



PRATIQUE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE SUR LA QUALITE DU CONTRÔLE INTERNE : CAS DE LA CAISSE MALIENNE DE SÉCURITÉ SOCIALE (CMSS)

Dr. Sidi Mamadou DIALLO¹, Dr. Djibril DANFAGA²

Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnelle (E.N.E.T.P)/ (FSEG)

Abstract: Cette recherche s'intéresse de la pratique de la culture d'entreprise sur la qualité du contrôle interne, au sein de la Caisse Malienne de Sécurité Sociale(CMSS). Dans un contexte marqué par des défis économiques, sociaux et organisationnels. L'objectif de la recherche est de comprendre dans quelle mesure les pratiques de la culture d'entreprise agissent sur la qualité du contrôle interne. Pour cela nous avons adopté, le positionnement épistémologique interprétativiste, qui nous a adopté l'approche qualitative, le type d'échantillonnage est non probabiliste à choix raisonné. Les outils de collecte de données sont les suivants: le guide d'entretien, l'entretien semi directif, revue documentaires adressé aux responsables et cadres supérieurs. Les résultats montrent que la culture d'entreprise exerce un rôle déterminant dans la discipline interne, la conformité aux règles, la transparence des décisions financières et la lutte contre la fraude. Les répondants soulignent également que la culture d'entreprise contribue à renforcer la motivation du personnel, à améliorer la qualité du service rendu aux bénéficiaires et à instaurer un climat de confiance dans la gestion des ressources. Toutefois, certaines limites persistent, notamment des disparités dans le respect des horaires et la perception d'équité budgétaire.

Keywords: Culture d'entreprise, qualité, contrôle interne.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17208931>

1 Introduction

La culture d'entreprise représente l'ensemble des valeurs, croyances, comportements, normes et rituels qui caractérisent le mode de fonctionnement d'une organisation. Elle est souvent décrite comme l'ADN d'une entreprise, ce qui influence non seulement les relations internes mais aussi la manière dont l'organisation interagit avec ses partenaires, clients et l'environnement externe. La culture d'entreprise touche à tous les aspects de la gestion, de la prise de décision à la gestion des ressources humaines, en passant par la gestion financière. Historiquement, le concept de culture d'entreprise a gagné en importance au cours des années 1980, avec l'essor

de grandes entreprises multinationales comme IBM, General Electric et Toyota. Ces entreprises ont démontré qu'une forte culture d'entreprise pouvait avoir un impact direct sur la performance globale, l'innovation et l'engagement des employés. Les études pionnières de chercheurs tels que Edgar Schein et Geert Hofstede ont approfondi la compréhension de la culture organisationnelle en mettant en lumière la manière dont elle façonne les comportements des employés et influence la compétitivité d'une organisation dans un marché globalisé.

- Dans le monde des affaires contemporain, la culture d'entreprise est perçue comme un levier stratégique majeur pour l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Elle ne se limite plus aux relations internes mais englobe également la réputation de l'entreprise, son image de marque et son attractivité auprès des talents. Une culture d'entreprise bien définie et cohérente peut aider à attirer et à retenir les meilleurs talents, à augmenter la productivité et à favoriser une meilleure collaboration entre les équipes. Le concept de culture d'entreprise, n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprises ont cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leurs savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes c'est une notion parfois déroutante. Dans cette première constatation, la culture d'entreprises permet à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent, cependant, ce concept touche l'intérieur même de l'entreprises. On peut en observer l'existence en multiples circonstances : lors de visites d'entreprise. Lors de négociation avec des partenaires, lors du rapprochement de deux entités, etc. L'entreprise est en effet, une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures professionnelles, voire nationales.
- A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l'environne et dans ses propres créations. Vauvenargues lui attribue une signification philosophique dans une vision idéaliste de l'homme. Le monde se conçoit conformément à la conscience humaine et s'oppose à la nature. Par opposition, la nature est ce qui est donné à la naissance, elle est une donnée incontournable. Dans cette opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autres choses que la forme donnée immédiatement. La culture implique l'invention de règles et l'identité paraît être le critère de la culture. L'entreprise ne semble pas échapper à ce principe. Entourer par un environnement qui s'impose à elle, elle se doit de réagir pour imposer son existence et donc créer sa propre identité. Nous observerons que cette notion place le salarié au centre du débat, un débat qui s'ouvre sur l'ensemble de la Société. Une culture d'entreprise bien enseignée aux salariés ou bien inculquée dans les comportements des salariés fera des salariés honnêtes engagés à préserver les biens et services de l'organisation.
- Du point de vue contrôle interne, la culture d'entreprise, influence directement sur la sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la sauvegarde, la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'un autre côté, l'application des instructions de la Direction Générale et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. En effet, les entreprises dont la culture favorise la transparence, la prise de décision participative et la responsabilité sont plus susceptibles de mettre en place des systèmes financiers solides et de gérer efficacement leurs ressources. Par exemple, une culture axée sur la transparence financière incite les gestionnaires à adopter des pratiques financières éthiques, à minimiser les risques

de fraude et à s'assurer que les parties prenantes internes et externes aient confiance dans la gestion de l'entreprise.

- ✓ Problématique de recherche
- Au sein de la CMSS, plusieurs difficultés liées à la culture d'entreprise influencent négativement la gestion du contrôle interne parmi ceci on peut citer:
 - ✓ Le manque de discipline horaire et faible respect des procédures internes ;
 - ✓ Sentiment d'iniquité budgétaire et perception d'un traitement différencié ; -
 - ✓ Faible culture de la transparence et insuffisance des mécanismes de contrôle ;
 - ✓ Manque de motivation du personnel, entraînant une productivité réduite.
 - ✓ L'environnement de contrôle ;(responsables ne sont pas disponibles)
 - ✓ L'évaluation des risques ;(se fait rare pour réduire certains risques à travers des outils comme COSO)
 - ✓ Les activités de contrôle ;(contrôle sanction, contrôle maîtrise)
 - ✓ L'information et la communication ;(sensibilisation)
 - ✓ Le pilotage (management)

Ces problèmes ci-dessus nous poussent à poser la question centrale comme suivante: Comment l'application de la culture d'entreprise au sein de la CMSS peut agir sur son contrôle interne ?

Le plan de la rédaction de ce papier est le suivant: définition des concepts, revue de la littérature, la méthodologie de recherche, présentation et discussions des résultats et en fin la conclusion

1. DEFINITION DES CONCEPTS

- ✓ Edgar Schein (1985) définit la culture d'entreprise comme un ensemble de présupposés fondamentaux appris par un groupe au fur et à mesure qu'il résout des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne.
- ✓ Selon Schein, la culture se manifeste à trois niveaux :

Artefacts : Éléments visibles comme les rituels, les politiques, ou la structure organisationnelle,

Valeurs adoptées : Normes et principes explicitement déclarés pour guider les comportements,

Hypothèses fondamentales : Croyances inconscientes qui façonnent les comportements organisationnels,

- ✓ Geert Hofstede (2010) : Hofstede définit la culture organisationnelle comme : "La programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation d'une autre." Il identifie les valeurs et croyances comme des éléments centraux qui influencent la prise de décision et la gestion.
- ✓ Denison (2006) : Pour Denison, la culture d'entreprise se caractérise par :
 - ☞ L'implication : Le degré d'engagement des employés.
 - ☞ La cohérence : Les valeurs partagées qui assurent une unité d'action.
 - ☞ L'adaptabilité : La capacité de l'entreprise à s'ajuster aux changements.
 - ☞ La mission : La vision stratégique et les objectifs de l'organisation. Exemple : Une entreprise ayant une mission claire orientée vers l'innovation adoptera des pratiques de régularités, de sincérités, et de conformités favorisant la recherche et le développement.

1.2. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.

La culture d'entreprise se manifeste à travers plusieurs composantes essentielles qui déterminent la manière dont les membres de l'organisation pensent, agissent et interagissent.

✓ Voici les principales composantes :

1.2.1. Les valeurs organisationnelles

Les valeurs représentent les Principes fondamentaux qui orientent les décisions et comportements dans une entreprise.

Elles sont souvent déclarées dans les chartes ou codes éthiques de l'organisation.

Rôle des valeurs: Guider les comportements des employés. Créer une cohérence interne. Inspirer la vision et la mission de l'organisation. Exemples de valeurs : Transparence : Communication claire et gestion financière rigoureuse. Innovation : Encouragement des idées nouvelles et prise de risques calculée.

Responsabilité: Gestion des ressources de manière durable.

Lien avec le contrôle interne : Les valeurs influencent la façon dont les entreprises allouent leurs ressources et prennent des décisions financières. Par exemple, une entreprise prônant la transparence investira dans des systèmes d'audit robustes.

1.2.2. LES NORMES ORGANISATIONNELLES

Les normes sont les règles, formelles ou informelles, qui définissent ce qui est acceptable ou inacceptable au sein de l'entreprise.

Elles encadrent les comportements des employés.

Normes formelles: Politiques internes, règlements, procédures établies (ex. : délais de validation des budgets).

Normes informelles : Habitudes, comportements implicites (ex. : la manière d'aborder les risques financiers).

Lien avec la **Gestion financière** : Des normes rigoureuses favorisent une discipline financière stricte, tandis que des normes plus flexibles permettent une gestion plus agile des ressources.

1.2.3. LES CROYANCES PARTAGÉES

Les croyances sont des idées collectivement acceptées par les membres de l'organisation. Elles forment les hypothèses fondamentales qui orientent la perception et les comportements.

➤ **Rôle des croyances** : Influencer les décisions stratégiques. Structurer les relations entre les employés et la direction.

➤ **Exemple concret** : Une entreprise qui croit en la primauté des profits adoptera des politiques financières agressives pour maximiser les rendements à court terme. À l'inverse, une entreprise croyant en la durabilité investira dans des projets à long terme, même avec des rendements retardés.

☞ **Contrôle interne** : Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés (OECCA) de France Le Contrôle interne est défini comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la sauvegarde, la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'un autre côté, l'application des instructions de la Direction Générale et de favoriser l'amélioration des performances.

- ☞ La **norme ISA 400** de l'Ordre des Experts Comptables de France « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Les procédures impliquent :

- ☞ Le respect des politiques de gestion
- ☞ La sauvegarde des actifs
- ☞ La prévention et la détection des fraudes et des erreurs
- ☞ L'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, et
- ☞ L'établissement en temps voulu d'informations financières et comptables fiables »

Lahyani (2011) définit le contrôle interne comme étant « l'ensemble de[s] mesure[s] de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des renseignements comptables et des comptes annuels qui en découle »

Le COSO (1992 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) : La définition du contrôle interne du COSO: « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformités aux lois et réglementations en vigueur.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci

Qu'est-ce que la Qualité ?

La qualité selon: Classique: aptitude d'un produit / service à satisfaire le client.

E. DEMING: satisfaire les besoins du consommateur.

J. JURAN: « convenance à l'usage, l'aptitude à l'emploi. »

FEIGENBAUM : «cible qui bouge constamment. »

K. ISHIKAWA : « l'aptitude à satisfaire un client. »

ISO 9000 « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »

Satisfaction client: "Satisfaire, c'est répondre à l'attente de"(Larousse) Satisfaction

selon l' **AFNOR** : "L'opinion d' un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes"

- ☞ **TROIS (3) CARACTÉRISTIQUES: SUBJECTIVE; RELATIVE; ÉVOLUTIVE**

- **L'ÉVOLUTION DU MOUVEMENT QUALITE**

Satisfaction client

LE BESOIN DE QUALITE

L'ÉVOLUTION DU CONCEPT

La complexité croissante des produits et des services,

b . la mondialisation des marchés,

c . l'évolution socio-culturelle

d . le facteur conjoncturel est la crise énergétique a. la complexité croissante des produits et des services complexité technique ; complexité administrative ; complexité des processus ; etc.....

➤ **Mondialisation des marches**

Il y a toujours eu des courants mondiaux pour les produits manufacturés, mais les 30 dernières années ont accéléré ce processus d'échange et l'ont étendu à des produits précédemment fabriqués localement et que d'aucuns pensaient à l'abri de toute concurrence (le pain artisanal fabriqué sur le lieu de consommation est maintenant concurrencé par des pains industriels qui viennent même d'autres frontières (pain anglais, allemand,.....)

➤ **EVOLUTION SOCIO-CULTURELLE**

Développement des moyens de communication et l'élévation du niveau d'instruction dans les pays les plus évolués conduisent les entreprises à quitter le mode dit taylorien pour un mode post taylorien. Le modèle taylorien a petit à petit reculé devant l'exigence des employés de mieux en mieux instruits et acceptant de moins en moins à être privés d'initiative | Programmes d'enrichissement des tâches, boîtes à idées, formation, promotion interne, création de filières de spécialisation | Associations de consommateurs

Crise énergétique (années 70 l'augmentation soudaine du coût de l'énergie est venue bousculer les équilibres antérieurs. | - intensification de la concurrence internationale - obligation des entreprises à accroître leur compétitivité

- la qualité une réserve de compétitivité pour l'entreprise

Le management de la qualité serait survenu tôt ou tard pour faire face aux 3 causes profondes identifiées, toutefois, la crise énergétique reste le facteur déclencheur **ET DES LORS QUE LE MOUVEMENT EST DECLENCHE**, on pouvait prévoir que les entreprises qui n'auraient pas mis en œuvre des programmes qualité devraient faire face à des difficultés dès la décennie suivante

➤ **LE CONCEPT ET SON EVOLUTION**

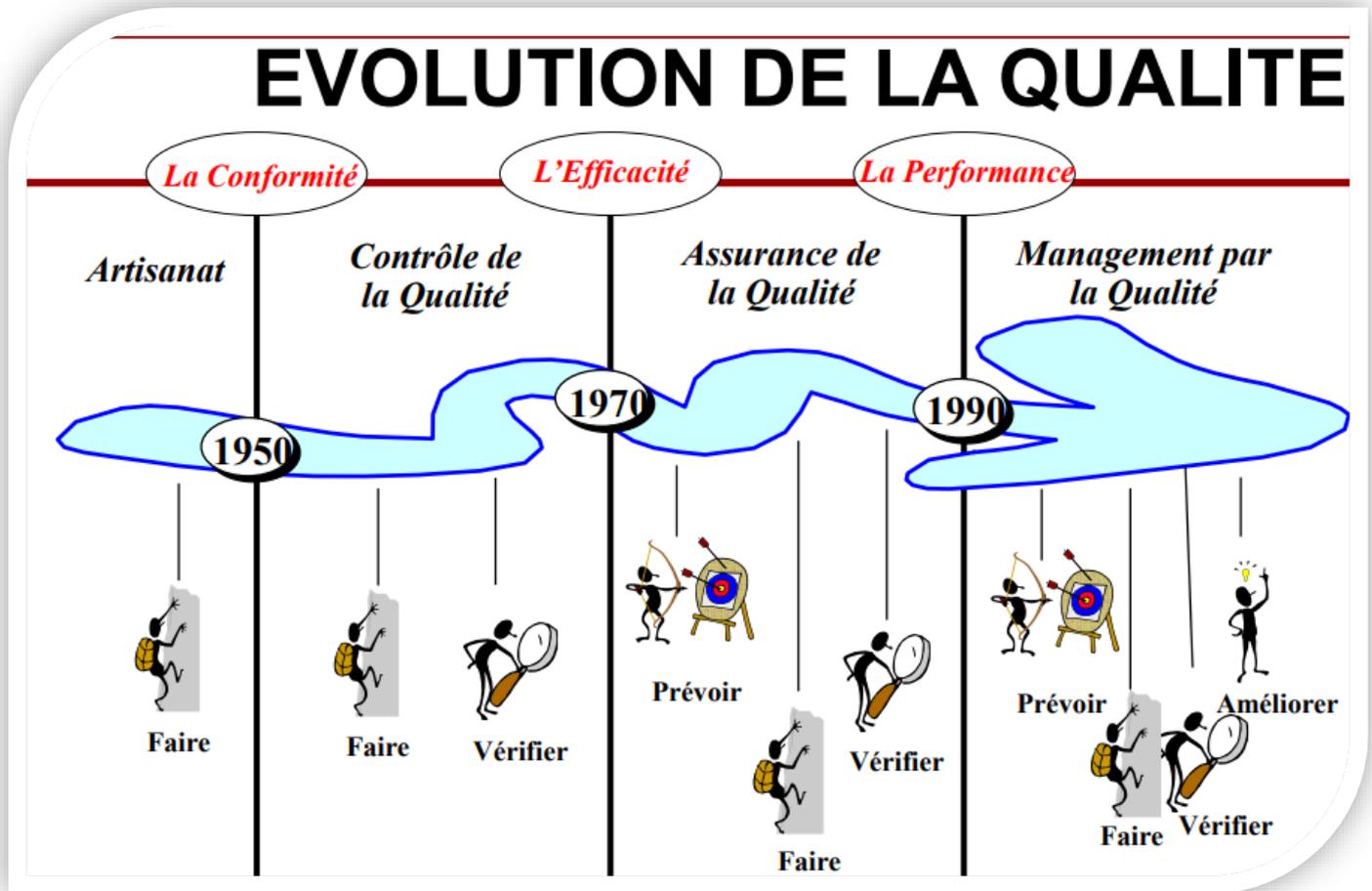
Le Contrôle de la Qualité années 40 contrôle final des pièces;

RELATIONS DE MÉFIANCE

➤ L'Assurance de la Qualité ans 50 et 60 « quality built in », On se préoccupe des qualités du produit et du procédé amélioration des produits et du rendement des processus approche préventive, qualité régulière
RELATIONS CONSIDERABLEMENT AMELIOREES

➤ La Gestion Totale de la Qualité ans 80 Évolution considérable du concept qualité.

Les axes directeurs du concept GTQ correspondent à des orientations nouvelles qui se trouvent incluses dans
L'IDEE GENERALE DE TOTALITE



L'IDEE GENERALE DE TOTALITE

1. **Totalité signifie d'abord** que toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées dans l'obtention de la qualité des produits et des services
2. **Totalité signifie aussi** qu'au sein de chaque fonction tous employés sont des agents de la qualité responsables à part entière
3. **Totalité signifie encore** que intégration des besoins des clients dans la gestion de la qualité ; une intégration au sein de l'entreprise de la relation client-fournisseur
4. **Totalité signifie de plus** que chaque fonction va orienter ses ressources vers la prévention plutôt que la résolution des problèmes
5. **Totalité signifie enfin** que chaque fonction est impliquée toute la durée de la vie du produit.

Toutes les unités fonctionnelles demeurent chacune dans le cadre de ses missions, actives et responsable jusqu'à la satisfaction complète du client et pendant toute la durée de vie du produit

Deux composantes fondamentales accompagnent le mouvement qualité

- L'une **ECONOMIQUE**, résulte de la libération des potentialités, de la mobilisation des intelligences et de la créativité de tous les collaborateurs autour d'un grand projet de l'entreprise
 - L'autre **HUMAINE**, résulte des possibilités d'expression et d'initiative qui s'ouvrent à tous, de l'implication de tous
- ☞ Ces 2 composantes génèrent chacune une amélioration de la compétitivité

La compétitivité s'améliore par :

- une réduction des coûts de non qualité,
- une productivité accrue, une meilleure image de marque
- La compétitivité s'améliore par :

- de meilleures relations humaines,
 - des communications plus efficaces,
 - l'ensemble des énergies mieux canalisées vers les objectifs fondamentaux de l'organisme
- ✚ **LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ**

Un ensemble de méthodes ou de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'organisation pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût.

LA NON QUALITE

✚ DEUX DEFINITIONS

- Ne pas faire bien du premier coup.
- Cumuler des incidents depuis la conception des produits jusqu'à leur livraison

✚ LES PROIES DE LA NON QUALITE

LE SERVICE AU CLIENT ET LA FIABILITE

C'est la proie la plus visible elle est vite sanctionnée par le marché

- Les retours clients
- Les retards répétés dans les livraisons
- Le service après vente inexistant ou inefficace
- Les procédures bureaucratiques qui alourdissent les relations avec la clientèle - les clients abandonnés, sans accueil
- Les mines grincheuses du personnel en contact avec la clientèle

LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

La non qualité de la vie au travail entraîne la non qualité des produits (services)

- La passivité
- L'inexpression
- L'absence d'initiative
- L'information insuffisante

Des indicateurs sociaux pour suivre la progression ou la diminution de la non qualité

<p>Ce qui augmente:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ l'absentéisme☞ les accidents du travail☞ Les vols de matériel et d'outils☞ Les rebuts☞ Les retouches☞ Les rumeurs☞ Le retrait au travail☞ Les réclamations de la clientèle	<p>☞ Ce qui diminue</p> <ul style="list-style-type: none">☞ La productivité☞ Le rendement☞ Les indices qualité☞ La motivation du personnel
---	---

2. REVUE DE LITTERATURE ET PRESENTATION DU DOMAINE DE RECHERCHE

Le modèle des dimensions culturelles de Geert Hofstede:

Geert Hofstede est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé une approche systématique de l'analyse de la culture organisationnelle. Ses travaux, basés sur une étude menée auprès des employés d'IBM dans plus de 70 pays, ont permis d'identifier six dimensions culturelles fondamentales qui influencent les comportements organisationnels.

Les six dimensions de Hofstede :

2.1. LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE (POWER DISTANCE INDEX)

Cette dimension mesure le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir au sein d'une organisation.

Impact sur la gestion financière : Dans une entreprise avec une faible distance hiérarchique, les décisions financières sont souvent collaboratives et prennent en compte les opinions des différents niveaux hiérarchiques. À l'inverse, dans une culture avec une forte distance, les décisions financières sont centralisées au niveau des dirigeants.

Individualisme et collectivism: Cette dimension oppose les cultures favorisant l'indépendance individuelle à celles qui prônent la cohésion et le bien-être du groupe.

Impact sur la gestion financière : Une culture individualiste favorise des stratégies financières axées sur la performance individuelle et la rentabilité immédiate.

Une culture collectiviste met l'accent sur des investissements à long terme pour le bien-être général.

Hofstede (1991) sur la dimension de l'« évitement de l'incertitude », où une culture fortement orientée vers la règle et le respect des normes tend à réduire les risques dans la prise de décision financière

Toutefois, cette même culture de conformité peut générer des rigidités, comme l'a révélé le manque de flexibilité dans le respect des horaires ou encore la centralisation des décisions financières.

Ces aspects traduisent une certaine difficulté à concilier rigueur procédurale et agilité organisationnelle, ce qui rejoint les critiques de Deal et Kennedy (2000) sur les organisations trop bureaucratisées.

Cameron et Quinn (2011), selon lesquels les modèles de culture hiérarchique privilégient la stabilité, l'ordre et le contrôle, mais au détriment de l'innovation et de la rapidité d'adaptation.

Kotter et Heskett (1992) qui affirment que les cultures organisationnelles solides, alignées avec les besoins de l'environnement externe, contribuent directement à la performance durable des organisations.

2.2. PRESENTATION DE LA CMSS

La Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) est une institution publique malienne placée sous la tutelle du ministère chargé de la sécurité sociale. Elle a été créée dans une logique de centralisation et de professionnalisation de la gestion des régimes de retraite et des prestations sociales destinées aux agents publics et assimilés. Issue de la fusion de plusieurs structures de sécurité sociale héritées du système colonial, la CMSS a été officiellement instituée par l'ordonnance n°2011-032/P-RM du 28 juillet 2011, portant organisation de la sécurité sociale au Mali. Cette réforme visait à renforcer la capacité de l'État à offrir une protection sociale plus efficace, tout en assurant une gestion financière plus rigoureuse et transparente des contributions sociales. L'institution s'est progressivement affirmée comme un acteur stratégique dans le dispositif social du pays, avec des missions élargies et une couverture qui s'étend à plusieurs catégories socio-professionnelles. Elle représente aujourd'hui un pilier central dans l'administration du système de retraite des fonctionnaires et dans la gestion des prestations sociales au Mali.

2.2.1. MISSIONS ET OBJECTIFS DE LA CMSS

La mission principale de la CMSS est de garantir aux assurés sociaux la sécurité financière face aux risques sociaux majeurs tels que la vieillesse, l'invalidité, le décès ou encore les charges familiales.

Ses objectifs sont définis dans une optique de service public, avec une volonté d'assurer :

- La péréquation intergénérationnelle à travers la gestion du régime de retraite par répartition ;
- La transparence et la régularité des paiements des pensions ;
- L'élargissement de la couverture sociale à de nouvelles catégories d'agents publics ou paraétatiques ;
- L'amélioration continue de la qualité des services rendus aux assurés et bénéficiaires.

En matière de gestion, la CMSS vise à améliorer la performance financière de ses opérations tout en respectant les équilibres sociaux. Ce double exigence — sociale et financière — nécessite une culture organisationnelle forte, orientée vers la responsabilité, la rigueur, l'intégrité et la transparence.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le positionnement épistémologiste est l'interprétativiste que nous avons adopté, cela nous a permis d'adopter l'approche qualitative. Le type d'échantillonnage est non probabiliste. La taille de l'échantillon correspond à 10, les outils que nous avons utilisés sont les suivants: guide d'entretiens, interviews, les entretiens semi directifs, observation non participante, revue documentaires.

3.1. PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

L'analyse des entretiens semi-directifs réalisés avec des cadres de la CMSS a permis de recueillir des informations riches et nuancées sur l'influence de la culture d'entreprise sur la qualité du contrôle interne.

Les données qualitatives apportent une profondeur supplémentaire, car elles permettent de comprendre non seulement les perceptions, mais aussi les justifications et les exemples concrets avancés par les répondants. Les principaux résultats qualitatifs peuvent être synthétisés comme suit :

➤ Respect strict des consignes et des réglementations

Les personnes interrogées insistent sur le fait que les agents appliquent de manière rigoureuse les textes réglementaires, les horaires et les consignes de travail.

Cette discipline traduit une culture d'entreprise fortement axée sur la conformité et la responsabilité.

➤ Satisfaction des bénéficiaires et crédibilité de l'institution

Il ressort des entretiens que la satisfaction des clients est perceptible à travers le paiement régulier des pensions et l'absence de plaintes majeures.

L'entretien met en lumière que les usagers obtiennent généralement ce dont ils ont besoin, ce qui renforce la confiance et l'image positive de la CMSS.

Points forts et points faibles de la culture organisationnelle

Selon le répondant, les points forts résident dans le respect et l'application des textes.

Cependant, des insuffisances persistent, notamment au niveau du respect des horaires de travail.

Cette ambivalence reflète une culture organisationnelle encore perfectible.

➤ Impact de la culture sur la gestion budgétaire et financière

L'entretien confirme que la culture organisationnelle influence la gestion budgétaire, particulièrement au niveau du contrôle et des dépenses.

Cela signifie que les pratiques culturelles (discipline, transparence) conditionnent directement la rigueur dans la gestion financière.

➤ Transparence comme valeur centrale

La transparence a été évoquée à plusieurs reprises comme un facteur majeur influençant le contrôle interne. Elle se traduit par une meilleure crédibilité dans les décisions et une réduction des risques liés à la fraude ou à la corruption.

Existence d'orientations culturelles liées à la satisfaction

L'entretien révèle que la culture de l'organisation s'oriente vers la satisfaction des bénéficiaires, ce qui guide les choix stratégiques de l'institution.

➤ Mode de décision centralisé

Le cadre interrogé souligne que les décisions restent fortement centralisées, ce qui limite parfois la participation mais assure un meilleur contrôle et une uniformité dans l'application des règles.

-Existence de la culture d'entreprise Réponse du cadre: « Oui. En étant strict sur les consignes. »

Analyse : Cette réponse confirme sans ambiguïté l'existence d'une culture organisationnelle au sein de la CMSS. La précision « en étant strict sur les consignes » met en évidence une culture basée sur la rigueur et le respect des règles.

Dans un organisme de sécurité sociale, cette rigueur est indispensable car elle garantit la régularité dans le paiement des pensions et le traitement des dossiers.

Cette perception rejoint les travaux de Schein (2010) qui associe la culture organisationnelle à un système de valeurs et de normes qui orientent les comportements collectifs. Ici, la culture apparaît comme normative et contraignante, mais aussi comme un outil de stabilité pour l'organisation.

-Satisfaction des clients et paiement régulier des pensions Réponse d'un agent : « La satisfaction des clients et le paiement régulier des pensions. "Oui c'est visible". Les clients ne se plaignent pas, tout ce qu'ils demandent on leur donne. »

Analyse : Cette réponse traduit une perception positive de la qualité de service à la CMSS.

La régularité dans le paiement des pensions et l'absence de plaintes majeures sont considérées comme des indicateurs de satisfaction des bénéficiaires. Cela suggère que la culture organisationnelle, basée sur la rigueur et le respect des consignes (cf. question 1), contribue directement à renforcer la confiance des clients.

Du point de vue théorique, la satisfaction des clients dans une institution publique dépend largement de la fiabilité des prestations (Zeithaml et al., 1990). Ici, la « visibilité » de cette satisfaction démontre que la culture interne se reflète dans l'expérience externe des usagers. Cela rejoint également l'idée que dans un organisme de sécurité sociale, la légitimité et la crédibilité sont étroitement liées à la capacité de remplir régulièrement ses obligations financières.

Respect des règles, de la réglementation et des horaires par les agents Réponse du cadre supérieur : « Oui les agents respectent la réglementation, les horaires et la bonne conduite. »

Analyse : Cette réponse met en évidence une forte discipline interne au sein de la CMSS.

Le respect de la réglementation, des horaires de travail et des normes de conduite professionnelle démontre que la culture d'entreprise valorise la rigueur, la responsabilité et l'éthique. Sur le plan organisationnel, cela révèle que la culture de conformité est bien ancrée, ce qui réduit les risques liés aux retards, aux comportements inappropriés et aux dysfonctionnements administratifs.

Dans les institutions publiques comme la CMSS, le respect strict des règles n'est pas seulement une exigence interne, mais également une garantie de transparence et de crédibilité auprès des usagers et de l'État.

D'un point de vue théorique, cette observation rejoint le modèle de Schein (1985) selon lequel la culture organisationnelle repose sur des valeurs partagées et des comportements observables. Ici, les comportements (ponctualité, respect des règles, bonne conduite) traduisent concrètement les valeurs de discipline et de responsabilité, essentielles pour assurer une gestion financière saine.

Points forts et points faibles de la culture organisationnelle de la CMSS Réponse du cadre supérieur : « Les points faibles : le respect des horaires. Les points forts : le respect et l'application des textes. »

Analyse : Cette réponse met en lumière une ambivalence dans la culture organisationnelle de la CMSS Points forts : Le respect et l'application des textes réglementaires constituent un atout majeur. Cela signifie que l'organisation fonctionne dans un cadre juridique clair et rigoureux, garantissant la légalité et la transparence des opérations. Cette force contribue directement à la fiabilité de la gestion financière et à la confiance des usagers. Une telle rigueur réglementaire renforce la légitimité institutionnelle et minimise les risques de mauvaise gouvernance. Points faibles : Le non-respect strict des horaires apparaît comme une faiblesse.

Cette situation, bien que courante dans certaines institutions publiques, peut engendrer une baisse de productivité, des retards dans le traitement des dossiers, voire une image négative de l'organisation auprès des usagers. Ce manquement traduit une faiblesse culturelle en matière de discipline opérationnelle, pouvant affecter indirectement la gestion financière (par exemple, retards dans le recouvrement des cotisations ou dans la validation des dépenses). D'un point de vue académique, cette situation illustre la distinction entre valeurs déclarées et pratiques réelles (Argyris & Schön, 1978).

Bien que la CMSS affirme des valeurs de discipline et de responsabilité, une faille subsiste au niveau de la mise en pratique, notamment dans le respect des horaires.

La culture organisationnelle influence-t-elle la gestion financière de la CMSS ?

Réponse d'un agent : « Oui, ça l'influence au niveau budget, contrôle et dépense. ».

Analyse : La réponse indique clairement que la culture organisationnelle exerce une influence directe sur la gestion financière de la CMSS. L'intervenant précise trois axes clés d'impact : le budget, le contrôle et les dépenses. Au niveau budgétaire : Une culture fondée sur la rigueur et la conformité réglementaire oriente la manière dont le budget est élaboré et exécuté. Cela favorise la transparence et limite les dérives dans l'affectation des ressources. Cependant, si la culture tolère des faiblesses comme le non-respect des horaires ou un manque de discipline opérationnelle, cela peut entraîner des retards ou des incohérences dans l'exécution budgétaire.

Au niveau du contrôle : Le contrôle interne est directement lié à la culture organisationnelle. Une culture valorisant la transparence et le respect des règles renforce les dispositifs de contrôle et leur efficacité.

Par contre, une culture permissive vis-à-vis de certaines pratiques peut affaiblir la surveillance financière, ouvrant la voie à des risques de mauvaise gestion.

Au niveau des dépenses : Les comportements organisationnels influencent la rationalité et la discipline des dépenses.

Une culture d'entreprise axée sur la responsabilité et la transparence conduit à une gestion prudente des fonds, tandis qu'une culture plus laxiste peut encourager le gaspillage ou les dépenses non prioritaires.

En se référant à la littérature, Schein (2010) soutient que la culture organisationnelle détermine la manière dont les décisions sont prises et les ressources sont allouées.

Dans le cas de la CMSS, la culture agit comme un filtre qui oriente les pratiques de régularités, de conformités et de sincérités.

La transparence joue-t-elle un rôle dans la culture et la gestion financière de la CMSS ?

Réponse : « Oui, surtout la transparence. »

Analyse : Cette réponse, bien que concise, met en lumière un élément central de la culture organisationnelle : la transparence.

Dans le contexte de la CMSS, la transparence est perçue non seulement comme une valeur organisationnelle mais aussi comme un levier de bonne gouvernance financière.

Transparence et crédibilité institutionnelle : Une culture organisationnelle axée sur la transparence permet d'instaurer un climat de confiance entre la CMSS, ses employés et ses usagers. Dans la gestion du contrôle interne, cela se traduit par la publication régulière de rapports clairs, la traçabilité des transactions et la communication ouverte sur l'utilisation des ressources.

Transparence et efficacité du contrôle interne : Le contrôle interne ne peut être efficace que si les pratiques financières sont menées dans la clarté. La transparence limite les risques de fraude, de corruption ou de détournement. Elle permet également de renforcer la responsabilité des acteurs financiers.

Transparence et performance financière : Selon plusieurs études en sciences de gestion (Jensen & Meckling, 1976 ; Ouchi, 1981), la transparence dans les décisions financières contribue à l'efficacité économique.

Dans le cas de la CMSS, elle garantit une meilleure allocation des ressources et une réduction des gaspillages.

Transparence et culture organisationnelle : Au-delà de la simple gestion financière, la transparence est un pilier culturel qui influence le comportement des employés. Elle favorise un climat de loyauté, d'éthique et de discipline, éléments indispensables pour atteindre la performance organisationnelle.

Existe-t-il des orientations culturelles au sein de la CMSS, notamment dans le cadre de la satisfaction des usagers ?

Réponse : « Il existe les orientations culturelles dans le cas de la satisfaction. »

Analyse : Cette réponse met en évidence que la culture organisationnelle de la CMSS est orientée vers la satisfaction des bénéficiaires. Cela traduit un alignement entre les valeurs culturelles internes et les pratiques de gestion centrées sur l'utilisateur.

La culture organisationnelle tournée vers l'utilisateur : Dans une institution comme la CMSS, la satisfaction des bénéficiaires (retraités, salariés, assurés sociaux, etc.) constitue une priorité stratégique.

Les orientations culturelles favorisent donc la réactivité, l'écoute, le respect et l'équité dans la prestation des services.

Satisfaction et gestion financière : La satisfaction des usagers ne peut être atteinte sans une gestion financière efficace et transparente. Par exemple, le paiement régulier et ponctuel des pensions ou le remboursement rapide des prestations sociales reflète une bonne coordination entre la culture du service et la discipline financière.

Le rôle des valeurs organisationnelles : Les valeurs comme le respect, la responsabilité et la transparence, déjà évoquées, constituent les fondements de ces orientations culturelles.

Elles permettent de créer un climat de confiance et d'assurer la légitimité de l'institution auprès de ses usagers.

Impact sur la performance institutionnelle : Une organisation qui intègre la satisfaction dans ses orientations culturelles se dote d'un avantage comparatif durable.

Dans le cas de la CMSS, cela se traduit par une meilleure image institutionnelle, une adhésion plus forte des cotisants et une réduction des conflits avec les usagers.

Comment se caractérise le mode de prise de décision à la CMSS ?

Réponse: « Centralisé. »

Analyse : La réponse met en lumière que la CMSS adopte un mode de prise de décision centralisé, c'est-à-dire concentré principalement au niveau de la direction générale ou des organes dirigeants.

Caractéristiques de la centralisation à la CMSS : Les décisions stratégiques et financières importantes (budgets, allocation de ressources, approbation des dépenses majeures) sont prises par la hiérarchie supérieure.

La marge de manœuvre laissée aux services opérationnels et aux directions régionales semble limitée.

Cela implique une organisation où la chaîne hiérarchique est forte, et où la circulation des informations doit passer par des niveaux bien définis.

Avantages de la centralisation : Elle garantit une uniformité dans les décisions et une meilleure application des règles financières et administratives. Elle permet de maintenir une cohérence dans la gestion de la caisse et de réduire les risques de dérives budgétaires.

Elle renforce le contrôle interne, indispensable dans une institution publique de gestion sociale et financière.

Limites de la centralisation : Elle peut freiner la réactivité de l'organisation face aux besoins urgents des usagers.

Elle risque de décourager l'initiative locale et la prise de responsabilité des cadres intermédiaires.

Elle peut accentuer le sentiment de lourdeur administrative, avec des délais de traitement parfois longs.

Relation avec la culture organisationnelle : La centralisation traduit une culture organisationnelle hiérarchique et normative, où la discipline et la conformité aux textes prédominent.

Cette culture peut être bénéfique pour garantir la transparence et la rigueur financière, mais elle doit évoluer vers un équilibre entre centralisation et délégation, afin de stimuler l'innovation et la proximité avec les usagers.

La transparence dans les décisions de la CMSS

Réponse : « La transparence dans les décisions. »

Analyse : La réponse met en avant que la CMSS accorde une importance particulière à la transparence dans son processus décisionnel, surtout dans un contexte où la confiance des usagers et partenaires financiers est essentielle.

Manifestations de la transparence à la CMSS : Communication claire des orientations budgétaires et financières.

Mise en place de mécanismes de contrôle interne et d'audit.

Diffusion régulière de rapports et de notes de service pour informer les agents et parties prenantes.

Respect des règles de passation des marchés et des procédures administratives.

Avantages de la transparence : Elle renforce la légitimité et la crédibilité de l'institution vis-à-vis de ses usagers et de l'État. Elle contribue à réduire les risques de corruption et de mauvaise gestion des ressources. Elle favorise la confiance interne (agents) et externe (bénéficiaires, partenaires sociaux). Elle améliore la redevabilité et l'image institutionnelle.

Limites et défis : Dans certains cas, la transparence peut se heurter à des résistances internes (agents ou responsables cherchant à protéger leurs intérêts).

Les moyens de communication utilisés (rapports écrits, réunions, intranet) peuvent ne pas toujours être accessibles à tous les agents.

L'excès de centralisation dans la prise de décision peut réduire la perception réelle de la transparence si l'information ne circule pas de manière fluide.

Relation avec la culture organisationnelle et financière : La transparence reflète une valeur culturelle forte au sein de la CMSS, qui cherche à promouvoir la confiance et la discipline organisationnelle. Elle influence directement la gestion financière en garantissant un meilleur contrôle des dépenses, un suivi des recettes et une répartition équitable des ressources. Cette orientation renforce aussi le lien entre culture organisationnelle et performance financière, car une gestion transparente attire davantage la confiance des bénéficiaires et améliore la réputation institutionnelle.

Conclusion

Les conclusions auxquelles parvient ce papier sont basées sur l'expérience de l'impact de la culture d'entreprise sur le contrôle interne au sein de la Caisse Malienne de Sécurité Sociale, la recherche a permis de mettre en lumière des enseignements significatifs tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. La problématique initiale qui s'articulait autour de la question de savoir dans quelle mesure la culture d'entreprise influence les éléments du contrôle interne, a trouvé des réponses à travers l'analyse des données recueillies, la confrontation aux réponses et la discussion des résultats avec d'autres auteurs. L'ensemble des éléments examinés démontre que la culture d'entreprise ne constitue pas seulement un cadre symbolique, mais qu'elle exerce une véritable influence sur les comportements des agents, sur la manière dont les décisions financières, matérielles, organisationnelles et même humaines.

La très grande majorité des participants ont reconnu que la culture en vigueur favorise le respect des règles et procédures, stimule la motivation du personnel et contribue au renforcement de la transparence et de l'équité dans la gestion budgétaire. Ces résultats confortent l'idée que la discipline organisationnelle et l'adhésion aux valeurs partagées jouent un rôle déterminant dans la performance financière d'une institution publique.

Si certains agents perçoivent une influence très positive sur leur travail, d'autres se montrent plus réservés, soulignant que l'impact reste modéré dans certaines branches. Ces divergences indiquent que la culture organisationnelle, pour produire ses pleins effets, doit être uniformisée et renforcée à travers des actions continues de sensibilisation, de formation et de communication interne. Elles rappellent aussi que la culture ne se décrète pas, mais qu'elle se construit dans la durée par la cohérence entre les discours et les pratiques, par la crédibilité des dirigeants et par la responsabilisation des agents.

REFERENCES

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1999). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4e éd.). Jossey-Bass.

Site web.

CMSS Mali. (2023). Présentation institutionnelle et documents officiels. Disponible sur : <http://www.cmss.ml>