », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n°7, november.
- KANDEM E., TEDONGMO T. (2015), « L'entreprise sorcellaire en Afrique (pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique une perspective interculturelle) », *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol 21, n°52, pp. 69-88.

KANYANDAGO P. (2000), « From scarcity to abundance reflections on using African values to combat fraud », *Business Ethics : a European review*, Blackwell Publishers Limited

KRISTIANSEN S. (2004), « Social networks and Business success. The role of subculture in an African context », *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 63, n° 5, November.

LANDA J.T. (1993), « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique », in Berger, B. et al, *Esprit d'entreprise, cultures et sociétés*, Paris, Maxima laurent eu Mesnil, coll « Nouveau horizon », pp.115-218.

MONGA C. (1993), « Le mythe d'une gestion à l'africaine », *Jeune Afrique Economie*, n°172, octobre.

MWISSA K.C. (2005), *Parenté et famille dans les cultures africaines*, Yaoundé, Karthala.

MPINDA M. (2005), « La GRH dans les petites entreprises congolaises », *Actes du 16^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris Dauphine, pp. 1-19.

NKAKLEU R. (2016), « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Question (s) de management*, n°12, pp. 83-104.

NYAMBAL E. (2008), *Afrique : les voies de la prospérité : dix clés pour sortir de la pauvreté*, Paris, L'Harmattan, 2^{ème} édition.

NIZET J. (2003), « Les ordres religieux au Moyen Âge : des organisations fermées ? Le cas de cluny », *Archives européennes des sciences sociales des religions*, n° 123, pp. 41-60.

NIZET J., PICHAULT F. (2001), *Introduction à la théorie des organisations. Du one best way à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université, Bruxelles, première édition.

NYOBE S., PLANE J-M. (2020), « hybrid HRM as a framework for handling cultural dominance issues at work », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°115, janvier -mars, pp. 5-18.

OUEDRAOGO A., ATANGANA-ABE J. (2014), *La stratégie dans le contexte africain*, Encyclopédie de la stratégie, Paris, Vuibert.

OUEDRAOGO A. (2004), *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance*. Paris éditions Publibook.

- PARLIER M. (2006), « Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises » *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, J. Allouche (Dir) Paris Vuibert, pp. 961-969.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, collection Points Essais.
- PLANE J-M. (2008), « The ethnomethodological approach management: A new perspective on constructivist research », *Journal of business ethics*, Vol 26, n°3, pp.233-244.
- PLANE J.M. (2019), *Management des organisations. Concepts, théories, performances*, Paris, Dunod, 5^e édition.
- ROSSOUW G.J. (2000), « Defining and understanding fraud: South African case Study », *Business ethics*.
- SEKA P. R. (2005), « Corruption, croissance et capital humain. Quels rapports », Université de Cocody, UFR-SEG, Dixième anniversaire du PTCI.
- SIMEN S., ANGE A. (2015), « La gestion de l'entreprise sénégalaise. Entre ferveur islamique et laïcité problématique, quels impacts des pratiques religieuses dans l'entreprise sur le mode de gestion ? » *Serge Days*, mai Saint, Louis, Sénégal.
- TIDJANI B., KAMDEM E. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Caen, édition EMS.
- VAN RIJCKEGHEM C., WEDER B. (1997), « Corruption and the rate of temptation: do low wages in the civil service cause corruption? », *International Monetary Fund*, Working Paper, June.
- YIN M.K. (2003), « Case Study research: Design and methods », third edition, Sage Publications.
- YIN M.K. (2009), « *Case Study research: Design and methods* », fourth edition, Sage Publications.
- ZADY KESSY M. (1998), *Culture africaine et gestion et gestion de l'entreprise moderne*, Clamey, CEDA.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2021- imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 10 - VOLUME 10 – Juillet 2021