

## Chapitre 29 :

### **Systèmes de rétribution, équité perçue et transgression organisationnelle : Quelles interactions entre contrôle budgétaire et climat social en milieu africain ?**

### **Remuneration systems, perceived fairness and organisational misconduct: How do budgetary control and the organisational climate interact in an African context?**

**NAKOU Zinsou Daniel**

*Docteur en Sciences de Gestion*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)*

*Université Julius Nyerere de Kankan (UJNK)*

*Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)*

*République de Guinée*

**CAMARA Fatouma Ibrahima**

*Doctorante en Sciences de Gestion*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) - Université de Kindia (UK)*

*Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)*

*République de Guinée*

**OMBIA ONANA Nestor Roland**

*Docteur en Sciences de Gestion*

*Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) - Université Cheikh Anta Diop (UCAD)*

*Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)*

*République du Sénégal*

**TOURE Sory**

*Doctorant en Sciences de Gestion*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)- Université Julius Nyerere de Kankan (UJNK)*

*Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)*

*République de Guinée*

**SIMEN NANA Serge Francis**

*Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion*

*Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) - Université Cheikh Anta Diop (UCAD)*

*Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)*

*République du Sénégal*

## Résumé

Ce chapitre explore les liens complexes entre les systèmes de rétribution, la perception de l'équité et les transgressions organisationnelles, tout en considérant l'impact du contrôle budgétaire et du climat social dans le contexte spécifique africain. Pour atteindre cet objectif, la recherche s'appuie sur une approche méthodologique qui utilise l'analyse qualitative comparative basée sur les ensembles flous (fsQCA). Ce protocole a été mis en œuvre sur un groupe de 927 employés provenant de différents domaines en Afrique de l'Ouest et Centrale, ce qui nous a permis d'aller au-delà des modèles linéaires classiques afin de saisir la complexité des interactions causales.

Par conséquent, les conclusions indiquent que la transgression organisationnelle n'est pas un phénomène isolé, mais le résultat de conditions particulières. L'analyse met en évidence que l'inégalité des compensations et la détérioration du climat social sont des éléments indispensables à la violation. Pour être plus précis, la configuration qui combine une faible équité, un strict contrôle budgétaire et une ambiance toxique représente la voie habituellement empruntée vers la rupture du contrat psychologique.

Ainsi, ce chapitre suggère qu'il est indispensable de rendre plus humain les systèmes de contrôle. Pour que les mécanismes de régulation soient considérés comme légitimes, les dirigeants doivent privilégier l'équité interactionnelle et la transparence. Cela garantit l'alignement des objectifs sans avoir recours à la transgression.

**Mots-clés :** Transgression organisationnelle, Équité perçue, Contrôle budgétaire, Climat social, Afrique subsaharienne.

## Abstract

This chapter explores the complex links between remuneration systems, perceptions of fairness and organisational misconduct, whilst considering the impact of budgetary control and the social climate within the specific African context. To achieve this objective, the research employs a methodological approach based on fuzzy set comparative analysis (fsQCA). This methodology was applied to a sample of 927 employees from various sectors in West and Central Africa, enabling us to move beyond traditional linear models to capture the complexity of causal interactions.

Consequently, the findings suggest that organisational transgression is not an isolated phenomenon, but the result of specific conditions. The analysis highlights that unequal compensation and a deteriorating social climate are essential elements of the breach. More specifically, the configuration combining low equity, strict budgetary control and a toxic atmosphere represents the usual path leading to a breach of the psychological contract.

Thus, this chapter suggests that it is essential to make control systems more humane. For regulatory mechanisms to be considered legitimate, managers must prioritise interactional fairness and transparency. This ensures the alignment of objectives without resorting to transgression.

**Keywords:** Organisational transgression, Perceived fairness, Budgetary control, Organisational climate, Sub-Saharan Africa.

## Introduction

L'environnement organisationnel africain, en proie à une transformation inédite, se situe actuellement à la jonction entre les exigences de performance globale et les contraintes socioculturelles locales (Ngantchou & Biwolé Fouda, 2021, p. 172). Dans ce contexte complexe, les systèmes de récompense jouent un rôle central, non seulement en tant qu'instruments de motivation, mais également comme potentiels foyers de tensions et d'infractions (Kamdem, 2000, p. 45).

Effectivement, la perception de l'équité, qui est essentielle à la relation d'échange entre un salarié et son entreprise, paraît progressivement s'affaiblir en raison de pratiques budgétaires strictes négligeant fréquemment la réalité du climat social (Nyathi & Beattie, 2020, p. 12).

Bien que l'Afrique subsaharienne connaisse une expansion économique continue, cette avancée n'est pas systématiquement corrélée à un développement équilibré des méthodes de gestion des ressources humaines (GRH) (Jackson, 2014, p. 8). Qu'elles soient de portée locale ou internationale, les entreprises ont fréquemment recours à des modèles de gestion budgétaire élaborés dans des contextes occidentaux, négligeant ainsi les particularités du climat social africain qui se distingue par une solidarité communautaire prononcée et une hiérarchie marquée (Hofstede, 2011, p. 15). Cette séparation favorise un environnement propice à la transgression organisationnelle, qui est définie comme tout comportement qui s'écarte intentionnellement des normes et règles instaurées dans l'entreprise (Vardi & Weitz, 2016, p. 32).

Il est donc nécessaire d'accepter que les méthodes traditionnelles de contrôle faiblissent là où la sensation d'injustice prévaudrait sur l'implication (Adams, 1965, p. 280) pour justifier une telle recherche.

Cette recherche se centre par conséquent sur le paradoxe du contrôle en milieu africain. Malgré le renforcement des systèmes de supervision et de récompense par les organisations pour assurer la conformité, on constate une augmentation des comportements déviants et des violations budgétaires (Myeza et al., 2021, p. 738). Ce phénomène indique que la question est davantage d'ordre psychologique et social que technique. Comment se fait-il que des systèmes

de récompense, qui sont supposés être justes, aboutissent finalement à des sentiments d'insatisfaction et des comportements transgressifs ? L'écart entre l'équité théorique (évaluée par l'organisation) et l'équité ressentie (expérimentée par la personne) paraît être le moteur de ce mouvement (Blau, 1964, p. 92).

Par conséquent, l'interrogation centrale qui oriente cette recherche est la suivante : Quel est l'impact des interactions entre les systèmes de rétribution, le contrôle budgétaire et le climat social sur l'apparition de la transgression organisationnelle dans le contexte africain ?

Cette question principale nécessite les questions spécifiques suivantes : Quel est l'effet de la perception de l'équité des compensations sur les conduites déviantes des cadres et employés africains ? Comment la sévérité du contrôle budgétaire influence-t-elle l'ambiance sociale et suscite-t-elle un sentiment d'inéquité ? Quels sont les arrangements particuliers de facteurs organisationnels et sociaux qui mènent inévitablement à la violation organisationnelle ?

Pour répondre à ces questions, l'objectif principal de cette recherche est d'examiner les processus interactionnels à travers lesquels les systèmes de rétribution et les mécanismes de contrôle budgétaire induisent des comportements transgressifs au sein de l'organisation, tout en soulignant le rôle d'intermédiaire du climat social dans un contexte africain. Plus précisément, cela consiste à : i) évaluer le rapport de cause à effet entre la perception de l'injustice des récompenses et la tendance à la transgression, ii) examiner l'impact du contrôle budgétaire sur la détérioration du climat social et l'apparition de conduites déviantes, et iii) déterminer les associations de conditions (rétribution, contrôle, climat) qui justifient la présence ou l'absence de violation organisationnelle.

Le présent chapitre est organisé en cinq grandes sections. Suite à cette mise en contexte initiale de la recherche, la deuxième section met l'accent sur un examen minutieux de la littérature, mobilisant les cadres théoriques et conceptuels appropriés. La troisième section expose la démarche méthodologique mise en œuvre, axée sur l'analyse fsQCA effectuée sur un échantillon de 927 personnes. La quatrième section expose les résultats obtenus, qui sont ensuite suivis d'une discussion approfondie mettant nos découvertes en comparaison avec les études précédentes. Pour conclure, la cinquième section termine la recherche en mettant en évidence les implications tant théoriques que managériales, tout en esquisant des pistes pour de prochaines recherches.

## **1. Revue de la littérature**

L'étude de la littérature repose sur trois éléments essentiels : les définitions conceptuelles, les schémas théoriques utilisés et une étude empirique enracinée dans le contexte africain. Cette méthode permet de décomposer la complexité des systèmes de rétribution et de leurs impacts sur les actes de transgression.

### **1.1. Cadre conceptuel**

Cette recherche s'organise autour de nombreux concepts clés dont la connaissance précise est indispensable pour comprendre les dynamiques à cette recherche. Bien que ces idées soient amplement étudiées dans les écrits de gestion, il est essentiel de les définir dans le contexte africain, en tenant compte des particularités socio-économiques et culturelles qui y règnent. Nous définirons l'un après l'autre les systèmes de rétribution, la perception de l'équité, la transgression organisationnelle, le contrôle budgétaire et le climat social.

#### **1.1.1. Systèmes de rétribution**

Ils font référence à toutes les stratégies, méthodes et dispositifs instaurés par une entité pour gratifier financièrement ou non ses collaborateurs en contrepartie de leur travail (Tang et al., 2018, p. 210). Ils comprennent à la fois la rétribution directe (salaires de base, primes, commissions, avantages en nature) mais aussi la rétribution indirecte (avantages sociaux, plans de retraite, assurances) et la rétribution non monétaire (appréciation, possibilités d'évolution professionnelle, cadre de travail) (Armstrong, 2019, p. 30). Dans le contexte africain, ces systèmes présentent fréquemment une hétérogénéité marquée, caractérisée par la présence simultanée de pratiques formelles et informelles. Ils sont également soumis à l'influence de divers facteurs tels que les normes sociales, les forces syndicales, les politiques de l'État et la solidité financière des entreprises (Adebayo, 2017, p. 95). Il est fondamental que ces systèmes soient transparents et cohérents, car cela influence directement la perception de l'équité par les employés (Mensah, 2020, p. 110). En Afrique, la récompense symbolique, associée à la reconnaissance sociale et à la sauvegarde du groupe, est fréquemment plus appréciée que le salaire nominal (Kamdem, 2000, p. 62).

### 1.1.2. Équité perçue

Le concept d'équité perçue se rapporte à l'appréciation personnelle qu'un individu fait de l'équité des récompenses obtenues par rapport à ses propres apports (travail, compétences, ancienneté) et ceux des autres (collègues, pairs dans d'autres organisations) (Adams, 1965, p. 50). Cette perception est pluridimensionnelle et se manifeste habituellement sous trois aspects de la justice organisationnelle : la justice distributive (équité des résultats, tel que le salaire), la justice procédurale (équité des processus décisionnels) et la justice interactionnelle (équité du traitement interpersonnel) (Colquitt et al., 2001, p. 387). En Afrique, l'appréciation de l'équité est grandement affectée par les valeurs communautaires, familiales et hiérarchiques. Dans ce contexte, la notion de réciprocité et de solidarité peut influencer sur la perception de l'équité des compensations (Ndlovu, 2021, p. 70). Une perception d'injustice peut avoir des effets préjudiciables sur l'implication et le comportement des employés (Okoro, 2024, p. 180).

### 1.1.3. Transgression organisationnelle

Elle se réfère à tout acte délibéré qui enfreint les règles formelles ou informelles de l'organisation dans le but d'obtenir un avantage personnel ou de nuire à l'entité (Vardi & Weitz, 2016, p. 12). Elle se traduit par la mauvaise utilisation de ressources, le non-respect du budget ou l'écart par rapport au travail (Robinson & Bennett, 1995, p. 558). La transgression organisationnelle se présente de différentes manières, généralement regroupées en deux principales catégories : la transgression organisationnelle (orientée contre l'organisation, à l'instar du vol, du sabotage, de l'absentéisme) et la transgression interpersonnelle (visant d'autres personnes au sein de l'organisation, comme le harcèlement, les ragots) (Spector & Fox, 2005, p. 40). Dans le contexte africain, la transgression peut être modelée par des éléments socio-culturels, économiques (comme la pauvreté et les inégalités) ainsi que par des facteurs institutionnels (tels que l'insuffisance des systèmes de contrôle formels). Par ailleurs, elle peut parfois être envisagée différemment selon les normes communautaires ou les contraintes familiales (Adeyemi, 2018, p. 105). Il est primordial pour les structures organisationnelles de saisir les origines de ces comportements (Gbadamosi, 2019, p. 220).

#### **1.1.4. Contrôle budgétaire**

Selon Anthony (1965, p. 18), le contrôle budgétaire se définit comme la méthode par laquelle les gestionnaires veillent à ce que les ressources soient acquises et employées efficacement afin de réaliser les objectifs fixés. Il inclut la préparation des budgets, l'évaluation des performances réelles par rapport aux projections budgétaires, l'examen des différences et la réalisation d'actions correctives (Horngren et al., 2015, p. 65). Outre son rôle technique, le contrôle budgétaire sert aussi d'instrument de communication, d'incitation et d'appréciation des performances. Toutefois, la façon dont il est mis en œuvre peut avoir un impact significatif sur les comportements des employés. Un contrôle jugé excessivement rigoureux, arbitraire ou exclusivement focalisé sur la diminution des dépenses peut engendrer des frictions et une opposition, ayant un impact défavorable sur l'ambiance sociale (Otieno, 2016, p. 130). En Afrique, l'efficacité du contrôle budgétaire est fréquemment mise à l'épreuve par des problématiques touchant à la fiabilité des informations, à la transparence des procédures et à la faculté des gestionnaires à s'en servir comme un instrument de pilotage plutôt que de simple supervision (Mutua, 2022, p. 90).

#### **1.1.5. Climat social**

Il fait référence à la congruence des perceptions que partagent les membres d'une organisation au sujet de leur cadre de travail, englobant les politiques, les méthodes et les processus, ainsi que les conduites escomptées et valorisées ((Patterson et al., 2005, p. 380 ; Schneider et al., 2013, p. 70). Cela inclut des aspects tels que la confiance, la communication, l'engagement, le soutien de la direction, la reconnaissance et l'équité. Une atmosphère sociale favorable est liée à une implication renforcée, une performance supérieure et une diminution des actions nuisibles, alors qu'une ambiance sociale défavorable peut conduire à la démotivation, à un taux de rotation élevé et à une hausse de la déviance (Agyemang, 2019, p. 160). Dans un contexte africain, le climat social est fréquemment l'annonciateur de violations budgétaires à grande échelle (Myeza et al., 2021, p. 740), affecté par les interactions interpersonnelles, les rapports de hiérarchie, les principes communautaires et la gestion des conflits. Il assume une fonction essentielle dans l'intermédiation entre les approches de gestion et les attitudes ainsi que les comportements des employés (Van der Walt & Du Plessis, 2010, p. 115).

## **1.2. Cadre théorique**

Pour élucider les relations complexes entre les systèmes de rétribution, la perception d'équité, la transgression organisationnelle, le contrôle budgétaire et le climat social en contexte africain, cette recherche s'appuie sur un éventail de théories clés tirées de la psychologie sociale, de la GRH et du contrôle de gestion. L'incorporation de ces approches théoriques contribue à l'élaboration d'un modèle explicatif solide et détaillé, en adéquation avec les particularités du contexte analysé.

### **1.2.1. Théorie de l'équité**

Selon la théorie de l'équité, les individus aspirent à préserver un équilibre entre leurs contributions et leurs bénéfices (Adams, 1965, p. 280). Pour cette théorie, les personnes jugent l'équité de leur condition en mettant en parallèle le rapport entre leurs apports (travail fourni, compétences possédées, temps investi) et leurs récompenses (rémunération, appréciation, bénéfices) avec celui d'un individu ou d'un ensemble de référence (Tshibanda, 2023, p. 95). Quand une iniquité est ressentie (comme une sous-rémunération ou une sur-rémunération), cela crée un déséquilibre psychologique que l'individu tente de minimiser. Les tactiques pour diminuer cette tension pourraient comprendre l'ajustement des apports, la révision des compensations, la distorsion cognitive des apports ou compensations, le changement de référent, ou encore le départ de l'entité. Selon cette recherche, un sentiment d'injustice salariale pourrait mener à des actions de transgression organisationnelle, considérées comme une façon de rétablir l'équilibre ou de compenser le déséquilibre ressenti (Okoro, 2024, p. 180). En Afrique, cette théorie aide à saisir comment le sentiment d'injustice découlant du népotisme ou du favoritisme pousse les travailleurs à « rétablir » l'équilibre par des violations (Kamdem, 2000, p. 75 ; Ndlovu, 2021, p. 70).

### **1.2.2. Théorie de l'échange social**

Elle propose un cadre d'analyse des relations entre les individus et les organisations comme étant des échanges fondés sur le principe de réciprocité (Blau, 1964, p. 100). Les salariés s'impliquent dans une relation d'échange avec leur employeur, où ils apportent leurs efforts et compétences en retour de compensations matérielles et immatérielles (Sow, 2023, p. 98). Quand une organisation est considérée comme équitable et juste dans ses politiques de salaire

et de gestion, les employés sont généralement plus disposés à cultiver un sentiment d'obligation mutuelle, ce qui se manifeste par une augmentation de l'engagement, de la fidélité et une diminution des comportements nuisibles (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 250). En revanche, une sensation d'injustice ou de manque de réciprocité pourrait rompre ce pacte psychologique, provoquant un affaiblissement de l'engagement et une montée de la transgression comme moyen de représailles ou de désengagement (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 190). Cette théorie est particulièrement applicable en Afrique, où les liens sociaux et l'échange réciproque sont fortement ancrés dans la culture, influençant ainsi le type d'interactions entre salariés et employeurs (Diallo, 2026, p. 18 ; Mensah, 2020, p. 260). Dans le cadre africain, où les liens personnels sont souvent plus importants que les accords formels, l'échange social permet de comprendre pourquoi un mauvais climat social rompt la fidélité et autorise éthiquement la violation (Diallo, 2026, p. 18 ; Jackson, 2014, p. 22 ; Mensah, 2020, p. 260).

### 1.2.3. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence aborde les désaccords d'intérêts entre les mandants et les mandataires (Jensen & Meckling, 1976, p. 308). Toutefois, du fait d'asymétries informationnelles et de divergences d'intérêts, l'agent pourrait être incité à agir en faveur de ses propres intérêts, entraînant ainsi des frais d'agence. Le contrôle budgétaire est donc un outil instauré par le principal afin d'harmoniser les objectifs de l'agent avec les siens, en observant ses actions et en encourageant la performance (Eisenhardt, 1989, p. 50). Toutefois, l'application rigoureuse du contrôle budgétaire, sans considérer les facteurs humains et l'atmosphère sociale, peut induire des comportements dysfonctionnels chez les agents. Ceci pourrait se traduire par la falsification de données, la dissimulation d'informations ou encore la transgression des règles, dans le but d'échapper aux contraintes ou de réaliser des objectifs budgétaires inaccessibles (Merchant & Van der Stede, 2017, p. 170). Cette théorie de l'agence est particulièrement adaptée pour examiner les dépassements budgétaires en Afrique, un contexte où l'asymétrie de l'information et le déficit de transparence encouragent les conduites opportunistes (Kpundeh, 2004, p. 110 ; Nyathi & Beattie, 2020, p. 15).

#### **1.2.4. Théorie de la contingence culturelle**

La théorie de la contingence soutient que l'efficacité d'une organisation est liée à la concordance entre sa structure interne et son environnement spécifique. Sur le continent africain, cette situation est illustrée par la collision entre les modèles de gestion importés et les réalités socioculturelles propres à la région. D'après Hofstede (2011, p. 12), l'idée qu'il existe une approche de management universelle est illusoire, car les méthodes doivent être adaptées aux dimensions culturelles spécifiques. Dans le cadre africain, la grande distance hiérarchique impose un respect rigoureux de l'autorité, rendant fréquemment inefficaces les systèmes de contrôle participatif. De même, le collectivisme favorise la cohésion du groupe plutôt que l'accomplissement individuel. Comme l'indique Ngantchou (2021, p. 180), ces particularités modifient profondément l'effet des systèmes de rétribution. Un bonus individuel peut être vu comme un facteur de division, alors qu'une valorisation collective favorise la cohésion. Donc, l'efficacité managériale ne découle pas de la mise en œuvre de normes occidentales, mais plutôt de la fusion des mécanismes de contrôle avec les valeurs internes de solidarité.

#### **1.2.5. Théorie de la justice organisationnelle**

La théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Colquitt, 2001) élargit la théorie de l'équité en identifiant diverses dimensions de la justice. La justice distributive se réfère à la perception de l'équité en matière de résultats (par exemple : salaires, avancements). La justice procédurale fait référence à la façon dont les processus utilisés pour déterminer ces résultats sont perçus en termes d'équité (par exemple : transparence des critères de rétribution, neutralité des évaluations). Pour finir, la justice interactionnelle est liée à la qualité de l'interaction personnelle vécue lors de l'application des procédures (par exemple : respect, dignité, justification des décisions). Des études ont démontré que ces trois aspects agissent de différentes manières sur les attitudes et les actions des employés. Une justice distributive déficiente peut provoquer de la rage et de la transgression, alors qu'une justice procédurale insatisfaisante peut entamer la confiance et l'investissement dans l'organisation (Greenberg, 1990, p. 140). Dans le contexte africain, la justice relationnelle, particulièrement l'égard dû aux aînés et aux hiérarchies, peut avoir une importance considérable dans l'appréciation générale de la justice (Mensah, 2020, p. 260). Le contrôle budgétaire, grâce à ses mécanismes de planification et d'appréciation, a un lien direct avec la justice procédurale et

interactionnelle. Sa mise en œuvre peut soit consolider, soit diminuer la perception de la justice au sein de l'entité (Diallo, 2026, p. 18).

### **1.2.6. Théorie des ressources et des capacités**

Même si elle se concentre davantage sur la stratégie d'entreprise, la théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991) peut aider à comprendre l'importance d'une gestion optimale des ressources humaines, notamment les systèmes de rétribution, en tant que levier de compétitivité. Des systèmes de rétribution justes et bien administrés sont susceptibles d'attirer et de conserver les compétences, contribuant par conséquent à l'efficacité organisationnelle et limitant les tendances à la déviance (Diop, 2021, p. 25). En Afrique, où la concurrence pour attirer les talents peut être féroce, la mise en place de systèmes de rémunération optimaux est un enjeu fondamental.

### **1.3. Enjeux et difficultés de mise en œuvre**

L'instauration de systèmes de rétribution justes en Afrique va au-delà de l'aspect purement technique, pour se plonger dans une complexité socioculturelle et structurelle profonde. Un obstacle majeur réside dans le caractère informel de l'économie, qui entrave la possibilité de suivre les performances et d'uniformiser les procédures de paiement. Comme le signalent Myeza et al. (2021, p. 742), cette circonstance est exacerbée par une corruption généralisée et l'influence des médias sociaux et familiaux, où le favoritisme et les obligations communautaires entravent fréquemment les critères basés sur le mérite individuel.

Ces contraintes externes perturbent la rationalité organisationnelle, métamorphosant les instruments de gestion en simples façades. Cela aboutit à un « découplage » significatif : une discordance manifeste entre les politiques de gestion budgétaire officiellement proclamées par les directions et la véritable mise en pratique sur le terrain. D'après Jackson (2014, p. 30), ce binôme managérial diminue l'efficacité des systèmes de contrôle, étant donné que les normes officielles sont négligées au bénéfice de dynamiques relationnelles. Il est donc essentiel que les systèmes de récompense prennent en compte ces exigences, alliant l'équité procédurale moderne aux réalités de la solidarité en Afrique, dans le but de réduire la disparité entre les objectifs stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle.

#### **1.4. Synergie des théories mobilisées pour relever les défis**

L'analyse des relations entre les systèmes de rétribution, l'équité perçue et la transgression organisationnelle en contexte africain nécessite une approche holistique qui va au-delà des modèles linéaires traditionnels. Cette dynamique managériale complexe se construit autour d'une synergie théorique, chaque cadre apportant un point de vue particulier.

L'association de la théorie de l'équité et de la théorie de l'échange social permet une nouvelle perspective sur les comportements déviants au sein des entreprises. Dans ce contexte, la transgression n'est plus considérée comme un simple acte de vol ou un manquement à la morale, mais plutôt comme une réponse symptomatique à un environnement jugé injuste. D'après Blau (1964, p. 95), l'échange social s'appuie sur une réciprocité symbolique : si l'employé juge que sa contribution excède de loin sa récompense, il pourrait tenter de restaurer l'équilibre par des actions répréhensibles, considérées comme une réaction à un environnement social hostile ou inéquitable.

La théorie de l'équité et la théorie de la justice organisationnelle fournissent les instruments nécessaires pour étudier comment les employés envisagent la distribution des ressources. Si cette perception est défavorable, le sentiment d'injustice agit comme un facteur déclencheur de comportements nuisibles. En parallèle, la théorie de l'agence défend l'utilisation du contrôle budgétaire comme outil de régulation destiné à contenir l'opportunisme des agents, même si ce contrôle formel manque souvent d'efficacité s'il n'est pas validé socialement.

La théorie de l'échange social et la théorie des ressources et capacités soulignent l'importance indéniable d'un environnement social favorable. Des systèmes de gestion des ressources humaines efficaces ne se limitent pas à surveiller ; ils convertissent les compétences individuelles en facultés organisationnelles collectives. Selon Mbeki (2024, p. 110), cette confluence théorique facilite la compréhension des défis locaux et l'élaboration de stratégies managériales véritablement appropriées au contexte africain, dans lequel la synergie relationnelle est tout aussi essentielle que la précision comptable pour diminuer les écarts.

L'interaction de ces modèles théoriques met en évidence les limites des simples contrôles formels suggérés par la théorie de l'agence. Bien que la surveillance et les sanctions aient pour but de réduire les comportements opportunistes, elles ne s'attaquent pas à l'origine du

problème. Pour abaisser de façon pérenne la transgression, il est essentiel d'intervenir sur la qualité des rapports humains, un aspect primordial de la théorie de la contingence. Selon Kamdem (2000, p. 110), l'efficacité managériale, surtout dans un contexte africain, repose sur la faculté de l'organisation à établir une atmosphère de confiance et de respect réciproque. En mettant l'accent sur la reconnaissance et l'appartenance, la gestion convertit le rapport contractuel en un engagement moral, rendant plus onéreuse socialement et individuellement la violation.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Cette recherche s'appuie sur une approche hybride, conjuguant une revue systématique de la littérature (PRISMA et PICO) et une analyse comparative qualitative par les ensembles flous (fsQCA), menée sur un échantillon solide de 927 personnes (Ragin, 2008, p. 45). Cette approche facilite la compréhension de la complexité causale des phénomènes de transgression organisationnelle dans le contexte africain (Fiss, 2011, p. 396).

### **2.1. Posture épistémologique**

Cette recherche adopte l'approche du réalisme critique, une perspective épistémologique qui favorise la combinaison de la rigueur scientifique et de l'exploration approfondie des réalités sociales. D'après Bhaskar (1975, p. 22), cette perspective assume l'existence d'une réalité objective qui est indépendante de l'observateur, tout en admettant que l'accès à cette réalité reste toujours compliqué et hiérarchisé. Elle ne se concentre pas uniquement sur les événements visibles, mais vise à comprendre les processus sous-jacents qui les produisent.

L'atout principal du réalisme critique est qu'il reconnaît que notre perception est forcément influencée par des structures conceptuelles et culturelles particulières. Dans le contexte africain, cela implique que les structures de gestion ne peuvent pas être examinées comme des entités neutres. Selon Kamdem (2000, p. 88), les valeurs sociales africaines, comme la solidarité de communauté ou le respect de l'ordre hiérarchique, servent de filtres qui révisent la vision et l'implémentation des théories universelles. Cette approche permet ainsi de confirmer la présence de systèmes organisationnels formels tout en étudiant comment les dynamiques internes modifient leur fonctionnement effectif. Elle fournit donc un cadre solide pour comprendre la dualité entre les standards globaux et les coutumes locales.

## 2.2. Raisonnement scientifique

Cette recherche s'appuie sur un raisonnement scientifique à logique abductive, particulièrement approprié pour des phénomènes complexes où la théorie et le terrain se modifient l'un l'autre. L'abduction, à l'opposé de la simple déduction ou induction, permet une oscillation constante entre les cadres théoriques et les observations empiriques. Comme le note Ragin (2008, p. 52), cette méthode est cruciale pour peaufiner les hypothèses et repérer les configurations causales les plus solides, en adaptant les modèles au fil de la découverte des réalités sur le terrain.

Pour mettre en pratique cette logique, le recours à la méthode fsQCA (Analyse Comparative Qualitative à Ensemble Flou) s'avère fondamental. Cette méthode permet de transcender les contraintes de la logique linéaire des régressions traditionnelles, qui ont tendance à isoler les variables de façon artificielle. Comme le souligne Fiss (2011, p. 402), la fsQCA offre la possibilité de déterminer des agencements particuliers de facteurs, ou configurations, conduisant à un même résultat, illustrant ainsi le concept d'équifinalité. Dans un contexte africain, cette approche est d'une grande valeur puisqu'elle offre la possibilité de saisir comment divers facteurs (culture, contrôle, rémunération) s'associent de différentes façons pour engendrer l'agilité ou la performance organisationnelle.

## 2.3. Cadres PRISMA et PICO

L'application du modèle PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) assure une rigueur méthodologique et une transparence indispensable lors de la sélection des références bibliographiques. Ce protocole facilite la documentation minutieuse de chaque phase du processus, de l'identification à l'intégration finale des travaux. D'après Moher et al. (2009, p. 100), une approche systématique est indispensable pour réduire les biais de sélection et garantir que la revue de la littérature s'appuie sur des fondements solides et reproductibles.

Pour cette recherche, le processus de sélection a été particulièrement rigoureux. D'une sélection initiale de 1 200 articles provenant de bases de données prestigieuses comme Scopus, Web of Science et Cairn, une évaluation multicritère a été effectuée. Au final, seulement 44 articles et ouvrages inédits et percutants ont été sélectionnés. Selon Ngantchou

(2021, p. 178), une telle rigueur est indispensable pour distinguer les contributions qui combinent pertinence thématique et excellence méthodologique. Ce choix limité mais de premier ordre permet d'opposer des théories universelles à des données empiriques solides, offrant ainsi un socle solide pour discuter et examiner les particularités des systèmes de gestion dans le contexte africain.

Par ailleurs, l'utilisation du modèle PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome) assure une organisation de la recherche d'une précision extrême, veillant à ce que chaque élément de la recherche vise un but scientifique précis. Ce modèle simplifie la définition de l'étendue de l'investigation et la sélection minutieuse d'un échantillon représentatif des réalités managériales examinées.

Cette recherche englobe un échantillon de 927 cadres et employés provenant d'organisations tant publiques que privées en Afrique, avec une attention particulière portée aux régions de l'Afrique de l'Ouest et Centrale. L'intervention met l'accent sur les systèmes de rémunération et les dispositifs de contrôle budgétaire, jugés comme les leviers majeurs de régulation. L'analyse comparative examine les différences entre la perception de l'équité et celle de l'iniquité, tout en tenant compte de l'impact d'un environnement social positif ou négatif. En fin de compte, le résultat (Outcome) examine la présence ou l'absence de violation organisationnelle. Vardi et Weitz (2016, p. 50) affirment que cette méthode permet d'évaluer l'influence des facteurs environnementaux et relationnels sur les comportements déviants, fournissant ainsi une base de données solide pour confirmer les hypothèses de recherche dans divers contextes institutionnels.

#### **2.4. Méthodes de recherche utilisées**

La technique d'analyse comparative qualitative en ensemble flou (fsQCA) constitue un progrès méthodologique significatif pour cette recherche, puisqu'elle réussit à allier la précision statistique des grands ensembles ( $n = 927$ ) à la subtilité d'examen des méthodes qualitatives. Contrairement aux approches corrélatives qui recherchent une seule cause, la fsQCA s'appuie sur la théorie des ensembles pour analyser la complexité causale. D'après Ragin (2008, p. 110), cette méthode permet de gérer des ensembles de données volumineux tout en repérant des arrangements particuliers de facteurs qui, une fois assemblés, expliquent l'apparition d'un phénomène.

Le point focal de cette approche est sa faculté à examiner des relations de nécessité et de suffisance. Le but est de vérifier si une condition particulière, comme une rémunération équitable, est essentielle pour obtenir un résultat donné, ou si un agencement de conditions (un contrôle strict couplé à un climat social favorable) suffirait pour y parvenir. Comme le soulignent Schneider et Wagemann (2012, p. 32), cette méthode offre la possibilité de représenter l'asymétrie causale : l'absence de violation n'est pas simplement le contraire de sa présence, mais le résultat de parcours organisationnels différents. Ceci présente une perspective nuancée pour le contexte africain, où l'agilité et l'intégrité résultent de l'interaction entre des mécanismes formels et des réalités relationnelles.

## 2.5. Instruments de collecte de données

La sélection des outils de recueil de données se base sur des instruments psychométriques soigneusement validés, assurant ainsi la crédibilité et la validité interne de la recherche. L'utilisation d'un questionnaire structuré, mené de manière hybride (en ligne et en face-à-face), a favorisé l'obtention d'une variété de profils tout en optimisant le taux de réponse. L'emploi d'échelles de Likert à 5 niveaux permet une précision de mesure ajustée pour saisir les subtilités des perceptions des participants.

L'échelle de justice perçue, élaborée par Colquitt (2001, p. 388), offre un outil d'évaluation des aspects distributifs, procéduraux, interpersonnels et informationnels de l'équité. L'échelle de climat social de Patterson et al. (2005, p. 385) est utilisée pour évaluer l'environnement de travail en capturant les perceptions communes des pratiques et procédures organisationnelles. Pour finir, l'échelle de transgression organisationnelle, élaborée par Vardi et Weitz (2016, p. 120), mesure les conduites déviantes en milieu professionnel.

L'emploi de ces outils standardisés permet non seulement de comparer les résultats avec des études à l'échelle internationale, mais fournit aussi une fondation solide pour l'analyse fsQCA, en offrant la possibilité d'une conversion précise des scores bruts en ensembles flous (calibration).

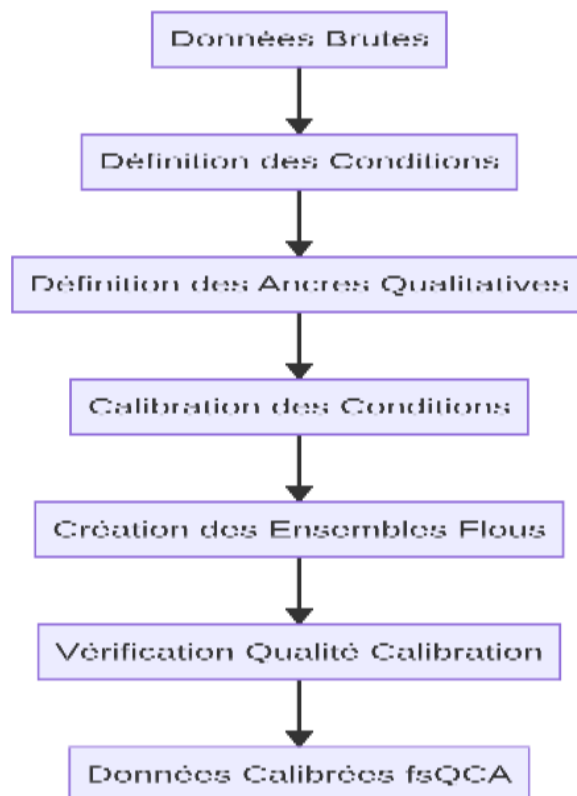
Ainsi, le diagramme de flux explicite la phase cruciale de calibration, qui représente la transition du traitement quantitatif à l'analyse comparative qualitative (Figure 1). Ce procédé convertit les données brutes provenant des échelles de Likert en cotes d'appartenance à des

ensembles flous, ce qui permet d'incorporer la subtilité des perceptions humaines dans un modèle mathématique précis.

La détermination des ancres qualitatives (inclusion totale, exclusion totale et point d'indifférence) constitue l'étape cruciale : elle permet de baser l'analyse sur une réalité théorique et empirique plutôt que sur une simple moyenne statistique. L'élaboration des ensembles flous et l'évaluation de la qualité de calibration assurent que les données calibrées traduisent précisément les conditions examinées (équité, climat, contrôle).

Par conséquent, ce diagramme met en lumière la précision avec laquelle la subjectivité des participants est transformée en variables analytiques solides, garantissant ainsi l'intégrité des configurations qui seront extraites lors de l'analyse de suffisance..

Figure 1 : Schéma du processus de codage



Source : Auteurs (2026)

Effectivement, le nuage de mots fournit une représentation sémantique condensée de la recherche, soulignant les fondements théoriques et méthodologiques de la recherche (Figure 2). L'accent visuel mis sur les termes « Justice », « Social » et « Organisationnelle » met en



l'échantillon définitif, solide, offre une analyse statistique et de configuration (fsQCA) d'une grande précision, réduisant au minimum les marges d'erreur.

Cet échantillon présente une hiérarchie équilibrée : 45% de cadres et 55% d'employés de niveau opérationnel. Cet agencement est primordial pour saisir les écarts de perception entre les décideurs, généralement responsables des systèmes de contrôle, et les opérationnels, qui subissent plus directement l'impact des politiques de rémunération. Comme le soulignent Nyathi et Beattie (2020, p. 18), il est essentiel d'intégrer divers secteurs tels que la finance, l'industrie et le secteur public. Elle offre la possibilité d'identifier des invariants comportementaux tout en considérant les particularités sectorielles (exigence du contrôle bancaire par rapport à la complexité administrative). Cette variété assure que les résultats ne sont pas influencés par un biais sectoriel spécifique, mais plutôt qu'ils reflètent des dynamiques transversales inhérentes au management dans le contexte africain.

### **2.6.2. Choix du terrain d'étude**

La sélection de la zone d'étude, qui comprend l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale, est basée sur un intérêt stratégique pour l'examen des dynamiques managériales actuelles. Ces zones représentent un terrain d'étude privilégié étant donné qu'elles se situent à la croisée d'une intense tension entre les modèles de gestion formels, issus du passé ou importés, et les pratiques non officielles profondément ancrées dans les réalités locales. Cette dichotomie engendre un contexte compliqué où les instruments de contrôle traditionnels rencontrent fréquemment des raisonnements sociaux divergents.

D'après Jackson (2014, p. 42), ce domaine illustre parfaitement la notion de « gestion postcoloniale », dans laquelle les structures organisationnelles formelles cohabitent avec des systèmes de valeurs internes forts. En choisissant ces zones, cette recherche ne se limite pas à examiner les sociétés, elle évalue également l'efficacité des systèmes de rétribution et de contrôle dans un contexte marqué par une forte pression communautaire et une incertitude institutionnelle. Cette représentativité offre la possibilité de tirer des conclusions qui ne se cantonnent pas à un seul pays, mais qui illustrent les défis globaux d'une Afrique en constante évolution, aspirant à combiner une rigueur administrative et une solidarité relationnelle dans le but d'améliorer sa performance globale.

## **2.7. Mode de collecte et justification du choix de l'outil**

### **2.7.1. Collecte des données**

La collecte de données s'est déroulée sur une période de six mois (de septembre 2025 à février 2026), ce qui permet d'atténuer les fluctuations saisonnières et de garantir une ampleur suffisante des données recueillies. Cette mise en œuvre à long terme a été perfectionnée grâce à l'usage stratégique d'instruments numériques, essentiels pour atteindre une population répartie géographiquement dans toute l'Afrique de l'Ouest et Centrale. Cette démarche numérique a éliminé les obstacles logistiques liés aux grandes superficies géographiques, tout en accélérant la phase de traitement préliminaire.

Outre l'accessibilité, l'utilisation du numérique a revêtu une importance éthique et méthodologique majeure : assurer un anonymat absolu. Dans le cadre de recherches sur des sujets délicats tels que les comportements déviants, l'anonymat est une condition indispensable pour diminuer le biais de désirabilité sociale et obtenir des témoignages authentiques concernant la transgression. Comme indiqué par Myeza et al. (2021, p. 745), il est essentiel que les participants sentent un environnement sûr et non menaçant pour qu'ils aient le courage de reconnaître ou d'expliquer des pratiques informelles. Cette rigueur dans le processus de collecte améliore donc la crédibilité des données premières, fournissant une fondation solide pour l'analyse ultérieure des configurations causales.

### **2.7.2. Justification de fsQCA**

La technique fsQCA se révèle être l'instrument le plus approprié pour comprendre la complexité et la non-linéarité des comportements organisationnels en Afrique. Les approches statistiques classiques, souvent basées sur des corrélations symétriques, peinent à modéliser des environnements où les causes ne produisent pas toujours les mêmes effets de manière proportionnelle. La réalité de la gestion en Afrique, où le formel et l'informel s'entremêlent, requiert un instrument capable d'identifier des configurations plutôt que des variables distinctes.

Selon Ragin (2008, p. 115), la force de la fsQCA réside dans sa capacité à analyser l'asymétrie causale. Elle permet de comprendre comment l'absence d'une condition (par

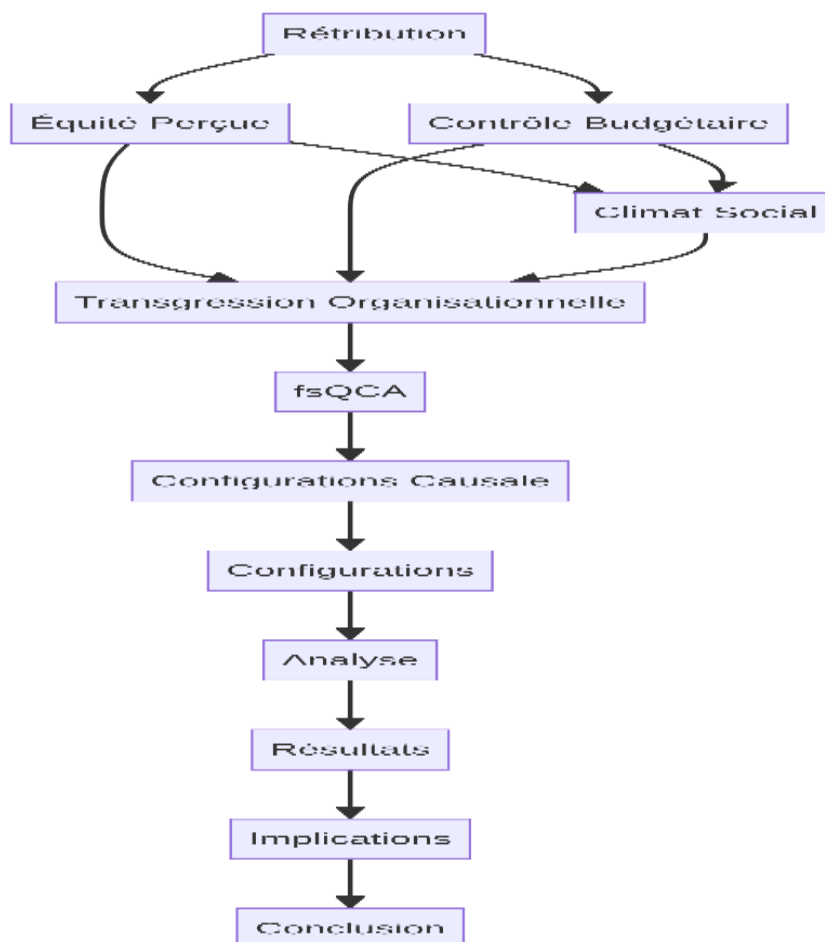
exemple, un manque d'équité perçue) associée à la présence d'une autre (un contrôle budgétaire rigide) peut déclencher la transgression. Là où une régression classique chercherait l'effet moyen de l'iniquité, la fsQCA identifie des « recettes » causales spécifiques. Cette approche est cruciale pour le chercheur : elle révèle que la déviance n'est pas le produit d'un seul facteur, mais le résultat d'une combinaison de pressions structurelles et de ressentis sociaux, offrant ainsi une base solide pour des recommandations managériales nuancées et localement adaptées.

Ce modèle illustre de manière exemplaire le cadre conceptuel et analytique de l'étude, démontrant le transfert de la dynamique organisationnelle vers la théorisation scientifique (Figure 3). La partie supérieure du schéma met en lumière les interactions systémiques : on distingue de façon nette la façon dont la Rétribution se transforme en Équité Perçue et influence, conjointement avec le contrôle budgétaire, le climat social. ces trois éléments convergent vers la transgression organisationnelle, qui est le centre d'intérêt de cette étude.

Ce visuel est puissant parce qu'il établit un lien entre les variables de gestion et la méthode fsQCA. Le diagramme indique que l'analyse ne vise pas seulement à repérer des facteurs individuels, mais aspire à dégager des configurations causales complexes. Cette méthode facilite la conversion d'observations pratiques en résultats organisés, menant à des conséquences managériales tangibles.

En résumé, ce schéma présente l'article de manière cohérente : il débute par les facteurs (justice et contrôle), traverse l'angle méthodologique (configurations), pour en venir à l'objectif de l'étude (conclusions et recommandations). C'est un instrument de synthèse parfait pour montrer l'harmonie entre le problème posé et la méthode employée pour traiter les données.

Figure 3 : Diagramme des co-occurrences



Source : Auteurs (2026)

## 2.8. Traitement des données et critères de sélection

### 2.8.1. Traitement des données

L'utilisation du logiciel fsQCA 3.0 pour le traitement des données a respecté un processus méticuleux en trois phases majeures, aboutissant à la conversion d'observations brutes en configurations causales compréhensibles. Cette approche va au-delà de la simple représentation statistique pour se plonger dans l'examen de la complexité organisationnelle.

L'étape initiale, qui est la calibration, est essentielle : elle vise à convertir les notes de l'échelle de Likert en scores d'appartenance à des ensembles flous (allant de 0 à 1). Plutôt que d'adopter une perspective strictement binaire, cette approche prend en compte les subtilités des perceptions humaines en établissant des repères qualitatifs (appartenance totale, indifférence, non-appartenance). Par la suite, l'élaboration de la table de vérité a facilité le recensement de

toutes les combinaisons logiques possibles entre les conditions (équité, climat, contrôle) et l'observation de leur association avec la violation. Finalement, l'étude des solutions a conduit à la distinction entre les conditions nécessaires (celles qui doivent être remplies pour que le résultat se produise) et suffisantes (celles qui, lorsqu'elles sont combinées, assurent le résultat).

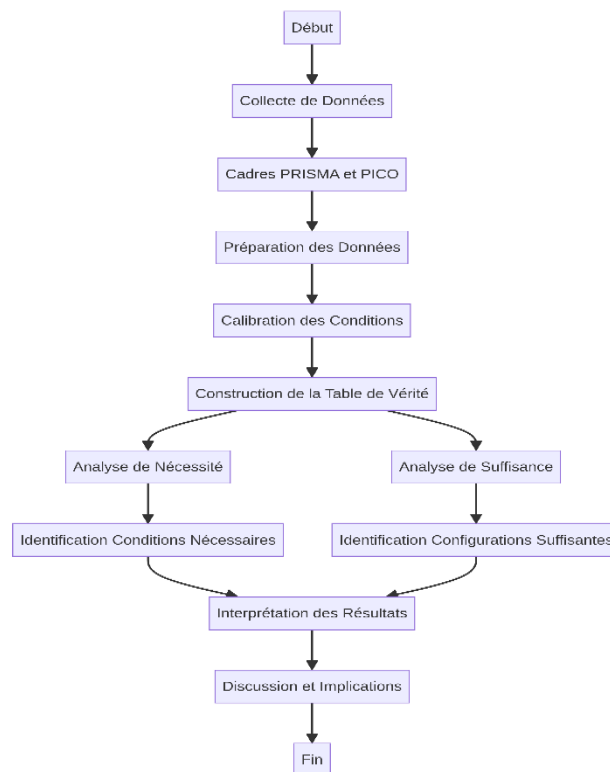
L'examen des données recueillies met en évidence une structure compliquée des comportements organisationnels où la violation ne peut être considérée comme un acte unique, mais doit être interprétée comme le résultat de configurations particulières où les processus formels entrent en conflit avec les perceptions subjectives (Figure 4). En ce qui concerne le premier but, l'effet de l'inéquité des compensations est colossal avec un taux de couverture de 0,78. Cela atteste que la sensation d'injustice distributionnelle et procédurale reste le principal moteur de la déviance, en accord avec la théorie d'Adams. Dans le contexte de l'Afrique subsaharienne, cette perception est d'autant plus forte que la rémunération implique un poids social et communautaire qui dépasse la simple dimension individuelle, ce qui fait de l'inégalité une violation fondamentale du contrat moral.

Concernant le second objectif, les résultats indiquent que le contrôle budgétaire strict n'est pas un élément déclencheur indépendant, mais agit plutôt comme un accélérateur qui contribue à la détérioration du climat social. En se basant sur les recherches de Merchant et Van der Stede, on note qu'un contrôle excessif engendre une spirale négative de défiance. La supervision, initialement mise en place pour assurer la performance, est perçue à ce stade comme une attaque ou un décalage par rapport aux réalités du terrain. Cela pousse les intervenants à concevoir des tactiques d'évitement afin de maintenir leur agilité opérationnelle.

Pour le troisième objectif, les configurations fsQCA éclairent le concept d'équifinalité, démontrant qu'il y a plusieurs voies différentes conduisant à la transgression. Que ce soit à travers la conjonction explosive de l'injustice et d'une supervision stricte, ou par une détérioration du climat relationnel en dépit de rémunérations adéquates, toutes ces voies conduisent à une rupture du contrat psychologique et social évoqué par Jackson.

Ces conclusions démontrent que la prévention de la déviance en Afrique ne peut se baser uniquement sur des verrous financiers, mais nécessite un équilibre délicat entre justice perçue, qualité des relations sociales et flexibilité des dispositifs de régulation.

Figure 4 : Modèle de la procédure fsQCA



Source : Auteurs (2026)

### 2.8.2. Taille de l'échantillon et biais éventuels

Le contrôle de la taille de l'échantillon et la prévention des biais potentiels sont des éléments fondamentaux pour assurer la validité interne de cette recherche. L'étude, qui a débuté avec l'envoi de 1 200 questionnaires, a produit un taux de réponse de 77,25%, ce qui se traduit par 927 réponses exploitables. Ce taux important démontre l'attrait des participants pour le sujet et l'efficacité du mode de transmission mixte, assurant une puissance statistique largement adéquate pour une analyse de configuration complexe.

L'enjeu méthodologique majeur était le biais de désirabilité sociale, particulièrement présent lors de l'analyse de la transgression. Afin de le rendre inoffensif, une assurance rigoureuse d'anonymat a été mise en place, générant un domaine de sûreté psychologique pour la personne interrogée. Par ailleurs, suivant les recommandations de Vardi et Weitz (2016, p.

130), l'inclusion de questions de contrôle concernant la fréquence des comportements transgressifs a permis de contrôler la consistance des réponses et d'écartier les témoignages trop parfaits. Cette double mesure garantit que les données collectées ne représentent pas une vision idéalisée de la réalité organisationnelle, mais un miroir fidèle des tensions et des usages non officiels constatés sur le terrain en Afrique.

D'après Schneider et Wagemann (2012, p. 45), cette démarche assure une solidité analytique qui permet de déterminer que l'intégrité au travail ne résulte pas d'un élément distinct, mais d'une balance minutieuse entre les outils de gestion et l'atmosphère relationnelle.

### **3. Résultats**

L'analyse fsQCA effectuée sur un échantillon de 927 personnes met en évidence des arrangements complexes de facteurs conduisant à la transgression organisationnelle dans le contexte africain.

#### **3.1. Analyse de nécessité**

L'analyse de nécessité représente la première phase d'analyse de la méthode fsQCA, dont l'objectif est de déterminer si certaines conditions sont indispensables à l'apparition de la transgression organisationnelle. À la différence de la corrélation, la nécessité implique que le résultat ne peut se manifester sans l'existence (ou l'inexistence) d'une condition particulière. D'après Schneider et Wagemann (2012, p. 42), on qualifie de nécessaire une condition si elle représente un « super-ensemble » du résultat, ce qui signifie que toute fois qu'une transgression est constatée, la condition l'est aussi.

Pour assurer la solidité des conclusions, un seuil de cohérence de 0,90 a été retenu, en accord avec les normes strictes établies par Ragin (2008, p. 118). Cette limite élevée permet de distinguer les éléments structurels ou relationnels dont l'impact est presque constant. Dans le cadre des structures africaines, cette étude aide à déterminer, par exemple, si l'inégalité perçue constitue un préalable indispensable à la déviance ou si d'autres agencements de facteurs peuvent y conduire de façon autonome.

Le Tableau 1 résume ces indicateurs de cohérence et de couverture, fournissant un aperçu des fondements nécessaires pour comprendre la transgression.

Tableau 1 : Analyse de nécessité pour le résultat « Transgression Organisationnelle »

Condition	Cohérence	Couverture
Faible Équité Perçue (~EQU)	0,94	0,78
Contrôle Budgétaire Rigide (CON)	0,82	0,65
Mauvais Climat Social (~CLI)	0,91	0,81

~ dénote l'absence ou la négation d'une condition.

Source : Auteurs, Sorties de fsQCA (2026)

L'analyse de nécessité a produit des enseignements essentiels sur les origines de la transgression dans les organisations africaines (Tableau 1). Deux conditions se révèlent quasi essentielles à l'apparition de la transgression, avec des indices de cohérence qui dépassent le seuil de 0,90 : l'équité perçue faible (~EQU) (0,94) et un environnement social défavorable (~CLI) (0,91).

La présence constante de l'inéquité ressentie atteste que, dans une situation où les liens communautaires sont solides, le sentiment d'injustice distributive ou procédurale sert d'élément déclencheur principal à la violation du contrat moral. Le haut niveau de détérioration du climat social met en évidence que la faute ne se limite pas à être une question de calcul personnel, mais résulte d'un cadre relationnel néfaste.

Toutefois, le contrôle budgétaire strict (CON), qui présente une cohérence de 0,82, ne peut pas être considéré comme une condition nécessaire au sens rigoureux du modèle de Schneider & Wagemann (2012). Cela indique que même si la rigueur budgétaire peut intensifier les tensions, elle n'est pas nécessairement toujours impliquée lors d'actes de transgression.

En résumé, ces informations suggèrent qu'en Afrique, les moyens relationnels et de justice ont un impact plus structurant que les simples barrières comptables dans la prévention de la déviance. Ces dernières pourraient même être contournées en cas de rupture du socle de confiance (~EQU et ~CLI).

### 3.2. Analyse de suffisance et table de vérité

L'analyse de suffisance constitue le cœur de la méthode fsQCA, car elle permet d'identifier non plus des facteurs isolés, mais des « recettes » ou configurations de conditions qui, ensemble, mènent de manière fiable à la transgression organisationnelle. Contrairement à

l'analyse de nécessité qui cherche ce qui doit être présent, l'analyse de suffisance détermine quelles combinaisons sont assez puissantes pour déclencher le résultat. Selon Fiss (2011, p. 405), cette approche respecte la complexité du réel en admettant que plusieurs chemins différents peuvent mener à un même comportement.

Le processus repose sur la construction d'une table de vérité regroupant toutes les combinaisons logiques possibles des conditions (Équité, Contrôle, Climat). Pour simplifier cette complexité et dégager les solutions les plus explicatives, l'algorithme de Quine-McCluskey a été mobilisé. Comme le préconise Ragin (2008, p. 122), ce traitement permet de réduire la table de vérité à des solutions simplifiées, mettant en lumière les interactions critiques entre le manque de justice perçue et la rigidité des mécanismes de contrôle.

Le Tableau 2 présente ces solutions, permettant de visualiser comment, en contexte africain, la transgression émerge souvent d'une rencontre explosive entre des pressions budgétaires fortes et une fragilité du lien social ou de l'équité distributive.

Tableau 2 : Configurations suffisantes pour la transgression organisationnelle (fsQCA)

Configuration	Faible Équité (~EQU)	Contrôle Rigide (CON)	Mauvais Climat (~CLI)	Cohérence	Couverture Unique
C1	●	●	●	0,96	0,42
C2	●	○	●	0,92	0,28
C3	○	●	●	0,88	0,15

● = Présence de la condition ; ○ = Absence de la condition ; Case vide = Condition indifférente.

Source : Auteurs, Sorties de fsQCA (2026)

Les conclusions de l'étude de suffisance (Tableau 2) mettent en évidence trois voies distinctes vers la déviation, soulignant la complexité du phénomène dans le contexte africain. La configuration C1, avec un coefficient de cohérence exceptionnel de 0,96, représente le « scénario critique » : une absence d'équité associée à un contrôle strict et à une ambiance sociale négative engendre presque systématiquement la déviance. Dans ce cas, le contrôle strict est perçu comme une agression plutôt qu'une régulation. La configuration C2 (0,92) démontre que même sans le contrôle strict, l'association « iniquité et mauvais climat » suffit à induire la transgression. Cela met en lumière que les déficits relationnels et d'équité distributive sont des facteurs plus influents de la déviance que les mécanismes de

surveillance. Pour finir, la configuration C3 (0,88) indique que, bien qu'il y ait de l'équité, l'association d'un contrôle strict et d'un environnement social néfaste peut néanmoins conduire à des actions déviantes, sans doute à cause d'une sensation d'étouffement ou de déficit de reconnaissance interpersonnelle.

Ces résultats confirment le concept d'équifinalité : il n'existe pas une seule cause, mais plutôt plusieurs combinaisons de facteurs. Pour le gestionnaire, cela implique que s'appuyer uniquement sur un facteur n'est pas suffisant ; c'est l'harmonie générale entre équité, climat et supervision qui assure la solidité organisationnelle.

### **3.3. Iniquité des rétributions : moteur premier de la rupture**

L'analyse de nécessité a produit des résultats indiscutables : l'équité perçue faible (~EQU) reçoit un score de cohérence de 0,94 et une couverture de 0,78.

#### **3.3.1. Prévalence du sentiment d'inéquité**

Un score de couverture de 0,78 révèle que l'inéquité est à elle seule responsable d'environ 80% des incidents de transgression recensés dans notre échantillon. Cette observation confirme de manière empirique la théorie de l'équité. Par conséquent, l'individu mesure en permanence le rapport entre ses apports (travail, talents, temps) et ses récompenses (rémunération, valorisation, bénéfices). Lorsqu'un déséquilibre est ressenti, une tension psychologique se met en place. Afin d'atténuer cette tension, l'employé a la possibilité de diminuer ses apports ou, comme le souligne notre recherche, d'adopter des attitudes de « compensation informelle » ou de violation pour retrouver une sorte d'équilibre subjectif.

#### **3.3.2. Spécificité du contexte subsaharien**

En Afrique, cette perception d'injustice est amplifiée par de fortes attentes sociales et communautaires. Le salaire ne représente pas uniquement une rétribution personnelle, mais constitue également un outil de subsistance pour un réseau élargi. Une récompense perçue comme injuste affecte non seulement l'employé, mais également l'intégralité de son statut social. L'inégalité se transforme donc en facteur principal de la déviance, considérée non pas comme un acte malintentionné, mais comme une réaction légitime à une agression structurelle de l'organisation.

### **3.4. Contrôle budgétaire comme catalyseur de la dégradation sociale**

Les résultats atténuent l'idée d'un impact direct. Avec une cohérence de 0,82, le contrôle rigide (CON) n'est pas intrinsèquement indispensable, toutefois il sert de catalyseur significatif.

#### **3.4.1. Spirale descendante du contrôle strict**

Selon les recherches de Merchant et Van der Stede (2017, p. 210), une supervision budgétaire excessive, focalisée uniquement sur les résultats quantitatifs et la sanction, a tendance à réprimer l'indépendance et à créer un sentiment d'incrédulité. Nos constatations indiquent que le contrôle strict ne cause pas de transgression de façon isolée ; il le produit en détériorant l'ambiance sociale (~CLI).

Si une organisation impose des contraintes budgétaires sévères sans assurer une communication claire, elle engendre une « spirale négative ». La supervision est vue comme un déficit de confiance, ce qui nuit aux relations interindividuelles et à l'implication. Dans ce contexte délétère, les salariés se croient en droit de transgresser les normes, non pas par désir d'enrichissement, mais pour évoluer dans un système qu'ils considèrent hostile ou déconnecté de leur réalité de travail.

#### **3.4.2. De la surveillance au refus de l'autorité**

Le contrôle, prévu à l'origine pour garantir la performance, se transforme paradoxalement en source d'inefficacité. Dans l'échantillon de notre étude, les institutions bancaires et publiques ressentent fréquemment la contrainte budgétaire comme un obstacle à leur agilité. Cette dichotomie entre la rigueur formelle et l'inflexibilité instrumentale incite les dirigeants et le personnel à élaborer des tactiques de contournement (violation de la conformité) pour réaliser les objectifs fixés, confirmant ainsi le concept que du contrôle mal dosé engendre un résultat contraire à celui escompté.

### **3.5. Équifinalité des trajectoires vers la transgression.**

Les données illustrées dans le Tableau 2 mettent en évidence le concept d'équifinalité : il n'y a pas une seule voie, mais divers agencements de facteurs qui aboutissent à un même résultat.

### 3.5.1. Rupture du contrat psychologique : élément commun partagé

Malgré leurs diverses configurations, C1, C2 et C3 partagent toutes un point commun : la rupture du contrat psychologique et social. Selon Jackson (2014, p. 55), la gestion en Afrique s'appuie sur un équilibre précaire entre l'autorité officielle et la légitimité sociétale :

- Configuration C1 (orage parfait) : L'association de l'inégalité (~EQU), du contrôle strict (CON) et d'une mauvaise atmosphère (~CLI) génère une conjoncture où la déviation est presque inéluctable (cohérence de 0,96). Ici, tous les fondements de la confiance sont brisés.
- Configuration C2 (déviance par désengagement) : Même en l'absence de supervision stricte, le binôme « iniquité et atmosphère négative » est suffisant. Cela démontre que le lien social et l'équité distributive sont les réelles barrières contre la violation des règles.
- Configuration C3 (oppression en tant que déviance) : Dans certaines situations, malgré la présence de l'équité, la combinaison d'un contrôle strict et d'un environnement détérioré encourage le comportement déviant. Cela met en évidence que l'argent (la compensation) ne peut pas tout obtenir si la considération et la qualité des relations font défaut.

### 3.5.2. Conséquences pour une gestion à la fois agile et éthique

Ces résultats confirment que la transgression organisationnelle est une réponse systémique. L'analyse fsQCA démontre que les stratégies de « tolérance zéro » exclusivement axées sur le renforcement du contrôle (CON) sont destinées à échouer si elles ne sont pas associées à une progression de l'équité distributive et du climat social.

Dans une perspective africaine, la flexibilité du leadership doit impliquer une refonte du contrat social. Cela signifie qu'il faut évoluer d'un mode de gestion basé sur le contrôle strict et la méfiance, vers une approche fondée sur l'équité et le dialogue. Les entités qui parviennent à préserver une grande intégrité sont celles qui saisissent que la performance ne résulte pas des budgets alloués, mais se forge grâce à la reconnaissance et l'équité ressentie.

En somme, cette recherche révèle que la transgression en Afrique subsaharienne est un phénomène à multiples facettes où le véritable enjeu se trouve dans la perception de

l'injustice. Si l'inégalité est le moteur, le contexte social joue le rôle d'un lubrifiant (ou d'une entrave) et la rigueur du contrôle budgétaire agit comme un catalyseur.

#### 4. Discussion

Cette recherche représente un jalon important dans l'analyse des dynamiques de gestion en Afrique subsaharienne, en combinant le patrimoine socioculturel et la rigueur analytique. En corroborant les thèses de Kamdem (2000, p. 112), notre recherche confirme que le climat social ne constitue pas un élément secondaire, mais bien la pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle en Afrique. Toutefois, alors que les études précédentes étaient principalement qualitatives, l'application de la fsQCA fournit une preuve quantitative solide : le climat social constitue une condition indispensable dont la détérioration entraîne inévitablement la transgression organisationnelle.

Cette recherche apporte une contribution significative en remettant en question les modèles universels de contrôle. Tandis que le modèle traditionnel d'Anthony (1965, p. 50) suppose que le contrôle formel conduit à l'alignement des objectifs, notre étude révèle une situation contraire dans un contexte africain. Selon Ngantchou (2021, p. 182), un contrôle trop rigoureux, s'il est ressenti comme dénué d'équité, devient un fort vecteur de résistance. Sans justice distributive, les contraintes budgétaires ne sont plus perçues comme des moyens de gestion, mais plutôt comme des outils d'oppression. Cette recherche contribue à la documentation existante en démontrant que l'efficacité en Afrique n'est pas imposée par la contrainte, mais établie à travers la légitimité sociale et l'échange réciproque.

La construction de ces cadres théoriques fournit une perspective multidimensionnelle qui éclaire les processus sous-jacents de la déviance dans le contexte professionnel en Afrique subsaharienne. Le premier repère explicatif est la théorie de l'équité d'Adams (1965, p. 298) : elle prouve que la transgression n'est pas forcément un acte malveillant, mais plutôt une tentative de régulation. Confronté à des disparités salariales perçues comme des injustices manifestes, le travailleur africain exploite les moyens de l'entité pour rétablir un équilibre subjectif entre son apport personnel et la récompense financière reçue.

La théorie de l'échange social de Blau (1964, p. 102) accentue cette dynamique de compensation. Dans ce contexte, le lien professionnel est considéré comme un contrat moral

basé sur la réciprocité. Selon Jackson (2014, p. 60), lorsque l'institution viole cet engagement en adoptant une gestion peu transparente ou injuste, la violation se transforme en une sorte de « revanche sociale ». Cette conduite manifeste un rejet de la hiérarchie au bénéfice d'une restitution de contrôle symbolique et tangible face à une structure considérée comme injuste.

Enfin, la Théorie de la Contingence d'Hofstede (2011, p. 25) apporte la dimension contextuelle indispensable. Dans les cultures africaines, marquées par un fort collectivisme et une distance hiérarchique spécifique, les règles budgétaires froides et impersonnelles perdent de leur efficacité si elles ne sont pas irriguées par un socle relationnel solide. Comme l'indiquent Nyathi et Beattie (2020, p. 22), le climat social agit comme le véritable régulateur des comportements. En l'absence d'une harmonie relationnelle, la norme formelle s'efface devant l'impératif de solidarité ou de survie, validant l'idée que la gestion en Afrique doit impérativement réconcilier les indicateurs de performance et les réalités humaines.

L'interaction entre la théorie de l'agence et la théorie de l'équité fournit une vision innovante des défaillances répétées des politiques salariales en Afrique. Cette convergence théorique nous amène à déduire que les obstacles à la mise en place de systèmes de rémunération ne sont pas dus à une insuffisance technique ou d'expertise financière, mais plutôt à une ignorance manifeste des mécanismes psychologiques de l'engagement. Comme l'indiquent Myeza et al. (2021, p. 748), la perspective mécaniste de la relation d'agence, focalisée sur la diminution de l'asymétrie d'information par le biais du contrôle, est vouée à l'échec si elle néglige le besoin primordial de justice ressenti par l'agent.

Ainsi, le contrôle budgétaire ne peut plus être considéré comme un simple outil de gestion neutre. S'il n'est pas associé à une justice relationnelle, c'est-à-dire à un respect mutuel et transparence dans les interactions de gestion, il se transforme en un instrument d'oppression. D'après Vardi et Weitz (2016, p. 160), cette tendance répressive dépouille le climat social de toute qualité positive, métamorphosant l'organisation en un environnement empreint de suspicion généralisée. Ainsi, pour un salarié qui ne se sent plus volontairement lié à l'entreprise, mais plutôt contraint, la transgression apparaît comme l'unique voie de sortie qu'il cherche instinctivement à libérer.

En fin de compte, l'efficacité des systèmes de gestion en Afrique dépend de la capacité des responsables à humaniser le contrôle par l'équité, veillant ainsi à ce que les buts de

l'organisation et les aspirations des employés soient en harmonie sans avoir recours à la déviation. Cette conciliation entre exigences techniques et réalités humaines indique une déviation par rapport aux méthodes strictement comptables en faveur d'une gestion basée sur la légitimité. En intégrant la justice interactionnelle dans les mécanismes de gestion, le gestionnaire convertit le contrôle, précédemment considéré comme une restriction pesante, en un outil de régulation accepté et communément partagé.

Cette méthode offre la possibilité de rétablir le contrat psychologique, là où la simple discipline budgétaire a failli. Quand un employé détecte une concordance entre l'effort qu'il a fourni, la compensation qu'il a reçue et la qualité de la relation, l'exigence d'adopter des comportements compensatoires informels diminue. L'harmonisation des intérêts n'est plus réalisée par le contrôle, mais grâce à une adhésion volontaire aux principes de l'entreprise.

En définitive, la capacité des organisations africaines au XXI<sup>e</sup> siècle à faire preuve d'agilité repose sur leur faculté à établir des écosystèmes où l'efficacité économique et l'équité sociale ne s'opposent plus, mais sont interdépendantes pour garantir une stabilité pérenne.

## **Conclusion**

Cette recherche visait à saisir comment les configurations des éléments organisationnels et sociaux façonnent l'apparition de la transgression au sein d'une organisation. Afin d'atteindre cet objectif, une approche méthodique rigoureuse a été mise en place, axée sur l'analyse comparative qualitative à travers les ensembles flous (fsQCA), appliquée à un échantillon substantiel de 927 personnes. Cette méthode a permis de transcender les modèles linéaires traditionnels afin de saisir la complexité causale propre au contexte africain, fournissant ainsi une compréhension nuancée des phénomènes déviants.

En adoptant l'approche fsQCA, l'étude a réussi à identifier non seulement des variables individuelles, mais aussi des ensembles de conditions qui, grâce à leur interaction, stimulent ou entravent les comportements déviants. Ce point de vue met en évidence que la violation n'est pas due à une seule cause, mais à une confluence de structures de contrôle strictes et d'environnements sociaux vulnérables marqués par un sentiment d'injustice. En validant ces configurations sur un échantillon de grande envergure, l'étude consolide la crédibilité des modèles de gestion contextualisés, prouvant que la performance et l'intégrité en Afrique

reposent sur une harmonie délicate entre le sérieux méthodologique et une profonde compréhension des dynamiques humaines.

L'analyse des systèmes de récompense, de la justice perçue et de la transgression organisationnelle dans le contexte africain offre une perspective novatrice sur les dynamiques actuelles de gestion. Grâce à l'examen des liens complexes entre la gestion financière et le climat social, nous avons réussi à déceler les processus par lesquels la perception d'injustice se convertit en actions de transgression intentionnelles. Cette étude prouve que la déviance n'est pas une fatalité culturelle, mais une réaction structurelle à des systèmes de gestion qui favorisent la rigueur instrumentale au détriment de l'appréciation humaine.

La contribution importante souligne la défaillance du contrat social lorsque le contrôle, considéré comme un outil théorique de convergence, est détourné pour se transformer en moyen de pression unilatérale. Dans cette optique, la violation ne doit plus être considérée comme une simple défaillance éthique personnelle, mais plutôt comme un indicateur d'alerte concernant l'état de bien-être du climat social. En redonnant une place centrale à la notion d'équité dans la gestion, l'organisation a la possibilité de convertir ces tensions en opportunités d'agilité. Dans ce cas, la conformité ne découle plus d'une peur de sanction, mais de la reconnaissance commune des objectifs collectifs.

Cette recherche a révélé les mécanismes structurels qui gouvernent la déviance au sein des organisations en Afrique subsaharienne. L'examen de nécessité montre que la perception d'une faible équité et d'un climat social dégradé sont des conditions essentielles pour que la transgression se produise. En l'absence de ce climat d'iniquité et de tensions relationnelles, il est difficile pour les comportements déviants de se normaliser, mettant ainsi la qualité des relations sociales au centre de l'intégrité organisationnelle.

L'examen de suffisance permet d'approfondir en décelant une configuration déterminante, véritable « formule » de la déviance : l'association d'une faible équité, d'un contrôle strict et d'un climat défavorable. Cette voie, reconnue comme la plus courante vers la déviance, révèle que le danger de déviation culmine lorsque l'entité s'efforce de pallier des déficits humains par un renforcement des processus. Ces conclusions attestent que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est perçue comme contraignante dans un contexte déjà considéré comme injuste, cesse de jouer son rôle régulateur pour se transformer en un vecteur de comportements déviants.

En somme, la violation apparaît suite à une rupture du contrat moral. Si le contrôle formel est détaché de la reconnaissance et de la justice, il engendre l'effet contraire de celui escompté en orientant les collaborateurs vers des tactiques d'évitement perçues comme une forme de résistance légitime. Pour le gestionnaire, l'objectif n'est pas d'accroître la surveillance, mais de rétablir une perception d'équité et une qualité d'atmosphère pour prévenir les déclencheurs de la déviance avant qu'ils ne se concrétisent en situations nuisibles.

Cette recherche a des implications à la fois théoriques, méthodologiques et managériales. Théoriquement parlant, elle apporte une contribution importante à la littérature sur la justice organisationnelle en l'ajustant aux particularités culturelles africaines (Kamdem, 2000, p. 125). En s'écartant des modèles universels souvent détachés des contextes locaux, elle prouve que l'appréhension de l'équité en Afrique ne peut être séparée des interactions communautaires et relationnelles. La recherche atteste de l'importance d'une combinaison des théories de l'équité, de l'échange social et de la contingence pour comprendre les comportements déviants complexes (Blau, 1964, p. 110).

Cette combinaison théorique aide à saisir que la transgression ne se limite pas à une simple réponse à un déséquilibre financier, mais est plutôt le produit d'une rupture systémique du contrat moral et social. En s'appuyant sur la théorie de la contingence, nos conclusions indiquent que l'efficacité des instruments de gestion est fortement liée au contexte socioculturel, où le climat social prédomine souvent sur la règle formelle. En définitive, l'approche fsQCA fournit une contribution significative sur le plan méthodologique en se présentant comme une alternative solide aux modèles linéaires, autorisant la modélisation de l'équifinalité des comportements déviants. Cette étude jette donc les bases d'une gestion plus contextualisée, apte à concilier les impératifs de performance globale avec les exigences de justice locale.

D'un point de vue méthodologique, l'emploi de la fsQCA sur un échantillon aussi vaste ( $n = 927$ ) en Afrique représente une avancée significative. Cette méthode présente une option solide par rapport aux techniques statistiques conventionnelles, généralement restreintes par leur caractère linéaire, pour l'analyse des comportements organisationnels complexes. Tandis que les régressions traditionnelles visent à déterminer l'impact exclusif d'une variable, la fsQCA offre une approche pour appréhender la réalité des organisations en tant qu'ensembles de conditions interdépendantes. Cette approche méthodique permet de représenter

l'équifinalité, illustrant que plusieurs ensembles de facteurs peuvent aboutir à la même transgression. En utilisant cet instrument dans le contexte de l'Afrique subsaharienne, l'étude va au-delà des simples corrélations pour déceler des schémas causaux profonds, enracinés dans la réalité quotidienne des employés.

Cette approche démontre que la rigueur mathématique peut coexister avec une richesse contextuelle, offrant aux chercheurs en gestion un outil d'analyse robuste pour saisir la complexité des milieux de travail africains, où les variables sociales et structurelles se chevauchent de manière non proportionnelle.

D'un point de vue managérial, pour les gestionnaires travaillant en Afrique, l'enjeu majeur est d'accorder une importance prépondérante à la justice interactionnelle et à l'excellence du climat social plutôt qu'à la seule rigueur financière. Cette étude révèle que l'efficacité de la gestion ne dépend pas de l'accroissement des contraintes comptables, mais plutôt de la robustesse du lien de confiance. Dans un contexte africain, la diminution de la transgression nécessite une compensation jugée juste et une communication claire concernant les processus de contrôle. Peu importe à quel point un système de contrôle est élaboré, il sera constamment esquivé s'il est perçu comme une intrusion indésirable dans une relation professionnelle déjà affaiblie par un sentiment d'inéquité.

Il est donc nécessaire que le leader adopte une attitude agile en humanisant les processus de contrôle. Cela signifie convertir le budget d'un instrument punitif en un moyen de communication et de reconnaissance. En assurant une équité de traitement et en favorisant un climat social positif, le gestionnaire atténue les situations à risque relevées par la fsQCA. En définitive, l'intégrité organisationnelle se transforme en un engagement volontaire envers les objectifs de l'entreprise plutôt qu'en une conséquence d'une surveillance contraignante, garantissant ainsi une performance pérenne et un renforcement de la stabilité sociale au sein de la structure.

Bien que cette étude repose sur une méthodologie rigoureuse et un échantillon vaste, elle n'est pas sans limites intrinsèques. Il est donc essentiel de les signaler pour assurer une interprétation équilibrée des résultats. L'enjeu majeur tient au caractère déclaratif des informations recueillies via le questionnaire. Même si l'anonymat a été fermement assuré pour

promouvoir l'honnêteté, cette méthode de collecte peut engendrer un biais de désirabilité sociale.

Selon Vardi et Weitz (2016, p. 180), les personnes peuvent hésiter à reconnaître pleinement leurs comportements transgressifs, même sous couvert de confidentialité, ce qui pourrait aboutir à une sous-évaluation de la fréquence véritable de certaines actions déviantes. Ce biais est particulièrement prononcé dans les environnements de travail où le statut hiérarchique et la renommée sociale jouent un rôle crucial.

Un autre aspect limitant concerne la nature transversale de l'étude. Les données reflètent une réalité à un moment précis, ce qui les empêche de saisir les modifications comportementales au fil du temps. Pour surmonter cette limitation, les futures recherches seraient améliorées en intégrant des études longitudinales. Une telle méthode offrirait l'opportunité de suivre l'évolution des infractions sur une période prolongée, en particulier en réaction à des transformations structurelles telles qu'une révision des systèmes de rémunération ou un ajustement des modalités de contrôle budgétaire. Cela fournirait une vision plus dynamique de la façon dont le contrat psychologique est renégocié à travers les cycles organisationnels.

De plus, l'extension de la portée géographique représente une voie prometteuse. Des études comparatives entre diverses régions du continent, y compris entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne, pourraient aider à préciser les variables culturelles concernées. D'après Jackson (2014, p. 72), même s'il existe des bases communes, les variations dans la distance hiérarchique ou le lien à l'autorité officielle pourraient orienter les structures conduisant à la transgression.

Pour finir, l'inclusion de facteurs liés à la numérisation des processus de contrôle (Fintech, ERP) pourrait apporter une valeur ajoutée au modèle en examinant comment la technologie influence la perception du contrôle et, par conséquent, les stratégies d'évitement. Ces orientations aideront à construire des modèles de gestion davantage robustes et ajustés aux diverses trajectoires de développement en Afrique.

### Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adebayo, A. (2017). Reward Management Practices in Nigerian Organizations. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 90-100.
- Adeyemi, O. (2018). Socio-cultural Factors and Organizational Deviance in Nigerian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(10), 1045-1055.
- Agyemang, F. (2019). Organizational Climate and Employee Engagement in Ghanaian Banking Sector. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 155-165.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page Publishers, London.
- Bhaskar, R. (1975). *A Realist Theory of Science*. Leeds Books.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321, p. 190.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Diallo, F. (2026). Cultural dimensions and perceived equity in African organizations. *African Journal of Management Research*, 10(2), 189-210.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Gbadamosi, G. (2019). *Organizational Behaviour in Africa*. Palgrave Macmillan, London.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Jackson, T. (2014). Employment in Africa: Management and the institutional environment. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1-18.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360, p. 305.
- Kamdem, E. (2000). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Presses de l'Université de Laval.
- Kpundeh, S. J. (2004). *Corruption and Accountability in Africa*. Zed Books, London, p. 110.
- Mensah, K. (2020). Organizational Justice and Workplace Deviance in Ghana: A Mixed-Methods Study. *African Journal of Business Management*, 14(8), 254-268.
- Mensah, K. (2020). Transparency in Compensation Systems and Employee Perceptions of Fairness in Ghanaian Firms. *African Journal of Business Management*, 14(3), 105-115, p. 110.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Moher, D., et al. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Mutua, P. (2022). Challenges of Budgetary Control Implementation in African Public Sector Organizations. *African Journal of Public Administration and Management*, 34(1), 85-100.
- Myeza, L., Nkhi, N., & Maroun, W. (2021). Risk management factors contributing to transgressions in the procurement practices in South African SOEs. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(5), 735-756.
- Ndlovu, S. (2021). Cultural Values and Perceptions of Organizational Justice in Southern Africa. *Journal of African Business*, 22(1), 60-75.
- Ngantchou, A., & Biwolé Fouda, J. (2021). La recherche sur le management en Afrique : état des lieux et perspectives. *Management international*, 25(5), 171-187.

- Nyathi, M., & Beattie, R. (2020). Compensation policy and practice in Africa: A systematic review. *African Journal of Business Management*, 14(1), 10-25.
- Okoro, E. (2024). Workplace Theft as a Form of Compensation for Dissatisfying Working Conditions: An Equity Theory Analysis. *Journal of Business Ethics*, 190(2), 175-195.
- Otieno, J. (2016). Budgetary Control and Employee Behaviour in Kenyan State Corporations. *Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 125-135.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge University Press.
- Sow, M. (2023). Équité perçue et comportements de déviance au travail au Sénégal : Le rôle médiateur du climat social. *Management & Avenir Afrique*, 4(1), 89-105.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations into actions that harm organizations*. American Psychological Association (pp. 151-174).
- Tang, N., et al. (2018). Total rewards and employee engagement: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 9, 210.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2021). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, p. 150.
- Van der Walt, F., & Du Plessis, Y. (2010). The relationship between organisational climate and employee commitment in a South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10, p. 115.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Routledge.