

GERMIVOIRE



[www.germ-ivoire.net](http://www.germ-ivoire.net)

Revue scientifique  
de littérature,  
des langues et  
des sciences sociales

ISSN: 2411-6750



Université Félix Houphouët Boigny



**[www.germ-ivoire.net](http://www.germ-ivoire.net)**

**REVUE SCIENTIFIQUE DE LITTÉRATURE  
DES LANGUES ET DES SCIENCES SOCIALES**



**14/2021 – Volume 2/2**

Directeur de publication:

Paul N'GUESSAN-BÉCHIÉ  
Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody

Editeur:

Djama Ignace ALLABA  
Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody

Comité de Rédaction:

Brahima DIABY (Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody)  
Ahiba Alphonse BOUA (Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody)  
Djama Ignace ALLABA (Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody)

[www.germ-ivoire.net](http://www.germ-ivoire.net)

## **Comité scientifique de Germivoire**

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Ernest W.B. HESS-LUETTICH  
Stellenbosch University Private Bag X1

Dr Gerd Ulrich BAUER  
Universität Bayreuth

Prof. Stephan MÜHR  
University of Pretoria

Prof. Dakha DEME  
Université Cheikh Anta Diop - Dakar

Prof. Serge GLITHO  
Université de Lomé - Togo

† Prof. Augustin DIBI  
Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan)

Prof. Aimé KOUASSI  
Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan)

Prof. Paul N'GUESSAN-BECHIE  
Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan)

Prof. Kasimi DJIMAN  
Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan)

Prof Kra Raymond YAO  
Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan)

Prof Daouda COULIBALY  
Université Alassane Ouattara (Bouaké)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Editorial</b> .....	<b>5</b>
------------------------	----------

### Allemand

<b>YEO Lacina</b> Kulturtransfers zwischen Subsahara-Afrika und dem deutschsprachigen Raum in Geschichte und Gegenwart. Ein Beitrag zum Postkolonialismus- und Globalisierungsdiskurs .....	6–24
---	------

<b>BOUA Ahiba Alphonse / COULIBALY Lagnimin Marie-Noëlle</b> Uchronie heute studieren: Umgang mit dem Begriff im Lichte einiger Grundbegriffe und Theorien der Postmoderne .....	25–43
--	-------

### Espagnol

<b>COULIBALY Mamadou</b> El estudio del significado en semántica y pragmática: orígenes de los planteamientos actuales .....	44–61
--	-------

### Géographie

<b>ODJOUBERE Jules</b> Ethnobotanique de <i>Detarium senegalense</i> et pression anthropique sur cette espèce dans les phytodistricts de Bassila et du Borgou-Sud en République du Bénin ... ..	62–78
---	-------

### Gestion

<b>BAH Oumar / SANOGO Boubacar / TRAORE Mohamed</b> Projet expérimental de valorisation des déchets ménagers organiques pour la production de compost biologique à destination de l’agriculture péri - urbaine de Bamako .....	79–95
--	-------

### Lettres (Littérature / Langue)

<b>ANOH Brou Didier</b> D’une écriture diasporique... Formes et pratiques dans trois romans d’Afrique noire francophone .....	96–110
---	--------

<b>AKA Adjé Justin</b> <i>La jalousie</i> d’Alain Robbe-Grillet, une œuvre fondamentalement Nouveau roman .....	111–127
---	---------

<b>KOUASSI Koffi Georges</b> La salutation chez le peuple agni de Côte d’Ivoire, un discours poétique théâtralisé dans la didactique de la morale de courtoisie .....	128–150
---	---------

<b>KPANGUI Kouassi</b> Fonctionnement syntaxique des propositions subordonnées circonstancielle et leurs valeurs dans les proverbes ivoiriens .....	151–171
---	---------

### Sociologie

<b>KOUIN Barnabé Jaurès / VODOUNNON TOTIN K Marius / NANGBE Florentin</b>	
---	--

La performance des organisations interpellée par la compliance et la culture .....	172–190
--	---------

## Éditorial

La pandémie à Coronavirus continue de faire des ravages dans nos sociétés avec son lot de problèmes et de conséquences à tous les niveaux : Psychose, contagion, maladie et décès...

Les recherches scientifiques, à l'instar des autres domaines des activités humaines, s'en trouvent aussi quelque peu impactées, car les enseignants-chercheurs et chercheurs, soumis aux conditions de travail très peu favorables, ne peuvent produire efficacement et impunément, sans tenir compte des nouvelles règles et mesures que leur impose la pandémie : Changement spatio-temporel du cadre de travail, de moyens, de méthodes ... Il est évident que tout ce chamboulement nécessite une réadaptation et rééducation aux nouveaux modes de fonctionnement des systèmes. Et comme chacun, à son niveau, est peu ou prou affecté mentalement, psychologiquement, intellectuellement, physiquement, etc., la vie semble tourner au ralenti. Et les résultats de la recherche d'être livrés au compte-gouttes.

Quoiqu'il en soit, les productions scientifiques ne connaîtront pas d'arrêt total, car c'est de notre activité acharnée et continue que nous apprendrons à connaître le mal qui nous ronge, à le circonscrire et à le stopper définitivement ou, à défaut, à vivre avec lui.

Au regard de ce premier volume du présent numéro de la revue *Germivoire*, il nous semble que les différents auteurs se sont résignés à « combattre » la pandémie et préfèrent continuer dans leur pratique habituelle de la science ; c'est aussi une victoire sur la maladie que de l'ignorer, non pas de manière imprudente dans l'insouciance et au mépris des mesures en la matière mais plutôt en toute conscience et connaissance de son existence implacable, et qu'avec elle, il faut réapprendre et continuer à vivre.

Avec les différentes contributions, la littérature et la philosophie sont toujours à l'œuvre, les phénomènes linguistiques sont étudiés, les faits sociaux et historiques explorés et expliqués.

La revue *Germivoire* voudrait rendre hommage à ces vaillants auteurs qui, malgré cette crise sanitaire et les troubles qu'elle engendre, continuent de la faire vivre et de nourrir la science.

**ALLABA Djama Ignace**

## **La performance des organisations interpellée par la compliance et la culture**

**KOUIN Barnabé Jaurès**

Maître-Assistant en Sociologie du Travail et des organisations,  
Enseignant Chercheur au département de Sociologie-Anthropologie  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Abomey-Calavi  
(République du Bénin)

Laboratoire d'Analyse et de Recherche, Religions, Espaces et Développement (LARRED)  
E-mail : kouinbjaures@yahoo.fr

/

**VODOUNNON TOTIN K. Marius**

Maître - Assistant en Sociologie de Développement, Université d'Abomey-Calavi (Bénin),  
Département de Sociologie-Anthropologie, Campus d'Adjarra, Institution de recherche: Laboratoire  
d'Analyse des Dynamiques Socio-anthropologiques et d'Expertise pour le Développement (LADSED)

/

**NANGBE Florentin**

Maître de Conférences, Université d'Abomey-Calavi, Laboratoire d'Analyse des Dynamiques Socio-anthropologiques et d'Expertise pour le Développement (LADSED)

### **Résumé :**

Le présent article présente les résultats d'une enquête sur les enjeux et les défis de la compliance et de la culture organisationnelle face à la question récurrente de la performance des organisations. De nature qualitative, elle vise à analyser l'impact de la démarche compliance et du respect de la culture organisationnelle sur l'efficacité et la performance des organisations. Au plan méthodologique, la recherche a été réalisée sur la base de la recension des écrits, de l'entretien directif, de l'interview et de l'observation avec les outils de collecte de données tels que le guide d'entretien, le guide d'observation et la grille de lecture. Les résultats de l'enquête, d'une part décrivent les pratiques et les comportements sous-jacents à la compliance et à l'observance de la culture d'entreprise et d'autre part montrent l'importance de la démarche compliance et du respect de la culture organisationnelle pour la performance des entreprises. Compliance et culture organisationnelle constituent un levier de développement des organisations et constituent de grands enjeux et un défi majeur pour les organisations qui aspirent à l'efficacité et à la performance.

**Mots clés :** Compliance – culture organisationnelle - management des organisations – efficacité - performance

### **Abstract**

This article presents the results of a survey on the issues and challenges of compliance and organizational culture in the face of the recurring question of organizational performance. Qualitative in nature, it aims to analyze the impact of the compliance process and of the respect of the organizational culture on the efficiency and performance of organizations. Methodologically, the research was carried out on the basis of the literature review, the structured interview, the interview and observation with data collection tools such as the interview guide, the guide observation and reading grid. The results of the survey, on the one hand, describe the practices and behaviors underlying compliance and the observance of the corporate culture and, on the other hand, show the importance of the compliance process and of the respect of organizational culture for business performance. Compliance and organizational culture constitute a lever for the development of organizations and constitute

major issues and a major challenge for organizations that aspire to efficiency and performance.

**Keywords:** Compliance - organizational culture – management of organizations – efficiency – performance.

## Introduction

Les organisations occupent une place centrale dans la vie de l’homme. « Nous sommes nés dans des organisations, nous y avons été éduqués et nous consacrons une partie importante de notre existence à y travailler. Nos consommations et nos loisirs en dépendent »<sup>1</sup>. En effet, les organisations jouent un rôle vital pour l’homme. Elles permettent la satisfaction des besoins existentiels et la résolution des problèmes qui se posent à l’humanité. Cette importance prépondérante justifie l’engagement des praticiens et des chercheurs à l’amélioration de la performance des organisations. Ainsi, depuis le début de ce millénaire, plusieurs travaux de recherche proposent aux entreprises le développement de nouveaux systèmes de mesure de performance qui contiennent des informations financières et non financières. Dans ce sens, jauger la performance de l’organisation conduit, entre autres, à interroger les agrégats économiques et les comportements des acteurs à l’égard des valeurs, des normes, de l’éthique et des règlements dont rend compte aujourd’hui le concept de compliance. Ordinairement assimilée à la conformité, la compliance est « l’ensemble des processus qui permettent d’assurer la conformité des comportements de l’entreprise, de ses dirigeants et de ses salariés aux normes juridiques et éthiques qui leur sont applicables »<sup>2</sup>. Cette conception de la compliance n’est pas différente de celle de Villiers qui la considère comme :

« un ensemble de process mis en place au sein d'une entreprise permettant de respecter à la fois les normes applicables ainsi que les valeurs et l'éthique véhiculées par les dirigeants. Sa spécificité tient dans le fait qu'il s'agit à la fois d'une démarche volontaire et proactive de l'entreprise elle-même »<sup>3</sup>.

Dans cette optique, le respect des normes juridiques et organisationnelles, la conformité des pratiques et des comportements des acteurs aux engagements et leur attachement aux valeurs, et à l’éthique, revêtent une importance capitale dans les pratiques professionnelles pour les organisations. En effet, « la structure, les règles et les procédures sont pensées de manière à garantir une efficacité maximale dans la poursuite des buts de l’organisation »<sup>4</sup>. *De facto*, la compliance devient le cordon identitaire qui lie solidement les employés à l’organisation en

---

<sup>1</sup> Amitai Etzioni, *Les organisations modernes, sociologie nouvelle*, Gembloux, Duculot, 1971, p.11.

<sup>2</sup> Antoine Gaudemet (dir.), *La compliance : un monde nouveau ? Aspects d’une mutation du droit*, Paris : Éditions Panthéon-Assas, coll. « Colloques », 2016, p.9.

<sup>3</sup> Arnaud de Villiers De L’isle Adam, « La compliance : définition et process », 2018, <https://www.svp.com/article/la-compliance-definition-et-process-100009287>, p.2.

<sup>4</sup> Max Weber, *Economie et société, tome 2, L’organisation et les puissances de la société dans leur rapport de l’économie*, Paris, Plon, 1995, [1976], p.79.

les amenant à adopter des comportements conformistes. En tant que telle, la compliance apparaît comme une dimension essentielle de la culture organisationnelle qui est, sinon, le style de vie global de l'organisation, du moins, ce qui régit l'organisation.

« La culture d'entreprise constitue un modèle complexe de croyances et d'espérance partagés par ses membres. On peut dire plus précisément que la culture d'entreprise englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation »<sup>5</sup>.

De ce point de vue, compliance et culture organisationnelle apparaissent comme des terminologies intimement liées même si on reconnaît que la compliance a un enracinement essentiellement juridique. La culture organisationnelle est reconnue comme :

« l'ensemble des valeurs, des savoirs et des modes de pensée, des techniques et des modes d'action, des modes d'expression et de communication (en particulier le langage) qui sont communément partagés par les membres de l'organisation. Elle passe par toute une gamme d'éléments [...]: les croyances de l'entreprise, les méthodes de travail, l'histoire de l'entreprise, l'éthique, l'engagement social, les valeurs de l'entreprise et les moyens de les transmettre aux autres, le plaisir et le bien-être au travail, l'esprit d'équipe, le service à la clientèle, l'environnement de travail, le code vestimentaire »<sup>6</sup>.

Ainsi comprise, la culture organisationnelle peut donc être considérée comme le canal de transmission de la compliance. Les salariés, subalternes comme responsables, sont alors appelés à conformer leurs conduites, leurs pensées, leurs actes et leurs langages à la culture organisationnelle pour éviter à l'organisation des déviations qui sont sources d'inefficacité. A cet effet, la mise en œuvre de la compliance s'identifie à l'intériorisation et respect de la culture de l'organisation et permet aux salariés d'adopter des comportements ressemblants et intégrateurs grâce auxquels ils forgent leur identité professionnelle et construisent leurs compétences. Les employés ont alors l'obligation d'intérioriser et de mettre en application les règles, les normes, les valeurs et les procédures qui régissent les organisations publiques ou privées dans lesquelles ils travaillent puisque celles-ci sont par essence impersonnelles et s'imposent à tous. Traditionnellement, « le fonctionnement d'une administration obéit à des règles générales qui sont plus ou moins stables, plus ou moins complètes, et qui peuvent être apprises (comportant l'étude de la jurisprudence, de la gestion administrative ou privée) »<sup>7</sup>. L'assimilation et le respect de la culture organisationnelle deviennent alors un impératif pour les salariés, car ils favorisent la construction et l'affirmation de leur identité professionnelle pour mieux servir l'organisation. En d'autres termes, c'est en assimilant la culture de l'organisation et en s'y identifiant que les salariés parviendront à offrir des services de qualité à la satisfaction entière des clients et des bénéficiaires. Cette intériorisation de la culture organisationnelle passe par la socialisation qui concourt à la construction de l'identité au travail avec l'apparition des traits caractéristiques tels que l'acquisition d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être que véhicule la culture. Partant, les comportements

---

<sup>5</sup> Don Hellriegel et al., *Management des organisations*, Bruxelles, Nouveaux Horizons, 2004, p.335.

<sup>6</sup> Benoît Théry, *Manager dans la diversité culturelle*, Paris, Editions d'organisation, 2020, p.152.

<sup>7</sup> Max Weber, *op. cit*, p.47.



conformistes font naître le sentiment d'appartenance à l'organisation, consolident le lien entre le personnel et l'organisation en stimulant l'adhésion des salariés aux objectifs de rentabilité.

« Dans tous les cas, le sentiment d'appartenance est une des interactions fondamentales sur laquelle repose l'organisation et donne lieu à une implication au travail, un mode d'investissement dans le travail. [...]. L'implication définit un type d'investissement au travail qui est une garantie pour l'organisation : elle est un meilleur prédicteur de la performance que la satisfaction »<sup>8</sup>.

Il est alors question d'un « savoir-être » qui s'impose à tous les employés de l'organisation, du « top manager aux opérationnels », un savoir-être fort prégnant utilisé en gestion des ressources humaines et fréquemment cité dans les modèles de gestion des compétences. Malheureusement, les organisations donnent lieu à des jeux d'acteurs, des rationalités et des stratégies lesquelles remettent en cause la mise en œuvre de la compliance et le respect de la culture. De là, naissent des déviances qui plombent leur efficacité. *In senso*, la compliance et le respect de la culture deviennent des enjeux majeurs pour les organisations au regard de la montée des actes de corruption et des conduites immorales. Face à cette situation, nous avons effectué une enquête à l'entame de laquelle nous avons posé la question que voici : en quoi l'absence de la compliance et le non-respect de culture organisationnelle constituent-ils des freins à l'efficacité des organisations? La réponse à cette préoccupation majeure passe par deux autres interrogations spécifiques à savoir : quels sont les comportements et les pratiques sous-jacents à la démarche compliance et au respect de la culture organisationnelle ? Comment ces comportements et pratiques impulsent-ils l'efficacité des organisations ?

Le présent papier restitue les résultats d'une enquête qui vise à analyser l'impact de la mise en œuvre de la compliance et le respect de la culture organisationnelle sur l'efficacité et la performance de l'organisation. De façon spécifique, il s'agit d'une part de décrire les pratiques et les comportements sous-jacents à la démarche compliance et à l'intériorisation de la culture organisationnelle et d'autre part d'identifier les leviers d'efficacité et de développement des organisations dans la mise en œuvre de la compliance et l'observance de la culture.

## **1. Démarche méthodologique de la recherche**

L'enquête s'est inscrite dans une approche qualitative où une triangulation de quatre techniques a permis de collecter les matériaux et le corpus. D'abord, la recension des écrits nous a amené à identifier et à lire les écrits ayant trait à la compliance et à la culture organisationnelle. L'examen de portée a permis de constater que la compliance est un nouveau concept dans le management des organisations et peu d'écritures scientifiques y sont consacrées. Une synthèse des connaissances a conduit à redimensionner le sujet de recherche. Ensuite, une exploration a été faite et a facilité la prise de nos marques. Elle a consisté à interroger quelques agents publics et personnes ressources pour recueillir les premières informations d'une part sur l'existence ou non de la démarche compliance dans l'administration publique et les entreprises et d'autre part sur les enjeux de la culture organisationnelle dans les services publics. Le choix de l'entrevue normalisée et des interviews qui ont permis de collecter des données de première main au cours de l'enquête

---

<sup>8</sup> Sandra Bellier-Michel, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuilbert, 2004, [1998], p.217.

proprement dite se justifie par la nature de la recherche qui est essentiellement qualitative. Ce choix s'explique également par le statut sociologique des individus échantillonnés. Les informations recueillies portent sur l'observance ou non de la compliance dans les services publics, les entreprises, les mécanismes mis en œuvre pour la faire observer par les employés, les conséquences de son inexistence. Il a été question d'élucider les enjeux de la socialisation des fonctionnaires dans l'administration en mettant l'accent sur les éléments constitutifs de la culture des services publics, l'intériorisation ou non de la culture des services publics puis d'identifier les causes probables de l'échec de la socialisation des fonctionnaires dans l'administration publique. Enfin, il a été mis en exergue la trilogie compliance, culture organisationnelle et l'efficacité de l'organisation. Les enquêtés ont été sélectionnés sur la base de la technique du choix raisonné où des critères tels que l'ancienneté de dix ans dans l'organisation (administration publique ou l'entreprise), une meilleure connaissance des lois, des normes, des valeurs qui régissent les services publics, la déontologie administrative, les responsabilités dans l'organisation, une meilleure connaissance des pratiques professionnelles ou administratives ont été définis. Au total, nous avons sélectionné et interrogé cinquante (50) enquêtés au cours de l'enquête regroupés en quatre échantillons. Le premier échantillon comprend trente (30) agents publics dont cinq (05) directeurs de l'administration, sept (07) chefs de service, huit (08) chefs de division et de section et dix (10) collaborateurs ou agents subalternes. Le deuxième échantillon interrogé est composé de douze (12) employés de deux entreprises d'Etat Bénin Télécoms Service et Bénin Télécoms Infrastructure. Le troisième échantillon est composé de cinq (05) salariés d'une compagnie d'assurance. Enfin, trois personnes ressources ont été identifiées et interrogées. Le champ d'investigation couvre quelques services du ministère en charge du travail et de la fonction publique, du ministère en charge de l'économie et des finances, deux entreprises d'Etat à savoir Bénin Télécoms Service et Bénin Télécoms Infrastructure et enfin une compagnie d'assurance.

## **2. Présentation et analyse des résultats**

Les résultats de la recherche ont été présentés suivant quatre dimensions

### **2.1. La compliance : un concept nouveau dans la gouvernance des organisations**

L'examen de portée renseigne que le terme compliance est d'origine anglo-saxonne dont la traduction française comme conformité ne rend pas entièrement compte de son contenu.

«Il est très difficile de donner une définition exacte et unique de ce qu'est la compliance. Le terme même d'origine anglo-saxonne apparaît intraduisible en français. On utilise le terme de conformité, mais il est impropre, incomplet et réducteur au regard de la notion. De plus, il n'y a pas de définition juridique, légale ou réglementaire. Mais, on pourrait le résumer comme étant l'ensemble des process mis en place au sein d'une entreprise permettant de respecter à la fois les normes applicables ainsi que les valeurs et l'éthique véhiculées par les dirigeants. Sa spécificité tient dans le fait qu'il s'agit à la fois d'une démarche volontaire et proactive de la part de l'entreprise elle-même mais également un cadre imposé par les institutions étatiques au niveau national comme international»<sup>9</sup>.

Dès lors, la compliance recouvre un contenu très riche qui concerne essentiellement le bon fonctionnement de l'organisation. Elle véhicule fondamentalement l'efficacité de la firme et,

---

<sup>9</sup> Arnaud de Villiers De L'isle Adam, *op. cit.*, p.3.

par-là, requiert l'attention et le respect de tous les acteurs de l'organisation. Comme le disait de façon substantielle Antoine Gaudemet à l'ouverture du colloque international organisé sur le thème, « la compliance se présente sous des airs de Nouveau Monde et y consacrer un colloque était un pari osé. Cet emprunt à la langue anglaise est difficilement traduit par le terme “conformité” »<sup>10</sup>. Il est à remarquer à cet effet que le domaine d'application de la compliance est assez large et varie en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. Elle concerne, entre autres, le respect des lois, des règlements, des normes et des usages professionnels applicables au secteur d'activité. *De facto*, la compliance intègre le savoir-faire technique et professionnel du salarié, ses compétences spécifiques. Elle comprend à la fois le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui encadrent les comportements, les pratiques et les obligations professionnelles, les connaissances techniques des dirigeants, des cadres, des opérationnels et de tous les travailleurs d'une entreprise. Elle dicte les conduites éthiques, les mesures préventives et les interdits qui s'imposent aux acteurs et qui concourent à la performance de l'organisation en considérant les interactions et les interrelations entre l'organisation, son environnement et ses partenaires. Qui plus est, par la notion on évoque également:

« la préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise ; la prévention de la corruption, des délits financiers (abus de marché et évasion fiscale) et des délits environnementaux ; la prévention des conflits d'intérêts ; le respect des règles de concurrence ; le respect des bonnes pratiques en affaires ; la protection des données à caractère personnel ; la protection des droits de propriété intellectuelle de l'entreprise ; la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ; la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses partenaires (salaires et temps de travail équitable, refus du travail des enfants, sécurité des conditions de travail, liberté d'association, etc.) »<sup>11</sup>.

On se rend aisément à l'évidence que la compliance est au cœur du management des entreprises et intègre un domaine très vaste d'activités de l'organisation. Partant, les entreprises ne peuvent véritablement exister sans mettre en place des mécanismes de compliance leur permettant d'amener leurs employés et tous les acteurs à se conformer à tout ce parterre d'obligations pour leur bon fonctionnement et leur efficacité. La compliance encadre en réalité tout ce qui fait exister l'organisation et concourt à son rayonnement, à la protection de son image de marque, à son internalisation et à son internationalisation. La compliance apparaît alors comme un concept total, « un fait social total » pour reprendre l'expression de Marcel Mauss. C'est un concept hétérogène qui intègre des dimensions de différentes natures qui structurent et modèlent de l'entreprise dans ses interactions avec ses partenaires. La compliance est donc un « tout ». Elle est :

« un phénomène global, polymorphe et à géométrie variable. Global, parce qu'il s'agit d'un système qui implique l'ensemble des acteurs de la vie économique : les Etats, les entreprises elles-mêmes et les juges lorsqu'il y a des sanctions. Polymorphe parce que la compliance ne se résume pas au simple respect de normes juridiques, mais va bien au-delà. Elle a une dimension également éthique, morale, et déontologique. Enfin, à géométrie variable, parce que les processus de compliance seront très différents selon les domaines d'activités de l'entreprise. Il y a là la nécessité d'appréhender en amont l'univers réglementaire, concurrentiel et financier

---

<sup>10</sup> Antoine Gaudemet, *op. cit.*, p.9.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 12.

de l'entreprise concernée pour mettre en place des mécanismes adaptés et efficaces »<sup>12</sup>.

Le champ d'action de la compliance est assez vaste, elle impulse une gouvernance efficace des organisations. Or, on constate que la compliance reste une notion absente dans l'administration béninoise. La majorité des enquêtés ne connaissent pas la compliance en tant qu'approche managériale et tentent de la réduire à la déontologie administrative.

« La compliance n'est pas littéralement évoquée dans les services publics. Mais, on dit souvent que nul n'est censé ignorer la loi et tout agent public doit respecter les normes et les principes administratifs qui se trouvent dans la déontologie administrative. La violation de la déontologie administrative expose l'agent à des sanctions. Le respect des normes est une obligation déontologique. Avec l'actuel gouvernement, les fonctionnaires font beaucoup plus attention au respect des normes et des valeurs qui incarnent la fonction publique surtout avec les arrestations dues à des prévarications et des malversations dans l'administration publique. Les mis en causes sont déférés en prison après leur comparution devant la Cour de Répression des Infractions Economiques et du Terrorisme »<sup>13</sup>.

Pour autant, le droit administratif béninois est muet sur la compliance comme outil de management pour faciliter le respect des principes et des règles du fonctionnement de l'administration publique. Cette absence de la compliance du droit administratif béninois est source de déviances (mauvais comportements, corruption, malversation concussion, etc.) qui amenuisent l'efficacité et la performance de l'administration publique. Il en est de même pour les entreprises privées béninoises qui méconnaissent la compliance dans les process de leur fonctionnement. Ainsi, dans l'espace public ou privé du travail et des affaires, le terme compliance demeure peu connu dans les mécanismes qui assurent le respect des normes, des valeurs prônées par l'organisation, l'éthique et les process. Dans les entreprises parapubliques comme l'Agence Nationale des Transports Terrestres, Bénin Télécoms Infrastructures devenue Société Béninoise d'Infrastructures Numériques, les salariés ignorent la compliance. Cette absence de la compliance dans les outils de management explique, toute proportion gardée, les déviances constatées dans les pratiques professionnelles, l'émergence des actes de corruption, les cas de concussion et de prévarications enregistrés passim dans les services publics et les entreprises privées. Par exemple, on pourrait assimiler la disparition de près de quatre milliards de francs CFA du caveau de la régie de la direction générale des impôts faute de la démarche compliance.

« impliqué dans la rocambolesque affaire de disparition d'une somme de 04 milliards de francs CFA des caisses de la Direction générale des impôts en septembre 2019, l'ex-régisseur Carlos Adohouannon avait fui le Bénin. Un avis de recherche international avait été lancé à son encontre. Aux dernières nouvelles, il aurait été interpellé, il y a quelques jours, dans la capitale sénégalaise. C'est la panique dans le rang des cadres de la Direction générale des impôts (DGI) depuis que l'ex régisseur, Carlos Adohouannon, cerveau de l'affaire de disparition de la somme de 4 milliards de francs CFA est arrêté à Dakar. Plusieurs cadres de la DGI avaient été interpellés et écoutés suite à l'éclatement de cette affaire en septembre 2019. L'arrestation de l'ex régisseur permet de relancer le dossier et de situer les responsabilités des uns et des autres. Ce qui suscite déjà craintes et inquiétudes dans le rang des responsables de cette direction du ministère de

---

<sup>12</sup> Arnaud de Villiers De L'isle Adam, *op. cit.*, p.3.

<sup>13</sup> Propos de Hounton Sessi Sylvestre, chef de service à la direction de la réglementation et du suivi des carrières du ministère en charge de la fonction publique. Transcription.

l'économie et des finances. Pour ce dossier, la Cour de répression des infractions économiques et du terrorisme (CRIET) avait été également saisie»<sup>14</sup>.

De nombreux cas de fraudes fiscales ont été enregistrés à la direction générale des impôts que l'on pourrait attribuer à raison à l'inexistence de l'approche compliance. Entre autres, on peut évoquer des pratiques d'émission de faux chèque de certains responsables de la direction générale des impôts selon les enquêtes. Dans sa parution du 19 décembre 2019, le quotidien national, *la Nation* a publié l'information relative à des pratiques de corruption et de malversation.

« La session criminelle de la Cour de Répression des Infractions Economiques et du Terrorisme (CRIET) se poursuit avec le premier dossier inscrit au rôle impliquant 19 mis en cause. Il s'agit des agents de la Direction Générale des Impôts (DGI), de comptables et responsables d'entreprises privées bénéficiaires des crédits d'impôts fictifs. Les mis en cause de l'affaire d'impôts fictifs et autres vols de chèques à la direction générale des Impôts et des Domaines défilent devant la Cour de répression des infractions économiques et du terrorisme (CRIET) qui est en session criminelle depuis le lundi 16 décembre dernier. Ils s'expliquent chacun sur les faits mis à leur charge.»<sup>15</sup>

C'est ainsi que des fonctionnaires de l'administration béninoise ont été arrêtés et emprisonnés pour des malversations et des concussions. Pour l'essentiel, la seule idée d'obligation de respect des normes, des valeurs et des pratiques professionnelles ne suffit pas pour éviter les transgressions et les actes de malversation ou de prévarication. Il faut nécessairement mettre en place un outil de veille stratégique pour surveiller la conformité des comportements des fonctionnaires de l'administration publique et des salariés des entreprises aux normes, aux valeurs, aux process, aux différents accords qui régissent leur bon fonctionnement et qui assurent leur pérennité. Il va de l'intérêt de l'administration publique béninoise et des entreprises privées d'asseoir un mécanisme de compliance en vue du respect des normes, des principes juridiques, de l'éthique et de la conformité à la culture de l'organisation. Ce mécanisme jouera le rôle de vigile dans les organisations en vue d'une réelle socialisation de tous les acteurs, une socialisation qui s'exprime par l'intériorisation et le respect par les acteurs des règles, des normes, des valeurs qui régissent, soit l'administration publique, soit les entreprises parapubliques ou privées. Inscire et adopter une démarche compliance, revient à s'engager dans une démarche de conformité qui se traduit par l'attachement aux normes, aux règles et aux valeurs et par l'expression d'une démarche éthique. La démarche compliance est légitimée par des comportements conformistes de tous les salariés au sein de l'organisation. Cela revient à bannir chez les salariés et les acteurs des conduites immorales, le gaspillage des ressources, les pratiques déviantes et les non-conformités qui éloignent de

---

<sup>14</sup> Aubin Ahéhinnou, « Panique au sein des cadres de la DGI », *24 heures au Bénin* en date du 16 septembre 2020, <https://www.24haubenin.info/?Carlos-Adohouannon-arrete-panique-au-sein-des-cadres-de-la-DGI>

<sup>15</sup> Thibaud C. Nagnonhou, « Affaire d'impôts fictifs à la DGI, les 19 mis en cause défilent à CRIET », *La Nation* du 19 décembre 2019, <https://lanationbenin.info/affaire-dimpots-fictifs-a-la-dgi-les-19-mis-en-cause-defilent-devant-la-criet/>.

l'efficacité de l'organisation. Il s'agit de la construction d'un véritable ethos professionnel qui aboutit à la l'édification d'un savoir-faire technique tant pour prévenir les risques liés à l'activité que pour se prémunir des sanctions découlant du non-respect des obligations réglementaires ou légales et des conventions.

« L'engagement dans une démarche compliance offre à l'entreprise plusieurs avantages. Il permet d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et de ses dirigeants, de prévenir les risques de sanctions et d'atteintes à la réputation, de répondre aux exigences du marché, des clients, fournisseurs et autres parties prenantes de l'entreprise et enfin d'adopter une stratégie commerciale et un comportement de compétition aux seuls mérites de l'entreprise. La démarche compliance permet aussi et surtout aux entreprises de se conformer aux obligations de prévention qui pèsent sur elles »<sup>16</sup>.

De ce fait, les entreprises sont appelées, de plus en plus, à amener leurs salariés à se socialiser dans leurs cultures en vue de la construction de l'identité professionnelle pour leur bon fonctionnement. Cette socialisation sera accompagnée de la démarche compliance afin de contribuer à l'émergence, chez les salariés, des conduites responsables, d'un savoir-faire et d'un savoir-être qui concourra à la performance. Dans cette optique, la démarche compliance devient une approche basique du management des ressources humaines en ce sens qu'elle est un véritable outil de développement des compétences. Cela témoigne de l'étendue du champ d'application de la compliance.

## **2.2.Le champ d'application de la compliance**

Le champ d'application de la compliance s'étend à première vue à l'ensemble de processus mis en œuvre en internes par les organisations pour garantir l'absence de la transgression des normes juridiques et de l'atteinte à l'éthique. La compliance s'intéresse par la suite aux domaines classiques du droit des affaires, comme la transparence financière ou encore la lutte contre la corruption et la fraude fiscale. Ensuite, elle s'étend à la protection des données personnelles et à la responsabilité sociale et environnementale. Respecter les lois et les réglementations permet à l'organisation d'avoir une bonne réputation et oblige les recruteurs à être vraiment sélectifs et à éviter le recrutement des candidats qui ne seront pas en mesure de respecter la culture d'entreprise ou de se plier à la démarche compliance. En outre, étant donné que la « fonction Ressources Humaines » est foncièrement basée sur l'application des supports juridiques, la démarche compliance devient un outil précieux pour le succès de la mission des responsables des ressources humaines. Il s'agit par exemple des réglementations liées au droit du travail, à la sécurité sur le lieu de travail, à la qualité de vie au travail, à la protection sociale, à la protection des données personnelles, à la confidentialité de certaines informations, aux normes environnementales, au harcèlement, à la formation, etc. Le respect de la réglementation des RH et son suivi deviennent un enjeu majeur pour les Directeurs des Ressources Humaines. La création, l'attribution et le fonctionnement des entreprises sont déterminés par des lois, des décrets, des arrêtés et d'autres normes qui doivent être respectés. Il est donc très important pour la bonne gestion des ressources humaines de mettre en place un dispositif technique de veille réglementaire et de respect des lois. « La principale

---

<sup>16</sup> Propos de Tognizinsou Gnansounou, agent de la Nouvelle Société des assurances. Transcription.

caractéristique de la compliance résulte du fait qu'elle vise à développer des techniques et procédures inédites, qui sont, soit des pratiques préventives, soit des pratiques répressives »<sup>17</sup>. Ainsi, ce dispositif technique jouera le rôle du contrôle et régulation ou de répression pour une bonne application des lois et réglementations. Aujourd'hui, les Directeurs des Ressources Humaines ont l'obligation de développer de nouvelles compétences juridiques ou d'instaurer un mécanisme de compliance pour réussir leurs missions dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Dans cette perspective, la mise en place de la démarche compliance permettra aux DRH de jouer un énorme rôle pour la bonne application des dispositions de la loi n° 2017-20 portant code du numérique en République du Bénin qui est le cadre légal de protection de la vie privée et professionnelle consécutif à la collecte, au traitement, à la transmission, au stockage et à l'usage des données à caractère personnel. Ce qui signifie qu'une entreprise soucieuse de conformité s'inscrit dans une logique de développement de relations pérennes fondées sur le professionnalisme et les plus hauts standards de qualité et de service. Le respect des accords de partenariat est un point essentiel de la démarche compliance, car la survie et l'efficacité de l'organisation en dépendent.

### **2.3. De la compliance et à la culture des services publics béninois**

La compliance et la culture organisationnelle sont des terminologies qui se rejoignent au regard de la finalité qui est le respect des normes, des valeurs, de l'éthique, des règles déontologiques. Elles concourent toutes deux aux mêmes résultats à savoir le bon fonctionnement et l'efficacité de l'organisation. Elles sont porteuses de la construction d'identité professionnelle et des compétences qui favorisent la rentabilité et la performance. Toute organisation « a une vie sociale interne, propre à elle-même; elle a, non seulement sa culture particulière, mais, elle constitue une sorte de mini-système social »<sup>18</sup>. En tant que lieu de production sociale, l'organisation est dotée d'une culture qui véhicule d'une part, les règles déontologiques et les valeurs qui régissent son fonctionnement et d'autre part, la manière de penser, d'être, de faire de ses membres. Ainsi, les organisations apparaissent comme des construits sociaux qui ont, chacune sa propre culture qui comprend les normes, les valeurs, l'éthique, les principes, les pratiques et les règles déontologiques par lesquelles les acteurs forgent leur identité. Comme la compliance, la culture est, à cet égard, un concept majeur et très actif qui mobilise tous les acteurs de l'organisation et s'impose aussi bien aux hauts dirigeants, aux cadres intermédiaires, aux agents de maîtrise qu'aux subalternes et aux usagers. Elle devient, à cet effet, un élément de référence pour la cohésion et la gouvernance des administrations. Conjugée avec la compliance, la culture organisationnelle émet les règles, les valeurs, les styles vestimentaires et comportementaux auxquels doivent se soumettre tous les acteurs. *In hoc senso*, elle doit être apprise, assimilée et appliquée dans les comportements, les faits et les pratiques professionnelles par l'action de la socialisation. Elle occupe une place primordiale au niveau des étapes du perfectionnement de l'administration et joue un rôle fédérateur de la rentabilité et de l'internationalisation de l'organisation. *De facto*, la culture doit faire l'objet d'un apprentissage systématique et renouvelé par les fonctionnaires en ce sens que, bien intériorisée, elle permet le développement du « sentiment

---

<sup>17</sup> Antoine Gaudemet, *op. cit.*, p.13.

<sup>18</sup> Guy Rocher, « Le sociologue et la sociologie dans l'administration publique et l'exercice du pouvoir politique », *Sociologie et Sociétés*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1980, p. 5.

d'appartenance et la construction de l'identité professionnelle »<sup>19</sup>. « Le gouvernement par la culture »<sup>20</sup> est alors une alternative au management post-taylorien. En effet, la culture est le substratum de l'organisation et apparaît comme un paradigme de management des organisations. La socialisation en tant que résultat de l'intériorisation et du respect de la culture est un facteur important pour l'analyse de l'organisation. Dans ce sens, elle est l'expression de la construction d'éléments de repère et d'identification qui favorise la création de liens sociaux dans l'organisation. La socialisation facilite la gouvernance de l'organisation. Elle assure l'apprentissage du savoir-faire et l'intégration des agents. Elle est un levier de développement du savoir-faire technique : « Compétences reconnues et capacités valorisées par l'organisation suscitent, de la part du salarié, une adhésion à une socio-culture qui lui paraît reconnaître ses engagements et satisfaire son niveau d'aspirations sociales. Evaluant à son profit l'équité du rapport rétribution-contribution, l'individu importe les normes du système dans ses propres logiques d'action »<sup>21</sup>.

La fonction publique béninoise dispose d'un code des valeurs et d'éthique qui constitue le référentiel comportemental du fonctionnaire dans l'administration publique. Ces valeurs guident les pratiques professionnelles des agents publics pour le bon accomplissement des tâches administratives. Le code dispose en son article 1<sup>er</sup>, alinéas 5 et 6 de ce qui suit :

« Il permet de guider et de soutenir les agents publics dans toutes les activités liées à l'exercice de leur emploi. Le code permettra de donner et d'élever le niveau de confiance du citoyen ou de l'usager dans le respect par l'administration, des principes cardinaux qui fondent l'action publique pour la mise en place et l'enracinement de l'Etat de droit et du régime de démocratie libérale au Bénin »<sup>22</sup>.

Ainsi, les agents publics, dans l'exercice de leurs fonctions, sont soumis à des règles, des normes et des valeurs destinées à les amener à offrir aux usagers des services publics de qualité. Afin d'éviter des déviances à l'agent public, le code des valeurs et d'éthique intervient comme un guide et une référence pour la qualité de la gouvernance. Par exemple, le principe d'égalité devant le service public prescrit que les usagers et les tiers sont égaux vis-à-vis des avantages et des obligations que le service peut procurer. Ce principe fait intervenir l'impartialité de l'agent.

« Le respect de ce principe passe notamment par l'observance de l'obligation de neutralité et d'impartialité qui impose à l'agent de l'Etat de traiter de la même manière tous les usagers, en faisant abstraction de ses propres convictions ainsi que de leur origine ou de leur appartenance sociale, politique ou religieuse. Le code comporte des

---

<sup>19</sup> Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets, culturels de l'organisation*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985, p.319.

<sup>20</sup> Michel Crozier *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Editions du Seuil, 1963.

<sup>21</sup> Jean Pierre Citeau et Brigitte Engelhard Bitriand *Introduction à la psychosociologie. Concepts et étude de cas*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2005 [1999], p. 240-241.

<sup>22</sup> Décret n° 2008-813 du 31 décembre 2008 portant approbation du code des valeurs et d'éthique de la fonction publique béninoise.



dispositions qui régissent toutes les personnes qui sont professionnellement au service de l'Etat ou des collectivités décentralisées »<sup>23</sup>.

Au plan moral, les fonctionnaires sont tenus d'exercer leurs fonctions avec probité. A cet égard, le juge administratif est garant du respect effectif de cette obligation jurisprudentielle. Ce qui explique l'inexistence de la démarche compliance.

L'exercice désintéressé des fonctions impose strictement à l'agent public une honnêteté exemplaire. Il ne saurait donc mentir à sa hiérarchie, monnayer son offre de service, voler le bien d'autrui ou utiliser à des fins personnelles les ressources du service. Les comportements malhonnêtes sont sanctionnés au plan disciplinaire. Il en est de même lorsque ces agissements sont commis en dehors du service, car ils rejaillissent sur l'image de l'administration. En outre, le fonctionnaire est reconnu pour être un agent loyal à l'égard de sa hiérarchie. La loyauté du fonctionnaire lui interdit les conduites ayant pour objet ou pour effet de contester l'autorité.

La déontologie d'un métier, c'est davantage que le respect des obligations professionnelles s'inscrivant dans le droit du travail, le droit d'entreprise. C'est aussi, et peut être avant tout, une certaine ontologie professionnelle, un devoir-être de praticien. La culture des services publics prend en compte les croyances de l'administration, les méthodes de travail, l'histoire de l'administration, l'éthique, l'engagement professionnel et corporatiste, les valeurs de l'administration et les moyens de les transmettre aux autres, le plaisir et le bien-être au travail. Ainsi, la culture de l'administration publique devient ainsi un paradigme pour un management pertinent des services publics. La conjugaison de la compliance et à la culture organisationnelle constituent alors un défi pour les organisations qui aspirent à la performance afin d'accéder au marché mondial.

#### **2.4. Culture organisationnelle et compliance comme enjeux pour le management**

La culture est omniprésente dans l'organisation. Toute entreprise a non seulement une culture mais elle est elle-même une culture.

« La culture est un ensemble de références qui ne constituent pas seulement une force mystérieuse et inaccessible opérant en cachette. Dire que l'organisation est une culture, c'est reconnaître qu'elle fonctionne comme telle, mais on ne peut se limiter à une pétition de principe »<sup>24</sup>.

Cela dit, la culture organisationnelle constitue une palette de variables, d'indicateurs et de facteurs auxquels font recours tous les acteurs de l'organisation afin d'agir, de penser, de se vêtir conformément aux *desiderata* de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Maurice Thévenet spécifie à cet effet qu'un management efficace passe nécessairement par la culture organisationnelle qui module les pratiques professionnelles, les comportements et le style vestimentaire des salariés et donne une orientation à tout ce qui s'y passe. Toutes les fonctions du management à savoir la planification, l'organisation du travail, la direction, l'impulsion, le contrôle et les ressources humaines reçoivent indubitablement l'onction de la culture.

---

<sup>23</sup> Propos d'un directeur technique en fonction au ministère en charge du travail et de la fonction publique. Transcription

<sup>24</sup> Maurice Thévenet, *la culture d'entreprise*, Paris, PUF, Col. « Que sais-je ? », 2015, p. 55.

« Tous les domaines du management utilisent le concept de culture. Pour la stratégie, la culture est un élément de diagnostic et une référence pour la mise en œuvre ; la gestion des ressources humaines y voit une référence pour le changement et l'implication des personnes ; même le marketing s'interroge sur la culture commerciale de l'entreprise ; enfin, plusieurs articles de revues de comptabilité envisagent les liens entre valeurs contenues dans la culture et systèmes comptables d'évaluation. Dans nos travaux de terrain, il n'est jamais arrivé de voir une entreprise s'intéresser à la culture pour elle-même, mais toutes les entreprises travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication »<sup>25</sup>.

Ainsi comprise, la culture est l'alpha et l'oméga de l'organisation. Elle est le substratum de l'organisation et dicte, d'une part les pensées, les normes, les valeurs, les actions, les sentiments, les pratiques et l'éthique qui doivent guider les comportements de tous les acteurs et d'autre part la vision, les orientations qui structurent le fonctionnement et les perspectives d'avenir de l'entreprise. En d'autres termes, la culture est l'âme de l'organisation. C'est elle qui fait animer l'organisation. Sans elle l'organisation est vouée à la décrépitude. « Les interactions des hommes sont conditionnées par la culture dans laquelle ils baignent. Que ce soit dans leur espace privée, dans leur vie professionnelle, [...] les hommes se construisent avec la culture, ils communiquent et agissent au moyen de la culture »<sup>26</sup>. La culture joue ainsi un rôle prépondérant pour le fonctionnement et la performance de l'organisation. Elle véhicule des modèles de comportements à la croissance économique pérenne où l'intégrité, la responsabilité, la bienveillance, la compétence, la détermination, l'esprit d'équipe et le respect des engagements sont encouragés. Dès lors, chaque entreprise s'appuie sur un référentiel de culture qu'elle adapte à son environnement et à son business plan. Un tel référentiel inclut des cartographies de risques, les plans de vigilances, les dispositifs du contrôle interne et un mécanisme de prise en considération des attentes légitimes des parties prenantes de l'organisation. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, a sa culture qui est élaborée tout au long de son histoire et s'est installée au fil du temps. Elle prescrit les valeurs, les normes, les principes, l'éthique sur lesquels fonctionne l'entreprise et qui créent l'identité collective de tous les membres. Ainsi, le comité de direction vit les mêmes valeurs que les opérateurs de ligne de production, les ingénieurs R & D partagent des valeurs communes avec les commerciaux. De la start-up à la firme, d'un modèle managérial participatif à un leadership taylorien, la culture d'entreprise est l'élément basique de toute entreprise. La culture d'entreprise s'étend sur un périmètre très vaste dans l'organisation et englobe la Gestion des Ressources Humaines, le périmètre financier, la comptabilité, la dimension marketing. Elle prend également en compte les critères de la relation client, le niveau de productivité des organisations en passant par le niveau de cohésion des équipes. L'élaboration d'une culture d'entreprise est une démarche fondamentale qui consiste d'une part à décrire la vision de l'entreprise, décliner ses différentes politiques (politiques RH, économiques et financières, commerciales, industrielles) et d'autre part à concevoir les chartes de conduite, les référentiels des compétences, animer des rites, des pratiques, comme les processus d'amélioration continue, le règlement intérieur, les styles des réunions de travail, les évaluations de

---

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> Edward T. Hall, *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil, 1979, [ed. Anglaise, 1776], p.153.

personnel, mais aussi la tenue du personnel, etc. De la sorte, la culture d'entreprise est représentée par l'ensemble des valeurs (convictions et comportements) d'une organisation qui contribue à la fois à la création de richesse des différentes relations qui émergent au sein de l'organisation telles que les relations entre les actionnaires et les employés, les relations entre les employés et les clients, les relations entre les employés et les fournisseurs et les relations entre l'entreprise et l'environnement.

Dans cette optique, la culture d'entreprise apparaît également un outil de pilotage et de diagnostic. En effet, le diagnostic de la culture d'entreprise permet d'identifier les freins au progrès, les valeurs limitatives du succès, et ainsi de pouvoir agir pour corriger. A l'inverse, piloter la culture d'entreprise revient à se fonder sur ses points forts pour développer avec pertinence les énergies qui conduiront vers le succès. Elle présente à tout de point de vue des enjeux pour l'organisation.

D'un autre côté, au regard de ses multiples avantages, la compliance est au cœur de la performance de l'entreprise. A travers la lutte contre la corruption, la veille stratégique, la protection des données individuelles et au-delà des contraintes légales, la compliance engage l'organisation toute entière dans une démarche de remise en cause permanente en vue d'une amélioration continue de sa performance. La compliance devient à maints égards un levier de la compétitivité des entreprises. Elle recouvre l'ensemble des procédures et des processus mis en place pour garantir aux organisations et aux salariés qu'ils sont en conformité avec la réglementation en vigueur. Au sein du Groupe français BNP Paribas Real Estate par exemple, « the tone at the top » est primordial afin que les mêmes valeurs soient partagées au sein de l'entreprise. « Les hauts responsables de cette entreprise sont les premiers à se soumettre aux lois et aux réglementaires pour donner le bon exemple aux collaborateurs afin d'assurer la conformité aux normes, aux valeurs et à l'éthique qui fondent la philosophie de ce Groupe »<sup>27</sup>. De ce qui précède, la fonction compliance s'est largement diffusée à tous les secteurs de l'entreprise. L'éthique et la conformité doivent être aujourd'hui au cœur des défis de tous les secteurs d'activités au plan national. A cet effet, la loi n° 2011-20 du 12 octobre 2011 portant lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin, une loi qui véhicule la transparence dans la gouvernance publique et qui se veut porteuse de la législation du Bénin aux normes internationales de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption mérite une observance stricte.

Dans l'administration publique béninoise, la compliance devra renforcer le respect de la déontologie administrative et des autres dispositions légales et réglementaires en vue d'une bonne gouvernance administrative. Car, certains services publics tels le service judiciaire, les services des impôts, la police, etc. sont particulièrement exposés aux risques de corruption. Pour prévenir efficacement la survenance des pratiques de corruption ou de prévarication, il est important d'identifier les risques et d'élaborer une cartographie des risques correcte et pertinente adaptée aux spécificités de chaque corps de la fonction publique. Enfin, la sensibilisation permanente des fonctionnaires reste évidemment essentielle. La compliance

---

<sup>27</sup> Blandine Cordier-Palasse, « origines et enjeux de la compliance : compliance et gouvernance », <http://www.cercomm.net/actualite/origines-et-enjeux-de-la-compliance-par-blandine-cordier-palasse>

permettra d'éviter les sanctions et de protéger la réputation de l'administration. En effet, le rôle régalien de la compliance est évidemment d'éviter les sanctions pénales telles que des amendes, une capture des profits ou parfois même des peines de prison. « Il vaut mieux prévenir que guérir », telle est la maxime qui guide les bonnes conduites pour le maintien en bonne santé du corps et l'éloignement de comportements à risque. De même, la compliance a pour vocation de protéger également la réputation de l'entreprise auprès de ses collaborateurs, de ses clients, de ses prospects ou de ses fournisseurs. En contribuant à mettre en avant les valeurs éthiques propres à une organisation, la fonction compliance participe à construire l'image de l'entreprise. Une stratégie de compliance pertinente s'affirmera donc comme un gage de bon fonctionnement et de bonne gouvernance. Elle est surtout envisageable et devient un impératif dans un contexte où de nombreux cas de prévarications et de concussion s'enregistrent et traduisent l'inefficacité des mécanismes de contrôle dans l'administration publique.

### 3. Discussion

Beaucoup de fonctionnaires comparaissent devant la Cour de Répression, des Infractions Economiques et du Terrorisme (CRIET) pour avoir enfreint à la loi ou aux règlements. En effet, même si les nombreux cas d'emprisonnement visent à sanctionner les fautes et égarements professionnels, certaines auraient pu être évitées si une démarche compliance pertinente était fonctionnelle. Ces cas de prévarication et de concussion expliquent indirectement l'inefficacité des mécanismes de contrôle et de régulation des administrations publiques africaines en général et particulièrement de la fonction publique béninoise. Cela soutient la thèse de Dominique Darbon qui écrit :

« L'analyse du pouvoir et de l'État dans les Afriques présente plusieurs caractéristiques très particulières. Parmi elles, la plus singulière est certainement constituée par le contraste saisissant entre une pléthore de textes consacrés à l'État et à l'énonciation du politique par le haut et par le bas et le faible nombre de travaux consacrés aux administrations publiques et notamment aux fonctions publiques. À l'extrême finesse des analyses sur les expressions du politique s'appuyant sur les registres de la réappropriation, de la vernacularisation, de la subjectivation et de la gouvernabilité des conduites individuelles, répond et s'associe la trivialité des références aux organisations bureaucratiques ignorant pour l'essentiel aussi bien les dynamiques des institutions, la différenciation des trajectoires historiques des bureaucraties en Afrique que la production sociale des acteurs du jeu administratif »<sup>28</sup>.

L'inobservance des normes et des valeurs traduit l'inefficacité des mécanismes de contrôle et de régulation de l'administration publique au Bénin. En effet, en matière de management public, le contrôle effectué par les organes institués à savoir les inspecteurs des Services et Emplois Publics, l'inspection Générale des Finances et l'inspection générale des impôts devraient favoriser la socialisation des fonctionnaires et le respect des normes si les mécanismes étaient bien huilés. Leurs interventions amèneraient les agents publics à se conformer aux principes, aux valeurs, aux procédures prescrites si toutes les dispositions avaient été prises, si des mesures préventives relatives au respect des normes et des valeurs

---

<sup>28</sup> Dominique Darbon « De l'introuvable à l'innommable : fonctionnaires et professionnels de l'action publique dans les Afriques », *Autrepart*, Vol. 4, n°20, 2001, p. 27.

étaient opérationnelles et que la socialisation des fonctionnaires s'était bien effectuée. Le contrôle social est « cette part de l'activité de la société qui consiste à assurer le maintien des règles et à lutter contre la déviance, que ce soit par le moyen des appareils institutionnels ou par la pression diffuse qu'exerce la réprobation ou les sanctions spontanées qu'elle provoque »<sup>29</sup>. De toute évidence, la transgression des normes et valeurs dans l'administration publique et dans les entreprises privées exprime l'inefficacité du mécanisme de contrôle et de régulation. L'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP), l'organe de contrôle et de vérification des pratiques et des comportements professionnels des agents publics affiche beaucoup d'insuffisances. La procédure de contrôle en elle-même manque de pertinence et de réalisme. Les cas de déviance constatés traduisent bien l'échec du processus de socialisation des fonctionnaires et expliquent en d'autres termes son inefficacité. Dans cette perspective, il est souhaitable que soit instaurée un organe de compliance pour corriger les insuffisances des structures de vérification et de contrôle puisqu'en fait, aucune organisation ne pourra optimiser son rendement si elle ne dispose d'un système de prévention, de contrôle et de régulation susceptible d'assurer la veille stratégique pour la pleine socialisation de ses membres qui éclore des aptitudes et des compétences en vue d'une bonne exécution des tâches. Il sera également question d'un système capable d'infliger de sanctions à l'encontre des comportements déviants ou des pratiques marginales. L'organisation tayloriste fondée sur un système de contrôle strict et de régulation rigoureuse ne contraint-elle pas les ouvriers à une forte productivité ? La rigidité de ce système de “*check up organisationnel*” minimise les risques de déviance organisationnelle et étouffe les vellétés de transgression des normes et valeurs prônées par l'organisation. L'instauration de la démarche compliance augure de bons jours pour la performance et l'efficacité des services publics et des entreprises privées. Elle est porteuse de la modernisation de l'administration et de la restauration de son image de marque.

« L'essor planétaire de la compliance témoigne au contraire de son utilité. Son efficacité sur les comportements est avérée, ce qui est profitable au système juridique. Dès lors, il est permis d'affirmer qu'elle est, ni plus ni moins, un instrument au service de la régulation juridique du marché qui vient compléter les autres voies possibles. Elle doit être considérée comme un outil régulateur... »<sup>30</sup>

Pour qu'il en soit ainsi, la démarche compliance dans l'administration devra être associée à l'action récursoire en vue d'une véritable incrémentation du respect des normes, des valeurs de l'éthique. Ce qui suppose que les agents indélicats seront astreints à restituer à l'Etat les dommages et intérêts causés du fait de leurs indélicatesses. Des formations sur la démarche compliance permettront aux salariés son internalisation comme un levier d'optimisation de rendement. Dans cette perspective, la compliance aidera à coup sûr à générer de la plus-value et favorisera l'éclosion des comportements éthiques.

Avec la multiplication des réglementations, la fonction compliance apparaît aujourd'hui comme une nécessité pour les organisations. Pour être efficace et susciter une véritable adhésion aux règles et valeurs de l'administration, elle doit jouer un rôle moteur dans la transformation des pratiques au quotidien. Outre les aspects juridiques, les aspects éthiques et

<sup>29</sup> Jean Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, Armand colin, 1993, p.31.

<sup>30</sup> Olivier Débat, « La compliance : une éthique choisie ou subie ? », *Revue juridique Thémis*, 2016, n° 50-3 (RJTUM), 2016, p.551.

sociaux jouent un rôle très important pour les salariés en situation de travail. Ainsi, l'administration adoptera une gestion prudente où le risque est maîtrisé sur le plan pénal, économique et financier. Les comportements contraires à l'éthique mettent les organisations en danger et sont à l'origine de nombreux échecs. Pour cette raison, il faut mettre en place une dyade compliance et culture organisationnelle. Elle s'appuie sur une approche collaborative en matière de prise de décisions, ainsi que sur un travail d'équipe dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Une bonne connaissance de la culture d'une organisation permet de comprendre son approche de la gouvernance, ses relations avec ses clients, ses priorités (telles que reflétée dans ses valeurs), sa gestion des ressources humaines, sa réaction face à des événements négatifs, ou encore son attitude vis-à-vis de la concurrence et au sein de sa communauté.

### **Conclusion**

Au demeurant, retenons de la compliance qu'elle est « le respect de la règle, la compatibilité ou l'adéquation d'un comportement par rapport à la norme, la bonne conduite, mais encore la sécurité, la transparence, le franc-jeu, la bonne foi, la loyauté, la diligence, l'autodiscipline, l'intégrité ...»<sup>31</sup>. Pour l'essentiel, lorsqu'on fait de la démarche compliance une nécessité du management des organisations et qu'on l'associe efficacement à l'obligation du respect de la culture organisationnelle, on amène tous les acteurs à adopter des comportements vertueux pour la réussite et la promotion de l'organisation, qu'elle soit administration publique ou entreprise privée. Partant, il s'agit pour les salariés non seulement de se conformer aux normes, aux valeurs et à l'éthique, mais aussi de construire leur identité par et dans le travail à travers le développement des compétences, la bonne exécution des tâches et la lutte contre les déviances telles que la corruption, les conduites immorales qui ternissent l'image et la renommée de l'organisation. C'est d'un levier de développement d'entreprise qu'il s'agit lorsqu'on évoque l'approche compliance conciliée à l'intériorisation et au respect de la culture. Elle conduit les salariés à développer de bonnes pratiques, à adopter de conduites exemplaires susceptibles d'impulser l'efficacité et la performance dans l'accomplissement de leurs obligations professionnelles. A terme, l'entreprise tire des avantages substantiels en termes d'efficacité, de promotion, d'optimisation de rendement et de crédibilité. Au plan relationnel, elle active entre autres une consolidation des relations entre salariés et des relations entre employés et employeurs fondées sur la loyauté, la diligence et la collégialité. Il importe alors pour les responsables et les dirigeants des entreprises de mettre l'accent d'une part sur le caractère inaliénable de la compliance et de culture d'entreprise et d'autre part sur la mise en place d'une éthique forte et des pratiques d'entreprise exemplaires qui permettent à l'organisation une certaine résilience face à des risques imprévus et non anticipés. L'inscription de la démarche compliance et du respect de la culture d'entreprise comme pratiques managériales favorise l'émergence de conduites morales et de sentiment d'appartenance, l'attachement aux intérêts de l'organisation, le développement de compétence et l'éclosion du professionnalisme et de la collégialité pour la réussite et la compétitivité de l'organisation. Elle est une approche de gestion qui fera naître de nouveaux profils sur le marché de l'emploi. Pour gagner en efficacité, les organisations sont appelées à internaliser

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, p.548.

les fonctions compliance et culture organisationnelle en ce sens qu'elles connectent tous les employés, du subalterne au plus haut responsable, à la conformité, à la construction d'identité au travail, au partage de comportements vertueux et au développement de savoir-faire technique qui les élèvent au rang d'entreprises citoyennes à image rayonnante. De la sorte, la conformité en tant que clé de réussite de l'entreprise a besoin aujourd'hui de nouvelles compétences, car si l'élaboration des règles et des politiques exige une compétence pointue, les organisations ont l'obligation de recruter et de former des modérateurs et des facilitateurs capables de convaincre, d'influencer et communiquer sur le pourquoi et le comment des comportements conformistes et intégrateurs. Ces nouveaux talents assureront le rôle de conseillers et auront comme mission d'élucider l'importance de la dyade compliance et culture d'entreprise qui doit être arrimée au business, à la réussite et au rayonnement des entreprises. Dans son analyse sur le rôle du conseiller en compliance, Blandine Cordier-Palasse n'est-elle pas parvenue à montrer que la compliance pénètre dans l'entreprise par les dirigeants (« tone from the top »<sup>32</sup>). Compliance et culture organisationnelle présentent alors de grands enjeux pour les organisations. Au-delà de tout, la culture organisationnelle est le moteur de l'organisation. Elle est le sous-bassement de toutes les attitudes et pratiques qui légitiment l'efficacité et le succès de l'entreprise. L'alliance de la compliance et de la culture organisationnelle permet de contrôler de façon efficace les conduites et les pratiques professionnelles des salariés et de vérifier si elles sont conformes aux normes, aux valeurs et à l'éthique. Ne pas intégrer l'approche compliance et le respect de la culture dans la gouvernance de l'entreprise expose aujourd'hui l'organisation à tous les risques et dérapages : concussion malversation et prévarication. Ainsi, la dyade compliance et culture d'entreprise se révèle comme un défi à relever par les organisations qui se veulent efficaces et performantes face aux profondes mutations induites par la mondialisation.

« Confrontée à des réglementations de plus en plus complexes et soumise à des exigences croissantes en interne, la fonction compliance doit s'adapter et se réinventer. Historiquement, le rôle principal de la fonction Conformité est de définir des règles et des cadres permettant aux entreprises d'être en accord avec les lois et les réglementations. Si cette mission est toujours au cœur de la fonction, de nouveaux enjeux apparaissent. Nous avons identifié dans notre étude quatre évolutions majeures :

- une attention croissante portée à la culture d'entreprise et aux principes éthiques ;
- des programmes de conformité de plus en plus intégrés ;
- un usage plus efficace de la technologie ;
- l'émergence de nouveaux profils, capables de faire le lien entre Conformité et business »<sup>33</sup>.

Telle doit être la vocation actuelle des organisations dans un monde en perpétuelle mutation.

---

<sup>32</sup> Blandine Cordier-Palasse, *op. cit.* p.3.

<sup>33</sup> Marc Duchevet et Karl Payeur, « Compliance 2020 and beyond », <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/articles/compliance-2020-and-beyond.html>.

## Références bibliographiques

- 1- Adam Arnaud de Villiers De L'isle, « La compliance : définition et process », 2018, <https://www.svp.com/article/la-compliance-definition-et-process-100009287>.
- 2- Ahéhéhinou, Aubin, « Panique au sein des cadres de la DGI », *24 heures au Bénin* en date du 16 septembre 2020, <https://www.24haubenin.info/?Carlos-Adohouannon-arrete-panique-au-sein-des-cadres-de-la-DGI>.
- 3- Bellier-Michel Sandra, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert, 2004.
- 4- Bellier-Michel Sandra, « L'individu et le système », *Sciences Humaines*, Hors-série n° 20 - Mars/Avril 1998.
- 5- Citeau, Jean-Pierre et Brigitte Engelhardt-Bitrian, *Introduction à la psychosociologie. Concepts et étude de cas*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2005 [1999].
- 6- Cordier-Palasse Blandine, « origines et enjeux de la compliance : compliance et gouvernance », <http://www.cercomm.net/actualite/origines-et-enjeux-de-la-compliance-par-blandine-cordier-palasse>, 2015.
- 7- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Editions du Seuil, 2020, [1963].
- 8- Darbon Dominique, « De l'introuvable à l'innommable : fonctionnaires et professionnels de l'action publique dans les Afriques », *Autrepart*, Vol. 4, n°20, 2001, pp. 27-42.
- 10- Débat Olivier, « La compliance : une éthique choisie ou subie ? », *Revue juridique Thémis*, 2016, n° 50-3 (RJTUM), pp. 543-569.
- 11- Décret n° 2008-813 du 31 décembre 2008 portant approbation du code des valeurs et d'éthique de la fonction publique
- 12- Duchevet Marc et Payeur Karl, « Compliance 2020 and beyond », <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/articles/compliance-2020-and-beyond.html>.
- 13- Etzioni Amitai, *Les organisations modernes, sociologie nouvelle*, Gembloux, Duculot, 1971.
- 14- Gaudemet Antoine (dir.), *La compliance : un monde nouveau ? Aspects d'une mutation du droit*, Paris : Éditions Panthéon-Assas, coll. « Colloques », 2016.
- 15- Hall Edward Twitchell, *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil, 1979, [ed. Anglaise, 1776].
- 16- Hellriegel Don et al., *Management des organisations*, Bruxelles, Nouveaux Horizons, 2004.
- 17- Nagnonhou Thibaud C., « Affaire d'impôts fictifs à la DGI, les 19 mis en cause défilent à CRIET », *La Nation* du 19 décembre 2019, <https://lanationbenin.info/affaire-dimpots-fictifs-a-la-dgi-les-19-mis-en-cause-defilent-devant-la-criet/>.
- 18- Reynaud Jean Daniel, *Les règles du jeu*, Paris, Armand colin, 1993.
- 19- Rocher Guy, « Le sociologue et la sociologie dans l'administration publique et l'exercice du pouvoir politique », *Sociologie et Sociétés*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1980.
- 20- Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail. Les effets, culturels de l'organisation*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985.
- 21- Théry Benoît, *Manager dans la diversité culturelle*, Paris, Editions d'organisation, 2020.
- 22- Thévenet Maurice, *la culture d'entreprise*, Paris, PUF, Col. « Que sais-je ? », 2015.
- 23- Weber Max, *Economie et société, tome 2, L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport de l'économie*, Paris, Plon, 1995.