



Université du Québec
à Rimouski

**LA GESTION DES PERSONNES ISSUES DES
COMMUNAUTÉS LOCALES PAR LES ENTREPRISES
ÉTRANGÈRES DES JEUX DE HASARD ET D'ARGENT EN
AFRIQUE-SUBSAHARIENNE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en
milieu de travail (avec mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.)

PAR

© CEDRICK BONGOMA

Mai 2025

Composition du jury :

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR

Fortier Michel, président du jury, UQAR

Aïssata Grovogui, examinateur externe, Banque de Montréal

Dépôt initial le 04 avril 2025

Dépôt final le 22 mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

A mes parents, mes frères et
sœurs, mes enfants, à ma femme, je
vous aime tellement...

DEDICACES

Ce travail est dédié à toutes les personnes qui travaillent sans relâche dans l'ombre des lumières des casinos, souvent dans des conditions difficiles et injustes. A ces employés confrontés à l'exploitation, à la précarité et à la discrimination. Je pense particulièrement à vous, membres des communautés africaines et d'ailleurs, dont la force et la persévérance méritent une véritable reconnaissance. Que cette dédicace soit une voix parmi tant d'autres, une reconnaissance pour ceux que l'on oublie souvent, et un appel à un avenir plus juste et plus humain avec respect et solidarité.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de mémoire, Marie-Noëlle Hervé-Albert, Directrice de programme de Gestion des Personnes en Milieu de Travail, pour son soutien inestimable, ses conseils éclairés et sa patience tout au long de ce projet. Son expertise et son encouragement ont été essentiels à la réalisation de ce travail.

Je suis particulièrement reconnaissant envers les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail pour leur disponibilité et leur grande patience dont ils ont fait preuve, malgré leurs obligations académiques et professionnelles.

Je souhaite également remercier les membres de mon jury, le professeur FORTIER Michel et Madame Aïssata GROVOGUI pour avoir accepté de faire partie de ce jury et pour le temps accordé à l'évaluation de mon mémoire.

Un grand merci à tous les enseignants de l'Université Catholique l'Ouest (UCO) à Angers en France, en particulier le vice-recteur Monsieur Benoît RAVELEAU, tuteur de mon stage, ses conseils et ses orientations ont été très enrichissantes dans ma vie ainsi que dans mes recherches, Monsieur Jean-Christophe VOLIA, ainsi que Monsieur Ben HASSEL FARID, leurs encouragements et échanges pertinents m'ont beaucoup aidé.

Mes remerciements à mes parents, dont l'amour et le soutien indéfectibles m'ont toujours porté. Un grand merci à mes frères et sœurs, pour leur compréhension et leur encouragement, malgré la distance.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à ma femme, dont la patience et le soutien ont été inestimables. Merci de croire en moi et de m'accompagner dans cette aventure. Et à mes enfants, merci pour la joie et l'amour. Ils sont ma source d'inspiration et de bonheur quotidien.

Enfin, je remercie Ebata Ghislain, Emmanuel Kengue, Stanislas NTSOUMOU MVOULA, ainsi que toutes ces personnes qui ont été présentes lors de ce projet.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre les pratiques de gestion des personnes issues des communautés locales par des entreprises étrangères opérant dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne. L'industrie des casinos, en pleine expansion dans cette région, alors l'étude se consacre sur les spécificités des jeux de hasard et d'argent, notamment son organisation du travail, ses enjeux économiques et son impact social. Les entreprises étrangères y jouent un rôle prépondérant, mais leurs pratiques managériales soulèvent des questions sur l'intégration des travailleurs locaux, les conditions de travail et l'adaptation culturelle. En effet, la gestion des personnes dans ce secteur d'activité est influencée par des facteurs culturels, historiques et économiques qui nécessitent une approche adaptée aux réalités locales. La méthodologie qui a permis de mieux comprendre et répondre aux interrogations liées à la gestion des personnes issues des communautés locales par les entreprises étrangères est l'autopraxéographie, car elle nous permet de partager nos propres expériences et souvenirs vécus avec d'autres personnes. Nos résultats révèlent que les pratiques managériales des entreprises étrangères opérant dans le secteur des casinos sont souvent inadaptées aux contextes locaux, entraînant des tensions internes, des inégalités et des conflits au sein des équipes. Les employés locaux sont confrontés à des conditions de travail précaire, à des discriminations, aux malentendus culturels et à la difficulté de progression professionnelle. Il est recommandé d'instaurer des politiques d'amélioration des conditions de travail et de développement durable, de respect des normes locales en matière d'emploi afin d'assurer une collaboration harmonieuse entre les investisseurs étrangers et les communautés locales. Ce travail apporte ainsi une contribution à la réflexion sur l'équilibre entre le développement économique et la protection des travailleurs dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne.

Mots clés : Gestion des personnes, jeux de hasard et d'argent, Afrique subsaharienne, entreprises étrangères, pratiques managériales, influence culturelle, éthiques, responsabilités sociale des entreprises, gestion des ressources humaines

ABSTRACT

This research aims to understand better the management practices of people from local communities by foreign companies operating in the gambling industry in sub-Saharan Africa. The casino industry is expanding rapidly in this area, and this study focuses on the specificities of the gambling industry, particularly its work organization, economic stakes, and social impact. Foreign companies play a significant role, but their management practices raise questions about the integration of local workers, working conditions, and cultural adaptation. Indeed, people management in this sector is influenced by cultural, historical, and economic factors that require an approach adapted to local realities. The methodology used to understand better and answer questions related to the people management from local communities by foreign companies is autopraxeography, as it allows us to share our own experiences and lived memories with others. Our results reveal that the management practices of foreign companies operating in the casino sector are often ill-suited to local contexts, leading to internal tensions, inequalities, and conflicts within teams. Local employees face precarious working conditions, discrimination, cultural misunderstanding, and difficulties in career advancement. It is recommended to establish policies for improving working conditions and sustainable development, as well as respecting local employment standards, to ensure harmonious collaboration between foreign investors and local communities. This research thus contributes to the reflection on the balance between economic development and worker protection in the gambling industry in sub-Saharan Africa.

Keywords: People management, gambling industry, sub-Saharan Africa, foreign companies, management practices, cultural influence, ethics, corporate social responsibility, human resources management

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES	ix
REMERCIEMENTS	x
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT	xiv
TABLE DES MATIÈRES	xvi
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE.....	4
1.1 LES JEUX DE HASARD ET D'ARGENT.....	4
1.1.1 Les spécificités de ce secteur d'activité	5
1.1.2 Les enjeux éthiques et sociaux.....	10
1.1.3 La régulation de ces entreprises.....	13
1.2 LE MANAGEMENT EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE.....	14
1.2.1 La gestion.....	14
1.2.2 Contexte historique du management de l'Afrique subsaharienne	21
1.2.3 Impact de la culture sur la gestion en Afrique subsaharienne	28
1.2.4 Gestion des ressources humaines.....	33
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	44
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	44
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE	45
2.2.1 Choix de la méthodologie	46
2.2.2 Processus de la méthodologie	47
2.2.3 Limite de l'autopraxéographie.....	48

2.3	ETHIQUE DE LA RECHERCHE	48
CHAPITRE 3 TEMOIGNAGES		50
3.1	TEMOIGNAGE 1	51
3.2	TEMOIGNAGE 2	52
3.3	TEMOIGNAGE 3	54
3.4	TEMOIGNAGE 4	56
3.5	TEMOIGNAGE 5	57
3.6	TEMOIGNAGE 6	59
3.7	TEMOIGNAGE 7	61
3.8	TEMOIGNAGE 8	62
3.9	TEMOIGNAGE 9	64
3.10	TEMOIGNAGE 10	65
3.11	TEMOIGNAGE 11	67
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSION DES RESULTATS.....		69
4.1	INDUSTRIE DES CASINOS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE	69
4.1.1	Organisation de travail	69
4.1.2	Enjeux éthiques et sociaux	72
4.2	PERSPECTIVE D’EMPLOIS LIMITEE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE	73
4.3	INFLUENCE CULTURELLE SUR LA GESTION DES EMPLOYES DANS L’INDUSTRIE DES CASINOS SUBSAHARIENS	78
4.3.1	Problèmes de communication.....	79
4.3.2	La différence linguistique : problème majeur affectant la gestion des entreprises étrangères	81
4.3.3	Malentendus culturels sur le milieu de travail.....	83
4.4	RESSOURCES HUMAINES DES CASINOS SUBSAHARIENS.....	85
4.4.1	Gestion de la diversité au sein des entreprises des JHA.....	85
4.4.2	La discrimination.....	88
4.4.3	Employabilité et gestion des carrières	90
4.4.4	Gestion des personnes locale en milieu de travail.....	92

4.4.5	Gestion des expatriés	94
4.4.6	Le traitement des employés locaux par les entreprises étrangères des JHA	96
4.5	CONSEQUENCES NEGATIVES DE GESTION DES PERSONNES DANS L'INDUSTRIE DES CASINOS SUBSAHARIENS	102
4.5.1	Impacts négatifs sur les employés locaux	102
4.5.2	Impacts négatifs sur les communautés.....	104
4.5.3	Impacts négatifs sur les entreprises étrangères	105
4.6	DISCUSSION.....	106
4.7	RECOMMANDATIONS	109
4.7.1	Les gouvernements, les autorités locales et les communautés locales ..	110
4.7.2	Les employés locaux.....	111
4.7.3	Les entreprises étrangères	112
	CONCLUSION GÉNÉRALE	115
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Explication du fonctionnement de l'administration en relation avec les équipes.....	50
Figure 2. Impact de la culture sur l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne.....	106

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

JHA	Jeux de Hasard et d'Argent
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
OIT	Organisation Internationale du Travail
ANJ	Autorité Nationale des Jeux
NGCB	Naveda Gaming Control Board
BICJ	Bureau d'Inspection et de Coordination des Jeux
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
RFI	Radio Française Internationale
UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
EPTC2	Enoncé de Politique de Trois Conseils
PDG	Président-Directeur Général

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'Afrique subsaharienne est en pleine transformation économique, avec l'essor de divers secteurs, y compris l'industrie des jeux de hasard et d'argent, souvent perçue comme une opportunité de développement économique. Ces organisations de jeux appelées les casinos ont leurs origines en Europe au XVIIIe siècle (Neurrisse, 1991 ; Romain, 2024). Ces entreprises, attirées par un marché en pleine croissance, se sont implantées dans plusieurs pays de la région, générant des opportunités économiques, mais aussi des tensions sociales et éthiques. La gestion des personnes dans ces entreprises constitue un enjeu majeur, en particulier lorsqu'il s'agit de l'intégration et du traitement des travailleurs issus des communautés locales (Bolden et Kirk, 2009).

Par ailleurs, l'implantation de ces entreprises, porteuses de cultures et d'histoires spécifiques, se traduit parfois par l'adoption de pratiques managériales considérées comme néocoloniales. Ces dernières tendent à favoriser la maximisation des profits, au détriment du bien-être des employés et du développement durable des communautés locales (Claeyé, 2019). Dans ce contexte, il est important de comprendre comment ces entreprises interagissent avec les employés locaux et les impacts de leurs pratiques sur les dynamiques sociales et économiques des pays hôtes.

Le fonctionnement de ces entreprises en Afrique subsaharienne soulève plusieurs interrogations quant à leur mode de gestion étrangère aux réalités culturelles et environnementales africaines (Bruna, 2016 ; Shamba, 2007), ainsi qu'au traitement des employés locaux au sein de leurs entreprises (Fouda et Causse, 2022). Elles appliquent souvent des modèles managériaux issus de leur pays d'origine, ce qui peut entraîner des conflits culturels et une inadéquation avec les attentes locales. De plus, l'absence de cadre réglementaire strict dans certains pays accentue le risque d'exploitation des travailleurs et de tensions sociales. De ce fait, la question principale dans cette recherche est de savoir

comment ces entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent gèrent-elles leurs employés issus des communautés locales en Afrique subsaharienne, et quel est l'impact de cette industrie sur les employés et les communautés ?

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre les pratiques de gestion des personnes issues des communautés locales en milieu de travail par les entreprises étrangères dans le secteur des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne.

L'originalité de cette recherche réside dans son focus spécifique sur l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne, un secteur en pleine croissance, mais peu étudié sous l'angle des pratiques managériales. Elle vise à combler un vide dans la littérature en examinant les interactions entre les méthodes de gestion importées et les savoirs traditionnels locaux (Tchatat et Ndoye, 2006), ainsi que leurs implications pour le développement professionnel des employés africains.

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une approche qualitative basée sur la méthode autopraxéographie, qui consiste à mobiliser une réflexion personnelle sur l'expérience professionnelle de l'auteur (Albert et Michaud, 2020), dans ce secteur d'activité. Cette méthode combine des observations directes, des témoignages de l'auteur liés dans le secteur des jeux de hasard et d'argent. Et complétées par une revue de littérature scientifique sur les pratiques managériales en contexte africain (Fouda et Causse, 2022 ; Kamdem et al., 2021).

Les résultats de cette étude révèlent que les pratiques managériales des entreprises étrangères sont souvent inadaptées aux contextes locaux, entraînant des tensions internes, les inégalités et des conflits au sein des équipes (Tsai et Fong, 2021). Les employés locaux sont confrontés à des conditions de travail précaire, à des discriminations, aux malentendus culturels et à la difficulté de progression professionnelle (Fournier et al., 2013). Par ailleurs, ces entreprises adoptent des pratiques managériales.

Ce travail est organisé en 4 chapitres. Le premier chapitre expose le cadre théorique en présentant l'industrie des jeux de hasard et d'argent ainsi que les théories du management

applicables au contexte africain. Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie utilisée pour mener cette étude. Le troisième chapitre s'intéresse aux témoignages et aux expériences des acteurs de l'industrie des casinos, afin d'apporter une perspective empirique aux problématiques soulevées. Et enfin, le quatrième chapitre présente les analyses et discussions des résultats.

CHAPITRE 1

CADRE THÉORIQUE

Le cadre de cette recherche vise à explorer le secteur des jeux de hasard et d'argent (JHA), ainsi que le management en Afrique subsaharienne pour nous permettre de mieux atteindre l'objectif de cette recherche qui est de mieux comprendre les pratiques de gestion des personnes issues des communautés locales en milieu de travail par les entreprises étrangères dans le secteur des jeux de hasard et d'argent (JHA) en Afrique subsaharienne. Pour bien comprendre les contenus de cette recherche, il est important d'identifier les ressources scientifiques disponibles, afin de saisir pleinement leurs enjeux spécifiques. L'étude s'articulera autour de deux axes. Le premier se concentrera sur les jeux de hasard et d'argent, en examinant les spécificités de ce secteur, les implications éthiques et sociales qui en découlent, ainsi que les mécanismes de régulation mis en place pour encadrer cette activité. Le second axe portera sur le management en Afrique subsaharienne, en explorant son contexte historique, l'influence des facteurs culturels sur les pratiques de gestion, et les enjeux et opportunités liés à la gestion des ressources humaines (GRH) dans ce secteur d'activité.

1.1 LES JEUX DE HASARD ET D'ARGENT

L'industrie des jeux de hasard et d'argent occupe une place singulière dans le paysage économique et social contemporain. Cette activité, à la fois lucrative et controversée, soulève de nombreuses questions quant à son organisation, son impact et sa régulation.

L'expansion mondiale du marché des jeux de hasard et d'argent témoigne d'une évolution significative des pratiques et des attitudes sociétales. Comme le souligne Amadiou (2020), on observe une véritable fièvre ludique qui s'empare des populations, avec une diversification croissante des offres de jeux allant des casinos traditionnels aux plateformes

en ligne. Cette tendance s'accompagne d'une internationalisation et d'une concentration des grands opérateurs de l'industrie du jeu, reflétant les hiérarchies géoéconomiques mondiales (Marchand et Vieu, 2018).

1.1.1 Les spécificités de ce secteur d'activité

Le secteur des jeux de hasard et d'argent, en particulier celui des casinos, présente des caractéristiques uniques qui le distinguent avec d'autres industries. Cette activité, ancrée dans l'histoire et la culture humaine, est caractérisée par une régulation stricte, une forte capacité d'innovation avec le développement des nouvelles technologies à l'ère actuelle et une dynamique économique significative (Potier, 2017).

1.1.1.1 Organisation de travail

La plupart des établissements des jeux de hasard et d'argent ont des caractéristiques communes en termes d'organisation, mais la différence se trouve parfois de la taille des entreprises et au niveau de leurs administrations qui dépendent d'un pays à un autre. Ils sont généralement divisés en plusieurs zones distinctes de travail, telles que : les salles de jeux, les restaurants, les bars, les hôtels et parfois même les salles de spectacle (Eroukmanoff, 2021). Cette segmentation permet d'offrir une expérience aux clients, alliant le plaisir du jeu à celui de la détente et du divertissement (Adès et al., 2008). Dans cette même logique que Mainguy (2007) définit le casino comme une entreprise de service, de divertissement qui vend du rêve et de l'excitation, il est le propagateur de sensations fortes et éphémères. Tous les départements de ces établissements travaillent d'une manière harmonieuse pour vendre l'image de leurs entreprises aux clients ou joueurs. Ils sont reliés entre eux dans le seul but de rendre les joueurs heureux et d'offrir un bon service pour attirer et fidéliser les joueurs potentiels (Berret et Marionneau, 2021). Le personnel de contact avec la clientèle (Croupiers, hôtes) joue un rôle essentiel dans la création d'une ambiance conviviale et dans la promotion

des jeux. Et tous ces départements sont généralement placés sous la responsabilité d'un directeur de casino. Ce dernier est assisté par des cadres intermédiaires chargés de superviser les opérations quotidiennes.

Au sein de ces établissements, l'organisation est rigoureuse et hiérarchisée. Le personnel est composé des croupiers, chargés de gérer les jeux, des surveillants, qui assurent la sécurité et le bon déroulement des parties, des conseillers des machines à sous, et de personnel administratif et technique. Il y a aussi le département de gestion des flux financiers qui est également essentiel, nécessitant des systèmes de surveillance et de contrôle rigoureux afin de prévenir la fraude et le blanchiment d'argent (Valin, 2016).

- Le département de la sécurité

La sécurité de l'organisation du casino dépend du département de la sécurité qui joue un rôle important dans l'ensemble de son fonctionnement. Tout commence par le département de la sécurité, car le personnel de la sécurité est le premier personnel à accueillir les clients dès lors qu'ils ont mis leurs pieds au casino. Les agents de sécurité sont chargés d'offrir un bon service client tout en assurant une première ligne de défense contre les menaces (Kim et Yun, 2024). Contrairement à d'autres entreprises, la sécurité dans les établissements des jeux de hasard et d'argent est unique en raison de la nature d'activité. Les agents de sécurité sont au casino sont déployés stratégiquement à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, ainsi que dans des salles de surveillance équipée de caméras sophistiquées, assurant une couverture complète de l'environnement du casino (Bernhard et al., 2008). Cette approche multidimensionnelle vise à protéger non seulement les biens matériels tels que l'argent, les jetons, et les machines à sous, mais aussi à garantir la sûreté et la sécurité des lieux, du personnel et des clients (Nghie et Vinh, 2023). Cela inclut la surveillance des activités suspectes, la prévention des vols et la gestion des situations d'urgences (Hing et Nuske, 2011).

Par ailleurs, le département de la sécurité des établissements des jeux de hasard et d'argent travaille en collaboration avec d'autres départements tels que le département de service à la clientèle, le département de jeux, le département des ressources humaines, etc. pour garantir une sécurité globale tout en maintenant une expérience client positive (Banks, 2017).

- Le département de la sécurité

Après le service client primaire des agents de sécurités à l'accueil des clients, le département de service à la clientèle prend la relève. Il joue un rôle crucial dans les industries des jeux de hasard et d'argent, en positionnant au cœur de service client de ces entreprises. Ce département est au centre des opérations des établissements de JHA, contribuant directement à la satisfaction et à la fidélisation des clients, tout en jouant un rôle capital pour le développement de ces entreprises (Prentice et King, 2011).

La mission principale du service à la clientèle dans ces établissements est de créer une atmosphère accueillante et confortable pour les clients ou les joueurs dès leur arrivée jusqu'à leur départ. Ce département est chargé de faire sentir aux joueurs qu'ils sont traités comme des rois, utilisant des outils et des stratégies d'information et d'accompagnement spécifiquement conçus pour répondre à leurs besoins (Kale, 2005). Dans les industries des JHA, le service à la clientèle va au-delà des interactions de base. Il implique une compréhension approfondie des préférences des joueurs ou des clients, la gestion des attentes et la résolution rapide des problèmes (Barsky et Tzolov, 2010).

Cependant, le département de service à la clientèle est crucial non seulement pour le développement de ces entreprises, mais aussi pour la gestion de la réputation des établissements des JHA. Il offre une expérience client positive chez les joueurs, les fidélise et il soigne l'image de ces entreprises, tandis qu'un mal fonctionnement de ce département, les casinos peuvent entraîner des conséquences significatives et durables (Abarbanel, 2013).

- Le département de Gaming ou des jeux

Le département de gaming est composé de plusieurs postes hiérarchiques notamment les chefs de tables ou les superviseurs, les responsables des opérations, les directeurs des opérations, les dealers ou les croupiers, mais dans notre situation, nous allons parler plus ceux de croupiers en particulier. Les croupiers sont les animateurs principaux des jeux de table et constituent un élément clé de l'expérience client dans les établissements des jeux de hasard et d'argent (Bonnieu, 2000; Hu, 2015). Les croupiers sont au cœur des opérations du casino, manipulant l'argent et les jetons, ce qui font d'eux des acteurs cruciaux pour la rentabilité de ces entreprises (Sallaz, 2009). Leurs performances peuvent influencer significativement le succès ou l'échec financier du casino, soulignant l'importance de leur rôle dans l'écosystème du jeu.

Les responsabilités du croupier sont multiples et variées. Ils accueillent les joueurs, expliquent les règles aux novices, effectuent les transactions monétaires, gèrent les matériels de jeu, animent les parties, paient les gagnants et encaissent pour les perdants (Wohl, 2018). Cette polyvalente exige une formation rigoureuse et des compétences spécifiques en mathématiques, en communication et en gestion du stress. La qualité du service que les croupiers peuvent fournir a un impact direct sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Une étude de Prentice et King a montré que l'interaction avec les croupiers est l'un des facteurs les plus importants influençant l'expérience globale des joueurs dans un casino (Prentice et King, 2011). Les croupiers doivent donc non seulement être compétents techniquement, mais aussi posséder d'excellentes aptitudes interpersonnelles. A ce titre, Fournier et al. (2013) expliquent, dans ce métier de croupier, on y atteste une exigence psychologique élevée, une faible latitude décisionnelle, une forte exigence émotionnelle en lien avec la confrontation avec les clients de toutes sortes et une dissonance émotionnelle, car les croupiers doivent toujours afficher des émotions positives. La formation continue des croupiers est cruciale pour préserver l'intégrité des jeux et la confiance des clients. Les casinos investissent massivement dans des programmes de formation afin de garantir que

leurs croupiers maîtrisent les techniques de jeu les plus récentes et respectent les protocoles de sécurité (Hancock et al., 2008).

En outre, dans ce département, le stress et la pression inhérents au rôle de croupier ne doivent pas être sous-estimés. Travailler dans un environnement à haute tension, gérer de grandes sommes d'argent et interagir constamment avec des clients ou des joueurs peut avoir un impact significatif sur le bien-être des croupiers ou des employés. Les établissements des jeux de hasard et d'argent (JHA) doivent donc mettre en place des systèmes de soutien adéquats pour leurs croupiers (Armoon et al., 2023).

- Le département de management

Le département de management dans les industries des JHA joue un rôle central et multifonction, dirigeant l'ensemble des activités de l'entreprise et prenant des décisions capitales pour son bon fonctionnement. Selon Eadington (1999), le management des casinos doit équilibrer les objectifs de maximisation des profits avec les considérations réglementaires et de responsabilité sociale. Le département de Management est responsable de la gestion des carrières et de la promotion des employés au sein de l'entreprise, un aspect clé pour la motivation et la performance du personnel. A ce titre, Wan (2013) explique que la gestion efficace des ressources humaines dans les établissements des JHA est essentielle pour maintenir un avantage concurrentiel dans un marché en constante évolution. Cette hypothèse montre qu'il joue un rôle important dans la promotion de l'image de l'entreprise auprès des clients et collaborateurs externes. Selon Kale (2005), le département de management d'un casino est le moteur central pour son bon fonctionnement non seulement pour créer des stratégies de marketing pour fidéliser les clients et se différencier de la concurrence, mais aussi pour le fonctionnement de leurs équipes au sein de l'établissement. Il interagit direct avec les clients et son personnel (Jacquet, 2013). Cette proximité permet une compréhension approfondie des besoins des clients ou joueurs et des défis opérationnels. Comme l'explique Hashimoto (2008), les managers des établissements des jeux de hasard et

d'argent doivent être capables de naviguer entre les exigences des clients, les réglementations gouvernementales et les objectifs de l'entreprise.

Au casino, l'équipe managériale travaille ensemble et direct avec le personnel de tous les départements tels que le département de la sécurité, du gaming, de la caisse, de machines à sous, de service, etc...cette coordination est essentielle pour assurer une expérience client fluide et sécurisée (Bernhard et al., 2008). Il assure également la coordination des activités et des échanges avec les différents clients. L'évolution de l'entreprise dans l'ensemble avec le personnel dépend de l'équipe managériale qui assure la formation des salariés, la sécurité des employés et celle des clients, le système de marketing pour la promotion de l'entreprise (Tsai et Fong, 2021).

1.1.2 Les enjeux éthiques et sociaux

Dans notre contexte, on peut définir les enjeux éthiques comme les dilemmes moraux et les conflits de valeurs qui surgissent lorsque les pratiques managériales des entreprises étrangères entrent en conflit avec les normes et les attentes des communautés locales (Yatim, 2015). Les investisseurs étrangers en Afrique subsaharienne sont à double tranchant, s'ils peuvent stimuler la croissance économique, ils peuvent aussi accentuer les inégalités et fragiliser les institutions locales si les gouvernements ne jouent pas pleinement son rôle de régulateur. De ce fait, Suissa (2006) explique en encourageant les JHA tout en se présentant comme les garants de l'intérêt public, les autorités mettent en danger les populations et compromettent la cohésion sociale. Les instances gouvernementales Africaines ne s'intéressent pas à savoir comment ces entreprises fonctionnent (Kingsepp, 2020). Alors que les JHA, en particulier l'industrie des casinos, soulèvent de nombreux enjeux éthiques, déontologies et sociaux en matière de gestion des personnes en milieu de travail (Arseneault et al., 2001), notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises étrangères opérant dans différentes régions du monde. Ces enjeux varient considérablement selon les régions, reflétant des contextes culturels, légaux et socio-économiques distincts.

En Europe par exemple, les JHA sont strictement régulés pour protéger les joueurs et les employés. Les établissements des JHA doivent se conformer à des normes éthiques et déontologiques rigoureuses, incluant la prévention de l'addiction et la lutte contre le blanchiment (Martignoni, 2008). Les employés bénéficient de protections sociales de qualités et de conditions de travail réglementées, ce qui réduit les risques d'exploitation et de stress lié au travail (Adès et al., 2008; Valin, 2016). Et les managers de ces entreprises accordent une importance croissante à l'éthique et à la responsabilité sociale des entreprises, toutefois en cherchant à équilibrer les objectifs de rentabilité avec les préoccupations éthiques et environnementales. Ils reflètent une tendance d'un modèle de gouvernance d'entreprise plus inclusif (Pras, 2008). Ces entreprises portent une attention particulière au bien-être de leurs employés, en ce qui concerne la qualité de vie au travail et d'égalité des chances pour tous (Legault, 2018).

En Amérique du Nord, notamment aux Etats-Unis et le Canada, la situation est marquée par une approche plus libérale (Dauphinais, 2012), où les établissements des jeux de hasard et d'argent sont une source majeure de revenus pour nombreuses régions (Brodeur, 2016). La régulation varie considérablement d'une région à l'autre, ce qui peut entraîner des disparités dans la protection des employés et des consommateurs (Costes et al., 2015). Les études montrent que les employés des établissements des jeux de hasard et d'argent peuvent être exposés à des risques accrus de stress et de problèmes de santé mentale en raison de la nature de leur travail (Suissa, 2013; Wheaton et Ford, 2024). De plus, les politiques de jeu responsable sont souvent critiquées pour leur inefficacité à traiter les problèmes de dépendance (Thomas et al., 2024). Les managers en Amérique sont tenus de respecter des normes strictes en matière de protection des employés et prévention des abus, tout en maximisant les profits de leurs entreprises. Bien sûr que cette dualité peut engendrer des conflits d'intérêts, où les impératifs économiques prennent le pas sur les considérations éthiques (DeGeorge, 1997).

En Asie, les jeux de hasard et d'argent connaissent une croissance rapide, notamment à Macao et à Singapour (Wu et Chen, 2015). Les enjeux éthiques et déontologies sont

accentués par la forte demande et la pression de maximiser les profits dans leurs entreprises (Van Schalkwyk et al., 2006), c'est pour cette raison que les employés des casinos asiatiques peuvent faire face à des conditions de travail difficiles, avec des longues heures et des attentes élevées en matière de performance (Camba et Li, 2020). De ce fait, la régulation de ces entreprises est moins stricte comparée en Europe, ce qui peut entraîner des pratiques de gestion moins éthiques (Papineau et al., 2012). Par ailleurs, les pratiques managériales en matière d'éthiques dans ce secteur d'activité sont souvent influencées par des facteurs culturels et sociaux spécifiques à chaque pays (Grondeau et Lebeau, 2022).

Par exemple, en Chine, les gestionnaires doivent souvent s'adapter à des attentes culturelles fortes en ce qui concerne la hiérarchie et le respect de l'autorité (Zhang et al., 2023). Cela peut parfois conduire à des situations où les droits des employés sont négligés au profit de la stabilité organisationnelle et de conformité culturelle. Cependant, ces entreprises fournissent des efforts de mettre en place les initiatives visant à promouvoir des pratiques d'éthiques, notamment à travers des formations et de sensibilisation (Chóliz, 2018).

En Afrique subsaharienne, les pratiques managériales en matière d'éthiques et déontologie dans le secteur des jeux de hasard et d'argent sont moins avancées. La plupart des pays en Afrique subsaharienne n'ont pas des entités qui peuvent contrôler le fonctionnement des activités des établissements des jeux de hasard et d'argent comme Autorité Nationale des Jeux (ANJ) en France, la Nevada Gaming Control Board (NGCB) à Las Vegas aux Etats-Unis ou le Bureau d'Inspection et de Coordination des Jeux (BICJ) à Macao en Chine. L'absence des entités de contrôle de ces activités conduit à des abus et à des conditions de travail précaires, des salaires insuffisants et au manque de protection sociale pour les employés locaux (Monteferrante et al., 2022). Les casinos peuvent être impliqués dans des activités illégales telles que le blanchiment d'argent et l'exploitation des employés (Fall et al., 2021). Bien sûr qu'à cause de manque d'emploi et la pauvreté, la pression de réussir matériellement pousse certains employés d'accepter ces conditions de travail inacceptables (Nassi, 2022). Les managers de ces entreprises ne respectent pas les droits des employés locaux et ils n'interviennent même pas au bien être des employés. C'est

pour cela que ces sociétés exploitent les lacunes réglementaires pour maximiser leurs profits au détriment des travailleurs locaux et des communautés (Wheaton et al., 2024).

1.1.3 La régulation de ces entreprises

Les établissements des jeux de hasard et d'argent génèrent des revenus importants pour les gouvernements (Granger, 2009), les investisseurs étrangers ou les sociétés privées, créent des emplois et attirent les touristes (Wan et Li, 2013). Cependant, ils peuvent également entraîner des problèmes sociaux tels que la dépendance, la criminalité et les déséquilibres économiques dans les communautés hôtes (Suissa, 2013). Les études sur l'impact socio-économique des casinos sont nombreuses et souvent contradictoires, soulignant la complexité de cette question (Oh, 2014). A ce titre, les établissements des JHA sont soumis à une réglementation stricte en raison des enjeux sociaux et économiques associés.

Cependant, les gouvernements de plupart des pays à travers le monde imposent des licences d'exploitation, des taxes et des restrictions pour lutter contre le blanchiment d'argent, la criminalité organisée et la dépendance aux jeux (Hudelet, 2016). Cette régulation a évolué au fil du temps, reflétant les préoccupations sociétales et les avancées technologiques (Abbott et Volberg, 2007). Tout comme Akoun (2007); Massin et l'Observatoire (2012); Pontier (2009); Trespeuch (2019), soulignent que la législation régissant les jeux de hasard et d'argent varie considérablement d'un pays à un autre, mais elle repose généralement sur le principe de l'autorisation administrative. Par exemple, en France, l'Autorité Nationale des Jeux (ANJ) supervise les activités des casinos, en veillant à la prévention du jeu excessif et à la protection des mineurs (Martignoni, 2020). Aux Etats-Unis, chaque Etat a ses propres lois concernant les jeux de hasard et d'argent; avec des régulateurs comme la Nevada Gaming Control Board qui surveille les établissements des jeux de hasard et d'argent de Las Vegas (Thompson, 2015). En Asie, Macao représente le marché central des jeux de hasard et d'argent et régulé par le Bureau d'Inspection et de Coordination des jeux (Grondeau et Lebeau, 2022). En revanche, en Afrique subsaharienne,

les établissements des JHA font face contre plusieurs défis tels que la régulation, la corruption, l'instabilité politique, la gestion des impacts sociaux (Fall et al., 2019). La plupart de ces établissements ne sont pas régularisés et pour ceux qui sont réglementés, elle varie considérablement d'un pays à l'autre, allant de l'interdiction pure et simple à une libéralisation progressive (O'Regan, 2019).

1.2 LE MANAGEMENT EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

1.2.1 La gestion

Le management en Afrique subsaharienne est souvent perçu comme un thème complexe qui nécessite une compréhension des théories managériales traditionnelles tout en tenant compte des particularités culturelles et contextuelles de la région. Les pratiques managériales en Afrique subsaharienne révèlent une grande importance, qui fait face à des enjeux uniques et des possibilités de développement particuliers (Liniger et al., 2011; Nizet et Pichault, 2007). La région est diversifiée avec des nombreuses cultures, économiques et situations politiques (Kahn, 2010), rendant ainsi la tâche difficile pour les gestionnaires qui s'efforcent de répondre à des problématiques variées (Shamba, 2007; Développement, 2021). Les effets passés du colonialisme et les problèmes économiques façonnent les styles de gestion d'aujourd'hui (Mbembé, 2000), il est donc nécessaire de créer des stratégies qui tiennent compte des enjeux locaux tout en utilisant les ressources disponibles (Bruna, 2016 ; Kamoche, 2002). Comprendre les conditions sociales et économiques, comme les taux élevés de pauvreté et de chômage est essentiel pour les dirigeants qui souhaitent mobiliser et inspirer leur personnel (Jackson, 2004). Il existe un besoin particulier de meilleures informations sur les pratiques telles que le traitement de l'eau domestique, qui peuvent améliorer la santé et la productivité de la communauté (Trop, 2011).

Ce besoin de connaissances approfondies montre que les gestionnaires doivent avoir des connaissances locales pour guider leurs pratiques et leurs décisions (Mangaliso, 2001).

Dans la gestion des entreprises, les tendances mondiales telles que les changements technologiques et l'augmentation des investissements étrangers créent à la fois des défis et des opportunités pour les entreprises dans ce domaine (Chabaud et Messeghem, 2010). Les gestionnaires doivent non seulement s'adapter à ces facteurs externes, mais aussi créer une culture d'entreprise qui valorise la flexibilité et la résilience lors de changements rapides (Blunt et Jones, 2011). Dans ces deux dernières décennies, nous remarquons la montée en puissance de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique subsaharienne et cette montée met en lumière la nécessité d'un leadership éthique et de la participation de la communauté dans les pratiques commerciales durables (Daouda, 2014; Wong et Kiswend-Sida, 2011). La plupart des entreprises cherchent à gagner la confiance de leurs parties prenantes (Ngok Evina, 2018), et il est donc important de comprendre la situation locale. Les managers ou les chefs d'entreprises doivent donc nouer des liens avec les communautés de manière à respecter leurs valeurs culturelles et à répondre à des besoins spécifiques (Mangaliso, 2001). D'après les études des auteurs comme F. David et al. (2020) et Trop (2011) sur les pratiques de traitement de l'eau confirment le lien entre une bonne gestion et les résultats en matière de santé communautaire, en soulignant le rôle des dirigeants dans la résolution des situations de société (Nicolaidis et Duho, 2019). A tel point que la région s'intègre dans une économie plus globale, une gestion efficace est plus importante que jamais (Kamoche, 2002). De ce fait, il est important d'investir dans le capital humain par les biais de programmes d'éducation et de formation conçus pour les contextes locaux. Cet investissement améliore non seulement des compétences managériales (Jackson, 2004), mais stimule également les performances des entreprises en Afrique subsaharienne et le progrès économique (Amoako, 2018).

En outre, l'utilisation d'approches de gestion innovantes telles que le leadership participatif et la prise de décision inclusive peut responsabiliser le personnel et développer les compétences locales (Nkomo, 2011). Par conséquent, l'examen des pratiques managériales en Afrique subsaharienne n'est pas seulement une tâche académique (Blunt et Jones, 2011); il s'agit d'un examen nécessaire de la manière dont un leadership fort peut

transformer les défis en opportunités, conduisant à une croissance durable dans la région (Chabaud et Messeghem, 2010).

1.2.1.1 Définition de la gestion

A travers les âges, le management s'est imposé comme un élément clé de l'organisation du travail. C'est un champ d'étude vaste et en constante évolution, où les perspectives théoriques multiples coexistent, rendant sa définition relative et dépendante du contexte. Le management est un processus décisionnel qui vise à optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés (Bayle, 2007). Cela comprend la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de diverses ressources (personnel, finance ou matériel) pour atteindre les objectifs d'une organisation (Fayol, 1916).

En Afrique subsaharienne, la gestion va au-delà des définitions standard, en intégrant des facteurs culturels, des questions éthiques et des éléments socio-économiques qui façonnent le fonctionnement des gestionnaires (Bekelynck, 2015; Kamoche, 2002). D'après les études de Elton Mayo dans Hawthorne, soulignant l'importance des facteurs humains et sociaux dans la gestion (Mayo, 2004). Cette thèse est centrée sur l'impact des relations interpersonnelles et de la motivation des employés sur la performance organisationnelle, ouvrant ainsi la voie aux théories comportementales de la gestion. De ce fait, (Schein, 2010) définit le management comme étant processus de création et de gestion de la culture organisationnelle. Cette hypothèse met l'accent sur les valeurs, les croyances et les normes partagées dans la détermination des comportements et des pratiques au sein de l'organisation. En outre, une gestion réussie nécessite de comprendre le contexte local et d'utiliser des stratégies flexibles pour faire face aux défis uniques auxquels les entreprises sont confrontées, tels que le manque de ressources et la médiocrité des infrastructures (Diallo, 2013; Sarr, 2015). En étant adaptable et consciente des traditions locales, la direction peut mieux soutenir le développement durable dans ces régions (Zoogah, 2008). En management, la direction est une fonction clé qui consiste à motiver et à guider les membres de

l'organisation vers l'atteinte des objectifs fixés (Kotter, 1990). Elle implique l'utilisation de compétences en leadership pour influencer et inspirer les collaborateurs (Bennis, 2009).

En outre, la responsabilité est un élément important de la gestion, en particulier en Afrique subsaharienne, où la bonne gouvernance et la transparence opérationnelle sont essentielles (Ndiaye et al., 2021). Une étude sur les pratiques d'information financière des gouvernements régionaux montre qu'une gestion efficace peut conduire à une meilleure responsabilité et à une meilleure transparence opérationnelle, ce qui renforce à son tour la confiance du public envers les organisations (Adegbite, 2012). Cela signifie qu'être un bon gestionnaire comprend le devoir éthique de fournir des informations opérationnelles claires et précises pour garantir que les ressources sont utilisées efficacement (Diallo, 2013).

Par conséquent, la gestion ne se résume pas à l'efficacité des ressources; il y'a aussi la gestion participative qui joue également un rôle crucial dans la responsabilité sociale (Bagayoko et Koné, 2017; Muthuri, 2013). En ajoutant la responsabilité à sa définition, les organisations opérant en Afrique subsaharienne peuvent améliorer considérablement leur efficacité opérationnelle dans les communautés locales. De plus, dans l'agriculture et la gestion de l'environnement, des pratiques efficaces sont très importantes pour promouvoir la durabilité et accroître la participation communautaire (Amanor, 2001).

Par ailleurs, la nécessité d'une gestion participative, où les communautés locales prennent part à la prise de décision, est particulièrement importante dans l'évolution des entreprises opérant en Afrique subsaharienne. De bonnes approches de gestion qui impliquent les parties prenantes peuvent améliorer considérablement les résultats des projets en incluant les connaissances locales et en répondant aux besoins spécifiques des communautés, ce qui conduit à un sentiment d'appropriation parmi les participants (Pretty, 1995). A ce titre, le management inclusif où la diversité et l'inclusion sont devenues des priorités majeures dans les organisations modernes (Arreola et Milliat, 2022; Mor Barak, 2015) a pour rôle de créer un environnement où toutes les voix sont entendues et valorisées (Lazzari Dodeler et Albert, 2017), ce qui améliore l'innovation et la performance organisationnelle (Roberson, 2019). Ce mélange de différents points de vue soutient non

seulement la durabilité, mais conduit également à une meilleure prise de décision qui s'aligne sur des objectifs de développement plus larges. Ainsi, la définition de la gestion doit s'adapter pour adopter des approches de travail en équipe qui reconnaissent le rôle vital des communautés locales, en veillant à ce que les pratiques de gestion soient inclusives et efficaces à long terme (Korten, 1980).

1.2.1.2 Impact de la gestion dans le développement

Un bon cadre de gestion est très important pour la croissance durable de l'Afrique subsaharienne, en particulier pour faire face aux nombreuses difficultés auxquelles la région est confrontée (Ngantchou et Biwolé Fouda, 2021). Les pratiques de gestion affectent directement la manière dont les ressources sont utilisées, le bon fonctionnement des organisations et la productivité globale des différents secteurs, tels que l'administration publique, l'industrie, l'agriculture et les services. Une gestion négative conduit souvent à une mauvaise utilisation des ressources, ce qui peut être préjudiciable dans une région en quête de croissance économique (Seny Kan et al., 2015). La gestion efficace contribue à la stabilité économique et sociale. Selon Giovalucchi et Olivier de Sardan (2009), la gestion permet de créer des structures organisationnelles résilientes qui peuvent mieux résister aux chocs externes. En Afrique, où les économies sont souvent vulnérables aux fluctuations des marchés mondiaux et aux crises politiques, une gestion solide est indispensable pour assurer la continuité des activités et la protection des emplois.

Par ailleurs, la gestion joue un rôle important dans l'optimisation des ressources, tant au niveau des entreprises que des communautés. Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées, comme c'est le cas dans plusieurs pays africains, une gestion efficace permet de maximiser l'utilisation des ressources disponibles. Cela inclut non seulement les ressources humaines, mais aussi les ressources financières et matérielles. D'après l'étude de Ngantchou et Biwolé Fouda (2021) sur la recherche en management en Afrique, la gestion des ressources humaines a une grande importance en ce qui concerne le développement

économique, en soulignant que la formation et le développement des compétences sont essentiels pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises en Afrique subsaharienne. En effet, la qualité de la gestion des personnes en milieu de travail peut déterminer le succès ou l'échec des initiatives de développement (Chevalier et al., 2024). Selon Kiggundu (1989), une gestion des talents permet aux entreprises de tirer parti des compétences et des capacités de leurs employés pour atteindre leurs objectifs stratégiques. De plus, l'étude de Nkomo (2011) sur "A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : tensions, contradictions and possibilities" souligne l'importance de la diversité et de l'inclusion dans la gestion des entreprises africaines, car cela favorise l'innovation et la créativité au sein des organisations.

Les entreprises prospères de la région ont besoin d'approches organisées pour relier les cultures locales aux objectifs de leurs organisations (Seny Kan et al., 2015). Le mélange de styles de gestion locaux et étrangers qu'on peut appeler « Hybride » (Claeyé, 2019), rend les opérations difficiles, nécessitant une compréhension minutieuse des facteurs culturels (Honadle, 1986). Si l'investissement étranger peut stimuler la croissance économique, une bonne gestion doit s'attaquer aux questions éthiques et aux effets sur les communautés locales liés à ces entreprises (Adamolekun et Mundial, 1989). Dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, les projets de développement ont souvent échoué en raison d'une mauvaise gestion des ressources humaines (Larose et Corriveau, 2009). Par exemple, l'absence de formation adéquate et de motivation des employés peut entraîner une faible performance et un manque de durabilité des projets (Coffi, 2016).

Enfin, la gestion des relations avec les parties prenantes est un aspect important du développement des entreprises africaines. Selon Mbaku (2004), une gestion relationnelle des parties prenantes permet aux entreprises de construire des liens solides avec leurs partenaires, clients, collaborateurs et communautés locales, ce qui contribue à leurs succès à long terme. Dans cette même logique que Fosu (2018) et Fouda (2023) notent que la gestion la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est essentielle pour le développement durable des organisations en Afrique. La gestion est un pilier fondamental dans le développement

des organisations en Afrique subsaharienne, en permettant d'optimiser les ressources, de favoriser l'innovation et d'assurer la transparence et la bonne gouvernance (Bruna, 2016). Les entreprises opérant en Afrique doivent adopter des pratiques de gestion modernes et responsables pour assurer leur pérennité et contribuer au développement économique et social du continent (Chati et al., 2020; Nkakleu, 2016).

1.2.1.3 Vue d'ensemble de l'Afrique subsaharienne

L'Afrique subsaharienne est un endroit avec une grande diversité, tant culturelle que territoriale (Dakouré, 2019; Meunier, 2001), ce qui crée souvent des difficultés et des opportunités particulières pour les pratiques de gestion (Mutabazi, 2006). La région comprend de nombreux pays, chacun avec des groupes ethniques, des langues et des traditions différents (Kamdem, 2017; Sharma, 2022). Cette diversité peut aider et gêner les gestionnaires qui souhaitent appliquer de bonnes pratiques et politiques (Moumouni et Sarr, 2021). Les divers points de vue nécessitent un style de gestion prudent qui respecte les coutumes locales tout en visant l'efficacité (Kamdem, 2017). D'après les auteurs comme Chitou (2013); Hugon (2002) et Mangaliso (2001), il est très important d'adapter les approches de gestion pour qu'elles s'alignent sur les valeurs culturelles pour réussir dans des contextes divers. Les stratégies de management réussies en Afrique subsaharienne doivent donc inclure la sensibilisation culturelle et l'inclusion, en comprenant que travailler avec les communautés locales peut stimuler les performances et la durabilité des organisations (Imf, 2024).

Sur le plan économique, par exemple, l'Afrique subsaharienne évolue beaucoup plus, sous l'effet des nouvelles technologies et des changements démographiques (Casadella, 2018; Haudeville et Le Bas, 2018). Cette démographie est marquée par la jeunesse, un facteur important pour évoluer la plupart de secteurs tels que l'administration publique et d'autres domaines (Ashford, 2007). D'après les études de Piot-Lepetit et al. (2023), dans digitalisation des exploitations agricoles, l'utilisation des technologies numériques peut grandement

profiter aux jeunes exploitants agricoles et les impliquer davantage dans les chaînes de valeur. L'ajout de solutions numériques augmente non seulement la productivité dans les activités, mais favorise également l'égalité des sexes et la participation des jeunes, qui sont essentiels pour stimuler la croissance économique dans la région (Bonnet et al., 2021). Cependant, plusieurs enjeux peuvent être mentionnés tels que le manque de financement pour les infrastructures et l'accès à l'éducation, ce qui nécessite une approche de gestion axée sur le renforcement des capacités et des pratiques durables (Bonnet et al., 2021; Les Jeunes, 2006; Tchouassi et al., 2018). S'attaquer à ces situations majeures structurelles est essentiel pour débloquer la croissance économique et réduire la pauvreté en Afrique subsaharienne.

1.2.2 Contexte historique du management de l'Afrique subsaharienne

Il est important de connaître l'histoire des pratiques managériales en Afrique subsaharienne pour comprendre le paysage économique et social complexe d'aujourd'hui (Claeyé, 2019; Nkankole, 2016). Les impacts du colonialisme ont créé des problèmes durables (Boahen, 1987; Prasad, 2003), affectant les méthodes de gouvernance et de gestion qui perdurent dans les entreprises actuelles (Sibeud, 2011). De nombreux pays restent coincés dans des cycles de sous-développement en raison de troubles politiques et de plans économiques souvent imposés par des puissances extérieures l'époque coloniale (Amin, 1972; Boahen, 1987; Stephens, 2018). De plus, la lutte pour l'indépendance a conduit à divers types de gouvernance qui peuvent sembler démocratiques mais qui luttent toujours contre les vestiges de la dictature (Heiniger, 2022). Ces influences historiques façonnent la manière dont les dirigeants agissent et affectent également les relations avec les employés dans les organisations (Blanchard et al., 2013; Kamoche et Siebers, 2015), montrant une nécessité évidente de théories de gestion qui respectent et comprennent les cultures locales (Nkankole, 2016). Le contexte historique exige une approche de gestion pratique qui apprécie les connaissances et les pratiques locales (Claeyé, 2019; Nkomo, 2011).

L'effet de la mondialisation sur l'Afrique subsaharienne est significatif, mais ses résultats sont souvent mitigés (Hugon, 2005). L'augmentation des investissements étrangers a soutenu la croissance dans certains secteurs (Mondiale, 2014), mais elle crée souvent des frictions entre les entreprises multinationales et les populations locales (Afo-Loko, 2024). L'histoire de l'exploitation alimente le scepticisme à l'égard des entreprises étrangères, car les expériences précédentes d'extraction de ressources ont conduit à la méfiance envers les motivations des entreprises (Mbembe, 2013). Cette relation compliquée est aggravée par le manque d'engagement avec les communautés locales (Lacouture et al., 2015), ce qui se traduit par de pratiques négatives de gestion. Les entreprises opérant dans la région ont l'obligation de fournir plus d'effort pour résoudre ces situations. D'autant que les gestionnaires doivent faire face à des complexités culturelles tout en établissant des normes éthiques qui respectent les communautés locales et encouragent les avantages mutuels malgré les pressions de la mondialisation.

En outre, l'histoire de l'Afrique subsaharienne est liée à la gestion culturelle qui est l'identité remarquable (Sarr et Savoy, 2018). Les pays d'Afrique subsaharienne possèdent une riche diversité culturelle qui influence fortement la cohésion sociale et le développement économique (Mutabazi, 2008). Les pratiques culturelles historiques, souvent ignorées en raison d'une modernisation rapide (intégration de la culture occidentale dans les communautés africaines), doivent être réévaluées pour inclure des approches qui valorisent les traditions locales (Mutabazi, 2006). Les enjeux liés à la gestion culturelle nécessitant des stratégies qui lient la croissance économique à la préservation du patrimoine culturel (Ardesi et Rakotomamonjy, 2012). Les chefs d'entreprises doivent comprendre que les faiblesses historiques affectent la capacité des communautés à maintenir leur identité culturelle. En élaborant des stratégies adaptées à la situation socio-économique de la région, les organisations peuvent renforcer la résilience culturelle tout en promouvant un développement durable qui respecte l'histoire locale et les besoins culturels actuels.

1.2.2.1 Les pratiques de gestion précoloniales

L'Afrique subsaharienne a connu une période précédant la colonisation, marquée par de nombreux styles de gestion différents, façonnés par les situations sociales, culturelles et économiques de divers groupes (Boahen, 1987; Stamm, 1997). Les systèmes traditionnels de gouvernance étaient souvent basés sur une méthode communautaire (Banner, 2002), où le pouvoir était détenu par des conseils d'anciens ou des chefs qui prenaient des décisions importantes affectant le bien-être de leur population (Perret et Abrika, 2014). Ces dirigeants utilisaient souvent des méthodes de consensus pour gagner en légitimité et promouvoir une gouvernance participative (Anouar, 2013). De plus, la gestion des actifs tels que la terre et le bétail était généralement un effort collectif, représentant la propriété communautaire (Demante et Tyminsky, 2008). Cette focalisation sur l'unité sociale et la durabilité peut être considérée comme une forme précoce de pratiques de gestion modernes qui mettent l'accent sur l'implication des parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises (Coquart et Bourjij, 2010), accompagnant les objectifs des pays africains d'aujourd'hui de parvenir à la croissance tout en respectant le patrimoine culturel (Anasse et al., 2020).

Dans les interactions complexes entre les groupes, l'idée d'Ubuntu qui est un concept qui parle plus sur les relations interpersonnelles et le partage des valeurs communautaires (Koulayan, 2008), a grandement influencé les styles de management précoloniaux. Selon (Karsten et Illa, 2005), Ubuntu met en évidence la connectivité des individus au sein d'un groupe et encourage les dirigeants à faire des choix qui profitent à la communauté plutôt qu'aux seuls intérêts individuels. Cette ligne directrice éthique a affecté les techniques de gestion dans la distribution des ressources et le règlement des conflits, créant un environnement de respect et de travail d'équipe. Par exemple, les événements et rituels communautaires ont servi de lieux de discussion, permettant aux membres de partager leurs inquiétudes et de travailler ensemble sur les tâches communautaires (Unesco, 2016).

Tout comme Mathys (2021) souligne que la valeur de l'inclusion et la reconnaissance des contributions du groupe sont des idées qui résonnent encore dans les conversations de

gestion d'aujourd'hui dans la région. Par conséquent, la reconnaissance de ces méthodes de gestion traditionnelles est essentielle pour élaborer des stratégies qui respectent à la fois l'héritage culturel et la modernité (Goerg, 1980). Les méthodes de gestion précoloniales n'étaient pas seulement importantes au sein des groupes locaux, mais influençaient également le commerce entre les régions d'Afrique subsaharienne (M'Bokolo, 1977). Les réseaux commerciaux ont permis des échanges entre diverses cultures, où les pratiques de management s'adaptaient aux enjeux de ces interactions (Calafat, 2011). Les systèmes de troc, les monnaies locales et les routes commerciales établies ont mis en valeur des activités économiques organisées, où les dirigeants géraient les relations pour maintenir l'équité et la stabilité (Schuler, 2003). Ces configurations ont révélé des capacités de gestion avancées en matière de négociation et de résolution de conflits (Beck et Cull, 2015). Tout comme Meier et Schier (2008) notent que ces approches traditionnelles s'intègrent souvent dans des cadres de gouvernance plus larges, y compris la justice et les normes communautaires qui ont fourni une base pour la responsabilité. Cependant, à mesure que les économies ont commencé à croître, la nécessité d'une collaboration entre les différents groupes ethniques est devenue plus évidente, mettant en évidence le rôle actif des pratiques de gestion autochtones dans la promotion de l'unité socio-économique (Bienvenue, 2022). Cette perspective historique révèle des principes fondamentaux toujours pertinents pour les questions de gestion actuelles dans la région.

1.2.2.2 L'influence coloniale sur la gestion

Le passé colonial de l'Afrique subsaharienne a eu un impact considérable sur les pratiques de gestion actuelles (Boahen, 1987; Kamoche et Siebers, 2015; Nkakleu, 2016; Sibeud, 2011; Tidjani et Kamdem, 2010). Les puissances coloniales ont créé des systèmes administratifs centrés sur leurs intérêts plutôt que sur la croissance locale (Ouattru, 2014). Ces cadres ont créé des hiérarchies et des normes qui ont perduré même après l'indépendance des pays, affectant la manière dont les organisations sont structurées et gérées dans différents

secteurs (Kouvouama, 2018). Par conséquent, de nombreuses organisations africaines présentent encore des modèles bureaucratiques stricts, similaires à ceux observés à l'époque coloniale (Bayart, 2013; Sardan, 2022). Les effets de ce style colonial sont évidents dans la forte dépendance à l'égard des méthodes de gestion externes qui ignorent souvent les approches de gestion locales, ce qui rend difficile l'intégration des connaissances et des coutumes locales dans les pratiques de gestion modernes (Ekanza, 2006). Les tentatives de modification de ces anciens styles de management n'ont souvent pas bien fonctionné, ce qui a entraîné un écart entre les théories de gestion et les situations réelles sur le terrain (Assogba, 2008).

En outre, l'interaction entre les organisations mondiales et l'histoire coloniale continue d'influencer les stratégies de gestion dans la région (Enée, 2010). Les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) jouent un rôle important en Afrique subsaharienne, travaillant dans un cadre influencé par l'histoire coloniale (Droz, 2003). Les organisations non gouvernementales internationales cherchent à résoudre les problèmes majeurs de la santé, de l'éducation et des moyens de subsistance (Couqueberg, 2023), mais leur succès peut être limité par la persistance de structures de gouvernance coloniales, qui incluent généralement des processus bureaucratiques complexes et un manque de participation locale. Les perceptions communautaires du colonialisme peuvent compliquer le fonctionnement de ces organisations, car les habitants peuvent se méfier des initiatives extérieures (Chevallier, 2007). Cette situation nécessite que les organisations non gouvernementales internationales créent des styles de gestion qui respectent les contextes historiques et impliquent les parties prenantes locales dans la prise de décision. Par conséquent, les questions liées à la gouvernance coloniale ne doivent pas être négligées, car elles influencent directement le succès des efforts internationaux dans la région (Petithomme, 2007).

Le rôle de pays comme la Chine en Afrique subsaharienne met en évidence un autre aspect de l'influence coloniale qui modifie les pratiques de gestion internationales (Jackson et Horwitz, 2018; Kamoche et Siebers, 2015; Petithomme, 2007). Contrairement aux

approches historiques occidentales, les organisations Chinoises se concentrent sur les projets d'infrastructure et les partenariats économiques rapides (Jackson et Horwitz, 2018). Pourtant, ces interactions suscitent des inquiétudes quant au néocolonialisme et à la question de savoir si les pratiques de gestion axées sur les avantages à court terme peuvent soutenir la croissance à long terme. De ce fait, Mabojunye (1993) souligne que la nécessité pour les études internationales de gestion d'intégrer les points de vue africaines, en insistant sur la nécessité d'une gestion flexible et contextuelle qui reconnaisse à la fois l'héritage colonial et les réalités actuelles auxquelles sont confrontées les sociétés africaines. En cultivant un environnement de gestion qui respecte les coutumes et les valeurs locales, managériales, ce qui peut conduire à une croissance durable dans la région (Tiquet, 2018).

1.2.2.3 Développement des systèmes de gestion après l'indépendance

L'évolution des pratiques managériales dans l'Afrique subsaharienne postcoloniale est largement influencée par l'histoire du colonialisme et par la manière dont les institutions se sont développées depuis lors (Nizet et Pichault, 2007; Shamba, 2007; Zoogah, 2008). Cette histoire se manifeste souvent dans des styles de gestion qui mélangent des structures organisationnelles officielles avec des méthodes culturelles traditionnelles. Ces styles de management représentent souvent une combinaison de méthodes tirées de modèles occidentaux mais adaptées aux situations locales (Austin, 2010; Kamdem, 2000; Ngantchou et Biwolé Fouda, 2021; Shamba et Livian, 2014). Dans ce contexte, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'un leadership informé par la culture locale, qui met l'accent sur les valeurs communautaires et les processus de prise de décision de groupe (Bere et Adon, 2015; Wone, 2021). Une étude sur le Modèle de Leadership pour une Conduite Efficace de Changement dans les Organisations Internationales en Afrique subsaharienne Francophone faite par Bere et Adon (2015) montre que les gestionnaires africains doivent équilibrer les attentes extérieures avec les conditions locales, contribuant ainsi à créer un environnement propice à la croissance et à la durabilité. Cette interaction entre les influences mondiales et les

ajustements locaux est essentielle à la formation d'une identité managériale unique, contribuant au progrès de la région dans l'économie mondiale moderne.

Par ailleurs, le rôle des universités dans la promotion d'un cadre de gestion avancé est important. Les établissements d'enseignement supérieur agissent comme des centres de nouvelles idées et jouent un rôle crucial dans le développement de futurs gestionnaires capables de relever les défis d'un environnement postcolonial (Claeyé, 2020; Kunhart, 2006).

Les universités d'Afrique subsaharienne font souvent face à des problèmes liés à la mondialisation, qui les obligent à se conformer aux normes internationales tout en répondant aux besoins des communautés locales (Ngwa et Yuni, 2024). Des recherches de la Banque mondiale (2024) sur les universités africaines dans la région Afrique, indiquent que les universités d'Afrique subsaharienne ont tardé à adopter des stratégies d'internationalisation approfondies, ce qui limite leur capacité à contribuer activement au développement de la région (Saint, 1994). En appliquant les meilleures pratiques en matière de gestion universitaire, en créant des collaborations et en se concentrant sur la recherche qui correspond aux besoins locaux, les universités peuvent devenir des agents clés du changement qui améliorent la qualité et la pertinence de l'enseignement de la gestion dans la région, reliant ainsi la théorie et la pratique (Kunhart, 2006). De plus, les interactions transfrontalières mettent également en lumière l'évolution de la gestion dans un contexte postcolonial. Les communautés frontalières d'Afrique subsaharienne, en particulier celles qui se situent entre des pays comme le Nigéria et le Bénin, sont confrontées à des défis et à des opportunités de gestion particuliers en raison de leurs identités socioculturelles et de leurs activités économiques différentes (Ngwa et Yuni, 2024). Ces communautés travaillent à la jonction de deux pays, jonglant avec des pratiques économiques formelles et informelles. Ces interactions fournissent des informations importantes sur la manière dont les pratiques managériales peuvent s'adapter à des environnements complexes, affectant en fin de compte une collaboration régionale plus large et l'intégration économique (Lazarev et Arab, 2002). Reconnaître l'importance de ces interactions frontalières souligne la nécessité d'une

approche de gestion adaptée au contexte, respectueuse des traditions locales, et favorise le développement économique dans l'Afrique subsaharienne postcoloniale.

1.2.3 Impact de la culture sur la gestion en Afrique subsaharienne

En Afrique subsaharienne, la culture a un impact significatif au niveau de management, influence les pratiques organisationnelles et les relations de travail (Pambo et al., 2021). La culture, définie comme l'ensemble des valeurs, croyances et comportements partagés au sein d'une société (Schein, 2010), joue un rôle déterminant dans la manière dont les entreprises fonctionnent et interagissent avec leurs employés (Hayer, 2012). Selon Hofstede (2001), les différences culturelles peuvent affecter divers aspects du management, y compris la communication, la prise de décision et le leadership (Claeyé, 2019). Ces différences culturelles sont appelées la diversité (Wiredu, 2004) et « la gestion de la diversité a rôle de lutter contre la discrimination, valoriser les différences et construire une identité commune » (Lazzari Dodeler et Albert, 2017, p. 58).

« L'existence d'une culture africaine définie comme un ensemble de croyances et de valeurs communes aux populations qui habitent l'Afrique, sans toutefois caractériser chaque individu, est cependant indéniable » (Dia, 1991, p. 32). En Afrique, les valeurs communautaires et les relations interpersonnelles sont souvent prioritaires par rapport aux approches individualistes typiques des modèles occidentaux (Amouzou, 2009), les entreprises opérant dans ces territoires doivent prendre en considération cet aspect culturel. De ce fait, les auteurs comme Karsten et Illa (2005) expliquent l'importance de la culture en management à travers le concept d'Ubuntu, qui valorise la solidarité et l'interdépendance, influence fortement les pratiques managériales en Afrique. Cette explication montre que les entreprises qui intègrent ces valeurs dans leur culture organisationnelle sont souvent plus efficaces, car elles favorisent un environnement de travail collaboratif où les employés se sentent valorisés et engagés.

Par ailleurs, les différences culturelles peuvent engendrer des malentendus dans la gestion des ressources humaines (Bleton et al., 2022). Par exemple, les pratiques de gestion

basées sur la performance individuelle, courantes dans les entreprises occidentales, peuvent ne pas être bien reçues dans des cultures auxquelles l'accent est mis sur le succès collectif (Karjalainen, 2010). La plupart des entreprises en Afrique, leur mode de fonctionnement est totalement importé, elles accordent moins d'importance aux tendances culturelles africaines (Kaka, 1993). Une étude de Tidjani et Kamdem (2010) montre que les systèmes de récompense qui reconnaissent les contributions d'équipe plutôt que les performances individuelles sont plus efficaces dans le contexte africain. Les entreprises opérant en Afrique subsaharienne doivent comprendre l'importance d'adapter les pratiques de management aux spécificités culturelles locales pour maximiser l'engagement des employés (Fouda et Causse, 2022). Il y'a souvent des tensions et des conflits culturels entre les employés locaux et la direction au sein de ces entreprises à cause de non-considération de certaines valeurs culturelles des communautés locales (Doungue et Betchem, 2021).

En outre, la culture influence également la manière dont les entreprises étrangères abordent la formation et le développement des compétences. Les programmes de formation qui tiennent compte des valeurs culturelles et des pratiques locales sont souvent plus efficaces. Selon une étude de Lacoursière et al. (2008), les entreprises qui adaptent leurs programmes de formation aux contextes culturels locaux constatent une amélioration significative de la performance des employés. Cette hypothèse démontre que la prise en compte des spécificités culturelles dans le développement des compétences est essentielle pour le succès des entreprises en Afrique (Nkakleu, 2016). De plus, la culture africaine valorise l'hospitalité et le respect des invités, des valeurs qui renforcent les liens sociaux et favorisent une atmosphère de convivialité et de respect mutuel (Godelier, 2012).

1.2.3.1 Le rôle de la culture dans les styles de gestion

Reconnaître le rôle de la culture dans les styles de management est important pour un bon leadership en Afrique subsaharienne, où les différences pratiques culturelles ont l'impact sur les affaires (Luyinu Belo, 2001). Les managers de cette région doivent adopter une

approche interculturelle qui respecte et utilise les traditions et les valeurs locales. Ces aspects culturels façonnent souvent les attentes des employés en matière d'autorité, de communication et de travail en équipe (Apitsa, 2018; Claeyé, 2019). Par exemple, les structures hiérarchiques communes à des nombreuses sociétés africaines peuvent conduire à un plus grand soutien à la gestion descendante, où les ordres viennent des niveaux supérieurs (Mboule, 2024). Néanmoins, les bons managers voient également l'importance des méthodes participatives qui se mettent sur la prise de décision collective, trouvant un mélange de pratiques traditionnelles et de styles de management modernes (Barbier, 1989; Hugon, 1993; Mvuemba, 2007). Par conséquent, la compréhension des contextes culturels locaux est essentielle pour les gestionnaires qui souhaitent stimuler la motivation et améliorer les performances organisationnelles dans les entreprises opérant en Afrique subsaharienne (Hadebe et Nkomo, 2019; Munene et al., 2000).

Le concept d'Ubuntu présente se suscite de nombreux débats sur son impact culturel dans la gestion, qui met l'accent sur l'interconnexion et le soutien communautaire (Davel et al., 2008). Ce fondement culturel façonne grandement les styles de gestion, car il favorise le travail d'équipe par rapport aux méthodes de leadership individuel (Thery, 2020). Dans ce contexte, les managers doivent se concentrer sur le bien-être de leur équipe et participer à des activités qui encouragent l'unité et les objectifs communs (Duval, 2008; Vieira et al., 2019). De plus, des initiatives telles que des programmes de mentorat et des projets communautaires reflètent des styles de management qui s'alignent sur les principes d'Ubuntu.

En incluant les éléments de compassion dans les approches de gestion, les managers ou les chefs d'entreprise peuvent créer un sentiment d'appartenance et d'engagement parmi les employés, ce qui est crucial pour la productivité et la réussite à long terme dans des milieux de travail diversifiés (Bouilloud, 2018; Pinard et al., 2020). En fin de compte, l'environnement africain particulier exige que les managers ajustent leurs stratégies pour reconnaître et utiliser ces dimensions culturelles (Mutabazi, 2006).

En outre, la scène managériale en Afrique subsaharienne est confrontée à des enjeux supplémentaires en raison de problèmes socio-économiques, tels que l'accès inégal à

l'éducation et aux ressources dans divers domaines (Jaussaud, 2012). Cette inégalité peut créer un fossé culturel qui affecte les méthodes de gestion, car les managers doivent adapter leurs stratégies pour répondre à la diversité de leur personnel (Banff et al., 2006). Par exemple, dans les domaines où l'éducation formelle est rare, les managers peuvent avoir besoin de se concentrer sur la formation pratique et l'apprentissage pratique qui correspondent aux compétences et aux connaissances de leurs employés (Oumarou Harou, 2014). Cette flexibilité doit également tenir compte des coutumes locales, qui peuvent influencer l'engagement et la fidélité des employés envers l'organisation. Alors que le marché mondial interagit de plus en plus avec les économies subsahariennes, l'intégration réussie des cadres culturels locaux dans les stratégies de gestion sera importante pour mettre en place des pratiques commerciales durables et acquérir un avantage concurrentiel (Davel et al., 2008). Pour réussir en tant que manager en Afrique subsaharienne, il est crucial de reconnaître et d'intégrer les dimensions culturelles locales dans les styles de management (Claeyé, 2019).

1.2.3.2 Modèles de leadership traditionnels

Lorsqu'on étudie les rôles des dirigeants traditionnels en Afrique subsaharienne, il est important de comprendre que ces systèmes font partie de la composition culturelle de la région (Fauvelle-Aymar, 2003). Ils travaillent souvent aux côtés des systèmes gouvernementaux officiels et ont des caractéristiques particulières, notamment pour résoudre les conflits et maintenir l'unité de la communauté (Perrot, 2009). Les dirigeants traditionnels, considérés comme les gardiens des coutumes et des croyances locales, ont leur mot à dire dans la prise de décision locale (Bagayoko et Koné, 2017; Dijkema et al., 2017; Hassane, 2010). Leur pouvoir provient généralement de l'héritage familial ou de l'accord communautaire (Calicis, 2014), ce qui les lie aux coutumes locales qui trouvent souvent plus d'écho auprès des résidents que les systèmes gouvernementaux nationaux (Grosgeorge, 2011). La combinaison de ces systèmes traditionnels avec les techniques de gestion modernes dans les affaires et la gouvernance est un domaine important à étudier pour comprendre la gestion dans la région (Errami, 2007).

En outre, les dirigeants traditionnels se présentent sous les différences types, comme les chefferies et les conseils, chacun présentant les traits culturels uniques de divers groupes ethniques (Burini, 2013). Ces systèmes, non seulement, appliquent les lois coutumières, mais ont également une autorité significative dans les conflits fonciers, la gestion des ressources et le rassemblement des communautés. D'après une recherche de Feckoua (2007) sur l'évolution des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne, les dirigeants traditionnels jouent un rôle essentiel dans le développement d'initiatives locales, l'utilisation des connaissances locales et l'engagement de la communauté pour créer des améliorations économiques. Comme indiqué dans les recherches de Perrot (2009) sur les autorités traditionnelles et l'Etat moderne en Afrique subsaharienne au début du XXI^e siècle, ces interactions peuvent conduire à des partenariats entre les dirigeants locaux et des organisations extérieures, comme des multinationales intéressées par des investissements. Cependant, le succès de ces partenariats dépend souvent du respect des systèmes de gouvernance traditionnels et de la compréhension de la participation locale (Mbodj, 2002). Malgré leur importance, les dirigeants traditionnels sont confrontés à de nombreux problèmes dans le contexte mondial actuel (Sow, 2002).

La diminution des identités culturelles et la montée des styles de gouvernance occidentaux suscitent de sérieuses inquiétudes quant à la pertinence et à l'avenir de ces systèmes (Onuogu et al., 2024). En outre, des questions de légitimité et de responsabilité émergent fréquemment, en particulier lorsque les dirigeants traditionnels s'impliquent dans la politique. Par exemple, les dirigeants traditionnels ont souvent du mal à équilibrer leurs rôles avec les exigences parfois opposées de la gouvernance moderne, qui mettent l'accent sur la démocratie et les droits individuels (Frimousse et Peretti, 2021; Plane, 2015). Comme indiqué dans Diata (1990) et Burini (2013), il est essentiel d'étudier comment ces systèmes traditionnels peuvent évoluer tout en préservant leurs rôles principaux. Le défi de fusionner « hybridation » c'est-à-dire la tradition avec les pratiques modernes reste un point de discussion clé pour améliorer les stratégies de gestion dans les pays d'Afrique subsaharienne.

1.2.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction clé au cœur de l'entreprise. En Afrique subsaharienne, la gestion des ressources humaines est très importante pour faire face aux problèmes économiques et sociaux propres à la région. Selon Cadin et al. (2012, p. 01), « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». La GRH se transforme sous l'influence de facteurs culturels, économiques et sociaux. Dans ce contexte, le capital humain et l'ensemble de ses facteurs demeurent des éléments clés de succès pour les entreprises opérant en Afrique subsaharienne.

Le capital humain, un concept introduit par Theodore Schultz en 1961, en soulignant l'importance de l'investissement dans l'éducation et la formation pour améliorer la productivité des individus (Schultz, 1961). Gary Becker a ensuite systématisé cette théorie en 1964, en comparant le capital humain au capital physique et en démontrant que les compétences et les connaissances des individus peuvent être considérées comme des formes de capital. Selon lui, l'éducation et la formation sont des investissements qui augmentent la productivité et les revenus futurs des individus (Becker, 1964). Les auteurs comme Flamholtz et Lacey (1981) ont élargi cette définition en y intégrant des aspects comme la santé et le bien-être des employés, soulignant que le capital humain ne se limite pas aux compétences techniques, mais inclut également des éléments psychologiques et comportementaux. Dans cette même logique que Mignenan (2021 cité dans Albert et Lazzari Dodeler, 2023, p.03) définit « le capital humain est constitué de compétences, savoirs, qualifications ou d'autres capacités qu'un individu possède à des fins productives est indispensable à la survie d'une organisation ». Cette définition met en évidence l'importance du capital humain pour la croissance économique et le développement social.

Dans le contexte africain, où le mélange et les méthodes commerciales sont fréquents, les pratiques de gestion des ressources humaines nécessitent d'être personnalisées (Cornet,

2022). Les bonnes stratégies de gestion doivent tenir compte de la diversité de la main-d'œuvre et promouvoir l'inclusion et le milieu de travail équilibré (Tidjani et Kamdem, 2010). Cela est particulièrement crucial dans des domaines tels que le service, l'agriculture et jeux de hasard, où les entreprises travaillent en étroite collaboration avec les communautés locales. Répondre aux besoins de formation et de développement des compétences des travailleurs locaux est important pour améliorer l'efficacité opérationnelle et le bien-être des employés (Kamdem et al., 2021). Même les études de Hanushek et Kimko (2000) ont montré que la qualité de la main-d'œuvre, mesurée par le niveau d'éducation et de compétences, est un déterminant clé de la croissance économique. En outre, les aspects éthiques des pratiques d'embauches sont essentiels, car la communauté locale s'attend souvent à ce que les entreprises étrangères contribuent à la croissance économique, ce qui entraîne des exigences élevées en matière de comportement responsable des entreprises en gestion des ressources humaines (Bender, 2004).

Par ailleurs, le concept d'Ubuntu, qui met l'accent sur le bien-être de la communauté et le respect mutuel, fournit une base solide pour la gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne. En incorporant les principes d'Ubuntu dans les cultures d'entreprise, les organisations peuvent promouvoir le travail d'équipe et améliorer le moral des employés au sein d'une main-d'œuvre diversifiée (Bender et al., 2018; Murove, 2011). Cela a des effets majeurs sur l'embauche, la fidélisation des employés et la gestion des performances. Les entreprises qui adoptent ces valeurs culturelles ont tendance à voir une plus grande loyauté des employés et un plus grand dévouement à leurs objectifs organisationnels (Cornet et Warland, 2008).

Au-delà des pratiques standards de gestion des ressources humaines, il est crucial d'inclure la formation et le développement continu (Noe, 2010), en particulier dans le secteur des jeux, où le niveau de compétence de la main-d'œuvre est étroitement lié à la qualité du service. Les programmes de formation doivent également reconnaître et aborder les enjeux socio-économiques spécifiques auxquels sont confrontés les travailleurs locaux, en veillant à ce que les stratégies de gestion des ressources humaines soient efficaces et pertinentes

(d'Estais, 2019; Koue-Tsai, 1928). Cependant, les systèmes de gestion des ressources humaines présentent encore des problèmes, principalement en raison d'une réglementation insuffisante et d'une application incohérente des politiques dans toute la région (Barrette et Carrière, 2003; Faure, 2014; Karim et al., 2020). La difficulté de gérer les ressources humaines en Afrique subsaharienne résulte souvent d'un manque de données et de plans complets pour évaluer les coûts liés à la faiblesse des pratiques de gestion des ressources humaines (Adanhounme, 2015). En outre, les coûts indirects liés aux problèmes sociaux et économiques comme la pauvreté peuvent ralentir le progrès économique (Autier, 2010). Pour bâtir un avenir économique solide en Afrique subsaharienne nécessite de considérer les liens entre gestion des ressources humaines (GRH), responsabilité environnementale et implication communautaire.

Les entreprises opérant en Afrique subsaharienne doivent prendre en considération la personne avec toute sa richesse humaine permettant à l'amélioration de la productivité et à l'efficacité de l'organisation (Becker, 1964). Elles doivent piloter dans un environnement complexe où les pratiques de gestion doivent être adaptées aux spécificités locales tout en intégrant des normes internationales. D'après les auteurs comme Kamoche (2000) et Nkakleu (2016), la gestion des ressources humaines en Afrique est souvent marquée par une dualité entre les pratiques traditionnelles et les approches modernes, ce qui crée un paysage managérial hybride.

1.2.4.1 La diversification de la main-d'œuvre

L'Afrique subsaharienne présente des caractéristiques de la main-d'œuvre diversifiée de tendances démographiques et de niveaux d'éducation, qui influencent considérablement les approches de gestion dans la région (Contamin et Fauré, 1990). Il convient de noter qu'environ 60 % de la population africaine a moins de 25 ans, ce qui en fait le continent le plus jeune du monde (Afrique magazine, 2021; Bank, 2025; RFI, 2017). Ce changement

démographique offre à la fois des opportunités et des défis aux gestionnaires, qui doivent changer leurs méthodes pour attirer, retenir et faire grandir les jeunes talents (Undp, 2021).

En outre, les différents niveaux d'éducation et de compétences de cette jeune main-d'œuvre reflètent des différences socio-économiques plus importantes dans la région (Faso, 2024; Foi, 2023). Ces aspects nécessitent une compréhension détaillée des conditions locales, car le potentiel de la main-d'œuvre ne peut être pleinement utilisé que par le biais de programmes de formation et de développement ciblés qui mettent l'accent sur l'amélioration des compétences et l'apprentissage continu (Hameed, 2024). Par conséquent, la création de stratégies de gestion efficaces qui répondent à ces caractéristiques de la main-d'œuvre est essentielle pour encourager une croissance durable en Afrique subsaharienne.

Cependant, lorsque l'on examine les questions de sécurité et de santé de cette main-d'œuvre, il est important de reconnaître que plus de 59 000 décès liés au travail surviennent dans la région chaque année, selon (OIT, 2024). Le nombre élevé de décès et de blessures témoigne d'un mépris constant des normes de sécurité et de santé au travail, ce qui a un impact négatif sur la productivité de la main-d'œuvre (Hameed, 2024). De nombreux travailleurs sont confrontés à des conditions de travail dangereuses et ne bénéficient souvent pas d'une protection ou d'un soutien juridique suffisants (Renahy et al., 2015 ; Tomei et Belser, 2011). Ainsi, une gestion efficace en Afrique subsaharienne doit se concentrer sur l'établissement de pratiques solides en matière de santé et de sécurité qui répondent aux normes internationales (Gelb* et al., 2016). Assurer la sécurité des travailleurs non seulement améliore leur santé, mais augmente aussi considérablement la productivité économique (Akpa, 2019). En résolvant ces problèmes clés, les entreprises peuvent créer un environnement favorable aux travailleurs tout en réduisant les coûts liés aux accidents du travail et aux inefficacités.

Par ailleurs, le rôle de petites et moyennes entreprises (PME) est très important pour façonner les caractéristiques de la main-d'œuvre en Afrique subsaharienne (Frontière, 2009). Ces entreprises emploient une grande partie de la main-d'œuvre mais se heurtent à des obstacles majeurs concernant l'accès au marché, les infrastructures et l'utilisation des

technologies (Sané, 2017). La médiocrité des infrastructures entrave la croissance des PME et leur capacité à utiliser pleinement la jeune main-d'œuvre (Africa, 2015). En outre, l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) est essentielle pour élargir l'accès au marché et améliorer l'efficacité opérationnelle (Kenyatta, 2018). Les dirigeants des entreprises doivent faire face aux défis posés par les opportunités de marché limitées et l'insuffisance des ressources tout en développant les capacités entrepreneuriales de leurs équipes (Herrera et Merceron, 2013). En mettant l'accent sur ces caractéristiques et en exploitant le potentiel des PME, les stratégies de gestion peuvent s'améliorer pour mieux aider la main-d'œuvre, favorisant ainsi le développement économique dans toute l'Afrique subsaharienne (Roubaud et Torelli, 2013).

1.2.4.2 Formation et développement professionnel

Dans le contexte actuel en Afrique subsaharienne, une bonne gestion nécessite une bonne compréhension des besoins en matière de formation et de développement. Les groupes communautaires de cette région font face à des problèmes spécifiques, tels que des ressources limitées, des niveaux d'éducation différents et des différences culturelles entre les travailleurs (Benjamin et Mbaye, 2012). Pour surmonter ces problèmes, des stratégies de renforcement des capacités spécifiques à chaque communauté sont nécessaires (Rakotomamonjy et al., 2016). En reliant les programmes de formation aux objectifs de l'organisation, les gestionnaires peuvent contribuer à développer des compétences qui améliorent les performances des employés et augmentent la productivité (Pilon, 2006). Cela est particulièrement important dans des secteurs vitaux comme la santé et l'éducation, où une formation spécialisée peut grandement améliorer la prestation de services et l'efficacité (Varly, 2020). Les stratégies doivent tenir compte des lacunes en matière de connaissances parmi les travailleurs, en particulier dans les secteurs critiques qui affectent la santé de la société, où une formation appropriée peut conduire à de meilleurs résultats pour la communauté (Mwikali et al., 2023; Unesco, 2018).

En outre, il est essentiel d'évaluer soigneusement les besoins en compétences au moyen d'évaluations peuvent identifier les domaines dans lesquels les travailleurs manquent de compétences, permettant aux chefs d'entreprises de développer des modules de formation ciblés (Kadio et al., 2022; Unesco, 2017). Par exemple, une évaluation dans le secteur de la santé a montré qu'une formation inadéquate des infirmières entraînait des taux élevés de maladies parmi les groupes à risque, en particulier les bébés prématurés (Gruénais, 2005). En déployant des programmes de formation médicale continue et mentorat, les établissements de santé peuvent améliorer les compétences de leur personnel. Ces méthodes renforcent non seulement les connaissances individuelles, mais encouragent également une atmosphère d'apprentissage au sein des organisations, conduisant à une croissance durable et à une meilleure qualité des soins de santé (Jackson et al., 2022). Cette approche de la formation personnalisée ne s'applique pas seulement aux soins de santé, mais elle peut être appliquée dans de nombreux secteurs d'activités en Afrique subsaharienne, soulignant la nécessité de programmes de formation pertinents (Berriane, 2012).

Cependant, la création d'une culture d'amélioration continue à travers de programmes de formation structurés peut bénéficier considérablement aux organisations d'Afrique subsaharienne (Chattergoon et al., 2014). La capacité d'adapter les stratégies de formation, comme l'a montré le groupe de travail sur les compétences du consortium panafricain de recherche sur la drépanocytose, marque la nécessité de projets de développement des compétences sur mesure (Abdelali, 2014; Rakotomamonjy et al., 2016). Cette initiative visait à améliorer les compétences liées aux besoins de la drépanocytose, démontrant comment des efforts ciblés peuvent renforcer les capacités des professionnels de santé dans différents contextes.

Les organisations doivent adopter des options de formation flexibles, comme des cours en ligne et des ateliers en personne, qui s'adaptent aux différents niveaux de compétences et styles d'apprentissage au sein des équipes (Page-Lamarche, 2005). Par conséquent, la formation et le développement continus ne doivent pas seulement viser à combler les lacunes actuelles, mais aussi à préparer les organisations aux défis futurs, en veillant à ce que les

organisations puissent gérer efficacement les complexités du paysage actuel en Afrique subsaharienne.

1.2.4.3 Relations de travail entre employés-employeur et lois du travail

Les lois du travail en vigueur définissent les droits et obligations des employés et employeurs dans leurs interactions. Le succès de ces lois est souvent jugé à l'aune d'équipe et la communication ouverte. Les lois du travail dans ce domaine diffèrent beaucoup, en fonction des événements passés et des situations sociales et économiques.

Par exemple, certains pays disposent de règles strictes pour protéger les droits des travailleurs, tandis que d'autres ont du mal à faire respecter les lois les plus élémentaires. Comme le soulignent Angel-Urdinola et al. (2010), l'absence de règles du travail solides peut empêcher les travailleurs de s'engager correctement avec leurs employeurs, ce qui entraîne des sentiments de méfiance et de conflit. De telles situations nécessitent des approches de gestion prudentes qui correspondent aux coutumes locales et aux normes mondiales, favorisant de meilleures relations avec les employés (Fauvelle, 2009). La relation entre la mondialisation et les lois du travail locales crée des difficultés spécifiques pour la gestion en Afrique subsaharienne.

En outre, la mondialisation pousse les entreprises de cette région à suivre les règles internationales tout en respectant les lois du travail locales. Ce double défi peut créer des frictions, en particulier dans des secteurs comme l'exploitation minière, le service et l'agriculture, où l'exploitation des travailleurs est une préoccupation. Comme mentionné dans Liniger et al. (2011) et Perez-Lopez et Ruggie (2006), la pression sur les marchés concurrentiels peut inciter les entreprises à se concentrer sur la réduction des coûts au lieu de prendre soin des employés, ce qui entraîne de mauvaises conditions de travail. Il est donc essentiel pour les chefs d'entreprise de construire de solides relations avec les employés qui respectent les lois du travail et la culture locale.

Par ailleurs, impliquer activement les employés dans la prise de décision peut aider à réduire les conflits et à augmenter la satisfaction au travail (Mansion et Broutin, 2013). L'observation des relations avec les employés dans les secteurs en croissance, comme le service, l'industrie de jeux de hasard, administration publique, en Afrique subsaharienne, permet de mieux comprendre l'importance de suivre les réglementations et de respecter la culture. Selon Sharma et al. (1994), les entreprises opérant en Afrique subsaharienne doivent interagir avec les communautés locales en honorant les valeurs culturelles et en instaurant la confiance.

Les stratégies de ressources humaines qui mettent l'accent sur l'honnêteté et le comportement éthique peuvent améliorer les relations et conduire à une main-d'œuvre plus dévouée. En outre, il est important de se focaliser à des problèmes tels que la diversité et la formation continue. Des équipes diversifiées peuvent offrir des points de vue différents qui enrichissent la culture de l'entreprise, mais peuvent également entraîner des difficultés de gestion qui nécessitent une attention particulière (Semache, 2006). En équilibrant ces aspects avec les obligations réglementaires, les organisations peuvent faire des relations avec les employés un élément crucial de la gestion durable dans la région.

1.2.4.4 Employabilité et gestion des carrières des employés locaux

Dans les entreprises opérant en Afrique subsaharienne, la notion d'employabilité prend énormément l'ampleur en ce qui concerne les domaines de l'emploi et des ressources humaines (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012). En effet, cette notion de l'employabilité renvoie à la capacité dynamique d'un individu à s'insérer et à évoluer dans le marché du travail, en fonction de l'adéquation entre son profil et les offres d'emploi disponibles (Baruel Bencherqui et al., 2012; Gazier, 2001; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013). A ce titre, nous pouvons dire que l'employabilité est essentielle tant pour l'employé ainsi que l'entreprise, car elle permet non seulement à l'entreprise de maintenir une main-d'œuvre compétence et adaptable, mais aussi à l'employé d'avoir les opportunités de développement

professionnel et de progression de carrière (Pichault et al., 2018). Les études menées par Wittekind, Raeder et Grote ont montré que la perception de l'employabilité est un déterminant clé de la satisfaction et de la performance au travail (Wittekind et al., 2010).

Cependant, la gestion des carrières, quant à elle, selon les études de Cerdin (2011); Guérin et Wils (1992); Hirschi et al. (2024); Lazzari Dodeler et Tremblay (2014), désigne l'ensemble des processus visant à planifier, organiser et suivre l'évolution professionnelle des employés, depuis leur intégration jusqu'à leur éventuel départ, en tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise et des aspirations individuelles. En effet, par la définition de gestion des carrières, nous pouvons dire qu'elle inclut des pratiques telles que le recrutement, le développement des compétences, et la mobilité interne au sein d'une entreprise. Si la gestion des carrières est fixée juste sur la gestion des carrières traditionnelles (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014), où les employés évoluent sur le même secteur d'activités, même entreprise dès leur intégration jusqu'à leur départ (Guérin et Wils, 1992), alors les employés locaux qui travaillent dans les secteurs tels que le service, l'industrie de jeux de hasard et bien d'autres, en Afrique subsaharienne ont du mal à suivre cette logique. Dans ce sens que nous pouvons parler de concept de « carrière protéenne » mis en avant par Hall (1976 cités dans Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2014, p. 93), où les employés sont en quête d'un épanouissement personnel et professionnel continu, en expérimentant différents rôles, secteurs d'activité et modes de travail. Tout ce changement, c'est à cause de mauvaises pratiques managériales de certaines entreprises envers les employés.

Par ailleurs, le secteur d'activité des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne, est un secteur nouveau où la plupart des personnes locales ne maîtrisent pas ce milieu, alors les pratiques d'employabilité et de gestion des carrières dans ce secteur présentent des particularités qui diffèrent significativement des normes occidentales. Contrairement aux pratiques occidentales où les processus d'employabilité sont réglementés et respectés en matière de compétences et qualifications des candidats (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013), en Afrique subsaharienne, les processus d'employabilité sont souvent informels et moins structurés (Herrera et Merceron, 2013). Certaines entreprises fonctionnent

comme les entreprises locales qui privilégient une approche pragmatique où l'accent est mis sur la formation interne et déploiement rapide des formés dans diverse fonctions (Lutz, 2020). Par exemple, dans les entreprises Chinoises en Afrique subsaharienne où les personnels sont formés par les personnels, c'est-à-dire les personnes qui ont déjà de l'expérience antérieure acquise dans d'autres entreprises pour former les nouveaux recrues au sein de ces entreprises, une fois la formation est faite et les personnes retenues intègrent la société, il n'y a plus de suivi ou connaître l'évolution des employés. Alors que, la mise en place de systèmes d'évaluation réguliers et de plans de carrière personnalisés pourrait aider à motiver les employés et à améliorer leur performance (De Vos et al., 2011).

Bien que cette approche, simplifiée d'employabilité, puisse être attribuée à plusieurs facteurs, notamment le niveau de développement économique et les contraintes réglementaires moins strictes, mais à des conséquences au niveau de professionnalisme et le développement des carrières de ces derniers. Par exemple, dans des postes de base tels que les agents de sécurité, les croupiers, les conseillers aux machines à sous, les caissiers ou caissières et le personnel de service à la clientèle, sont souvent pourvus sans exigences académiques rigoureuses (Lutz et al., 2019). Cette manière d'employabilité permet aux certaines entreprises de répondre rapidement à leurs besoins en main-d'œuvre tout en offrant des opportunités d'emploi à une large partie de la population locale sans toutefois faire appel à des professionnels. D'ailleurs, ces entreprises ne disposent pas des plans de formation ou d'accompagnement pour leurs employés, alors que la gestion des performances et la formation continue sont essentielles pour maintenir un haut niveau de service (Nguyen et Leblanc, 2002) et de satisfaction des clients dans les établissements des jeux de hasard et d'argent. Cependant, Akuoko (2008) souligne que les pratiques de gestion des ressources humaines en Afrique doivent être flexibles et adaptées aux besoins spécifiques des populations. Nous pouvons dire que cette hypothèse inclut la mise en place de systèmes de gestion des performances qui reconnaissent et récompensent les contributions individuelles tout en encourageant le développement professionnel continu. Le programme de formation continue est essentiel pour améliorer l'employabilité et la gestion des carrières dans la plupart de secteurs d'activités. Ces programmes devraient être conçus pour répondre aux besoins

spécifiques de chaque industrie et permettre aux employés d'acquérir des compétences transférables qui peuvent être utilisées dans d'autres secteurs (Baruel Bencherqui et al., 2011).

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à l'objectif de cette recherche, ce chapitre présente la méthodologie mise en œuvre. Dans un premier temps, nous précisons notre positionnement épistémologique. Et en second temps, nous décrivons la méthodologie choisie de cette recherche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Au début du XXe siècle, le terme épistémologie a été introduit pour désigner la branche de la philosophie qui se consacre à l'analyse des théories de la connaissance (Avenier et Gavard, 2008). Le positionnement épistémologique constitue une étape fondamentale dans toute recherche académique, car il définit la manière dont le chercheur conçoit la production de connaissances et la méthodologie employée. Selon Piaget (1967) citée dans Avenier & Gavard (2008, p.7), « l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables ». De ce fait, trois grandes épistémologies influencent la recherche en science de gestion dont le post-positivisme, qui cherche à expliquer la réalité empirique ; le constructivisme, qui décrit une réalité socialement construite; et le criticisme, qui utilise des scénarios fictifs pour critiquer et développer de nouvelles théories (Bouyzem, 2017). En outre, une analyse approfondie de la littérature est nécessaire pour le chercheur souhaitant saisir les connaissances locales et élaborer des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2020).

Selon Bouyzem et Meriouh (2017 citées dans Diallo, 2022, p.23) qui expliquent, le paradigme épistémologique interprétativiste, similaire au constructivisme pragmatique, repose sur l'idée que la connaissance est indissociable de l'expérience humaine et du contexte dans lequel elle est produite. Elle est influencée par l'intention du chercheur et ne peut être

dissociée de son point de vue. De plus, ce paradigme rejette l'existence d'une réalité objective indépendante de l'observateur, affirmant ainsi que toute connaissance est construite et subjective.

Dans le cadre de cette étude sur la gestion des personnes issues des communautés locales par les entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne, il est essentiel de préciser le cadre épistémologique qui guide cette réflexion. Alors cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste, qui considère que la réalité sociale est construite par les interactions entre les individus et les organisations dans lesquelles ils évoluent (Albert et Michaud, 2020; Avenier, 2011; Berger et Luckmann, 2018). Le paradigme constructivisme met lumière sur l'interprétation des phénomènes sociaux et économiques en fonction des contextes culturels et historiques.

Cette étude adopte un positionnement épistémologique qui est basé sur le paradigme constructiviste pragmatique (Albert, 2017), qui est particulièrement adapté à notre recherche, car il offre un cadre d'analyse des perceptions et des interactions des acteurs (employés, gestionnaires, communautés) avec les entreprises étrangères du secteur des JHA.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode à la première personne (Albert et Michaud, 2020). C'est une démarche réflexive qui consiste à analyser la propre pratique en tant que chercheur en basant sur les expériences vécues. Selon Albert (2017, p.71), « l'autopraxéographie est une méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques. Cette méthode est également un moyen pour ces mêmes praticiens-chercheurs de pouvoir, éventuellement, prendre du recul sur une situation difficilement vécue ». Cette méthodologie permet d'articuler le positionnement épistémologique de notre

recherche avec objectif de notre recherche, en reconnaissant l'influence de notre parcours et les interactions sur la production des connaissances.

2.2.1 Choix de la méthodologie

Cette recherche vise à mieux comprendre les pratiques de gestion des personnes locales par les entreprises étrangères opérant en Afrique subsaharienne. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour un positionnement épistémologique qui est constructiviste pragmatique et une logique inductive, ce qui nous a conduit à privilégier la méthode d'autopraxéographie qui est une méthode de recherche qualitative à la première personne qui a été créée et mise en œuvre dans le but de générer des connaissances tout en minimisant les influences inconscientes sur le processus de recherche (Albert et Michaud, 2016). C'est une méthode particulièrement conçue pour les individus qui reprennent leurs études académiques et qui désirent exploiter et formaliser les connaissances acquises à travers leurs expériences personnelles (Albert et Michaud, 2020). Elle implique l'auto-observations et l'auto-analyse par le chercheur de ses propres pratiques dans un contexte professionnel. Cette méthode permet au chercheur de participer à la compréhension de la complexité entrepreneuriale et des pratiques managériales à travers son propre vécu et ses expériences professionnelles (Albert, 2017).

Dans cette recherche, l'autopraxéographie est un choix crucial et justifié par la nature de la recherche qui vise à comprendre des phénomènes sociaux complexes dans les pratiques managériales des entreprises étrangères des JHA implantées en Afrique subsaharienne à travers les expériences vécues des individus concernés. En outre, la manière dont le regard du chercheur, ses expériences et ses interactions avec les acteurs locaux influencent l'analyse de la gestion des personnes issues des communautés locales par des entreprises étrangères.

2.2.2 Processus de la méthodologie

Le processus de production de connaissances génériques, tel que défini par Albert et Michaud (2016), comprend trois étapes, à savoir : l'écriture naïve et réaliste, le travail d'analyse épistémique, et la construction de connaissances finales.

Dans le cadre de cette recherche, le processus méthodologique repose sur l'analyse des témoignages issus de nos propres expériences, tant au niveau professionnel que personnel. Ces témoignages sont initialement rédigés de manière authentique, sans chercher à comprendre immédiatement le pourquoi des événements (Albert, 2017). Ensuite, une analyse approfondie de ces témoignages a été réalisée, constituant ainsi un véritable travail épistémique. Cette analyse a été enrichie par une revue de la littérature et l'étude de travaux existants afin d'approfondir notre réflexion et d'accomplir notre recherche. A ce même titre, Albert et Michaud (2020, p.143) soulignent que « le chercheur doit examiner de manière approfondie la littérature pour comprendre les connaissances locales et développer des connaissances génériques ». Selon Albert (2017, p.79) dans ses travaux d'Autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension entrepreneuriale, explique à ce sujet « les narrateurs parlent simplement de leur expérience vécue (ce qu'ils ont vécu et comment ils ont vécu). Il s'agit d'être observateur de sa propre expérience ; c'est une démarche réflexive (réflective). Les praticiens-chercheurs doivent modifier, retravailler, déconstruire leur récit jusqu'à ce qu'il soit le reflet le plus rigoureux possible de leur histoire »

Dans notre étude, plusieurs témoignages ont été recueillis, tant auprès de nous-mêmes en tant que chercheurs qu'auprès d'autres personnes ayant partagé des expériences similaires dans des entreprises étrangères opérant dans le secteur des jeux de hasard et d'argent. Ces témoignages proviennent de différentes entreprises situées en Afrique subsaharienne et en Amérique du Nord, offrant ainsi une diversité de perspectives sur un même secteur d'activité. Tout comme Albert (2017, p.79) indique, « les savoirs doivent faire du sens à ceux qui pourraient les utiliser. Ainsi, la validité d'une histoire peut-elle être évaluée si elle évoque

aux lecteurs le sentiment que l'expérience décrite est authentique et réaliste, crédible et possible ».

Par ailleurs, selon le constructivisme pragmatiste, la validité de la vérité réside dans la prise en compte du processus de construction du savoir à partir des représentations humaines, pour permettre aux individus de donner un sens à leurs expériences (Albert et Michaud, 2020).

2.2.3 Limite de l'autopraxéographie

Compte tenu de la méthode d'autopraxéographie qui est une méthode basée sur les récits, l'expérience du chercheur, présente des limites considérables, car notre cerveau ne mémorise pas toute l'histoire pour une longue durée, alors il peut être un élément de barrière pour certains souvenirs. Comme soulignent Albert et Michaud (2016 citées dans Albert et Michaud, 2020, p.147) « la mémoire peut être limitée et transformer notre perception des actions passées. C'est pourquoi, il est important de mettre l'accent sur l'étude du passé du point de vue du présent ». À tout moment, notre cerveau peut modifier certaines informations ou situations déjà vécues.

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche est un élément central dans toute étude impliquant des participants humains. Dans le cadre de cette étude portant sur la gestion des personnes issues des communautés locales par des entreprises étrangères des JHA en Afrique subsaharienne, plusieurs aspects éthiques doivent être pris en compte afin de garantir le respect et la protection des participants.

Cette recherche s'appuie sur les principes fondamentaux de l'Enoncé de politique des trois conseils (EPTC 2), qui régit les pratiques éthiques en recherche impliquant des êtres

humains. Selon cet énoncé, « le respect de la dignité humaine exige que la recherche avec des êtres humains soit menée de manière à respecter la valeur intrinsèque de tous les êtres humains et avec tout le respect et tous les égards qu'ils méritent » (*Énoncé de politique des trois conseils*, 2022, p.6).

Afin de mener cette recherche dans le respect des normes éthiques, nous avons suivi rigoureusement cette démarche qui exige le respect de trois principes déontologiques (Van der Maren et Ettayebi, 1999) :

Le respect de la dignité et de la diversité des personnes, le consentement libre et éclairé, la justice et équité. Les résultats de cette recherche visent à profiter aux communautés concernées en mettant en avant les enjeux éthiques et sociaux liés à la gestion des personnes dans le secteur des JHA en Afrique subsaharienne. Compte tenu qu'il y a un seul participant dans cette recherche, cependant, les témoignages réfèrent à d'autres personnes pour respecter ces règles éthiques. De plus, les identités des entreprises étudiées ont été anonymisées et aucune donnée n'ont été conservés.

TEMOIGNAGES

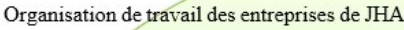


Figure 1. Explication du fonctionnement de l'administration en relation avec les équipes

Cette figure est un aperçu du fonctionnement des équipes comment elles sont interconnectées pour offrir un bon service client et vendre l'image de l'entreprise auprès des joueurs. Cette figure montre comment l'équipe managériale interagisse avec l'ensemble de département au sein de l'établissement des jeux de hasard et d'argent. Elle est le noyau, le moteur du fonctionnement dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent (JHA).

3.1 TEMOIGNAGE 1

La découverte du monde des casinos chez Zelensky Baboté

Au cours de l'année 2014, alors que j'étais en troisième de licence (Baccalauréat) en gestion des ressources humaines, je cherchais un travail étudiant. C'était ainsi que j'étais tombé sur une offre d'emploi intéressante dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent d'une entreprise Ukrainienne nommée Zelensky Baboté. L'offre m'a semblé intéressante car elle proposait une formation de quelques mois, suivie d'une embauche en cas de réussite. J'ai suivi cette formation pendant quatre mois, du lundi au vendredi de 7h à 17h et le samedi de 7h à 12h, avec une pause d'une heure de 13h à 14h. La formation était intense, axée sur les calculs mentaux et le service à la clientèle. J'ai appris à utiliser et manipuler les cartes de poker, les jetons, à jouer à la roulette et à maîtriser plusieurs autres jeux de casino.

Pendant la formation, les absences et les retards n'étaient pas tolérés, même en cas de maladie, on était éliminé. La formation ressemblait à un entraînement militaire : interdiction de s'asseoir, de parler ou de se déplacer dans la salle de formation. Seul l'eau était autorisée pendant les heures de formation. Les formateurs Ukrainiens insistaient sur la concentration sur les jeux et la surveillance des jetons à tables, représentant l'argent pour l'entreprise et pour les patrons du casino quoi qu'il arrive.

Après avoir réussi la formation, j'étais devenu croupier, nouveau dans le monde de l'industrie des jeux de hasard et d'argent. On m'appelait "apprentis-croupier" par mes chefs. Le jour de l'ouverture, j'étais surpris par la diversité des personnalités présentes de venir jouer au casino : Chinois, Russes, Français, enfants de ministres et président, et d'autres personnalités importantes du pays. Malgré cette nouvelle expérience, je devais rester concentré sur ma table, surveiller mon jeu et offrir un service client de qualité pour attirer et retenir les joueurs. En même temps, il fallait calculer les gains des clients pour les payer ou encaisser leurs pertes pour le compte de l'entreprise. Pour ceux qui perdaient me disaient à tout moment "tu es chanceux, tu nous bouffes trop et chaque jour", c'était là que j'avais commencé à recevoir des injures de part des clients malchanceux, ceux qui perdaient, mais

je devais rester toujours concentré et professionnel à mes gardes car on m'avait appris cela chez mes instructeurs Ukrainiens pendant la formation. Par cette même occasion que j'ai créé plusieurs relations avec les gentils clients et ceux qui gagnaient à ma table.

Cependant, j'avais découvert un monde différent du nôtre, où les clients étaient traités comme rois et je devais céder à leurs caprices pour garder mon emploi, comme soulignaient mes patrons que ''sans eux, ils ne pourront pas nous payer''. Chaque jour au boulot, je voyais comment tout le monde devenait stressé lors de l'ouverture des portes du casino quel que soit croupier, agent de sécurité, serveuse ou barman à cause des clients insolents, surtout ceux qui perdaient beaucoup d'argent. Je travaillais dix heures par jours, de jour comme de nuit avec une pause de 15min chaque une heure de travail débout dans la salle des jeux. Je me reposais qu'une seule journée dans la semaine avec un salaire minimum.

Au fil du temps, le rythme de travail était devenu insoutenable : épuisement, fumée de cigarette, injures des clients, blâmes des superviseurs et des chefs lors des erreurs techniques. Après quelques mois, j'avais réalisé que, malgré l'ambiance agréable avec les collègues et les relations créées au sein de l'organisation, je ne pouvais plus continuer dans ces conditions et manquer mes études. Lorsqu'il avait une nouvelle offre d'emploi dans une autre entreprise, finalement j'avais décidé de démissionner pour pouvoir saisir l'opportunité qui s'est présentée en espérant que là-bas les conditions seront meilleures et terminer mon année de licence (Baccalauréat) en gestion des ressources humaines.

3.2 TMOIGNAGE 2

Expérience chez Libanaise Kokolo

Fin octobre 2014, j'avais accepté un poste d'Assistant-Manager chez Libanaise Kokolo, une entreprise opérant dans le secteur de l'industrie des jeux de hasard et d'argent. Initialement je travaillais dans une ville capitale, j'ai été transféré dans une seconde ville après les accords verbaux me laissaient espérer de meilleures conditions de travail que celles

de mon précédent emploi. Mon rôle d'Assistant-Manager dans ce casino impliquait de travailler uniquement de nuit, de 18h à 2h, six jours par semaine avec un jour de repos.

L'ambiance au casino était généralement bonne, malgré la pression exercée par des chefs lorsque l'entreprise perdait de l'argent, c'est-à-dire lorsque les clients gagnaient beaucoup dans les machines à sous, dans les tables des jeux avec les croupiers. C'est dans ce contexte que j'ai commencé à comprendre certains aspects cachés du fonctionnement du casino. Les croupiers étaient envoyés à des tables spécifiques pour tenter de battre les clients chanceux, c'est-à-dire j'utilisais les croupiers qui ont de la chance de gagner des clients plus dans des tables que par leur savoir-faire. Les chefs m'ont dit, « il fallait que j'identifie les employés qui ont la main (chance dans le sens irrationnel) pour faire gagner l'entreprise »

Cependant, j'avais remarqué que de nombreux croupiers y compris le reste des employés de l'entreprise qui travaillaient la nuit étaient tous mécontents. Le travail était intense et l'entreprise ne fournissait pas de rafraîchissements adéquats pour le personnel. Ce travail de nuit avait impact sur mon énergie et celle des autres employés, j'étais souvent fatigué lorsque j'arrivais au travail le lendemain.

L'ambiance dans ce casino était similaire à celle de mon précédent emploi, avec des interactions fréquentes avec les clients, certains passant eux jours d'affilé au casino juste pour jouer et d'autres insultant le personnel lorsqu'ils perdaient de l'argent. Mes chefs libanais me rappelaient souvent que « notre rôle était de supporter les caprices et les injures des clients, car nous étions payés à leur argent, le client est roi. Le but de tout le personnel est de faire rêver les clients qu'ils sentent comme chez eux ».

Un autre aspect frustrant de ce travail était l'absence de moyen de travail fourni par l'entreprise pour le personnel qui travaillant tard la nuit. Cette politique de l'entreprise posait des problèmes de sécurité, car rentrer chez soi à des heures tardives devenait risqué. En plus des promesses non tenues de la part de l'entreprise, j'étais découragé.

3.3 TMOIGNAGE 3

Expérience chez Golden Lune

De 2015 à 2017, j'avais occupé le poste d'Assistant-Manager et formateur des employés dans le secteur des jeux de hasard et d'argent et tourisme chez Golden lune, une entreprise Chinoise nouvellement implantée dans notre région, spécialisée dans l'industrie des casinos et du tourisme. Avec plus de deux ans d'expérience dans ce domaine, je maîtrisais déjà de nombreux aspects du casino, ainsi que la gestion des personnes. C'était dans cette entreprise que j'avais assumé pour la première fois les fonctions de formateur.

Lors de mon arrivée dans cette entreprise, j'avais participé au recrutement de nouveaux employés pour une formation d'un mois, comme l'exigeaient les patrons Chinois. Cette durée me semblait insuffisante, car j'avais moi-même été formé pendant quatre mois. Ce qui m'avait particulièrement surpris lors du recrutement, ce que les chefs me demandaient de déclasser toutes les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes, affirmant qu'elles n'étaient pas bonnes pour l'image de l'entreprise. Et l'entreprise ne peut pas les recruter. En plus on recrute les belles femmes pour attirer des clients et faire la promotion de l'entreprise. Les heures de formation étaient de 14h à 18h, du lundi au vendredi, avec une pause de 30 minutes après 2 heures d'activité.

Une fois la formation terminée, nous avons commencé à travailler. Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos. Pendant ce jour de repos, en cas d'urgence ou manque d'employés, nous étions obligés de nous présenter au travail pour faire la couverture. Pour le reste des employés, le temps de travail était 10 heures par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos. Les pourboires étaient interdits, il n'y avait pas de primes de nuit ou de fait de la semaine, ni assurance maladie collective, pas de transport en commun pour ceux qui finissaient tard la nuit, mais le salaire était moyen par rapport à d'autres entreprises où j'avais travaillé auparavant.

L'ambiance avec les autres départements, tels que la sécurité, le service à la clientèle, les préposés aux machines à sous était vraiment super. Je voyais une collaboration entre les départements pour donner du plaisir aux clients. Dès l'entrée des clients à la porte principale reçu par les agents de sécurité et accompagné par le service à la clientèle jusqu'à dans des tables des jeux ou aux machines à sous pour jouer et passer leur temps. Malgré la frustration des certains clients qui faisaient parties de fonction du personnel. Cependant, le travail était dur, comme d'habitude, et les croupiers faisaient souvent des dépressions, certains tombaient même dans la salle pendant le travail à cause de la fumée et le travail intense.

Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui quittaient la Chine pour venir se former et travailler avec nous. Il y'avait un problème de langue qui empêchait la plupart des Chinois de communiquer avec moi si ce n'était pas l'anglais et ils avaient beaucoup de difficultés à communiquer avec le reste des employés locaux qui parlaient seulement français. Ces Chinois, formés par nous, devenaient ensuite nos chefs hiérarchiques.

Après une année d'ouverture, les patrons ont ouvert une autre entreprise dans un autre pays, comme j'étais devenu le formateur principal de l'organisation, j'étais parti avec d'autres Chinois pour nouvelle aventure. Au début, les choses se passaient bien et on m'a fait comprendre que je devais rester pour travailler là-bas indéfiniment. Avec les autres Chinois qu'on était parti ensemble, nous étions devenus comme des frères, mais je n'habitais pas dans la même maison qu'eux. Un jour, ils m'ont invité chez eux et j'avais vu qu'ils avaient tout : une voiture pour leurs déplacements, de la nourriture livrée par l'entreprise, et tous les visas de travail nécessaire pour rester travail dans ce pays. Cependant, pour moi, l'entreprise avait pris mon salaire pour faire le visa de travail. Lorsque j'avais contesté cette décision, l'entreprise m'avait licencié.

3.4 TMOIGNAGE 4

Expérience chez China Populaire

De 2017 à 2020, j'avais occupé les fonctions de Manager Général des équipes chez China Populaire, une entreprise Chinoise opérant dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent.

Chez China populaire, je travaillais 7jours sur 7, de 18h à 6h, parfois de 18h à 4h s'il n'y a pas assez des clients dans l'établissement, sans aucune possibilité de remplacement. Je m'étais plaint chez le PDG si je pouvais avoir même un jour de repos par mois, il m'a dit si je me repose qui va travailler à ma place ? apres 6 mois de travail intense sans repos, j'avais déclaré l'augmentation et le paiement des heures supplémentaires, le patron m'a dit « en Chine, on ne paie pas les Managers les heures supplémentaires » et concernant l'augmentation, il sait quand il fera. Vu la pression du travail, il était obligé de faire venir 3 Chinois, venus de la Chine pour que je les forme et qu'ils travaillent ensemble avec moi. C'était quand même une bonne idée pour que je me repose un peu. Cependant, ces derniers avaient des salaires triple fois que le mien et bénéficiaient de meilleures conditions de vie.

En tant que Manager des équipes, j'avais eu l'occasion d'observer de près les dynamiques de travail au sein de notre établissement, tous les départements qui étaient au cœur de notre activité, travaillaient avec les horaires longs et irréguliers souvent de 10heures de travail hebdomadaire, et la pression pour maintenir un service client de haut standard. Cependant, les Chinois qui venaient de la Chine ont été intégré et ils avaient pris possession de l'entreprise. J'avais constaté parmi eux, il y'avait certains qui étaient simple envers le personnel et ils travaillaient dans le professionnalisme et d'autres non. Ils avaient des réactions déplacées envers le personnel compte tenu c'était la première fois de venir en Afrique subsaharienne : ils faisaient trop des critiques sur les employés concernant leur travail, les sanctions à tout moment. Cette entreprise avait instauré des mesures disciplinaires qui étaient censés juste de couper l'argent dans le salaire en cas d'erreurs, on les surnommait

« Miscanda = sanction = diminution de salaire ». Ces mesures avaient créé un climat de peur à tous les employés.

Un jour, un des Managers Chinois avait demandé à une serveuse de lui donner de l'eau, vu le travail intense dans la salle, cette dernière l'avait servi en retard, le manager était fâché et du coup il l'a craché sur le visage de la dernière et en l'insultant en même temps. Cette action avait créé des polémiques envers tous les employés de l'établissement, jusqu'à ce que le PDG fût venu s'excuser auprès du personnel par rapport à cet acte.

A un moment donné, l'entreprise a rencontré des difficultés financières et n'était plus en mesure de payer les salaires. Le PDG m'a alors demandé de licencier certains employés pour réduire l'effectifs. Je l'ai demandé mais « on va les licencier sans motif comme ça ? ça va nous créer des problèmes au niveau de l'inspection du travail » il m'a dit vaut mieux de diminuer l'effectif que de fermer l'entreprise et en plus ils n'ont pas de contrats formels avec l'entreprise. Les dates de paiement de salaire n'étaient plus respectées parfois, l'entreprise ramenait jusqu'au 15 ou 20 du mois pour payer les salaires. Le patron refusait tout dialogue avec les employés car les business ne marchaient plus bien et les clients faisaient que gagner, la pression était de plus en plus à ma porte vue que j'étais le manager des équipes.

Après trois mois sans être payés, les employés ont déclenché une grève, ce qui a forcé le patron à fermer l'entreprise.

3.5 TEMOIGNAGE 5

Expérience chez Entertainment Company

En 2021, j'ai été recruté par le Monsieur Kengue Bouaka Mabe, Directeur Général de cette entreprise opérant dans plusieurs pays en Afrique. Mon poste était celui de Responsable Administratif et Comptable, dans le secteur Multiservice incluant l'import-export,

l'informatique, le support et opération, la maintenance sur le terrain, ainsi que les casinos traditionnels et en ligne, durant l'année 2021-2022.

Le DG m'avait recruté de mon pays pour aller travailler dans un autre pays, dans le but de renforcer son équipe déjà en place. A mon arrivée dans cette ville d'expatriation, on m'avait donné mon emploi du temps du temps de travailler 10 heures du temps par jour avec 2 jours de repos par semaine et je vais travailler avec l'horaire rotatif jour comme la nuit, comme il s'agit de casino. Dans cette entreprise, les heures supplémentaires n'étaient pas payées, les employés de la sous-région qui étaient déjà le terrain travaillaient comme ça.

Je prenais en charge mon logement, ma nourriture et les frais de déplacement pour se rendre au travail. Les congés étaient payés, l'assurance maladie était remboursée de 80%, mais d'autres des expatriés qui étaient là comme de Français, des Marocains bénéficiaient de logement, la nourriture, les voitures de fonctions pour leurs déplacements et ils avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise.

Cependant, je remarquais l'entreprise ne faisait pas vraiment confiance aux employés locaux ou sous-régionaux, car la plupart des postes clés étaient donnés chez les Français qu'ils aient l'expérience ou non. Les employés remarquaient ça aussi et ces derniers ne travaillaient pas du tout bien. J'ai eu à quitter cette entreprise lorsque ma femme était hospitalisée dans mon pays, il fallait que je rentre vite fait pour être à ses côtés, j'avais demandé la permission de s'absenter pour 7 jours auprès de la direction, malheureusement cette demande n'avait pas abouti et j'étais contraint de démissionner pour rentrer vite soigner ma femme.

D'autres employés qu'on était venu ensemble dans cette ville qui étaient des croupiers ont été mise en congés technique, mais restant sur le lieu de travail. Ils ne recevaient pas leurs salaires pour une durée indéterminée. Ils m'appelaient au téléphone pour me dire que l'entreprise ne se préoccupaient pas d'eux et qu'ils voudraient rentrer dans leur pays respectif. Peu du temps après ils avaient démissionné et l'entreprise n'avait pas payé leurs indemnités ou leurs droits de travail. Ils avaient même porter plainte contre l'entreprise au

niveau d'inspection de travail dans cette ville, malheureusement l'entreprise n'avait pas manifesté sa présence pour répondre à cette plainte. L'entreprise les affirmant qu'elle ne pouvait pas se présenter à cette plainte car elle a beaucoup d'argent pour se défendre contre toute action en justice.

3.6 TMOIGNAGE 6

Expérience chez Games World

En septembre 2022, j'ai été recruté par une dame nommée Marte-Martine pour rejoindre son entreprise Chinoise des jeux de hasard et d'argent, tourisme et hôtellerie. A mon arrivée, l'équipe de direction comprenait deux managers et un Directeur Général, qu'ils étaient tous des Asiatiques (Malaisiens). Cependant, peu de temps après, ces trois dirigeants ont été démissionner en trouvant raison que les patrons Chinois les maltraitent. En conséquence, j'ai été promu au poste de Directeur Général en attendant de faire appel à d'autres Chinois pour venir gérer. Et j'avais joué ce rôle de DG jusqu'en juillet 2023.

Quand j'étais arrivé, l'entreprise avait déjà un an d'existence, il n'y avait pas de contrat formel qui liait les employés avec l'entreprise. Cette dernière ne payait pas d'impôts ou taxes car elle était sous-couvert du nom d'un neveu du président de la République. Les employés travaillaient sans jour de repos, les jours fériés n'étaient ni payés ni reconnus, à l'exception du jour de l'indépendance nationale du pays et le nouvel an. Les absences étaient sévèrement sanctionnées, souvent par des menaces de licenciement et des mises à pied sans solde de longue durée. De plus, les salaires étaient versés de manière irrégulière, sans date fixe. Bien sûr que la loi locale de ce pays dans son article 88 du code du travail stipule que les paiements de salaires mensuels doivent être effectués au plus tard huit jour après la fin du mois de travail qui donne droit au salaire. L'entreprise ne disposait pas de règlement intérieur et les licenciements de manière régulière sans suivre la procédure légale. Les employés travaillaient de 6h à 16h, de 16h à 00h, de 18h à 04h, soit 10 heures d'affilée, avec des pauses de 15 minutes dans chaque 2 heures de travail. Ils n'avaient pas le café ni rafraîchissements,

même pour ceux qui travaillaient de nuit. Les employés locaux ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises.

Les employés avaient tenté auprès de la direction de revoir les conditions de travail, malheureusement la direction n'avait pas répondu à leur requête en disant « celui qui veut travailler, il travaille, celui qui ne veut pas qu'il parte, dans ce pays, il y'a plusieurs personnes qui cherchent le travail » même à ma présence, les patrons me disaient il faut que je collabore plus avec l'inspection du travail et le neveu du président pour protéger l'entreprise et licencié les employés qui réclament plus au sein de l'entreprise.

Bien que cela était la politique de l'entreprise de collaborer avec l'inspection de travail et le neveu du président, j'avais trouvé bon ensemble avec les collaborateurs pour mettre en place les politiques qui pouvaient améliorer les conditions de l'entreprise ainsi que les employés. J'avais fait signer les contrats de travail formels aux employés et garantissant ainsi une certaine stabilité. Ces réformes que j'avais mises en place avec d'autres collaborateurs, les patrons me disaient ce n'étaient pas similaires dans d'autres entreprises chinoises de la ville. J'avais compris que les patrons avaient résister à la gestion du changement et ils avaient fait appel à d'autres Chinois qui étaient venu me remplacer.

Il y a eu un moment, l'entreprise était confrontée à une crise et il n'y a pas la rentabilité, on commençait à utiliser les croupiers par leurs chances et non par leurs compétences ou savoir-faire. Et comment ça se passe ? on envoie les croupiers dans des tables pour jouer face avec les clients et dès la première main, on constate que les croupiers ont plus de chance pour gagner les clients, on les sélectionne pour travailler toute la journée ou toute la soirée. En travaillant comme ça aussi en cas d'erreurs ou des fatigues, ils seront sanctionnés. Les patrons me disaient qu'il y'avait d'autres clients qui venaient jouer avec des métaphysiques (c'est-à-dire avec les esprits pour faire de l'argent au sein de l'entreprise).

3.7 TMOIGNAGE 7

Expérience chez Loto Game

En 2023, j'ai pris la décision de quitter mon pays d'origine pour poursuivre mes études supérieures au Canada. Cette marquait le début d'un nouveau chapitre de ma vie. Un an après de mon arrivée, alors que cherchais d'emploi en ligne, j'étais tombé sur une offre qui avait attiré mon attention mais dans une autre ville que je fréquentais. Il s'agissait d'un poste de croupier dans un casino. Intrigué par cette opportunité, j'avais décidé de postuler.

Une semaine après avoir soumis ma candidature, j'avais reçu un appel pour passer un entretien. Ce fut le début d'un processus de recrutement rigoureux et bien structuré. Après avoir passé toutes les étapes nécessaires, j'avais été sélectionné pour suivre une formation avant mon intégration en tant que croupier. J'avais fait six semaines de formation et cette formation m'a permis d'exceller dans ce rôle.

Lorsque j'avais commencé à travailler, j'avais été agréablement surpris par les conditions de travail au sein de l'entreprise. Mon emploi du temps variait entre 7 et 8 heures par jour, soit 40 heures la semaine, selon les besoins de l'entreprise ou demande de l'employé. Les heures supplémentaires étaient rémunérées, tout comme les primes de fin de semaine et de nuit. J'avais remarqué une flexibilité et une reconnaissance financière au sein de cette entreprise vis-à-vis des employés.

Cependant, travailler dans un casino demande plus de défis à relever, car les horaires de travail sont souvent irréguliers, alternant entre le jour et la nuit. Ça demande de faire preuve d'une grande concentration et rapidité pour répondre aux exigences du poste. Mon travail étant croupier me demande d'être aimable, souriant et capable de gérer la pression des supérieurs et des clients. Dans cette entreprise, je travaille de 45 minutes à 1 heure du temps dans la salle, avec une pause de 15 à 30 minutes.

En ce qui concerne les pertes ou les gains des clients, les gestionnaires m'ont clairement dit que ce n'était pas de ma responsabilité. Mon rôle se limite à effectuer mon travail avec

professionnalisme, sans me soucier des aspects financiers qui relèvent des investisseurs. Cette nouvelle m'avait permis de me concentrer pleinement sur mes tâches sans craindre des sanctions ou des réductions de salaire. J'avais remarqué que l'entreprise accorde une grande importance au développement professionnel des employés. Depuis mon arrivée, j'ai eu l'opportunité de suivre huit formations internes, ce qui m'avait permis d'améliorer continuellement mes compétences. De plus, il existait réelles perspectives de carrière au sein de cette organisation, ce qui était très motivant pour moi. En plus, ce qui était crucial à mes yeux, de voir l'industrie des jeux de hasard et d'argent était syndiquée, ce qui offre une protection supplémentaire aux employés.

Au cours de notre parcours professionnel, nous avons rencontré de nombreuses personnes dans le secteur des jeux de hasard et d'argent, tant au niveau national qu'international. Ces personnes nous ont partagé leurs expériences vécues dans diverses entreprises de ce secteur. Elles occupent des postes variés tels qu'inspecteurs, superviseurs, Assistant-Manager et croupiers, avec au moins deux ans d'expérience dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent (JHA).

Pour préserver leur anonymat, nous leur avons attribué des noms fictifs et retiré les des entreprises où ils ont travaillé. Ces individus, qui font désormais partie de notre histoire, ont enrichi notre compréhension de l'industrie du casino grâce à leurs récits authentiques et diversifiés. Leurs témoignages offrent un aperçu capital des réalités rencontrées dans le monde professionnel des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne.

3.8 TMOIGNAGE 8

Ma rencontre avec Droz de Droz (croupier)

Lors de notre rencontre, Droz de Droz m'a dit :

Avec deux ans d'expérience dans l'industrie des casinos, il a eu l'opportunité de travailler dans deux établissements distincts : un casino chinois et un casino ukrainien. Son parcours a commencé dans le casino chinois, où il a acquis une précieuse expérience. Cependant, les conditions de travail y étaient loin d'être idéales, ce qui l'a poussé à chercher de meilleures opportunités ailleurs. C'était ainsi qu'il a décidé de quitter cette entreprise pour rejoindre un casino en Ukraine.

Aujourd'hui, le casino est bien plus qu'un simple emploi pour lui, c'est devenu une véritable passion et une part intégrante de sa vie quotidienne. Dans son poste actuel en tant que Croupier, il travaille de longues heures, souvent 12 heures par jour, du lundi au samedi, de jour comme de nuit, avec seulement un jour de repos par semaine. Cette charge de travail intense lui crée parfois une atmosphère stressante et d'ambiance, surtout lorsque le casino perd de l'argent ou les clients gagnent.

Les relations avec ses supérieurs ukrainiens varient. Certains chefs le traitent correctement et gèrent bien l'ensemble du personnel, tandis que d'autres montrent des lacunes, peut-être en raison des différences linguistiques et culturelles. Malgré ce qui se passe, il s'efforce toujours de bien effectuer son travail et de s'adapter aux diverses situations et de peur encore de perdre son boulot. Depuis qu'il est dans cette entreprise, il a déjà formé deux de ses supérieurs ukrainiens qui ne connaissaient rien sur le monde du casino. Il les a montrés Blackjack, Baccarat, Texas poker et bien d'autres jeux.

Ce qu'il souhaite avant tout, c'est de réduire des heures de travail et d'ajouter un jour de plus comme repos afin de mieux équilibrer sa vie professionnelle et personnelle. De plus, si ces entreprises peuvent respecter les lois locales de travail, de leur faire signer les contrats formels car il travaille sans contrat de travail formel, juste verbal y compris les autres dans cette entreprise. Et d'améliorer des salaires et des conditions de travail conforme aux normes internationales comme il a l'habitude de lire dans les infos et de voir dans les documentaires.

3.9 TEMOIGNAGE 9

Ma rencontre avec Christmas (superviseur)

Pendant cette rencontre, il m'a expliqué qu'il a commencé le casino en 2017, actuellement il a huit ans d'expérience dans l'industrie des casinos. Il a eu la chance de tisser des relations exceptionnelles qui sont devenues aujourd'hui comme une famille pour lui avec des clients, des collègues et certains chefs expatriés. Ce métier l'a ouvert les portes vers de nouveaux horizons, et c'est grâce à ce métier qu'il s'est retrouvé dans un autre pays hors de chez lui pour travailler. Ce travail lui a permis d'acquérir une parcelle à l'âge de 25 ans, un accomplissement dont qu'il est fier.

Travailler dans les casinos a toujours été plus qu'une réalité pour lui, car il avait fait juste une formation d'un mois pour être recruté et savoir comment on joue contre les clients. Aujourd'hui c'est une véritable passion pour lui. Lorsqu'il est dans cet environnement, il se sent à l'aise et épanoui. Il a eu l'opportunité de travailler dans trois casinos différents, chacun avec ses propres conditions de travail et particularités. Bien que les règles de base soient similaires, chaque établissement a ses propres méthodes et exigences dit-il.

Son premier emploi était dans un casino Ukrainien. Ce fut une expérience formatrice et enrichissante. La formation était stricte basée sur les calculs mentaux, le service client, ce qui lui a permis d'acquérir des compétences adéquates et de se perfectionner dans ce domaine. Mais juste au commencement tout était bouleversant dans sa tête, il travaillait 12 heures du temps par jour, 6 jours de service et un jour de repos. Il n'y avait la pression et stress car moins d'erreurs, les supérieurs lui coupaient l'argent dans son salaire. Le deuxième casino était le casino Russe. Là-bas, les conditions de travail étaient différentes, avec des journées de 12 heures, cinq jours de service et deux jours de repos. Enfin, il a eu l'opportunité de travailler dans un autre pays, où il a collaboré avec des Libanais. Dans le casino des Libanais, les journées de travail étaient de 7 heures, avec six jours de service et une journée de repos.

Cependant, chaque casino a ses propres réalités et façons de travailler dit-il. Les horaires varient également d'un établissement à l'autre. Par exemple, les casinos précités qu'il a eu a travaillé. Dans les différents casinos qu'il a eu à travailler, chaque patron le traitait à sa façon. Y'avait ceux qui étaient compréhensifs, le soutenaient moralement, le prodiguer des conseils quand il commettait des erreurs, tandis que d'autres ne pensent qu'à leurs propres intérêts et le traitaient comme esclave, même leur façon de l'appeler ou commander. Son récit montre qu'il a eu des expériences variées avec ses trois employeurs. Il travaillait en collaboration avec les agents de sécurité, les serveuses, les caissiers, managers, superviseurs pour assurer un bon service à la clientèle et rendre l'image de l'entreprise propre au monde extérieur. Malheureusement, l'entreprise ne disposait pas les transports en commun pour les employés, les primes de semaine ou des primes des nuits n'existaient pas.

3.10 TMOIGNAGE 10

Ma rencontre avec Clem (Assistant-Manager)

Clem est assistant-Manager m'expliquait qu'il y a les moments les plus beaux dans sa vie quand il partage avec les clients, les collègues et ses chefs au casino. Il a 6 ans d'expérience, il a travaillé dans 3 casinos à travers l'Afrique subsaharienne : le casino français, le casino russe et le casino chinois. Ces expériences lui ont permis de rencontrer des joueurs, des chefs et des collègues de différentes cultures et de bénéficier d'autres langues comme le chinois, la langue russe et d'autres ethnies parlées dans les pays où il a travaillé.

Les casinos sont des établissements de divertissement, là où on donne les clients envie de rester et d'oublier l'heure de rentrer chez eux. Quand les clients arrivent dans l'établissement des jeux, ils vont être reçu par les agents de sécurité pour passer le contrôle et assurer leur protection avec un grand service à la clientèle primitive. Ensuite, ils vont accueillir par les serveuses et les donner à boire et les accompagner jusqu'à la table des jeux.

Les réalités de ce métier peuvent être épouvantables et exigeantes. Il travaillait 12 heures par jour, soit un minimum de 60 heures par semaine, y compris les jours fériés, pour un salaire horaire de 750 FCFA soit 1, 70 dollar canadien. Ces conditions c'étaient dans toute les entreprises qu'il a eu à travailler. Ces longues heures de travail sans rémunérations pour les heures supplémentaires étaient la norme dans les trois casinos où il a travaillé.

Dans tous les trois casinos, il n'avait pas droit aux pourboires, ni l'argent de transport ou avoir un transport en commun pour les employés, pas d'assurance maladie, ni des primes de risques. Il travaillait dans un milieu rempli des fumées de cigarettes chaque jour, les clients ne respectaient pas le personnel, en cas de problème, les clients chinois avaient l'habitude de dire « appeler chef chinois » car ils savaient que ses patrons sont des chinois et peu importe ce qui va se passer les chinois seront toujours de côté des clients pour les défendre. Il est employé dans ce casino, mais il n'est pas protégé par son employeur. Il travaillait sous pression des clients et de ses chefs. De plus, toute erreur, même mineure, pouvait entraîner la soustraction de ses heures déjà pointées, ce phénomène lui créait de stress et de traumatisme et il effectuait son travail avec peur de perdre le boulot.

En tant qu'Assistant-manager, dans ces trois casinos, ses boss ne le sollicitaient pas quand il s'agissait de prendre des décisions ou de contribuer au développement de l'entreprise. Peut-être ils se gênaient de lui faire impliquer dans les décisions importantes de l'entreprise compte tenu de sa couleur de peau et une personne locale. Il n'avait pas un mot à dire pour l'évolution de ces entreprises, car il n'avait jamais eu l'occasion de contribuer ni de participer dans des réunions importantes. Un moment, il comprenait que la barrière était la langue, mais dans toute ces entreprises y'avait des interprètes. Les patrons n'organisaient pas aussi des réunions régulières avec le personnel. C'était la politique de la maison mais lui, il trouvait ça pas bien, en tant que patron, il est important de communication avec ses employés pour connaître aussi leur évolution au sein de l'entreprise.

Il me dit : s'il avait le bâton de moïse, il allait souhaiter que toutes les entreprises des jeux de hasard et d'argent opérant dans leurs pays respectent les lois locales du travail et améliorent les conditions de travail de la partie prenante locale.

3.11 TEMOIGNAGE 11

Ma rencontre avec Abdoul

Son parcours professionnel dans l'industrie des casinos a été marqué par des souvenirs mémorables et des expériences variées. Travailler dans ce domaine pendant 11 ans et dans cinq casinos différents lui a permis de rencontrer des personnes formidables et de vivre des moments inoubliables.

L'un des aspects les plus précieux de sa carrière a été le soutien de sa famille. Ses enfants et sa femme ont toujours été à ses côtés, l'encourageant et le soutenant dans les moments difficiles. Grâce à son travail, il a pu financer les études de ses sœurs, ce qui a été une grande source de fierté pour lui. De plus, il a pu acheter des machines à coudre pour sa famille, ce qui a renforcé leur lien et leur solidarité.

Il a travaillé dans plusieurs casinos et chacun avait ses particularités explique-t-il. Il a eu l'opportunité de travailler au Casino russe, ainsi qu'au Casino japonais. Il a également travaillé au Casino Thaïlandais, et deux fois aux Casinos chinois. Ces expériences lui ont permis de découvrir différentes cultures et de s'adapter à divers environnements de travail.

Les conditions de travail dans ses casinos étaient exigeantes. Les journées de travail duraient entre 8 et 10 heures, et il était essentiel de respecter les supérieurs, de sourire aux clients et d'être toujours à l'heure au travail. Les frais de déplacement étaient assurés pour certains casinos et ils recevaient une ration pour leurs repas. Malgré ces exigences, l'ambiance au sein des casinos était généralement bonne, surtout lors des activités sportives organisées pour les employés.

Cependant, il y avait aussi des aspects négatifs. La pression était intense lorsque la maison perdait, ce qui entraînait parfois des licenciements abusifs. Le traitement des employés par les employeurs n'était pas toujours équitable, car leurs boss traitaient ses compatriotes mieux que les employés locaux. De plus, en période de perte, c'étaient souvent

les employés locaux qui subissaient les conséquences, avec des réductions d'effectifs et des conditions de travail dégradées. Par exemple, l'accès à l'eau potable, au café et au lait était limité, et les primes habituelles, comme celles pour le tabac ou la laverie des tenues, étaient supprimées dit-il. Ces décisions étaient prises sans consultation des employés, un moment il était frustré mais que faire ? Il acceptait seulement de travailler comme avec toute ces conditions pour garder son gagne-pain.

Il me dit, en termes de gouvernance, au départ, il avait constaté que les employeurs russes respectaient les contrats et des droits des employés. Cependant, avec le temps, tous les employeurs ont commencé à négliger ces aspects, surtout lors des licenciements, où leurs droits étaient souvent bafoués.

S'il peut prodiguer un conseil, pour améliorer les conditions de travail dans les casinos, il propose la mise en place d'une convention spéciale pour ce secteur. Il dit qu'il est très important d'avoir les syndicats solides, fiables et capables de défendre efficacement les droits des employés dans ce secteur d'activité. Sinon, les chefs chinois vont toujours les maltraiter jusqu'à la fin du monde.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

A travers, les témoignages des personnes travaillant dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent, nous avons découvert plusieurs éléments qui mettent en lumière les réalités du travail dans ce secteur en Afrique subsaharienne. Ces témoignages fournissent des informations concrètes sur les conditions de travail, les relations hiérarchiques, la diversité, la discrimination, l'injustice et bien d'autres aspects de la gestion dans cette industrie.

4.1 INDUSTRIE DES CASINOS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

4.1.1 Organisation de travail

L'organisation du travail et l'environnement professionnel constituent des facteurs fondamentaux influençant la productivité, la satisfaction des employés et la performance globale des entreprises. Dans les établissements des jeux de hasard et d'argent, la structuration des activités suit une organisation rigoureuse et hiérarchisée, impliquant divers départements interconnectés pour garantir un fonctionnement fluide et efficace tels que la sécurité, le service à la clientèle, le gaming, la comptabilité, les préposés aux machines à sous et la direction générale. Cette segmentation vise à offrir une expérience immense aux clients, combinant le plaisir du jeu avec d'autres formes de divertissement (Eroukmanoff, 2021).

[Les formateurs Ukrainiens insistaient sur la concentration sur les jeux et la surveillance des jetons à tables, représentant l'argent pour l'entreprise et pour les patrons du casino quoi qu'il arrive] **Extrait 1**, témoignage 1

L'extrait 1 du témoignage 1 montre l'importance de la vigilance et de la rigueur dans le travail des croupiers, qui doivent constamment surveiller les transactions financières pour

éviter les pertes. En outre, les croupiers sont comme des gardiens et les attaquants des patrons dans ces établissements des jeux de hasard et d'argent. Ils jouent un rôle central dans l'expérience des clients. Ils sont responsables de la gestion des jeux de table et de l'interaction avec les clients. Leur travail est exigeant, nécessitant une formation rigoureuse en mathématiques, en communication et en gestion du stress. Tout comme Fournier et al. (2013) et Hing et Nuske (2011), mentionnent que les croupiers doivent maintenir une attitude positive et professionnelle malgré les longues heures de travail et les interactions parfois difficiles avec les clients.

Les départements de la sécurité et de service à la clientèle sont très importants pour assurer une expérience positive pour les clients au sein de l'établissement JHA. Ce sont les départements qui vendent l'image de l'entreprise auprès des clients.

[Quand les clients arrivent dans l'établissement des jeux, ils vont être reçu par les agents de sécurité pour passer le contrôle et assurer leur protection avec un grand service à la clientèle primitive. Ensuite, ils vont accueillir par les serveuses et les donner à boire et les accompagner jusqu'à la table des jeux] **Extrait 2**, témoignage 10

Explicitement de l'extrait 2 du témoignage 10, la sécurité est primordiale dans les casinos, non seulement pour protéger les biens matériels, mais aussi pour garantir la sûreté des clients et du personnel. Ils sont les premiers à accueillir les clients et à assurer leur sécurité tout au long de leur temps au sein de l'établissement. Ils surveillent les activités suspectes, préviennent les vols et gèrent les situations d'urgence (Kim et Yun, 2024). Et le département de service à la clientèle joue un rôle clé dans la satisfaction et la fidélisation des clients (Prentice et King, 2011). Les employés de ce département doivent être formés pour gérer des situations délicates, comme les pertes importantes des joueurs, tout en maintenant une attitude positive et professionnelle. Ils doivent comprendre les préférences des clients et gérer leurs attentes de manière efficace.

Du point de vue organisationnel, l'efficacité des structures repose sur la coordination des différents départements. Comme l'explique Berret et Marionneau (2021), le personnel de contact est nécessaire dans la création d'une ambiance propice au divertissement et à la

fidélisation immersive et de maximiser les revenus tout en répondant aux attentes réglementaires et commerciales. De ce fait, le département de management est au centre du fonctionnement des activités de ces établissements. Les gestionnaires doivent équilibrer les objectifs de maximisation des profits avec les considérations réglementaires et de responsabilité sociale. Ils doivent tout de même gérer les carrières et la promotion des employés, en veillant à leur motivation et à la performance des entreprises.

[Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12 heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos] **Extrait 3**, témoignage 3

Cependant, l'extrait 3 du témoignage 3 révèle que les employés subissent souvent des pressions pour maximiser les profits de l'entreprise, au détriment de leur bien-être et de leur santé mentale. Ils éclairent l'inefficacité de la direction des ressources humaines, qui impose des heures de travail contraires à la législation locale et maintient un environnement de travail stressant et exigeant. Ces pratiques managériales créent fréquemment des conflits au sein de l'entreprise. De plus, cette intensité de travail est continuellement aggravée par les conditions physiques difficiles, telles que l'exposition constante à la fumée de cigarette et les bruits des machines à sous.

L'équipe managériale travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des tous les départements tels que la sécurité, le gaming, le service, la comptabilité, les machines à sous et bien d'autres. Son but est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (coordonner les activités et les échanges avec le personnel et les clients). De ce fait, nous pouvons dire que la direction générale des établissements des jeux de hasard et d'argent est le cœur de développement ou l'évolution des casinos. Même, Tsai et Fong (2021), affirment que l'évolution de l'entreprise dans l'ensemble avec les personnels dépend l'équipe managériale qui assure la formation des salariés, la sécurité des employés et celle des clients, le système de marketing pour la promotion de l'entreprise. Tout comme Thévenet (2017), souligne l'importance du management dans la réalisation de la mission de l'organisation. Cette thèse met en lumière le rôle central du département de management dans les organisations.

4.1.2 Enjeux éthiques et sociaux

D'après nos données, les enjeux éthiques et sociaux dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne sont nombreux et variés, allant de la gestion des employés à la responsabilité sociale des entreprises. Ces enjeux sont intensifiés par les différences culturelles, les pratiques managériales et les contextes socio-économiques locaux.

[Les employés travaillaient sans jour de repos, les jours fériés n'étaient ni payés ni reconnus, à l'exception du jour de l'indépendance nationale du pays et le nouvel an] **Extrait 4**, témoignage 6

D'après l'extrait 4 du témoignage 6, les employés sont soumis à une exploitation et à des horaires excessifs sans compensation équitable. Ces enjeux sont aggravés par les différences culturelles, les pratiques managériales et les contextes socio-économiques locaux. Selon Adès et al. (2008), les jeux de hasard et d'argent soulèvent de nombreux problèmes éthiques, en ce qui concerne la gestion des personnes en milieu de travail.

Cependant, certaines situations montrent clairement la discrimination et les injustices au sein de ces entreprises, qui sont des préoccupations majeures en ce qui concerne l'éthique.

[Les chefs me demandaient de déclasser toutes les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes, affirmant qu'elles n'étaient pas bonnes pour l'image de l'entreprise. Et l'entreprise ne peut pas les recruter] **Extrait 5**, témoignage 3

Extrait 5 du témoignage 3 montre que cette pratique discriminatoire est contraire aux principes d'égalité et de diversité, et peut entraîner des conséquences négatives sur le moral et la motivation des employés. Selon Yatim (2015), les enjeux éthiques incluent les dilemmes moraux et les conflits de valeurs qui surgissent lorsque les pratiques managériales des entreprises étrangères entrent en conflit avec les normes et les attentes des communautés locales.

[L'entreprise ne payait pas d'impôts ou taxes, car elle était sous-couvert du nom d'un neveu du président de la République] **Extrait 6**, témoignage 6

D'après l'extrait 6 du témoignage 6, le manque de responsabilité sociale dans ces entreprises étrangères est total. Alors la responsabilité sociale des entreprises dans ce secteur des JHA est cruciale pour minimiser les impacts négatifs sur les communautés locales. L'évaluation fiscale et la corruption peuvent nuire au développement économique et social des régions où ces entreprises opèrent. De plus, Suissa (2006), note qu'en encourageant les jeux de hasard et d'argent tout en se présentant comme garant de l'intérêt public, les autorités mettent en danger les populations et compromettent la cohésion sociale.

4.2 PERSPECTIVE D'EMPLOIS LIMITEE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Les investisseurs étrangers qui viennent implanter leurs entreprises en Afrique subsaharienne à l'heure actuelle profitent de la main-d'œuvre locale, souvent à faible coût à cause de perspectives limitées des emplois.

[Je devais céder aux caprices des clients pour garder mon emploi, comme soulignaient mes patrons que 'sans eux, ils ne pourront pas nous payer] **Extrait 7**, témoignage 2

[Les employés avaient tenté auprès de la direction de revoir les conditions de travail, malheureusement la direction n'avait pas répondu à leur requête en disant : celui qui veut travailler, il travaille, celui qui ne veut pas qu'il parte, dans ce pays, il y'a plusieurs personnes qui cherchent le travail] **Extrait 8**, témoignage 6

[Malgré ce qui se passe, je m'efforce toujours de bien effectuer mon travail et de m'adapter aux diverses situations de peur encore de perdre mon boulot] **Extrait 9**, témoignage 8

[Il travaillait 12 heures par jour, soit un minimum de 60 heures par semaine, y compris les jours fériés, pour un salaire horaire de 750 FCFA soit 1, 70 dollar canadien] **Extrait 10**, témoignage 10

[Je prenais en charge mon logement, ma nourriture et les frais de déplacement pour se rendre au travail. Les congés étaient payés, l'assurance maladie était remboursée de 80%, mais d'autres des expatriés qui étaient là comme de Français, des Marocains bénéficiaient de logement, la nourriture, les voitures de fonctions pour leurs déplacements et ils avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise] **Extrait 11**, témoignage 5

[Il acceptait seulement de travailler comme ça pour garder son gagne-pain] **Extrait 12**, témoignage 11

Les employés, souvent confrontés à des conditions de travail précaire, perçoivent des inégalités frappantes en matière de salaire et d'opportunités de promotion par rapport à leurs homologues expatriés, comme souligner dans l'extrait 11 du témoignage 5. Les témoignages révèlent que les processus de gestion du personnel sont souvent désorganisés, avec une absence des bonnes pratiques pour l'ensemble de tout le personnel. Ces lacunes contribuent à un environnement de travail marqué par une insatisfaction croissante et une rotation élevée du personnel, ce qui alimente les problématiques de maintien de l'emploi et de reconnaissance professionnelle dans une industrie déjà tumultueuse. En conséquence, beaucoup des employés locaux se sentent aliénés et démotivés, nuisant à l'efficacité opérationnelle des entreprises (Bitanahirwe et al., 2022).

Le rôle des entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent basées en Afrique subsaharienne est critiqué, car elles apportent un ensemble de valeurs et de pratiques qui peuvent ne pas correspondre aux attentes culturelles et professionnelles locales. Nous remarquons que les pratiques de gestion appliquées par ces entreprises se caractérisent par une approche paternaliste et parfois condescendante envers le personnel local. Cependant, les employés ressentent un manque de respect et d'autonomie dans leur travail quotidien, entravant ainsi leur capacité à s'engager pleinement dans leurs rôles. Il y'a d'autres qui travaillent dans la peur de perdre le boulot, certains à cause de la pauvreté et chercher à

nourrir leur famille comme l'indique dans les extraits 7 ;8 ;9 ;10 et 12 des témoignages 2 ;6 ;8 ;10 et 11.

Le grand problème dans toute cette situation est les administrations publiques des pays où ces entreprises opèrent, qui n'arrivent pas à effectuer leur travail. Ces entreprises fonctionnent dans les milieux à libre-service en matière de contrôle. Nous pouvons dire, les instances de ces pays sont corrompues, car si les entreprises de ce secteur d'activité prennent le dessus de faire souffrir les employés locaux, c'est à cause de manque de l'efficacité des entités publiques.

Au regard de toutes ces pratiques managériales, il est important que ces entreprises adoptent des politiques de gestion plus inclusives, qui tiennent compte des particularités culturelles locales ainsi que les aspirations professionnelles des employés. L'intégration de principes tels que le respect de la dignité humaine et des possibilités de croissance est crucial pour améliorer la gestion des talents dans ce secteur (Dias, 2024).

[Il travaillait 12 heures par jour, soit un minimum de 60 heures par semaine, y compris les jours fériés, pour un salaire horaire de 750 FCFA soit 1, 70 dollar canadien] **Extrait 10**, témoignage 10

Au sein des établissements des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne, les statistiques d'emploi montrent un panorama préoccupant qui met en évidence la gestion des employés locaux par des entreprises étrangères. D'après l'observation approfondie des témoignages et ainsi que notre propre expérience dans ce secteur d'activité, pour l'emploi indique une prévalence de l'emploi précaire, avec de nombreux travailleurs occupant des postes mal rémunérés et instables (Kouadio C, 2021), en référence de l'extrait 10 du témoignage 10.

[Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos] **Extrait 3**, témoignage 3

[Les employés travaillaient sans jour de repos, les jours fériés n'étaient ni payés ni reconnus, à l'exception du jour de l'indépendance nationale du pays et le nouvel an] **Extrait 4**, témoignage 6

[Les expatriés avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise] **Extrait 13**, témoignage 5

[Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui quittaient la chine pour venir se former et travailler avec nous] **Extrait 14**, témoignage 3

Selon l'extrait 13 du témoignage 5 et l'extrait 14 du témoignage 3, nous remarquons la plupart des employés se heurtent à des plafonds de verre, les empêchant d'accéder à des postes de supérieurs, ce qui se traduit par un écart salarial considérable par rapport aux expatriés (Talahite, 2010). De ce fait, les critères de recrutement laxistes adoptés par ces entreprises compliquent davantage la qualité du service, contribuant donc à une dynamique de travail qui favorise l'exploitation et la désillusion parmi les employés locaux.

Les disparités de traitement entre employés locaux et expatriés soulignent non seulement une iniquité socio-économique, mais aussi des préjugés culturels enracinés. Selon l'extrait 3 du témoignage 3 et l'extrait 4 du témoignage 6, ces témoignages des employés révèlent des conditions de travail stressantes, où les heures de travail peuvent atteindre 12 heures par jour tant pour les managers et le reste du personnel, tout en restant sous la menace de mesures disciplinaires sévères. Ils évoquent également un sentiment d'anxiété et d'un turnover élevé au sein des équipes locales. Cette situation est d'autant plus préoccupante que, malgré l'importance économique croissante du secteur des jeux de hasard dans la région, les entreprises continuent d'ignorer les valeurs culturelles locales et les dynamiques communautaires, ce qui nuit à leur réputation et à leur performance à long terme.

Les types d'emplois disponibles pour les employés locaux sont variés, mais souvent inéquitables en raison de la gestion des personnes par des entreprises étrangères des JHA. Les postes de base, tels que les agents de sécurité, les agents de service à la clientèle, les croupiers, les techniciens de surface et les préposés de machines à sous, constituent une majorité des emplois accessibles aux locaux (Fall et al., 2019). Cependant, ces rôles sont associés à des conditions de travail précaire, au manque de protection sociale et à des salaires peu compétitifs. De plus, comme l'indique Olweny (2022), les employés locaux ressentent fréquemment des frustrations liées à l'absence de perspectives d'avancement. Cette problématique est aggravée par un système managérial qui privilégie les expatriés au détriment des employés locaux, créant ainsi une dynamique de dépendance et une culture organisationnelle toxique comme souligné dans l'extrait 14 du témoignage 3.

[Je prenais en charge mon logement, ma nourriture et les frais de déplacement pour se rendre au travail. Les congés étaient payés, l'assurance maladie était remboursée de 80%, mais d'autres des expatriés qui étaient là comme de Français, des Marocains bénéficiaient de logement, la nourriture, les voitures de fonctions pour leurs déplacements et ils avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise] **Extrait 11**, témoignage 5

[La plupart des postes clés étaient donnés chez les Français qu'ils aient l'expérience ou non] **Extrait 15**, témoignage 5

D'après les extraits 11 et 15 du témoignage 5 et l'extrait 14 du témoignage 3, les emplois de supervision ou de manager sont souvent réservés aux employés expatriés, laissant les travailleurs locaux sans opportunités de progression professionnelle. Ce phénomène est symptomatique d'une gestion défailante et de préjugés inhérents à la structure d'entreprises. Les employés, en particulier ceux issus de milieux moins favorisés, se retrouvent ainsi piégés dans un cycle de précarité où leurs compétences ne sont pas valorisées à leur juste niveau, et ce, malgré une main-d'œuvre potentiellement qualifiée.

4.3 INFLUENCE CULTURELLE SUR LA GESTION DES EMPLOYES DANS L'INDUSTRIE DES CASINOS SUBSAHARIENS

Les pratiques opérationnelles et les relations de travail dans les entreprises des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne sont souvent influencées par la culture. Elle est définie comme l'ensemble des valeurs, croyances, langues et comportements partagés au sein d'une organisation (Schein, 2010), joue un rôle déterminant dans la manière dont les entreprises fonctionnent et interagissent avec leurs employés.

[Les patrons me disaient il faut que je collabore plus avec l'inspection du travail et le neveu du président pour protéger l'entreprise] **Extrait 16**, témoignage 6

Extrait 16 du témoignage 6 montre que cette déclaration illustre comment les relations culturelles et politiques peuvent influencer les pratiques de gestion et la prise de décision dans les entreprises. Ces entreprises doivent chercher à collaborer avec les autorités locales et les leaders communautaires pour mieux avancer les affaires et être inclusives dans les communautés locales.

[Il y'avait un problème de langue qui empêchait la plupart des Chinois de communiquer avec moi si ce n'était pas l'anglais et ils avaient beaucoup de difficultés à communiquer avec le reste des employés locaux qui parlaient seulement français] **Extrait 17**, témoignage 3

Extrait 17 du témoignage 3 montre que les différences culturelles peuvent affecter la communication et la gestion des équipes. Les différences des langues peuvent créer aussi des incompréhensions et des tensions entre les employés locaux et les expatriés, affectant la cohésion et l'efficacité de l'équipe. Selon Hofstede (2001), les différences culturelles peuvent affecter divers aspects du management, y compris la communication, la prise de décision et le leadership.

Cependant, nous pouvons recommander la mise en pratique de concept Ubuntu auprès de ces entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent. Ce concept valorise la solidarité

et l'interdépendance, peut avoir un impact positif au sein de ces entreprises. A ce titre, Karsten et IIIa (2005), notent que les entreprises qui intègrent ces valeurs dans leur culture organisationnelle peuvent favoriser un environnement de travail collaboratif et inclusif.

4.3.1 Problèmes de communication

Les barrières de communication constituent un obstacle majeur à la gestion des employés locaux par les entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent non seulement en Afrique subsaharienne, mais partout dans le monde des affaires. Ces barrières se manifestent à la fois sur le plan linguistique et culturel, intensifiant les problèmes rencontrés par les employés dans leur interaction quotidienne au sein d'un cadre de travail souvent dominé par les expatriés. En effet, la différence de langue peut altérer la transmission des messages essentiels concernant les attentes, les responsabilités et les procédures de l'entreprise (Duport et Janicot, 2010). Cela peut non seulement créer des malentendus, mais aussi engendrer un sentiment d'exclusion parmi les employés locaux. D'après les données recueillies explicitement l'extrait 17 du témoignage 3, une telle exclusion empêche la collaboration et le développement d'une culture d'entreprise inclusive, essentielle pour la performance organisationnelle (Oumarou, 2014). Ainsi, comprendre et surmonter ces barrières est fondamental pour améliorer la gestion des ressources humaines dans ces entreprises étrangères des casinos, favorisant une atmosphère de travail plus productif et équitable.

[Les employés avaient tenté auprès de la direction de revoir les conditions de travail, malheureusement la direction n'avait pas répondu à leur requête en disant : celui qui veut travailler, il travaille, celui qui ne veut pas qu'il parte, dans ce pays, il y'a plusieurs personnes qui cherchent le travail] **Extrait 8**, témoignage 6

[Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui

quittaient la chine pour venir se former et travailler avec nous] **Extrait 14**, témoignage 3

De plus, la gestion des ressources humaines de ces entreprises est souvent marquée par une absence de sensibilisation aux différences culturelles qui influencent les pratiques de travail et les attentes des employés locaux. Les approches managériales importées, sans adaptation contextuelle, peuvent entraîner un désengagement et une résistance parmi les équipes. Lorsque les entreprises étrangères ne prennent pas en compte les éléments culturels, comme le rôle communautaire et les valeurs de l'Ubuntu, cela peut créer des tensions entre les employés et la direction. Les extraits 14 et 17 du témoignage 3 et celui de 8 du témoignage 6, révèlent que cette méfiance s'accompagne d'un sentiment d'injustice sociale et d'un manque de reconnaissance de leurs compétences et contributions. Par conséquent, il devient impératif d'intégrer une approche managériale qui prenne en considération les contextes culturels pour minimiser les barrières de communication et optimiser l'efficacité organisationnelle (Mboule, 2024).

Par ailleurs, les lacunes en matière de formation et de développement professionnel amplifient les barrières de communication au sein des entreprises des jeux de hasard et d'argent. Ces lacunes se traduisent par manque de clarté sur les parcours de carrières et les opportunités d'évolution, entraînant un climat de travail peu propice à l'épanouissement des employés. Les employés locaux, souvent confrontés à des heures de travail épuisant et à des conditions précaires, peuvent être découragés par la perception qu'ils sont piégés dans des rôles subalternes sans perspectives d'avancement.

[Le patron refusait tout dialogue avec les employés] **Extrait 18**, témoignage 6

De plus, sans protocoles de communication efficaces pour traiter les préoccupations des employés, les frustrations peuvent être aggravées, entraînant une hausse du turnover et

des tensions internes. Les entreprises étrangères doivent donc s'engager à établir des canaux de communication clairs et efficaces qui permettent aux employés de partager leurs préoccupations et leurs idées, stimulant ainsi une culture de responsabilisation et d'entraide au sein de l'organisation.

4.3.2 La différence linguistique : problème majeur affectant la gestion des entreprises étrangères

Nous avons remarqué que les différences linguistiques à un impact significatif au sein de ces entreprises des jeux de hasard et d'argent, surtout dans les entreprises Chinoises, Japonaises, Ukrainiennes ou Russes dans les pays francophones ou Anglophones en Afrique subsaharienne. Ces disparités ne se limitent pas à l'utilisation de différentes langues, mais englobent également des variations culturelles et des interprétations divergentes des communications (Cissé, 2005).

[Il y'avait un problème de langue qui empêchait la plupart des Chinois de communiquer avec moi si ce n'était pas l'anglais et ils avaient beaucoup de difficultés à communiquer avec le reste des employés locaux qui parlaient seulement français] **Extrait 17**, témoignage 3

[Les relations avec ses supérieurs ukrainiens varient. Certains chefs le traitent correctement et gèrent bien l'ensemble du personnel, tandis que d'autres montrent des lacunes, peut-être en raison des différences linguistiques et culturelles] **Extrait 19**, témoignage 8

Par exemple, dans ces témoignages, une compréhension insuffisante de la langue locale peut entraîner des incompréhensions au sein de l'équipe de travail, impactant ainsi les performances opérationnelles. En parallèle, le manque de formation linguistique adaptée pour les expatriés engendre une dynamique de pouvoir inégale, où les employés locaux se sentent souvent marginalisés (Lancereau-Forster et Martinez, 2022).

Pour garantir une communication claire et effective au sein de l'entreprise, il est important d'adopter des stratégies de gestion qui tiennent compte de ces différences linguistiques. Les entreprises des jeux de hasard et d'argent doivent investir dans des programmes de formation linguistique pour les expatriés et des formations interculturelles pour créer un environnement de travail plus inclusif et respectueux (Karjalainen, 2010). De ce fait, il est essentiel de faire ces formations de langue et culture de pays hôtes depuis les pays d'origine avant de s'expatrier.

En outre, une gestion inadéquate des différences linguistiques peut nuire à la motivation et à la satisfaction des employés locaux. Les extraits 17 et 19 des témoignages 3 et 8 révèlent que cette exclusion linguistique engendre un sentiment d'aliénation et diminue l'engagement des employés envers le travail. Les entreprises étrangères des jeux de hasard en Afrique subsaharienne, dominées par des expatriés, démontrent souvent une absence de reconnaissance des compétences locales (Razafindrakoto et Roubaud, 2011), ce qui peut nuire à la performance de l'entreprise à long terme.

Par ailleurs, il est important que ces entreprises étrangères de s'intéresser aux langues locales des pays qu'elles s'exploitent pour créer l'harmonie aussi au sein de leurs équipes. Les différences linguistiques ne doivent pas être considérées uniquement comme des défis, mais aussi comme des opportunités pour enrichir les pratiques de gestion.

[En tant qu'Assistant-manager, dans ces trois casinos, les boss ne le sollicitaient pas quand il s'agissait de prendre ou de contribuer aux décisions de l'entreprise] **Extrait 20**, témoignage 11

Extrait 20 du témoignage 11 montre que peut-être, les patrons ne sollicitaient pas les employés locaux aux décisions de l'entreprise par rapport aux barrières de langues. Alors, selon Waxin (2008), dans ses études sur la gestion des ressources humaines internationales, l'engagement actif des employés locaux dans les processus décisionnels peut conduire à des solutions novatrices adaptées aux réalités du marché local. Ce type d'engagement favorise

une culture d'entreprise plus respectueuse et dynamique, où les employés sont motivés à partager leurs connaissances et à contribuer à l'expansion des activités de l'entreprise.

4.3.3 Malentendus culturels sur le milieu de travail

Toutes les entreprises citées, ce sont des entreprises étrangères implantées en Afrique subsaharienne, la confusion ou les malentendus culturels sur le lieu de travail sont fréquents et impactent plus les employés locaux au sein de ces entreprises.

[En cas de problème, les clients chinois avaient d'habitude de dire « appeler chef chinois » car ils savaient que ses patrons sont des chinois et peu importe ce qui va se passer les chinois seront toujours de leur côté pour les défendre] **Extrait 21**, témoignage 11

Ces malentendus se manifestent souvent par une interaction dysfonctionnelle entre les valeurs locales et les pratiques de gestion importée. Par exemple, la gestion des ressources humaines, qui repose généralement sur des normes occidentales, peut négliger des aspects culturellement significatifs tels que la collectivité et le respect des traditions, engendrant une déconnexion entre les employés et leurs supérieurs (Gauthey et Ratiù, 1989).

Extrait 21 du témoignage 11 montre les Chinois se sentent valorisé par son compatriote, même s'il a tort et ne fait pas confiance aux compétences des employés locaux. De plus, les approches de gestion qui ne tiennent pas compte de la culture locale, les compétences des employés locaux, comme celles inspirées par des idéologies managériales confucéennes soumises à des interprétations variées, réduisent l'efficacité organisationnelle (Koczkás, 2024 ; Unesco, 2010 ; Oumarou Harou, 2014). En conséquence, il est important que les entreprises étrangères prennent conscience de ces malentendus pour favoriser un environnement de travail harmonieux et inclusif.

[Malgré ce qui se passe, je m'efforce toujours de bien effectuer mon travail et de m'adapter aux diverses situations de peur encore de perdre mon boulot] **Extrait 9**, témoignage 8

La diversité socio-économique de l'Afrique subsaharienne influence également les malentendus culturels au sein de ces entreprises des JHA. Les pratiques de gestion étrangère, souvent perçues comme autoritaires, peuvent entraîner des ressentiments chez les employés locaux qui s'attendent à un environnement de travail basé sur le dialogue et la réciprocité. Dans le secteur de l'industrie des jeux de hasard et d'argent, où le stress et la pression sont omniprésents, la manière dont les employeurs communiquent les attentes et les exigences est déterminante pour le bien-être des employés. Malheureusement, la rigidité des structures hiérarchiques et le manque d'inclusivité dans la prise de décision aggravent les tensions (Bleton et al., 2022). Les pratiques managériales qui valorisent les connaissances des employés locaux et soit sensibles aux dynamiques culturelles peuvent non seulement atténuer ces incompréhensions, mais aussi améliorer la satisfaction et la rétention des employés.

Cependant, les opportunités de développement professionnel pour les employés locaux sont souvent limitées par ces malentendus culturels. Les politiques de promotion et de formation, conçues sans tenir compte des réalités culturelles, sont perçues comme des outils d'exclusion plutôt que comme des mécanismes d'avancement (Gauthey et Ratiù, 1989).

[Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui quittaient la chine pour venir se former et travailler avec nous] **Extrait 14**, témoignage 3

Extrait 14 du témoignage 3 révèle des failles dans le système de gestion de ces entreprises qui empêchent l'ascension des employés locaux vers des postes de direction, illustrant ces déséquilibres structurels. De plus, des témoignages discriminatoires et l'absence de possibilités de formation mettent en lumière une gestion inadéquate qui ignore les besoins spécifiques des travailleurs locaux.

4.4 RESSOURCES HUMAINES DES CASINOS SUBSAHARIENS

Les données recueillies nous montrent que la gestion des ressources humaines dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne présente des enjeux particuliers liés à la gestion des personnes en milieu de travail qui englobent la diversité de la main-d'œuvre, les conditions de travail, la discrimination, le traitement des employés, formation et développement des compétences, et la gestion des carrières.

4.4.1 Gestion de la diversité au sein des entreprises des JHA

D'après les analyses, la diversité a pour but d'expliquer le rôle des femmes, personnes handicapées, origines ethniques, des orientations sexuelles ou l'âge au sein de ces entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent. Cette diversité se manifeste par la présence de travailleurs locaux et expatriés.

[Les chefs me demandaient de déclasser toutes les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes, affirmant qu'elles n'étaient pas bonnes pour l'image de l'entreprise. Et l'entreprise ne peut pas les recruter] **Extrait 5**, témoignage 3

[Il y'avait un problème de langue qui empêchait la plupart des Chinois de communiquer avec moi si ce n'était pas l'anglais et ils avaient beaucoup de difficultés à communiquer avec le reste des employés locaux qui parlaient seulement français] **Extrait 17**, témoignage 3

[Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui quittaient la chine pour venir se former et travailler avec nous] **Extrait 14**, témoignage 3

[Les expatriés avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise] **Extrait 13**, témoignage 5

[Le traitement des employés par les employeurs n'était pas toujours équitable, car leurs boss traitaient ses compatriotes mieux de les employés locaux] **Extrait 22**, témoignage 11

D'après les auteurs comme Lazzari Dodeler et Albert (2017, p.57) « gérer la diversité en entreprise, c'est reconnaître et valoriser les différences entre les personnes », alors nous pouvons dire que la gestion de la diversité a pour but de lutter contre les discriminations et les inégalités de traitement en milieu de travail (Bender, 2004 ; Bruna et Chauvet, 2013). En effet, ces entreprises négligent l'aspect de l'équité de traitement ou l'égalité de chance envers les employés locaux en basant sur l'extrait 22 du témoignage 11.

Si la main-d'œuvre diversifiée est une richesse dans une entreprise (Bruna et Chauvet, 2013 ; Lazzari Dodeler et Albert, 2017 ; Laufer, 2009), alors dans les établissements des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne est le contraire surtout dans les entreprises chinoises ou libanaises comme mentionner dans les données recueillies explicitement l'extrait 5 du témoignage 3. Nous pouvons observer les inégalités visibles et les discriminations dans le milieu de travail envers la communauté locale à travers leur procédure d'embauche dans différents postes. A ce titre, la gestion de la diversité perd son objectif au sein de ces entreprises, alors que les auteurs comme Milkovich et Boudreau, 1994 cités dans Bender (2004, p.206) soulignent « l'objectif est que les décisions prises conduisent à l'embauche, la promotion et la fidélisation de membres des groupes concernés ».

Par exemple, les femmes occupent des postes d'en bas d'échelle, les personnes avec l'âge avancé dans les trentaines ont moins de chance d'être recrutées et les personnes qui ont des handicaps visibles et les orientations sexuelles, quelles que soient leurs compétences ou leurs connaissances de secteur d'activité n'ont pas le droit de travailler dans ces entreprises. La discrimination est totale au sein de ces entreprises. En faisant référence sur les extraits 23 ; 5 et 22 des témoignages 3 et 11.

[En plus on recrute les belles femmes pour attirer des clients et faire la promotion de l'entreprise] **Extrait 23**, témoignage 3

Cependant, en défiant les stéréotypes et en démontrant leurs compétences managériales, les femmes africaines contribuent à faire évoluer les mentalités et à créer des entreprises plus performantes et plus inclusives (Nassira et Nabila, 2017). Alors que ces établissements des jeux de hasard et d'argent les utilisent pour attirer les clients à travers leurs beautés et non par leurs capacités à gérer, tandis qu'elles amènent leurs femmes pour être de dirigeantes de leurs entreprises et occupent souvent des postes de hautes directions avec des grandes responsabilités.

La gestion de la diversité prend son sens dans une entreprise lorsque chaque employé est valorisé à son titre valeur avec toute sa diversité interne ou humaine, même St Onge et al., 2013 cités dans Lazzari Dodeler et Albert (2017, p. 57) mentionnent qu'« une main d'œuvre composée d'employés qui se distinguent sur le plan des caractéristiques individuelles comme l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, le statut d'emploi, le handicap, les croyances religieuses, l'origine ethnique ou la langue » en basant à ce genre d'entreprise, les personnes se sentent à l'aise de travailler et de rester si longtemps, car elles se sentent respectées au sein de l'entreprise. C'est la manière d'attirer et fidéliser une main-d'œuvre diverse (Thomas et Ely, 1996 ; Lazzari Dodeler et Albert, 2017). A ce sens, les entreprises des jeux de hasard et d'argent doivent sensibiliser les équipes à la richesse que représente la diversité des profils et à l'importance de travailler ensemble avec le personnel local et expatrié.

Quand la diversité culturelle est valorisée et respectée, les employés peuvent bénéficier une compétence « intelligence interculturelle » (Lazzari Dodeler et Albert, 2017, p. 58). Selon Soussi et Côté (2006), les entreprises doivent repenser leurs stratégies pour attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée, ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte des entreprises de jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne. La diversité culturelle,

selon eux, est un enjeu récurrent qui nécessite une adaptation constante des pratiques managériales pour intégrer efficacement les travailleurs issus de différents horizons culturels.

La diversité de la main-d'œuvre crée souvent des tensions et des conflits dans ces entreprises, car elle est mal gérée (Steinmueller, 2002). Elle est considérée comme l'économie du savoir au sein d'une entreprise. Les entreprises des jeux de hasard et d'argent doivent prendre conscience non seulement pour le terme de la diversité, mais aussi de l'avantage qu'elle pourra fournir au sein de l'organisation. Pour David et Foray (2002), les organisations doivent créer des communautés de connaissance qui favorisent la production et la circulation de savoirs nouveaux, interconnectant des personnes de différentes entités.

La diversité de la main-d'œuvre au sein de ces entreprises nécessite une adaptation continue des pratiques managériales, une reconnaissance des différences culturelles et une promotion active de l'inclusion. Telle adaptation permettra d'instaurer l'équité et la justice sociale ainsi que la lutte contre la discrimination et à promouvoir l'égalité des chances dans le milieu professionnel (Bender, 2004 ; Laufer, 2009 ; Bruna et Chauvet, 2013 ; Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Des bonnes pratiques de la gestion de la diversité de la main-d'œuvre donneront l'accès et la possibilité à tous les employés dans une société de bien travailler et de se sentir comme chez soi et de rester si longtemps dans l'entreprise (Lazzari Dodeler et Albert, 2017).

4.4.2 La discrimination

Dans cette section, nous allons parler des problèmes liés à la discrimination et l'injustice qui règnent au sein des entreprises étrangères opérant dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne. Cette discrimination peut prendre plusieurs formes, notamment la discrimination basée sur le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique, et le genre.

[Les chefs me demandaient de déclasser toutes les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes, affirmant qu'elles n'étaient pas bonnes pour l'image de l'entreprise. Et l'entreprise ne peut pas les recruter] **Extrait 5**, témoignage 3

Extrait 5 du témoignage 3 met en lumière une pratique discriminatoire flagrante où les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes sont exclues de processus de recrutement. Cette discrimination est contraire aux principes d'égalité et de diversité et peut entraîner des conséquences négatives sur le moral et la motivation des employés.

[Le traitement des employés par les employeurs n'était pas toujours équitable, car leurs boss traitaient ses compatriotes mieux de les employés locaux] **Extrait 22**, témoignage 11

[Les employés locaux ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises] **Extrait 25**, témoignage 6

[Ces derniers avaient des salaires triple fois que le mien et bénéficiaient de meilleures conditions de vie] **Extrait 24**, témoignage 4

Les extraits 22 ;25 et 24 des témoignages 11 ; 6 et 4 montrent qu'il y a des injustices accrues au sein de ces entreprises par le traitement employés locaux par rapport aux expatriés. Les expatriés reçoivent souvent des salaires plus élevés et bénéficient de meilleures conditions de vie, ce qui crée un sentiment d'injustice parmi les employés locaux.

Dans ces entreprises, le savoir-faire ou les compétences des employés locaux sont moins considérés, ils ne peuvent pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises, comme souligne l'extrait 25 du témoignage 6. Il y a des barrières invisibles considérées comme plafond de verre qui empêchent les personnels d'accéder à des postes de direction (Bezzaou et Hassani, 2023). Ce phénomène s'applique à la plupart des employés locaux, qui s'accompagne des écarts salariaux accrus par rapport à leurs homologues expatriés. C'est

pour cela que cette gestion des personnes par ces entreprises présente des barrières en ce qui concerne le développement des carrières et la rétention des employés.

Pour lutter contre la discrimination et l'injustice, les entreprises doivent mettre en place des politiques de diversité et d'inclusion claires et strictes. (Karsten & Illa, 2005) Ces politiques doivent inclure des mesures pour garantir l'égalité des chances dans le recrutement, la formation, et la promotion des employés, indépendamment de leur origine, de leur handicap, ou de leur orientation sexuelle.

4.4.3 Employabilité et gestion des carrières

L'employabilité et la gestion des carrières déterminent non seulement la satisfaction et la performance des employés, mais aussi le développement professionnel ainsi que la progression de carrière.

[Les employés locaux ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises]
Extrait 25, témoignage 6

Cet extrait 25 du témoignage 6 indique qu'il y a des obstacles auxquels sont confrontés les employés locaux en matière de progression de carrière. Il existe des barrières invisibles appelées « *plafond de verre* » (Bezzaou et Hassani, 2023), qui empêchent les employés locaux de progresser dans leurs carrières.

La gestion des carrières doit inclure des pratiques telles que le recrutement, le développement des compétences, et la mobilité interne. Selon Guérin et Wils (1992), ces pratiques permettent aux employés locaux de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

[Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12 heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos] **Extrait 3**, témoignage 3

Extrait 3 du témoignage 3, montre l'exigence de patrons concernant les heures de travail. Les longues heures de travail et les conditions de travail difficile peuvent affecter la santé et le bien-être des employés, ce qui peut à son tour affecter leur employabilité et leur gestion de carrière. Ces entreprises ont l'obligation de mettre en place des stratégies pour équilibrer les exigences du travail avec le bien-être des employés.

L'évolution des carrières des employés reste un grand défi au sein de ces entreprises compte tenu de rareté des profils des postes tels que les croupiers, les inspecteurs, les pit-boss ou les managers et manque de confiance de ces entreprises envers les compétences des employés locaux, elles se sentent parfois obligées de faire recours dans leur pays d'origine pour recruter (Adanhounme, 2015). A ce titre, une étude menée par Ken Kamoche et Lisa Qixun Siebers dans Chinese management practices in Kenya montre que les investisseurs étrangers peuvent ne pas tenir compte des connaissances locales ou considérer que les compétences locales sont insuffisantes et inadaptées à leur technologie de pointe et insister pour faire venir leurs propres travailleurs en plus des cadres expatriés (Kamoche et Siebers, 2015).

[J'ai suivi cette formation pendant quatre mois, du lundi au vendredi de 7h à 17h et le samedi de 7h à 12h, avec une pause d'une heure de 13h à 14h] **Extrait 26**, témoignage 1

Cet extrait 26 du témoignage 1, montre l'importance d'une formation rigoureuse et structurée pour préparer les employés aux exigences de leur travail. Une formation intensive permet aux employés d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour gérer les jeux et interagir avec les clients de manière professionnelle.

La formation et le développement des compétences sont très importants pour garantir que les employés de l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne possèdent les compétences nécessaires pour exceller dans leurs rôles. Ces initiatives permettent non seulement d'améliorer la performance des employés, mais aussi de favoriser leur développement professionnel et leur satisfaction au travail.

La formation continue a pour but d'améliorer l'employabilité et la gestion des carrières. Selon Noe (2010), les programmes de formation doivent être conçus pour répondre aux besoins spécifiques de chaque industrie et permettre aux employés d'acquérir des compétences transférables qui peuvent être utilisées dans d'autres secteurs.

[Depuis mon arrivée, j'ai eu l'opportunité de suivre huit formations internes, ce qui m'avait permis d'améliorer continuellement mes compétences] **Extrait 27**, témoignage 7

Extrait 27 du témoignage 7 montre que les programmes de formation doivent être continus pour garantir que les employés restent à jour avec les dernières techniques et pratiques de l'industrie. L'absence de critères de sélection stricts peut entraîner une variabilité dans la qualité du service et la performance des employés (Gazier, 2005). De plus, sans un cadre de gestion des compétences bien défini, il peut être difficile pour les employés de progresser dans leurs carrières et d'acquérir les compétences nécessaires pour des postes plus élevés (Masdonati et Zittoun, 2012)

4.4.4 Gestion des personnes locale en milieu de travail

La gestion des ressources humaines gère l'ensemble des activités de l'entreprise (Dietrich et Pigeyre, 2011 ; Cadin et al., 2012) et la gestion des personnes, quant elle, met davantage l'accent sur les aspects humains et relationnels au milieu de travail (Holcman, 2007 ; Albert et Lazzari Dodeler, 2021). Dans ce contexte, nous allons baser notre réflexion sur la gestion des personnes locales en milieu de travail, en particulier dans les organisations étrangères des jeux de hasard et d'argent implantées en Afrique subsaharienne.

[Les employés avaient tenté auprès de la direction de revoir les conditions de travail, malheureusement la direction n'avait pas répondu à leur requête en disant : celui qui veut travailler, il travaille, celui qui ne veut pas qu'il parte, dans ce pays, il y'a plusieurs personnes qui cherchent le travail] **Extrait 8**, témoignage 6

[Les employés locaux ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises]
Extrait 25, témoignage 6

[On commençait à utiliser les croupiers par leurs chances et non par leurs compétences ou savoir-faire] **Extrait 28**, témoignage 6

Les pratiques managériales importées des pays d'origine des investisseurs ne tiennent pas toujours compte des spécificités culturelles et économiques locales (Claeyé, 2019 ; Kamdem, 2000). En effet, les entreprises peuvent expérimenter une inadéquation dans la compréhension des attentes et des besoins des employés locaux, ce qui entraîne un manque de démotivation et un turn-over élevé. Paradoxalement, alors que ces entreprises s'installent avec l'intention de contribuer au développement économique, leur approche négligente vis-à-vis des valeurs culturelles locales et des droits des employés limite leur impact positif.

Il est crucial d'établir des pratiques de gestion adaptées qui intègrent la culture locale et favorisent un environnement de travail inclusif, reflétant la nécessité de mieux gérer le capital humain dans les contextes multiculturels de l'Afrique subsaharienne. Les entreprises étrangères doivent reconnaître que la réussite de leur modèle économique dépend intrinsèquement de la qualité de leur gestion des ressources humaines. D'après les extraits 8 ; 25 et 28 du témoignage 6, nous remarquons que la gestion des entreprises étrangères en Afrique subsaharienne a révélé une prévalence de pratiques non adaptées, contribuant à une exploitation systématique des employés locaux. De plus, la réglementation insuffisante dans des pays exploités démontre la difficulté des entreprises à opérer dans un cadre légal et éthique tout en respectant les droits des employés locaux.

Il est évident qu'une gouvernance éclairée, anticipant les risques associés à des pratiques managériales inadaptées, pourrait non seulement améliorer les conditions de travail, mais aussi renforcer la loyauté des employés et accroître la performance à long terme. L'insertion de concept qui valorise la solidarité et l'interdépendance, peut jouer un rôle important dans la gestion des personnes locales. De ce fait, Karsten et Illa (2005) soulignent

que les entreprises qui intègrent ces valeurs dans leur culture organisationnelle peuvent favoriser un environnement de travail collaboratif et inclusif, car Ubuntu met l'accent sur les relations interpersonnelles et le respect mutuel, ce qui peut aider à surmonter les enjeux liés aux différences culturelles.

4.4.5 Gestion des expatriés

Bien sûr que le recrutement des expatriés est une stratégie clé qui permet d'apporter une expertise internationale précieuse aux casinos. Cette expertise est essentielle pour le développement et la compétitivité des casinos dans le milieu concurrentiel, car elle introduit de nouvelles perspectives et des pratiques éprouvées à l'échelle mondiale (Davoine, 2012 ; Correia, 2010 ; Vincent, 2024).

[Pendant que j'étais dans cette entreprise, je n'avais pas eu la chance d'obtenir une promotion ou de gravir les échelons, je me disais peut être mon travail était insuffisant, en revanche, c'était la politique de l'entreprise faisait seulement appel aux Chinois qui quittaient la chine pour venir se former et travailler avec nous] **Extrait 14**, témoignage 3

[J'avais compris que les patrons avaient résister à la gestion du changement et ils avaient fait appel à d'autres Chinois qui étaient venu me remplacer] **Extrait 29**, témoignage 6

[Le patron était obligé de faire venir 3 Chinois, venus de la Chine pour que je les forme et qu'ils travaillent ensemble avec moi] **Extrait 30**, témoignage 4

[Depuis qu'il est dans cette entreprise, il a déjà formé deux de ses supérieurs ukrainiens qui ne connaissaient rien sur le monde du casino. Il les a montré Black-jack, Baccarat, Texas poker et bien d'autres jeux] **Extrait 31**, témoignage 8

La plupart de ces entreprises recrutent le personnel de leurs régions qui ne connaissent pas réellement le milieu du casino, elles les amènent en Afrique pour que les employés locaux puissent les former et afin de compte qu'ils deviennent leurs chefs ou leurs dirigeants et ensuite ces derniers occupent de hautes fonctions ou des postes de directions comme soulignent les extraits 29 ;30 et 31 des témoignages 6 ;4 et 8 des employés dans les entreprises des jeux de hasard de chinois et les Ukrainiens.

[Ces derniers avaient des salaires triple fois que le mien et bénéficiaient de meilleures conditions de vie] **Extrait 24**, témoignage 4

[Je prenais en charge mon logement, ma nourriture et les frais de déplacement pour se rendre au travail. Les congés étaient payés, l'assurance maladie était remboursée de 80%, mais d'autres des expatriés qui étaient là comme de Français, des Marocains bénéficiaient de logement, la nourriture, les voitures de fonctions pour leurs déplacements et ils avaient constamment des promotions au sein de l'entreprise] **Extrait 11**, témoignage 5

Ces expatriés bénéficient intégralement des savoirs traditionnels de locaux et ils sont bien traités, bien payés, nourries, véhiculés comme le soulignent des extraits 11 et 24 des témoignages 4 et 5, en revanche ces entreprises, lorsqu'elles déplacent le personnel local dans d'autres pays ne bénéficient pas de même traitement ou des avantages que leurs homologues expatriés. Cette approche, adoptée par ces entreprises s'apparente à une nouvelle forme de colonialisme visant à maintenir un contrôle absolu sur les territoires exploités et sur les employés locaux. De ce fait, Jackson et Horwitz (2018, p.1861) notent « that Chinese MNEs in Africa countries such as South Africa and Zambia deploy both expatriates semi-skilled and unskilled workers in spite of the availability of local labor ». Peu importe l'écart en termes de savoir-faire et de compétences entre les employés locaux et expatriés, ces derniers sont systématiquement placés à des postes de direction avec des rémunérations excessives. Une telle gestion est considérée comme une mauvaise pratique managériale. Comme le soulignent Childs et William (1996), le privilège accordé à un groupe social ou

culturel peut perdurer, reléguant au second plan les connaissances locales pourtant précieuses pour améliorer la performance de l'entreprise. Ce favoritisme ne se limite pas à générer des frustrations parmi le personnel local, mais constitue également un frein à l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, la résistance à la dominance inégale du partenaire étranger est considérée comme un élément central de la pensée coloniale (Kamoche et Siebers, 2015). Ainsi, la gestion des personnes dans les entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent reflète une forme de gestion colonialiste.

4.4.6 Le traitement des employés locaux par les entreprises étrangères des JHA

4.4.6.1 Charge de travail

Nous parlons le traitement de l'employeur envers les employés dans les entreprises de jeux de hasard et d'argent.

[Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos] **Extrait 3**, témoignage 3

[Cependant, le travail était dur, comme d'habitude, et les croupiers faisaient souvent des dépressions, certains tombaient même dans la salle pendant le travail à cause de la fumée et le travail intense] **Extrait 32**, témoignage 3

[Il travaillait 12 heures par jour, soit un minimum de 60 heures par semaine, y compris les jours fériés, pour un salaire horaire de 750 FCFA soit 1, 70 dollar canadien. Ces conditions c'étaient dans toute les entreprises qu'il a eu à travailler. Ces longues heures de travail sans rémunérations pour les heures supplémentaires étaient la norme dans les trois casinos où il a travaillé] **Extrait 33**, témoignage 10

Bien sûr, l'objet principal de la direction d'une entreprise est d'atteindre la prospérité maximale pour l'employeur et la prospérité pour chaque employé (Meier, 2017), mais dans ces entreprises, cette hypothèse est à sens unique, seulement la prospérité de l'employeur et non de l'employé. Les employés ne sont pas respectés par ces entreprises étrangères, ils travaillent plus des heures que prévues par la loi jusqu'à ce que cette intensification de travail

devienne une charge mentale chez les employés qui cause des conséquences graves au niveau de leur vie privée ainsi que professionnelle comme indiquent les extraits 3 ;32 et 33 des témoignages 3 et 10. Selon (Fournier et al., 2013), les conséquences de l'intensification du travail sont notamment associées à certains troubles psychologiques tels que le stress chronique, l'anxiété, la dépression, les troubles psychosomatiques, l'assuétude au travail et l'épuisement professionnel.

L'extrait 33 du témoignage 10 montre que dans ces entreprises, les employés travaillent plus et sont moins payés. Ils sont considérés comme de machine à production où les employeurs veulent seulement maximiser leurs profits sans tenir compte du bien-être de ces derniers. A ce titre, Taylor (1911 cités dans Meier, 2017) note que certains employeurs dont l'attitude envers les employés consiste à tirer d'eux le maximum d'effort tout en leur versant les plus bas salaires possibles considèrent qu'une politique plus libérale envers ces hommes leur rapportera davantage; que certains employés qui envient aux propriétaires un profit raisonnable, voire important, et qui estiment que tous les fruits de leur travail devraient leur appartenir.

Les longues heures de travail et les conditions de travail difficile peuvent affecter la santé et le bien-être des employés (Extrait 32 du témoignage 3), nécessitant des stratégies de gestion pour équilibrer les exigences du travail avec le bien-être des employés. En outre, les entreprises doivent mettre en place des systèmes de soutien adéquats pour aider les employés à gérer leur charge de travail et à maintenir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle.

4.4.6.2 Relations avec la direction et les supérieurs

[On commençait à utiliser les croupiers par leurs chances et non par leurs compétences ou savoir-faire] **Extrait 28**, témoignage 6

[Et comment ça se passe ? on envoie les croupiers dans des tables pour jouer face avec les clients et dès la première main, on constate que les croupiers ont plus de chance pour gagner les clients, on les sélectionne pour travailler toute la journée ou toute la soirée.

En travaillant comme ça aussi en cas d'erreurs ou des fatigues, ils seront sanctionnés] **Extrait 34**, témoignage 6

[Les croupiers étaient envoyés à des tables spécifiques pour tenter de battre les clients chanceux, c'est-à-dire j'utilisais les croupiers qui ont de la chance de gagner des clients plus dans des tables que par leur savoir-faire. Les chefs m'ont dit, « il fallait que j'identifie les employés qui ont la main (chance dans le sens irrationnel) pour faire gagner l'entreprise] **Extrait 35**, témoignage 2

Ces témoignages nous donnent une nouvelle façon de définir le casino en Afrique subsaharienne où les employés sont utilisés comme des machines en basant surtout sur leurs chances irrationnelles. Par exemple, le métier de croupier, est considéré comme un métier irrationnel, bien sûr que le savoir-faire des employés compte, mais la chance personnelle est primordiale pour faire gagner la maison. En référence de ces extraits 28 ;34 et 35 des témoignages 6 et 2, nous pouvons qualifier que le casino en Afrique subsaharien, c'est un business et que les investisseurs ont l'obligation de faire le retour sur leurs investissements, que dire plutôt, c'est un divertissement. Ils utilisent toutes les possibilités pour récupérer leur argent en utilisant les employés locaux d'une manière non-éthique et irrationnelle.

Alors que le casino est le lieu de divertissement et la plupart des joueurs qui viennent sont ceux de hautes personnalités, des touristes, les avocats, les architectes, etc.; tous viennent pour se distraire, malgré leurs comportements à un moment donné face au jeu devient compliqué. Leurs réactions face au jeu sont les mêmes que ceux des gens moins scolarisés ou fortunés. Dans ce milieu, très peu de joueurs sont aimables, polis et responsables (Maingy, 2007).

[Les clients ne respectaient pas le personnel, en cas de problème, les clients chinois avaient d'habitude de dire « appeler chef chinois » car ils savaient que ses patrons sont des chinois et peu importe ce qui va se passer les chinois seront toujours de leur côté pour les défendre] **Extrait 36**, témoignage 10

Cet extrait 36 du témoignage 10 montre que les réactions ou comportements des joueurs souvent sont dus à la déception de leurs pertes d'argent face au jeu. Et ils déversent fréquemment leurs colères chez les employés par des mépris et des injures. Alors par là que le personnel devrait bénéficier du soutien de la direction ou de l'entreprise, malheureusement, c'est le contraire, même les auteurs comme Paillé et Valéau (2023) mentionnent que le soutien d'un supérieur envers ces employés est considéré sous une forme d'approbation sociale qui encourage les employés à prendre des initiatives pour l'environnement, avec un effet sur les comportements pro-environnementaux dépendant de la confiance qu'ils accordent à leur supérieur. Dans ces établissements, les managers ne se présentent pas étant leaders pour pousser les employés à travailler et protéger ces derniers face aux dangers, mais plutôt pour maximiser le profit pour l'entreprise. La direction est considérée comme une puissance dirigeante de l'entreprise et son rôle est juste sur le contrôle du rendement de l'entreprise et non sur la santé, l'évolution ou la sécurité des employés. Il n'y a pas des relations entre employés-employeur et le capital humain n'est pas pris en compte dans ces entreprises.

4.4.6.3 Contrat de travail et rémunération

Les contrats de travail et la rémunération sont deux éléments qui mettent les employés en sécurité et donnent la motivation pour bien travailler au sein de toute entreprise ou organisation.

[En termes de gouvernance, au départ, j'avais constaté que les employeurs russes respectaient les contrats et des droits des employés. Cependant, avec le temps, tous les employeurs ont commencé à négliger ces aspects, surtout lors des licenciements, où nos droits étaient souvent bafoués] **Extrait 37**, témoignage 11

[Il travaille sans contrat de travail formel, juste verbal y compris les autres dans cette entreprise] **Extrait 38**, témoignage 8

[Quand j'étais arrivé, l'entreprise avait déjà un an d'existence, il n'y avait pas de contrat formel qui liait les employés avec l'entreprise] **Extrait 39**, témoignage 6

[Les employés travaillaient sans contrat formel et les salaires étaient versés de manière irrégulière] **Extrait 40**, témoignage 5

Dans la plupart des cas, ces entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent ne signent pas de contrats de travail avec leurs employés, quels que soient les emplois qualifiés ou non qualifiés. Explicitement, aux extraits 38 ;39 et 40 des témoignages 8 ;6 et 5 ont révélé que les travailleurs n'ont pas de contrats formels avec leurs employeurs. Selon Adanhounme (2015), les contrats de travail formel et une rémunération équitable sont des éléments pour garantir la motivation et la satisfaction des employés.

[La pression était intense lorsque la maison perdait, ce qui entraînait parfois des licenciements abusifs. Le traitement des employés par les employeurs n'était pas toujours équitable, car leurs boss traitaient ses compatriotes mieux de les employés locaux] **Extrait 41**, témoignage 11

[Le PDG m'a alors demandé de licencier certains employés pour réduire l'effectifs. Je l'ai demandé mais « on va les licencier sans motif comme ça ? ça va nous créer des problèmes au niveau de l'inspection du travail » il m'a dit vaut mieux de diminuer l'effectif que de fermer l'entreprise et en plus ils n'ont pas de contrats formels avec l'entreprise] **Extrait 42**, témoignage 4

Les emplois dans ces entreprises sont donc fragiles et les travailleurs peuvent être licenciés à tout moment, c'est-à-dire d'une manière abusive, car ils ne sont pas protégés par un document juridiquement comme contrat de travail formel comme indique dans l'extrait 42 du témoignage 4.

Pour remédier à ces problèmes, il est important de promouvoir des pratiques de gestion qui respectent les droits des travailleurs et favorisent leur développement professionnel. Par exemple, l'extrait 41 du témoignage 11 indique que les conditions de travail dans les casinos étrangers implantés en Afrique subsaharienne sont souvent marquées par des niveaux élevés de stress et des exigences excessives. Les employés locaux sont fréquemment soumis à des

heures de travail épuisant, allant jusqu'à 12 heures par jour, avec peu ou pas de reconnaissance pour leurs efforts. Ce manque de soutien se traduit par une culture d'entreprise toxique, où la priorité est donnée à la satisfaction des clients, souvent au détriment du bien-être des employés.

4.4.6.4 Sécurité et santé au travail

En réalité, la sécurité et la santé au travail sont des priorités dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent dans les établissements implantés en Afrique subsaharienne.

[Cependant, le travail était dur, comme d'habitude, et les croupiers faisaient souvent des dépressions, certains tombaient même dans la salle pendant le travail à cause de la fumée et le travail intense] **Extrait 32**, témoignage 3

[Il travaillait dans un milieu rempli des fumées de cigarettes chaque jour] **Extrait 43**, témoignage 10

Les normes de sécurité et santé des employés restent souvent négligées. Les entreprises étrangères, motivées principalement par leur profit, tendent à minimiser l'importance de la sécurité au travail. Les employés locaux subissent alors des conditions de travail précaires, comprenant des horaires de travail excessifs, milieu de travail toxique, sans repos adéquat, comme mentionné dans l'extrait 32 du témoignage 3 et l'extrait 43 du témoignage 10. Selon Hancock et al. (2008), la sécurité et la santé au travail sont essentielles pour garantir la satisfaction et la performance des employés. Cette absence de considération pour la santé mentale et physique des travailleurs, non seulement, compromet leur bien-être, mais cela affecte également la qualité des services fournis. Cette situation souligne un enjeu majeur qui est l'inadéquation entre les attentes des entreprises et les réalités vécues par les employés. En conséquence, la recherche de meilleures normes de sécurité et santé apparaît nécessaire pour garantir un environnement de travail propice à la productivité ainsi qu'à la satisfaction des employés.

Le traitement des employés dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne nécessite une approche holistique qui prend en compte les besoins et les enjeux spécifiques des employés. Les entreprises doivent en mettre en place des mesures pour garantir la sécurité et la santé des employés, telles que des équipements de protection et des programmes de soutien psychologique.

4.5 CONSEQUENCES NEGATIVES DE GESTION DES PERSONNES DANS L'INDUSTRIE DES CASINOS SUBSAHARIENS

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les pratiques de gestion des personnes issues des communautés locales par des entreprises étrangères en Afrique subsaharienne. Lors de cette recherche, nous avons constaté que cette gestion a des impacts significatifs sur les employés locaux, la communauté, et même, touchant la performance de leurs entreprises. Les conséquences négatives de cette gestion se manifestent à plusieurs niveaux et sont souvent aggravées par des pratiques managériales inadaptées et un manque de régulation.

4.5.1 Impacts négatifs sur les employés locaux

[Les employés travaillaient sans jours de repos, les jours fériés n'étaient ni payés ni reconnus, à l'exception du jour de l'indépendance nationale du pays et du nouvel an] **Extrait 4**, témoignage 6

[Les patrons exigeaient des cadres de l'entreprise qu'ils travaillent 12 heures du temps par jour, six jours par semaine, avec un jour de repos] **Extrait 3**, témoignage 3

[Les chefs me demandaient de déclasser toutes les personnes ayant des handicaps ou des orientations sexuelles différentes, affirmant qu'elles n'étaient pas bonnes pour l'image de l'entreprise] **Extrait 5**, témoignage 3

[Les employés locaux ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises]
Extrait 25, témoignage 6

Au regard de tous ces témoignages, l'un des principaux problèmes auxquels sont confrontés les employés locaux est la précarité de leurs conditions de travail. Ils sont souvent soumis à des horaires excessifs, sans repos adéquat et sans compensation équitable, comme l'indiquent l'extrait 4 du témoignage 6 et l'extrait 3 du témoignage 3. Ce manque de respect des droits des travailleurs entraîne une fatigue physique et affecte leur santé mentale, augmentant ainsi le taux de stress et de burn-out (Fournier et al., 2013; Hancock et al., 2008).

Au sein de ces entreprises, les employés locaux font face à des discriminations basées sur le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique et bien d'autres préjugés, comme souligne l'extrait 5 du témoignage 3. Ils sont exclus des processus de recrutement et de promotion. Cette pratique, contraire aux principes d'égalité des chances et de diversité, affecte le moral des employés, limite leur motivation et leurs opportunités de carrière (Bender, 2004; Yatim, 2015).

Par ailleurs, les employés locaux ont très peu de perspectives de progression professionnelle. Comme l'illustre l'extrait 25 du témoignage 6 que « les employés ne pouvaient pas grimper des échelons jusqu'à occuper des postes de direction ou encore des postes de hautes responsabilités au sein de ces entreprises ». Ces entreprises préfèrent recruter des expatriés pour des postes de direction, même si les employés locaux possèdent les compétences nécessaires. Ce phénomène de « plafond de verre » (Bezzaou et Hassani, 2023) entraîne un sentiment de frustration et d'injustice, freinant le développement des talents locaux (Noe, 2010).

4.5.2 Impacts négatifs sur les communautés

[L'entreprise ne payait pas l'impôt ou taxes car elle était sous couvert du nom d'un neveu du président de la République] **Extrait 6**, témoignage 6

[Je devais céder aux caprices des clients pour garder mon emploi, comme soulignaient mes patrons que : sans eux, ils ne pourront pas nous payer] **Extrait 7**, témoignage 2

[Après trois mois sans être payés, les employés ont déclenché une grève, ce qui a forcé le patron à fermer l'entreprise] **Extrait 44**, témoignage 4

Les conséquences négatives de gestion de ces entreprises ne se limitent pas uniquement aux employés ; elles entraînent des répercussions plus larges sur l'économie locale et le tissu social. Les pratiques managériales néocoloniales favorisent la maximisation des profits de ces entreprises au détriment du bien-être des employés et du développement durable des communautés locales (Claeyé, 2019). L'extrait 6 du témoignage 6 montre que ces entreprises ne paient pas les taxes locales. Cela engendre des tensions socio-économiques et un climat de méfiance entre les investisseurs étrangers et les communautés locales (Suissa, 2006).

De plus, ces entreprises exploitent les ressources locales sans contribuer de manière significative au développement économique de la région. Elles profitent de la main-d'œuvre locale à faible coût et ne respectent pas les normes de responsabilité sociale des entreprises (Fouda et Causse, 2022). Comme illustre l'extrait 7 du témoignage 2 qui met en avant cette réalité de la précarité et de l'exploitation de la main-d'œuvre locale. Cette dynamique fragilise le lien social et engendre une dépendance économique dangereuse vis-à-vis de ces entreprises (Adanhounme, 2015).

En outre, les pratiques discriminatoires et les inégalités salariales créent des tensions entre les employés locaux et les expatriés, affectant la cohésion sociale au sein des communautés, comme souligne l'extrait 44 du témoignage 4. Les employés locaux peuvent ressentir un sentiment d'aliénation et de frustration, ce qui peut nuire à la stabilité sociale (Doungue et Betchem, 2021).

4.5.3 Impacts négatifs sur les entreprises étrangères

[Les employés avaient tenté auprès de la direction de revoir les conditions de travail, malheureusement la direction n'avait pas répondu à leur requête en disant : celui qui veut travailler, il travaille, celui qui ne veut pas qu'il parte, dans ce pays, il y'a plusieurs personnes qui cherchent du travail] **Extrait 8**, témoignage 6

[Malgré ce qui se passe, il s'efforce toujours de bien effectuer son travail et de s'adapter aux diverses situations et de peur encore de perdre son boulot] **Extrait 9** : témoignage 8

[Après trois mois sans être payés, les employés ont déclenché une grève, ce qui a forcé le patron à fermer l'entreprise] **Extrait 44**, témoignage 4

En négligeant l'aspect humain, ces entreprises se retrouvent souvent en faillite et ferment ses portes ou sont vendues à d'autres investisseurs comme l'indique l'extrait 44 du témoignage 4. L'un des problèmes majeurs réside dans le manque de considération des connaissances et des compétences des employés locaux. Lorsque ces derniers sont marginalisés par ces entreprises, ils se démotivent, ce qui affecte leur santé mentale et physique. En outre, cette façon de faire conduit à une démotivation générale des employés, une baisse de la productivité, et à terme, à des difficultés financières pour ces entreprises. L'extrait 8 du témoignage 6 montre que cette insécurité de l'emploi empêche les entreprises de bâtir une main-d'œuvre stable et expérimentée, ce qui nuit à leur performance (Steinmueller, 2002).

Les pratiques discriminatoires mentionnées précédemment empêchent ces entreprises de bénéficier pleinement des talents locaux (Bruna et Chauvet, 2013; Suissa, 2013). En l'absence de travail sain, ces entreprises peinent à générer des profits et rencontrent des difficultés à payer les salaires ainsi que leurs charges d'exploitation. De ce fait, une faible motivation des employés entraîne un faible rendement et une rentabilité réduite, compromettant ainsi la viabilité de ces entreprises. Cette sous-estimation du capital humain

local entraîne un désengagement des employés, une augmentation de l'absentéisme et des problèmes de santé liés au stress et à la frustration.

Par ailleurs, ces entreprises sont souvent la cible de critiques et de controverses, ce qui nuit à leur image de marque et à leur attractivité auprès des investisseurs et des partenaires externes (Suissa, 2013). L'extrait 9 du témoignage 8 illustre cette perception négative des pratiques de gestion de ces entreprises. En outre, une gestion négative de capital humain entraîne une diminution de la productivité, une perte d'innovation et de créativité, des conflits sociaux incluant des grèves et des interruptions de travail, une dégradation du climat social et des risques juridiques et financiers.

Les entreprises qui ne respectent pas les lois locales du travail et des normes de sécurité sont souvent confrontées à des sanctions légales et à des amendes auprès des autorités locales et compromettre à leur licence d'exploitation (Fall et al., 2021)

4.6 DISCUSSION

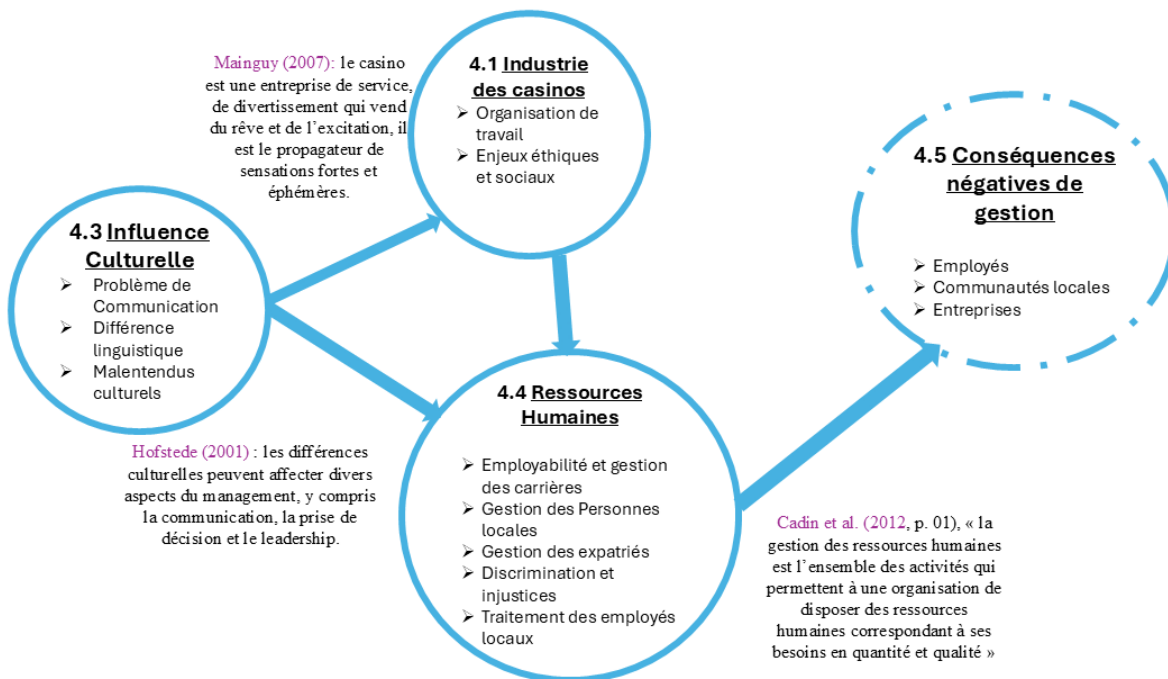


Figure 2. Impact de la culture sur l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne

L'objectif de cette modélisation est de faire comprendre l'incidence de l'influence culturelle sur l'organisation et la gestion des ressources humaines au sein de l'industrie des casinos. L'implantation des organisations des casinos dans des régions à forte identité culturelle soulève des enjeux organisationnels spécifiques. A cet égard, Cadin et al. (2012) mettent en évidence la nécessité d'une gestion des ressources humaines performante et adaptée aux particularités du secteur, afin d'assurer la mobilisation d'un personnel compétent en adéquation avec les exigences de l'entreprise. De ce fait, Hofstede (2001), souligne que les différences culturelles complexifient considérablement cette gestion, influençant la communication, la prise de décision et le leadership. Ces divergences de points de vue révèlent les tensions inhérentes à un secteur d'activité où les enjeux liés à l'organisation du travail et aux enjeux éthiques sont omniprésents.

En revanche, Mainguy (2007) adopte une perspective plus neutre en décrivant l'industrie des casinos comme un espace de divertissement et d'émotions intenses, où la gestion du personnel devrait être orientée vers la satisfaction client et non entravée par des préoccupations culturelles. Toutefois, cette vision est contestée par Schien (2010), qui considère que la culture organisationnelle est indissociable des performances d'une entreprise et doit être intégrée dans la gestion des ressources humaines. En ce sens, une mauvaise adaptation aux réalités culturelles locales peut entraîner des conflits et réduire l'engagement des employés.

En outre, l'organisation du travail dans l'industrie des casinos repose sur des horaires atypiques, des exigences en matière de service client et des normes strictes qui affectent la qualité de vie des employés. Cadin et al. (2012) considèrent que ces caractéristiques nécessitent une gestion rigoureuse des carrières et de l'employabilité, particulièrement en ce qui concerne la gestion des expatriés et des travailleurs locaux. Toutefois, cette gestion est marquée par des inégalités et des discriminations, comme soulignent les extraits 5; 22; 24 et 25 des témoignages 3; 4; 6 et 11. Par exemple, la question du traitement différencié entre les employés locaux et expatriés demeure un sensible. Certains travaux comme des Fall et al.

(2019), Bender (2004) et Bezzaou et Hassani (2023), insistent sur les injustices et la discrimination structurelle qui contribuent à l'inefficacité du système de gestion des carrières au sein des entreprises. Cette dynamique d'exclusion est renforcée par des conditions de travail précaire. Fournier et al. (2013), Hing et Nuske (2011) ainsi que Hancock et al. (2008) soulignent que dans les organisations des casinos, les employés sont fréquemment soumis à des horaires excessifs et des longues heures de travail debout, avec peu de temps de repos, ce qui entraîne des conséquences graves sur leur santé physique et mentale.

Par ailleurs, les organisations étrangères implantées dans une région ancrée dans la culture ont du mal à se tenir si elles ne s'adaptent pas aux réalités culturelles locales de cette région. En effet, cette gestion défailante ne concerne pas seulement des employés eux-mêmes. Elle affecte aussi les communautés et les entreprises. Yatmin (2015) mentionne sur le fait que la discrimination et les pratiques managériales inadaptées dans l'industrie des casinos entraînent un faible taux de fidélisations des employés et une image négative des entreprises auprès des communautés locales et des partenaires externes. En parallèle, Adès et al. (2008) évoquent les enjeux éthiques liés aux jeux de hasard et d'argent, notamment la question de la responsabilité sociale des entreprises. Lorsque les employés sont exploités et que les entreprises ne respectent pas les normes locales de travail, cela peut engendrer des dysfonctionnements ou des tensions sociales et nuire à l'intégration économique des casinos dans les territoires auxquels ils sont implantés.

Pour remédier à ces problèmes, nous suggérons les approches plus inclusives et éthiques des auteurs tels que Lazzari Dodeler et Alber (2017) qui proposent une valorisation de la diversité culturelle au sein d'une entreprise, permettant aux employés d'acquérir une « intelligence interculturelle » qui favoriserait leur intégration et leur évolution professionnelle. De même, Soussi et Côté (2006) insistent sur la nécessité d'adapter les stratégies managériales pour attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée. Dans cette optique que Karsten et Illa (2005) et Davel et al. (2008) misent en avant le concept d'Ubuntu qui valorise la solidarité et les valeurs communautaires. En intégrant des pratiques plus inclusives, en respectant les droits des employés et en réduisant les écarts salariaux entre les

employés locaux et expatriés, les entreprises des jeux de hasard et d'argent pourraient améliorer leur rentabilité tout en garantissant de meilleures conditions de travail et d'être les vues aux regards des communautés locales.

La culture a un impact significatif sur le fonctionnement des casinos et la gestion des ressources humaines. Si certains auteurs, comme Mainguy (2007), perçoivent l'industrie des casinos comme un univers à part où les préoccupations culturelles devraient être en seconde position, d'autres, à l'instar de Hofstede (2001) et Schien (2010), soulignent l'inévitable influence culturelle sur le management. Les conditions de travail souvent difficiles et les pratiques managériales inadaptées souligné par Cadin et al. (2012) rappellent l'urgence de réformes structurelles pour garantir une meilleure intégration des employés locaux et favoriser des environnements de travail plus équitables, diversifiés et inclusifs. En ce sens, la gestion des ressources humaines dans le secteur d'activité comme les casinos ne peut être envisagée indépendamment des dynamiques culturelles et des enjeux sociaux qu'elle implique.

4.7 RECOMMANDATIONS

Le but de cette étude est de mieux comprendre en profondeur les pratiques de gestion des personnes issues des communautés locales par les entreprises étrangères de l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne. L'analyse qualitative des données empiriques, issues d'observations et de témoignages, met en évidence des déficiences managériales significatives au niveau organisationnel dans les établissements des jeux de hasard et d'argent, conjuguées à une supervision étatique et administrative perfectible. Sur cette base, nous formulons quelques recommandations normatives visant à l'amélioration des pratiques de gestion, à garantir des conditions de travail équitables et promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces recommandations s'adressent à un éventail de parties prenantes, incluant les entreprises elles-mêmes, les instances gouvernementales, les employés et les communautés locales.

4.7.1 Les gouvernements, les autorités locales et les communautés locales

Les gouvernements et les autorités locales jouent un rôle important lors d'implantation des entreprises étrangères sur leur territoire. Ils encadrent ces entreprises en matière de réglementation, de fiscalité, de droit du travail et de développement économique local (Oman, 2006). Alors, cette action d'une régulation stricte et d'un soutien aux investisseurs permet de garantir une implantation bénéfique pour l'économie nationale, tout en prévenant les déséquilibres sociaux et économiques. Pour ce faire, ils définissent un cadre législatif clair qui régit l'implantation des sociétés étrangères, incluant l'octroi de licences d'exploitation, la régulation des pratiques commerciales relatives aux ressources naturelles et financières, ainsi que la mise en place de lois pour la protection des consommateurs et des employés.

[L'entreprise ne payait pas d'impôts ou taxes car elle était sous-couvert du nom d'un neveu du président de la République] **Extrait 6**, témoignage 6

D'après les observations et les témoignages, la plupart des entreprises étrangères de l'industrie des casinos ne respectent pas le cadre réglementaire établi. A ce titre, les gouvernements et les autorités locales doivent veiller à ce que les entreprises respectent les lois locales et paient leurs impôts pour contribuer au développement économique et social des régions où elles opèrent. Ils doivent renforcer la réglementation et la supervision des entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent pour qu'elles ne pratiquent pas l'évasion fiscale, l'exploitation des travailleurs, la corruption ou le non-respect des lois locales. Selon Fall et al. (2019), le manque de régulation efficace favorise des pratiques abusives, surtout dans les établissements des casinos, où les risques de blanchiment d'argent et d'exploitation des employés sont élevés.

Par ailleurs, les communautés locales sont des actrices principales pour lutter contre les abus des entreprises qui ne respectent pas les lois et les droits des travailleurs. De ce fait,

grâce à des campagnes de sensibilisation et de mobilisation, elles informent les citoyens sur leurs droits et dénoncent les pratiques abusives. En exerçant une pression sur les autorités locales et nationales, en exigeant une meilleure application des lois et en collaborant avec des avocats ou ONG pour engager des actions en justice. En outre, elles surveillent et documentent les abus en collectant des épreuves (témoignages, rapports, etc.) et en les publiant pour alerter l'opinion publique. Elles pourraient soutenir activement les travailleurs en les aidant à faire valoir leurs droits et en encourageant la formation des syndicats. Elles pourraient aussi engager le dialogue avec les entreprises en utilisant les recours légaux et internationaux pour imposer le respect des droits des travailleurs.

4.7.2 Les employés locaux

Les employés constituent la pierre angulaire de toute organisation. Ils doivent être conscients de leurs droits et responsabilités et doivent s'engager activement dans la promotion de pratiques de travail équitables et responsables. Dans les entreprises comme les casinos avec lesquels les normes de travail ne sont pas respectées, les abus de pouvoir, les discriminations, les injustices et les conditions de travail précaire, les employés ont un rôle à jouer en tant qu'agents de changement. Ils peuvent choisir de différentes actions ayant pour objectif d'améliorer leurs conditions de travail.

Ils peuvent devenir des lanceurs d'alerte, en signalant les comportements répréhensibles aux autorités compétentes, qu'il s'agisse des ressources humaines internes, des organismes de réglementations de l'industrie des casinos s'il existe dans le territoire exploité, ou des instances gouvernementales chargées de faire respecter le droit du travail et les lois contre la discrimination ou tout autre acte nuisible. Ces actions pourraient mettre en lumière certains problèmes cachés et à initier des enquêtes et des mesures correctives.

En outre, les employés peuvent s'organiser collectivement, en rejoignant ou en formant des syndicats ou des groupes de soutien pour donner une voix plus forte, pour négocier de meilleures conditions de travail, des politiques de lutte contre la discrimination et le harcèlement au milieu de travail, ainsi que des procédures de recours transparentes et

accessibles (Mazar, 2019; sfournier, 2023). En effet, cette mobilisation des employés peut conduire à des changements systémiques au sein de ces organisations des casinos.

Par ailleurs, ils peuvent choisir de témoigner et de partager leurs expériences, que ce soit auprès de leurs collègues, des médias, ou dans le cadre de procédures judiciaires. De plus, leurs témoignages peuvent sensibiliser à la réalité de toutes pratiques malveillantes au sein de ces entreprises des casinos, encourager d'autres victimes à se manifester, et exercer une pression sur les employeurs pour qu'ils prennent leurs responsabilités.

Les employés ont une grande responsabilité pour changer leur milieu de travail face aux abus et aux conditions de travail précaires. Ils doivent veiller à ce que leurs employeurs les signent des contrats de travail formels, respectent leurs droits et avoir une rémunération équitable pour garantir leur épanouissement dans leur vie professionnelle ainsi que personnelle.

4.7.3 Les entreprises étrangères

Les entreprises évaluant dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne bénéficient d'une main-d'œuvre à faible coût et contribuent à l'économie locale en créant des emplois. Cependant, leur gestion est souvent critiquée suite à l'inadaptation aux spécificités locales. Une gestion des personnes déficiente risque d'engendrer des conséquences négatives pour les employés, les communautés et la pérennité des entreprises.

Pour améliorer la gestion des salariés locaux, il est important de développer des structures managériales qui intègrent des pratiques de gestion adaptées aux spécificités culturelles locales. Les entreprises devraient s'informer sur le contexte social et culturel et de son influence sur la gestion des équipes (tabous, relations inter-ethniques, position féminine, etc.), sur le droit du travail local. En outre, les entreprises devraient mener des formations sur la culture et les valeurs locales, en favorisant ainsi une compréhension mutuelle entre expatriés et employés locaux. Cela pourrait inclure des séminaires visant à sensibiliser les managers expatriés à l'importance de concepts tels qu'Ubuntu, qui privilégie

le respect et la solidarité communautaire (Karsten et Illa, 2005; Koulayan, 2008; Mangaliso, 2001; Mboule, 2024; Murove, 2011). De ce fait, une stratégie managériale qui intègre les facteurs culturels permettrait non seulement d'améliorer le bien-être des employés, mais aussi de consolider l'application des normes professionnelles, contribuant à un environnement de travail sain et productif.

Cependant, il est important d'instaurer des mécanismes de feedback qui permettent aux employés locaux de s'exprimer sur leurs conditions de travail et les politiques de l'entreprise. La création de forums ou des groupes de discussion réguliers dynamiserait une communication ouverte et constructive entre les employés et la direction. De plus, les entreprises devraient établir des stratégies de reconnaissance des performances qui incluent des possibilités d'avancement ou des mobilités internes pour les employés locaux.

Par ailleurs, l'implication des employés locaux dans la prise de décision est cruciale pour le succès durable des entreprises étrangères. Ces employés locaux possèdent une connaissance approfondie des dynamiques culturelles, économiques et sociales qui caractérisent leur environnement (Mintzberg, 1989; Ribichesi et al., 2008; Ziker, 2023). Leur engagement dans le processus décisionnel permet non seulement d'améliorer la pertinence des stratégies mises en place, mais aussi d'encourager une meilleure adaptation des services offerts aux particularités locales. En intégrant leurs suggestions et leurs préoccupations, les entreprises peuvent atténuer les risques de résistance culturelle et favoriser un climat de travail positif, participant ainsi à la rétention des employés et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

En outre, les recherches des (Boubakary, 2018; Michinov et Michinov, 2013) montrent que les sociétés qui adoptent le modèle collaboratif affichent généralement de meilleures performances financières et opérationnelles. L'implication des employés locaux dans la prise de décision contribue à renforcer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Dans un secteur des casinos souvent critiqué pour ses pratiques managériales médiocres, offrir une voix aux employés locaux peut transformer la perception du public et des parties prenantes quant aux opérations de l'entreprise. Ce genre des initiatives établit un cadre éthique qui

valorise le bien-être des employés, favorise un environnement de travail sain et incite les employés à s'engager activement dans leur rôle. De ce fait, certaines études ont révélé que les initiatives de RSE menées par des entreprises qui intègrent les employés locaux sont souvent mieux adoptées par les communautés, ce qui peut se traduire par une augmentation de la clientèle et promouvoir l'image de l'entreprise (Antwi et al., 2021; Fosu, 2018; Fouda, 2023).

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les pratiques managériales des personnes issues des communautés locales en milieu de travail par les entreprises étrangères de l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne. Pour répondre à cette problématique, il était important d'identifier les ressources scientifiques existantes sur les jeux de hasard et d'argent afin de mieux cerner les spécificités de ce secteur, ainsi que d'examiner la littérature sur le management en Afrique subsaharienne. Dans cette perspective, l'autopraxéographie a été choisie comme méthode de recherche, permettant au chercheur de partager ses expériences personnelles (Albert, 2017). La collecte des données repose sur les récits de l'expérience du chercheur, offrant ainsi un aperçu directs de la gestion des personnes dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne.

Les résultats obtenus de cette recherche montrent que l'industrie des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne se trouve à la croisée des chemins entre les opportunités économiques et les enjeux structurels majeurs. La présente étude a permis de mieux comprendre en profondeur les mécanismes de fonctionnement de ce secteur, mettant en lumière les limites du cadre réglementaire, les difficultés managériales, les tensions socio-économiques et l'impact de la culture sur la gestion des entreprises.

D'un point de vue organisationnel, la structuration hiérarchique des entreprises du secteur des jeux de hasard et d'argent (JHA) repose sur une segmentation des tâches visant à optimiser la rentabilité et l'expérience client (Eroukmanoff, 2021). Cependant, cette organisation rigide se heurte à plusieurs obstacles, notamment un manque de communication sociale et une absence de reconnaissance des droits fondamentaux des employés (Hancock et al., 2008). Les observations et les témoignages recueillis montrent que les employés font face à des conditions de travail précaire, caractérisées par des horaires excessifs, un manque de repos et une pression constante pour maximiser les profits (Prentice et King, 2011). Ces éléments contribuent à un environnement de travail stressant, nuisant à la satisfaction et à la motivation des travailleurs.

De plus, les enjeux éthiques et sociaux de ce secteur sont particulièrement préoccupants. La réglementation en vigueur, souvent insuffisante, favorise une rentabilité au détriment des considérations humaines et sociales (Adès et al., 2008). Les employés locaux sont fréquemment exploités, confrontés à de faibles salaires et à l'absence de protection sociale, ce qui renforce les inégalités et freine leurs perspectives d'évolution professionnelle. De plus, la discrimination dans l'accès aux postes de responsabilité demeure une réalité, les expatriés étant favorisés au détriment des employés locaux (Olweny, 2022; Ouattara, 2003).

Cependant, l'impact de la culture sur la gestion des entreprises des jeux de hasard et d'argent en Afrique subsaharienne est un autre facteur déterminant. Comme le souligne Hofstede (2001), les différences culturelles influencent la communication, la prise de décision et les pratiques de leadership. Les entreprises étrangères implantées en Afrique subsaharienne ont du mal à s'adapter aux réalités culturelles locales, ce qui génère des tensions et des incompréhensions entre les employés locaux et la direction (Schein, 2010). Par exemple, les barrières linguistiques et les différences de perception du travail ont un impact significatif sur la cohésion des équipes et l'efficacité des stratégies managériales (Bleton et al., 2022). Il est important que les entreprises adoptent des approches de gestion plus inclusives, respectant les spécificités culturelles et favorisant les compétences des employés locaux.

En outre, la gestion des personnes constitue un moteur pour améliorer la performance de l'industrie des casinos. En Afrique subsaharienne, le manque de formation et d'accompagnement professionnel limite les perspectives de carrière des employés (Cadin et al., 2012). La mise en place de programmes de formation continue adaptés aux réalités locales est une nécessité pour améliorer la productivité et favoriser l'épanouissement des travailleurs locaux. Par ailleurs, l'introduction de mécanismes de promotion interne fondés sur les compétences et non sur l'origine culturelle permettrait de renforcer la motivation et la fidélisation des employés.

Enfin, cette étude met en évidence la nécessité de réformes profondes pour assurer un développement plus équilibré et durable de l'industrie des jeux de hasard et d'argent, ainsi

que les communautés locales en Afrique subsaharienne. Trois axes d'amélioration doivent être envisagés. Premièrement, un renforcement du cadre réglementaire est indispensable pour garantir des conditions de travail équitables et prévenir les abus de pouvoir ou managériaux. Deuxièmement, une meilleure prise en compte des réalités culturelles locales dans les stratégies de gestion des personnes permettrait d'améliorer la cohésion des équipes et à optimiser l'efficacité organisationnelle. Enfin, l'investissement dans la formation et le développement des compétences des employés locaux doit être une priorité pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'industrie des casinos. Seule une stratégie prenant en compte ces différents enjeux permettra d'assurer un avenir plus juste et prospère pour les travailleurs locaux et les entreprises de cette industrie en Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, l'autopraxéographie est une méthode de recherche qualitative à la première personne, qui s'appuie sur l'expérience vécue du chercheur pour produire un savoir générique (Albert et Michaud, 2020). Cette approche a permis non seulement de partager notre propre expérience professionnelle, mais aussi de mieux comprendre en profondeur la gestion des personnes issues des communautés locales par les entreprises étrangères dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne. En s'appuyant sur notre vécu, nous avons pu explorer les complexités managériales et les enjeux liés à l'impact culturel au sein de ces entreprises. Dans cette même optique, il est important de reconnaître que l'utilisation de l'autopraxéographie, bien que pertinente, implique des limites, à l'instar de toute autre méthode de recherche scientifique. D'une part, cette méthode repose sur la mémoire du chercheur, qui peut être sélective et altérée par le temps. Comme soulignent Albert et Michaud (2020, p. 147), « la mémoire peut être limitée et transformer notre perception des actions passées ». Cette subjectivité inhérente peut ainsi influencer la reconstruction des événements vécus et la production du savoir. D'autre part, l'autopraxéographie repose sur une seule source d'informations empiriques (Albert, 2017; Albert et Michaud, 2020), à savoir le vécu du chercheur, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.

Pour les chercheurs souhaitant explorer des problématiques typiques sur la gestion des employés locaux par les entreprises étrangères des jeux de hasard et d'argent (JHA) en Afrique subsaharienne doivent aborder plusieurs enjeux capitaux.

D'abord, il est important d'examiner les cadres réglementaires qui encadrent ces entreprises. Une étude approfondie pourrait explorer comment les lois nationales et internationales influencent les pratiques de gestion des personnes. En outre, l'analyse des différences culturelles ainsi que des attentes des communautés locales vis-à-vis des entreprises étrangères de l'industrie des casinos pourrait révéler des lacunes dans les stratégies de gestion actuelles que nous n'avons pas pu révéler compte tenu de la limite de la méthode de recherche choisie. En menant des enquêtes qualitatives auprès des employés locaux travaillant dans ce secteur d'activité, il serait possible de recueillir des témoignages directs sur les enjeux spécifiques auxquels ils font face, ce qui permettrait d'étayer des recommandations plus adaptées et culturellement pertinentes pour améliorer les conditions de travail.

Ensuite, pour approfondir la recherche, les chercheurs pourraient examiner l'impact des approches de gestion interculturelles dans le secteur des jeux de hasard et d'argent. En s'appuyant sur des concepts comme l'Ubuntu, qui valorise la communauté et la solidarité, les chercheurs pourraient élaborer des modèles de gestion plus inclusifs et adaptés aux contextes locaux. Cette approche théorique permettrait d'étudier comment des pratiques de gestion axées sur la collaboration et le bien-être des employés peuvent non seulement améliorer la satisfaction au travail, mais aussi stimuler la productivité et la performance des entreprises. De plus, l'analyse des meilleures pratiques dans d'autres régions du monde ayant connu une évolution similaire pourrait offrir des perspectives intéressantes sur l'adaptation et la mise en œuvre de nouvelles politiques de gestion des personnes locales en Afrique subsaharienne.

Enfin, il serait pertinent d'examiner les conséquences d'une gestion négatives sur le développement économique local. Bien que les entreprises étrangères de l'industrie des casinos puissent stimuler l'économie régionale, une gestion défailante de leurs employés

risque d'entraîner des effets négatifs, tels que l'augmentation du taux de chômage et blocage des carrières. Une recherche axée sur les trajectoires professionnelles des employés locaux et les écarts salariaux entre les employés expatriés et locaux pourrait servir de base pour plaider en faveur de réformes nécessaires. Par ailleurs, il convient de souligner le rôle des syndicats et des organisations professionnelles dans la défense des droits des travailleurs. Ils peuvent jouer un rôle déterminant dans la promotion d'une meilleure gouvernance et d'une gestion plus éthique au sein des entreprises étrangères opérant dans l'industrie des casinos en Afrique subsaharienne.

Afin de construire un environnement de travail plus équitable et durable, une collaboration entre les gouvernements, les entreprises et les communautés s'avèrent indispensable. C'est dans cette perspective que cette recherche interroge la manière dont les entreprises étrangères peuvent répondre à leurs objectifs de rentabilité tout en adoptant une gestion éthique et responsable de leurs employés locaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abarbanel, B. (2013). Mapping the Online Gambling e-Servicescape : A Conceptual Model. *UNLV gaming research & review journal*, 17, 3.
- Abbott, M. W., & Volberg, R. A. (2007). The measurement of adult problem and pathological gambling. *International Gambling Studies*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.1080/14459790600928678>
- Abdelali, B. (2014). La formation Comme Outil de Développement des Compétences. *Dirassat Journal Economic Issue*, 5(1), 293-306.
- Adamolekun, L., & Mundial, B. (1989). *Issues in development management in Sub-Saharan Africa* (Numéro 19). World Bank Washington, DC.
- Adanhounme, A. B. (2015). La gestion des ressources humaines et le problème de l'encastrement de l'entreprise en Afrique : L'exemple d'une mine au Ghana: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 106(1), 91-111. <https://doi.org/10.3917/resg.106.0091>
- Adès, J., Belmas, E., Costes, J.-M., Craipeau, S., Lançon, C., Le Moal, M., Martignoni, J.-P., Massin, S., Tassin, J.-P., & Valleur, M. (2008). *Jeux de hasard et d'argent : Contextes et addictions*. Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM).
- Afo-Loko, O. (2024). Investissement Direct Étranger, transition énergétique et dégradation de l'environnement : Évidence des pays d'Afrique subsaharienne. *La Revue Internationale des Économistes de Langue Française*, 9(1).
- Afrique magazine. (2021). *Une jeunesse en chiffres*. Afrique magazine. <https://afriquemagazine.com/une-jeunesse-en-chiffres>
- Akoun, É. (2007). Jeux de hasard et service public. *Revue du droit public*, 3, 643-659.
- Akpa, A. F. (2019). La jeunesse africaine face à l'entrepreneuriat : Enjeux et défis. *Preprint*.

- Akuoko, K. O. (2008). Traditional values, socio-cultural factors and human resource management practices in public sector organisations in Ghana. *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 28(3), 58-69.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, n°16(1), 69-86. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., & Lazzari Dodeler, N. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : Une formation profondément ancrée dans la pensée complexe. *Projectics / Proyética / Projectique*, 30(3), 29-41. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/proj.030.0029>
- Albert, M.-N., & Lazzari Dodeler, N. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : Un changement de paradigme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 69.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment : Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Amadiéu, T. (2020). La formation des représentations relatives à l'addiction aux jeux d'argent : Une comparaison entre la Chine et la France. *Sciences du jeu*, 13.
- Amanor, K. (2001). *Land, labour and the family in Southern Ghana : A critique of land policy under neo-liberalisation* (Numéro 116). Nordic Africa Institute.
- Amoako, I. (2018). Formative assessment practices among distance education tutors in Ghana. *African Journal of Teacher Education*, 7(3), 22-36.

Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J.-M. (2020). Alternatives africaines en management. Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, N° 289(4), 77-100. Cairn.info.

Angel-Urdinola, D. F., Kuddo, A., & Diego F. (2010). *Key Characteristics of Employment Regulation in the Middle East and North Africa*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/27712>

Anouar, K. (2013). *L'Exces De Confiance Des Dirigeants Et La Decision De Distribution De Dividendes : Une Analyse Lexicale*.

Antwi, H. A., Zhou, L., Xu, X., & Mustafa, T. (2021). Beyond COVID-19 Pandemic : An Integrative Review of Global Health Crisis Influencing the Evolution and Practice of Corporate Social Responsibility. *Healthcare*, 9. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:233395269>

Apitsa, S. M. (2018). Les éléments culturels africains pour repenser le management interculturel en Afrique en termes de crossvergence. *Internationalisation ouverte*, Paris, Vuibert, 41-64.

Armoon, B., Griffiths, M. D., Mohammadi, R., & Ahounbar, E. (2023). Suicidal behaviors and associated factors among individuals with gambling disorders : A meta-analysis. *Journal of gambling studies*, 39(2), Article 2.

Arreola, F., & Milliat, A. S. (2022). Question (s) de diversité et inclusion dans l'emploi : Nouvelles perspectives. Éditorial. *Question (s) de management*, 38(1), 75-80.

Arseneault, L., Ladouceur, R., & Vitaro, F. (2001). Jeu de hasard et consommation de substances psychotropes : Prévalence, coexistence et conséquences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 42(3), 173.

Ashford, L. S. (2007). La population jeune en Afrique : Risque ou opportunité? *Population Reference Bureau*.

- Assogba, Y. (2008). Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 39-49. <https://doi.org/10.7202/301115ar>
- Austin, G. (2010). *Développement économique et legs coloniaux en Afrique* (Numéro 1). Institut de hautes études internationales et du développement.
- Autier, F. (2010). Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : Un concept économique dans l'impasse ? *Management & Avenir*, n° 31(1), 118-136. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0118>
- Avenier & Gavard. (2008). M.-J. Avenier, M.-L. Gavard-Perret. *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion », de M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, Pearson Education Universitaire.*
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Bagayoko, N., & Koné, F. R. (2017). Les mécanismes traditionnels de gestion des conflits en Afrique subsaharienne. *Rapport de recherche*, 2.
- Bank, A. D. (2025, janvier 29). *Mission 300 - Sommet de l'électricité en Afrique : Le secteur privé veut avoir sa place dans le transport et la distribution de l'électricité en Afrique* [Text]. Banque africaine de développement; African Development Bank Group. <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/press-releases/mission-300-sommet-de-lelectricite-en-afrique-le-secteur-prive-veut-avoir-sa-place-dans-le-transport-et-la-distribution-de-lelectricite-en-afrique-80519>
- Banks, J. (2017). *Gambling, Problem Gambling, Crime and the Criminal Justice System* (p. 63-109). https://doi.org/10.1057/978-1-137-57994-2_3

- Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Revue des politiques sociales et familiales*, 16(1), 1-17.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 58(3), 427-453.
- Barsky, J. D., & Tzolov, T. (2010). *The Effectiveness of Casino Loyalty Programs—Their Influence on Satisfaction, Emotional Connections, Loyalty and Price Sensitivity*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:167549029>
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, M. K., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (2012). L’employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 92(5), 115-132. <https://doi.org/10.3917/resg.092.0113>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d’analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- Beck, T., & Cull, R. (2015). Les systèmes bancaires en Afrique subsaharienne : Un état des lieux: *Revue d’économie financière*, N° 116(4), 43-56. <https://doi.org/10.3917/ecofi.116.0043>
- Becker, G. (1964). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Bekelynck, A. (2015). *Les entreprises privées dans l’action publique de lutte contre le VIH/sida en Côte d’Ivoire : Un acteur comme les autres?* Université Sorbonne Paris Cité.
- Ben Hassen, N., & Hofaidhllaoui, M. (2012). L’“employabilité” des salariés : Facteur de la performance des entreprises?: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 91(4), 129-150. <https://doi.org/10.3917/resg.091.0129>
- Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l’égalité des chances? *Revue française de gestion*, 4, Article 4.

- Benjamin, N., & Mbaye, A. A. (2012). Les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone. *International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank*, 1-299.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bere, D., & Adon, K. P. (2015). *Le Modèle de Leadership Pour Une Conduite Efficiente de Changement dans les Organisations Internationales en Afrique Subsaharienne Francophone*.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité*. Armand Colin; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/arco.berge.2018.01>
- Bernhard, B., Green, M. S., & Lucas, A. F. (2008). From Maverick to Mafia to MBA. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 177-190.
- Berret, S., & Marionneau, V. (2021). Les jeux de hasard et d'argent, un impôt régressif? *Revue Sciences du jeu*, 01.
- Bezzaou, S., & Hassani, D. (2023). « Plafond de verre » contraintes à la gestion de carrière des femmes dans le secteur public. Université Mouloud Mammeri.
- Bienvenue, M. M. (2022). L'appropriation de la gouvernance universitaire en Afrique subsaharienne : Les dynamiques de la mondialisation. *Revue Gouvernance*, 19(2), 51. <https://doi.org/10.7202/1094076ar>
- Bitanhirwe, B. K., Adebisi, T., Bunn, C., Ssewanyana, D., Darby, P., & Kitchin, P. (2022). Gambling in sub-Saharan Africa : Traditional forms and emerging technologies. *Current Addiction Reports*, 9(4), 373-384.
- Blanchard, P., Bancel, N., & Lemaire, S. (2013). *La fracture coloniale : La société française au prisme de l'héritage colonial*. La Découverte.

- Bleton, P., Martel, A., & Gagné, N. (2022). Malentendus interculturels : Analyses de représentations d'intervenants et intervenantes de secteurs publics québécois en vue de la formation aux compétences interculturelles. *Enjeux et société*, 9(1), Article 1. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1087829ar>
- Blunt, P., & Jones, M. L. (2011). *Managing organisations in Africa* (Vol. 40). Walter de Gruyter.
- Boahen, A. A. (1987). Le colonialisme en Afrique : Impact et signification. *AA Boahen*.
- Bolden, R., & Kirk, P. (2009). African leadership : Surfacing new understandings through leadership development. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 69-86.
- Bonnieu, D. (2000). *La convention de croupier*. Montpellier 1.
- BOUBAKARY, B. (2018). Le travail collaboratif : Une innovation au service de la performance des entreprises ? Le cas des PME au Cameroun. *Revue Management des Systèmes d'Information et Innovation*, 2(2), 25-39.
- Bouyzem, M. (2017). La recherche en Sciences de gestion : Etapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance.
- Brodeur, M. (2016). *Construction des problèmes publics, controverse et action publique : Santé publique et jeux de hasard et d'argent au Québec*.
- Bruna, M. G. (2016). Quelques thèses récentes sur le management en Afrique. *Question (s) de management*, 1, 119-129.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). Chapitre 1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines? *Livres en Or*, 4, 5-26.

- Camba, A., & Li, H. (2020). Les travailleurs chinois et leur «travail linguistique» : Jeux d'argent en ligne aux Philippines et casinos en Zambie. *Perspectives chinoises*, 2020(2020/4), 43-52.
- Casadella, V. (2018). Le système national d'innovation et les systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne : De la légitimité conceptuelle aux nouveaux challenges actuels. *Marché et organisations*, n° 32(2), 129-152. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/maorg.032.0129>
- Cerdin, J. L. (2011). L'expatriation comme choix de carrière : Comment faciliter son succès? *Gestion*, 36(3), Article 3.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, n° 206(7), 93-112. Cairn.info.
- Chati, A., Hamdoune, A., & Ryahi, A. (2020). Social entrepreneurship and human development in africa. *African Scientific Journal*, 3(1), 001-001.
- Chattergoon, S., Darling, S., Devitt, R., & Klassen, W. (2014). Créer et maintenir de la valeur : Instaurer une culture d'amélioration continue. *Healthcare Management Forum*, 27(1), 10-14. <https://doi.org/10.1016/j.hcmf.2013.12.007>
- Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H., & Oiry, E. (2024). *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines*. Éditions EMS.
- Chitou, I. (2013). Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : Pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo. *Gestion et management public*, Volume 1/n°4(2), 23-35. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/gmp.004.0023>
- Chóliz, M. (2018). Ethical Gambling : A Necessary New Point of View of Gambling in Public Health Policies. *Frontiers in Public Health*, 6, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00012>
- Claeyé, F. (2019). Le management en Afrique : Authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international*, 23, 172-182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>

Coffi, D. (2016). La gestion des carrières, facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en Côte d'Ivoire. *Revue Africaine d'Anthropologie Nyansa-Pô*, 21, 108-121.

Contamin, B., & Fauré, Y.-A. (1990). *La bataille des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire : L'histoire d'un ajustement interne*. Karthala Editions.

Coquart, P., & Bourjij, S. (2010). Décentralisation et financement des collectivités locales en Afrique Subsaharienne : Le cas de l'Afrique de l'Ouest. *Groupe de travail ESF*.

Dakouré, E. (2019). Analyse de la contribution de l'État Burkinabé et de la coopération culturelle à la structuration de la filière cinéma au Burkina Faso. *REFSICOM [en ligne], Communication, changement et mondialisation. Quels objets, quelles dynamiques, quels enjeux nouveaux dans les Suds*.

Daouda, Y. H. (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : Enjeux et controverses. *Revue électronique en sciences de l'environnement*, 14(1).

Dauphinais, S. (2012). *Analyse des coûts et bénéfices économiques de l'ouverture du casino en ligne de Loto-Québec*.

Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel*. Les Presses de l'Université de Laval.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success : The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 438-447.

DeGeorge, R. T. (1997). Competing with integrity in international business. *Journal of Business Ethics*, 16(1), Article 1.

Demante, M.-J., & Tyminsky, I. (2008). Décentralisation et gouvernance locale en Afrique, des processus, des expériences. *Institut de recherches et d'Application des méthodes de développement. IRAM Paris.*

Diallo, A. S. (2013). *La sécurisation alimentaire des pays d'Afrique sub-saharienne par la maîtrise de l'instabilité des prix des matières premières agricoles : Une perspective économétrique.* Montpellier 1.

Diallo, R. (2022). *Étude comparative des techniques de gestion des ressources humaines et de la diversité culturelle et de genre dans les milieux de travail du Québec et du Sénégal.* Université du Québec à Rimouski.

Dias, E. R. (2024). Sports Betting and Prevention of Problem Gambling : Proposals for Regulatory Changes in Brazil and the Use of Responsible Gambling Algorithms. *Beijing Law Review*, 15(4), 1940-1960.

Dodeler, N. L., & Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise. *Management & Sciences Sociales*, 22(1), Article 1.

Doungue, M. J., & Betchem, F. B. À. (2021). Les violations des droits humains par les entreprises multinationales et leurs filiales en Afrique Subsaharienne. *NGABAN-DIBOLEL- Revue africaine de responsabilité sociale et management durable/African Journal of Social Responsibility and Sustainable Management*, 2(1), Article 1.

Duport, M., & Janicot, L. (2010). Diversité culturelle et Idéologie managériale. Le cas des entreprises multinationales en Chine. *Humanisme et Entreprise*, n° 300(5), 37-56. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hume.300.0037>

Eadington, W. R. (1999). The economics of casino gambling. *Journal of economic perspectives*, 13(3), Article 3.

Edition, F., & Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development.* New York, NY: The McGraw-Hill.

- Ekanza, S.-P. (2006). Le double héritage de l'Afrique. *Études*, Tome 404(5), 604-616. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/etu.045.0604>
- Enée, G. (2010). Les ONG au Burkina Faso : Une référence dans le champ du développement Africain? *Espaces et sociétés (Paris, France)*, 30, 43-54.
- Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains.* (2022). Secrétariat sur la conduite responsable de la recherche.
- Eroukmanoff, V. (2021). Tableau de bord des «Jeux d'argent et de hasard» en France-données 2019. *Paris, OFDT*.
- Fall, A., Koffi-Didia, M., & Redon, M. (2021). L'irrésistible essor des jeux d'argent dans les villes d'Afrique de l'Ouest : Enquêtes à Dakar et Abidjan. *Afrique contemporaine*, N° 269-270(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/afco.269.0323>
- Faso, B. (2024). Procédures de gestion de la main-d'œuvre (PGMO).
- Faure, L.-S. (2014). *Le recrutement éthique et responsable : Bonnes pratiques pour une démarche responsable*. Dunod.
- Fauvelle, F.-X. (2009). *Histoire de l'Afrique du Sud*. Média Diffusion.
- Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Générale, Dunod. *Trans. Sir Isaac Pitman and Sons*.
- Foi, U. P.-U. B.-U. (2023). Procédures de gestion de la main-d'œuvre (PGMO) projet de développement de la chaîne de valeur horticole au Mali (PDCVH-MALI)-P177024.
- Fosu, A. K. (2018). *Governance and development in Africa : A review essay*. African Development Bank Group.
- Fouda, J. B. (2023). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : État des lieux et modélisation. *M@gement*, 26(2), 34-53.

- Fouda, J. B., & Causse, G. (2022). Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : Une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 4, 31-45.
- Fournier, P.-S., Montreuil, S., & Villa, J. (2013). Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : Le cas du service à la clientèle. *Relations industrielles*, 68(1), 46-70. <https://doi.org/10.7202/1014741ar>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid? *Question (s) de management*, 34(4), 97-171.
- Gauthey, F., & Ratiù, I. (1989). Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management. C. Camilleri & M. Cohen-Emerique, *Chocs des cultures. Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris: L'Harmattan.
- Gazier, B. (2001). *L'employabilité : La complexité d'une notion*.
- Gazier, B. (2005). Marchés transitionnels du travail et restructurations : Vers une gestion collective des transitions. *La Revue de l'IRES*, 47(1), 301-317.
- Gelb*, A., Meyer*, C., & Ramachandran*, V. (2016). Pays pauvres, pays bon marché ? Regard comparatif sur le coût de la main-d'œuvre dans le secteur industriel en Afrique 1. *Revue d'économie du développement*, 2, 51-92.
- Goerg, O. (1980). La destruction d'un réseau d'échange précolonial : L'exemple de la Guinée. *The Journal of African History*, 21(4), 467-484.
- Granger, S. (2009). Cosgrave, James F. et Thomas R. Klassen, dir., *Casino State. Legalized Gambling in Canada* (Toronto, University of Toronto Press, 2009), 268 p. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 63(1), 152-156.
- Grondeau, A., & Lebeau, B. (2022). Las Vegas et Macao : Villes miroir ou diversité des capitalismes urbains ? *Annales de géographie*, N° 744(2), 61-89. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ag.744.0061>

- Gruénais, M.-E. (2005). Les formations continues des personnels de santé en Afrique : Un marché nécessaire? *Le savoir occidental au défi des cultures africaines. Former pour changer*, 326-350.
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). La gestion des carrières, une typologie des pratiques. *Document de recherche*, 92-03.
- Hameed, T. (2024). PL04 Occupational Safety and Health : probing legislative affairs within the African continent. *Occupational Medicine*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:270987667>
- Hancock, L., Schellinck, T., & Schrans, T. (2008). Gambling and corporate social responsibility (CSR) : Re-defining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. *Policy and Society*, 27, 55-68.
- Hashimoto, K. (2008). *Casino management : A strategic approach*. Pearson Prentice Hall.
- Haudeville, B., & Le Bas, C. (2018). Développer l'innovation en Afrique et dans les PMA : construire le SNI, encadrer l'innovation frugale, multiplier les systèmes locaux. *Mondes en développement*, n° 184(4), 101-118. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.184.0101>
- Herrera, J., & Merceron, S. (2013). Sous-emploi et inadéquation professionnelle. *Les marchés urbains du travail en Afrique subsaharienne*, 99-124.
- Hing, N., & Nuske, E. (2011). Assisting problem gamblers in the gaming venue : An assessment of practices and procedures followed by frontline hospitality staff. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), Article 2.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.013>
- Hirschi, A., Massoudi, K., Willem, F., Mullen, S., & Marciniak, J. (2024). *Définition des compétences de gestion de carrière pour les différents niveaux de formation et phases de carrière : Andreas Hirschi [et al.]; Université de Lausanne, Universität Bern*.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Thousand Oaks*.

Honadle, G. (1986). Development management in Africa : Context and strategy a synthesis of lessons from six agricultural development projects. *AID Evaluation Special Study (AID)*, 43.

Hu, S. (2015). *La loterie en Chine : État-croupier et joueurs-coolies : Jeux de hasard et mutations sociétales*.

Hudelet, A. (2016). *The Wire. Les règles du jeu*. PUF.

Hugon, P. (1993). *L'économie de l'Afrique*. La découverte Paris.

Hugon, P. (2002). Nouveaux défis économiques et financiers en Afrique subsaharienne. *Revue internationale et stratégique*, n° 46(2), 107-118. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ris.046.0107>

IMF. (2024, octobre). *Perspectives économiques régionales pour l'Afrique subsaharienne, Octobre 2024 | Entre réformes et grandes espérances*. IMF. <https://www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2024/10/25/regional-economic-outlook-for-sub-saharan-africa-october-2024>

Jackson, J., Dyason, K., Mpye, D., & Sobuza, Z. (2022). Développer une capacité de gestion durable en matière de recherche en Afrique subsaharienne. *Construire des systèmes scientifiques en Afrique: fondements conceptuels et considérations empiriques*, 238.

Jackson, T. (2004). *Management and change in Africa*. Routledge London.

Jackson, T., & Horwitz, F. M. (2018). Expatriation in Chinese MNEs in Africa : An agenda for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1856-1878. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1284882>

Jacquet, S. (2013). Du management participatif... Au management coopératif : Coopérer pour construire et donner du sens au management. *Creg. ac. versailles*, 1-17.

Jaussaud, J. (2012). Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, sous la Direction de Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, Les Presses de l'Université de Laval, 2008, avec la collaboration de Télé-Université (UQAM). *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(1), 133-136.

Kadio, K. E., Limazie, S., & Ouattara, M. M. (2022). Approche par compétences, qualité des apprentissages et justice sociale en Afrique occidentale francophone. *Le système éducatif en Afrique francophone: Défis et opportunités*, 2022, 173-190.

Kahn, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(4), 625-650. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/reru.104.0625>

Kaka, A. (1993). Entreprises étrangères et activités industrielles en Afrique de l'Ouest. *Africa Development/Afrique et Développement*, 79-95.

Kale, S. H. (2005). Change Management : Antecedents and Consequences in Casino CRM. *UNLV gaming research & review journal*, 9, 55-67.

Kamdem, E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : Un champ de recherche émergent. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 4(2), 93-132.

Kamdem, E. (2017). *Management et interculturelité en Afrique : Expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.

Kamdem, E., Cornet, A., Mbimbi, P. S., Hakizumukama, A., & El Abboubi, M. (2021). *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord*. PUQ.

Kamoche, K. (2002). Introduction : Human resource management in Africa. *International journal of human resource management*, 13(7), 993-997.

- Kamoche, K., & Siebers, L. Q. (2015). Chinese management practices in Kenya : Toward a post-colonial critique. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2718-2743. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.968185>
- Karim, S., Komat, A., & Koubaa, S. (2020). Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc. *XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Karsten, L., & Illa, H. (2005). Ubuntu as a key African management concept : Contextual background and practical insights for knowledge application. *Journal of managerial psychology*, 20(7), Article 7.
- Kenyatta, J. (2018). Drivers of market accessibility of micro and small enterprises in Kenya (*A case of Kajiado country*). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:214665328>
- Kiggundu, M. N. (1989). *Managing organizations in developing countries : An operational and strategic approach*.
- Kim, Y.-M., & Yun, J.-H. (2024). The impact of Leader-Member Exchange on casino employees' job crafting and engagement : The moderating role of core self-evaluations. *The Tourism Sciences Society of Korea*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268895862>
- Kingsepp, E. (2020). *En Afrique, le contournement des limites de mandats fragilise la gouvernance Notes*.
- Koczkás, S. (2024). *Management with Chinese Characteristics : At the intersection of culture and institutions*.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development : A learning process approach. *Public administration review*, 480-511.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*.

- Koulayan, N. (2008). Mondialisation et dialogue des cultures : L'Ubuntu d'Afrique du Sud. *Hermès, La Revue*, 51(2), 183-187.
- Kunhart, E. E. (2006). Les universités, agent des progrès social et économique. *Nations-unies, (chronique Edition en ligne 2006)*.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & Raymond, L. (2008). Configuring and Contextualising HR Systems : An Empirical Study of Manufacturing SMEs. *management revue. Socio-economic Studies*, 19, 106-125.
- Lancereau-Forster, N., & Martinez, J. (2022). Aspects de la gestion des langues dans les entreprises. *Etudes en didactique des langues*, 38, 7-25.
- Larose, V., & Corriveau, G. (2009). Management des RH en contexte de projets. *Revue française de gestion*, n° 195(5), 15-28. Cairn.info.
- Lazzari Dodeler, N., & Tremblay, D.-G. (2014). Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Question(s) de management*, 6(2), 91-110. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0091>
- Legault, J. (2018). *La critique liée à la pratique du travail social : Quels usages pour quelles finalités?* <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:171861739>
- Liniger, H., Gurtner, M., Hauert, C., Mekdaschi-Studer, R., Terrafrica, M., & WOCAT, B. S. (2011). *La pratique de la gestion durable des terres. Directives et bonnes pratiques pour l'Afrique subsaharienne*.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2013). Compétences individuelles et employabilité : Essai de clarification de leur articulation: *@GRH*, n° 7(2), 13-40. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>

- Lutz, A. (2020). *Etude de la gestion des carrières en contexte transfrontalier : Le cas du Rhin supérieur* | Theses. fr [PhD Thesis, Bourgogne Franche-Comté]. <https://theses.fr/2020UBFCG004>
- Lutz, A., Wodociag, S., & Bollecker, M. (2019). Travailleurs transfrontaliers : Étude de leurs trajectoires de carrière. *Management & Avenir*, 114(8), Article 8. <https://doi.org/10.3917/mav.114.0065>
- Luyinu Belo, P. (2001). L'impact de la culture sur la gestion des entreprises en Afrique. *Congo-Afrique: économie, culture, vie sociale*, 41(359), 549-565.
- Mabojunye, A. L. (1993). *Maitriser la croissance urbaine en Afrique Subsaharienne*. <https://agris.fao.org/search/en/providers/122582/records/6473661653aa8c89630cb20c>
- Mainguy, Éléonore. (2007). *Les jeux sont faits : Confessions d'une ex-croupière*. Stanké; WorldCat.org.
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu : Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), Article 3.
- Mansion, A., & Broutin, C. (2013). *Quelles politiques foncières en Afrique subsaharienne? : Défis, acteurs et initiatives contemporaines*.
- Marchand, M., & Vieu, M. (2018). Chemins d'internationalisation des multinationales émergentes : Vers une extension des modèles théoriques d'internationalisation. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-2, Article NS-2.
- Martignoni, J.-P. (2008). Jeux de hasard et d'argent : Contextes et addictions. *Jeux de hasard et d'argent: contextes et addictions*.
- Masdonati, J., & Zittoun, T. (2012). Les transitions professionnelles : Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 41/2.

Massin, S., & l'Observatoire, P. (2012). Étude socio-économique des jeux de hasard et d'argent en France. *Rapport d'étape*, 2.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

Mazar, A. (2019). The Struggle to Decommodify the Service Sector : The Canadian Auto Workers and the Casino Industry. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(1), 89-116.

Mbaku, J. M. (2004). *Institutions and development in Africa*. Africa World Press.

Mbembé, J.-A. (2000). *De la postcolonie : Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine*. Karthala Editions.

M'Bokolo, E. (1977). Le Gabon précolonial : Étude sociale et économique (A Social and Economic Study of Pre-Colonial Gabon). *Cahiers d'études africaines*, 331-344.

Mboule, A. (2024). Re-Appropriating the Ubuntu Leadership Style. *International Journal on Leadership*, 12(2).

Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 67-79). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067>

Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir*, n° 20(6), 179-198. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0179>

Meunier, O. (2001). *Educations, diversités culturelles et stratégiques en Afrique subsaharienne*.

Michinov, E., & Michinov, N. (2013). Travail collaboratif et mémoire transactive : Revue critique et perspectives de recherche. *Le travail humain*, Vol. 76(1), 1-26. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/th.761.0001>

Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations*. Springer.

mondial de l'Unesco, R. (2010). Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel. *Paris: édits Unesco*.

Mondiale, B. (2014). *Flux d'investissements directs étrangers en Afrique Subsaharienne, dans Sciences, technologie et compétences pour le développement de l'Afrique*. Working Papers.

Monteferrante, E., Weiss Tremblay, A., Payment, J.-P., & Laliberté, M. (2022). La proche aidance et ses enjeux éthiques, cliniques et organisationnels en période de pandémie : L'expérience d'un Commissariat aux plaintes. *Canadian Journal of Bioethics*, 5(3), Article 3.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.

Moumouni, C., & Sarr, S. F. S. (2021). La télévision en ligne : Enjeux de régulation et pratiques de diversité culturelle en Afrique subsaharienne. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 222(22), 181-195.

Murove, M. F. (2011). L'ubuntu. *Diogenes*, 235236(3), 44-59.

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : Le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management & Avenir*, n° 10(4), 179-197. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>

Muthuri, J. N. (2013). Corporate social responsibility in Africa : Definition, issues and processes. In *Management in Africa* (p. 90-111). Routledge.

Mvuemba, A. L. (2007). *Les atouts du coopératisme africain : Étude prospective de la contribution du système coopératif à la relance économique de l'Afrique subsaharienne*. Bureau d'études stratégiques du corps des inspecteurs des finances. <https://books.google.fr/books?id=cpohnaaacaj>

Nassi, K. M. (2022). Les jeux de hasard et d'argent (JHA) : Une pratique de Matérialité de la réussite Sociale à Cotonou (Benin).

Nassira, O. N. O., & Nabila, H. M. N. H. M. (2017). *La culture d'entreprise dans les entreprises africaines*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:187747603>

Ndiaye, C. T., Dagoudo, A. A., & Mbengue, B. (2021). *Croissance et inégalités de distribution des revenus en Afrique subsaharienne : Une approche par les modèles dynamiques*.

Neurrisse, A. (1991). *Les jeux d'argent et de hasard : Casinos et loteries*. FeniXX.

Ngantchou, A., & Biwolé Fouda, J. (2021). La recherche sur le management en Afrique : État des lieux et perspectives. *Management international*, 25(5), 171-187.

Nghi, N. C., & Vinh, D. V. (2023). Instilling Awareness on National Defense Responsibilities into Students Through the Employment of VNU National Defense and Security Training Center. *VNU Journal of Science: Education Research*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:265759141>

Ngok Evina, J.-F. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *Question(s) de management*, n° 22(3), 101-113. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0101>

Nguyen, N., & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International journal of service industry management*, 13(3), 242-262.

Ngwa, E. S., & Yuni, D. N. (2024). Enhanced internationalisation and marketisation as sustainability ventures for universities in Nigeria, sub-Saharan Africa. *Journal of Management and Policy Issues in Education*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273520057>

- Nicolaides, A., & Duho, K. C. T. (2019). Effective leadership in organizations : African ethics and corruption. *Modern Economy*, 10(7), 1713-1743.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2007). *Les performances des organisations africaines*. Editions L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de grh des pme africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste: *Question(s) de management*, n° 12(1), 83-104. <https://doi.org/10.3917/qdm.161.0083>
- Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 365-386.
- Oh, H. (2014). Social impacts of casino gaming : The case of Las Vegas. *Legalized casino gaming in the United States*, 177-199.
- OIT. (2024). L'Organisation internationale du Travail dévoile de nouvelles données sur les décès liés au travail | Nouvelle en bref. *Prévention au travail*. <https://www.preventionautravail.com/organisation-internationale-travail-devoile-nouvelles-donnees-deces-lies-travail/>
- Olweny, T. (2022). The nexus between gambling tax and the gross domestic product in Kenya. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 15(2), 41-65.
- Oman, C. A. E. C. P. (2006). Études du Centre de développement. *Les indicateurs de gouvernance, Usages et Abus, Ocde, paris, France*.
- O'Regan, M. (2019). Macao à l'ère postcoloniale : Espoir et désespoir dans un centre mondial du tourisme et des loisirs. *Via. Tourism Review*, 16.
- Ouattara, F. (2003). Comité consultatif de déontologie et d'éthique (CCDE)," Y a-t-il une éthique propre à la recherche pour le développement?". Premier séminaire international

organisé par l'Institut de Recherche pour le Développement, 27 mai 2005, Collège de France, Paris. *Bulletin de l'APAD*, 26.

Oumarou Harou, I. (2014). *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel*. Mémoire de recherche, Université du Québec, Montréal.

Paillé, P., & Valéau, P. (2023). Le rôle du supérieur dans le renforcement des liens entre évaluation des performances, soutien organisationnel et comportements pro-environnementaux : Étude d'un échantillon composé de salariés français. *Management international*, 27(3), Article 3. <https://doi.org/10.59876/a-khve-1dd4>

Pambo, N. J., Truchot, D., & Ansel, D. (2021). Dynamique des valeurs culturelles au travail en contexte gabonais : Influence de la culture nationale et de la culture d'entreprise occidentale. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(3), Article 3. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.07.003>

Papineau, É., la collaboration de Fanny, I. A., Lemétayer, M. A., Guertin, O., Giguère, N., & Desjardins, C. (2012). Les aînés et les jeux de hasard et d'argent Management du risque et éthique de la gouvernance dans l'offre organisée de jeux de hasard et d'argent1

Perret, C., & Abrika, B. (2014). Les systèmes de gouvernance traditionnels en Kabylie à la lumière du concept de capital social. *Mondes en développement*, n° 166(2), 131-144. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.166.0131>

Petithomme, M. (2007). Regards croisés sur le colonialisme et le post colonialisme en Afrique subsaharienne. *Eurostudia*, 3(2). Érudit. <https://doi.org/10.7202/017840ar>

Plane, J.-M. (2015). Chapitre 4. Leadership et management dans un monde qui change. *Management Sup*, 99-147.

Pontier, J.-M. (2009). La réglementation des cercles de jeux. *La Semaine Juridique. Administrations et collectivités territoriales*.

Potier, V. (2017). Audrey Valin, Les Jeux de hasard et d'argent. Étude sociologique autour de pratiques ludiques : Française des jeux, casinos, Pari Mutuel Urbain. Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, coll. Thésis, 2016, 210 pages. *Questions de communication*, n° 32(2), Article 2. Cairn.info. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11684>

Pras, B. (2008). *Etats généraux du management : Tensions et enjeux*. Paris Dauphine University.

Prasad, A. (2003). *Postcolonial theory and organizational analysis : A critical engagement*. Springer.

Prentice, C., & King, B. (2011). Relationship marketing in the casino industry. *Journal of Vacation Marketing*, 17, 51-63.

Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World development*, 23(8), 1247-1263.

Rakotomamonjy, B., Joffroy, T., & King, J. (2016). Stratégies de renforcement de capacités en Afrique, 1985-2016. *Terra 2016*, 329-333.

Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2011). La satisfaction dans l'emploi : Une mesure de la qualité de l'insertion professionnelle en regard des aspirations dans huit capitales africaines. *De Vreyer P, Roubaud F.(éds), Les marchés du travail urbains en Afrique Sub-saharienne, Editions IRD/AFD, Paris (à paraître)*.

Renahy, É., Benach, J., & Muntaner, C. (2015). Le rôle des conditions d'emploi et de travail dans la production d'inégalités sociales de santé. In *Les risques du travail* (p. 96-105). La Découverte.

RFI. (2017, mars 31). *Démographie : La jeunesse africaine, un risque ou un potentiel?* RFI. <https://www.rfi.fr/fr/hebdo/20170331-demographie-jeunesse-africaine-risque-potentiel>

Ribichesi, C., Polèse, M., Shearmur, R., & Dussault, G. (2008). *L'économie du savoir dans la ville de Québec : Revue de littérature et analyses empiriques*.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace : A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88.

Romain. (2024, août 1). L'Histoire Fascinante des Casinos. *BDSphere.Fr*.
<https://www.bdsphere.fr/lhistoire-fascinante-des-casinos/>

Saint, W. S. (1994). *Les universités Africaines : Strategies pour la stabilisation et la revitalisation*. The World Bank.

Sallaz, J. J. (2009). Silver State Casino: In *The Labor of Luck* (1^{re} éd., p. 41-70). University of California Press; JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pp7px.8>

Sané, M. (2017). Infrastructures, commerce intra-africain et développement économique en Afrique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, Hors-série. Transformations*.

Sarr, B. (2015). Benchmarking des performances infrastructurelles de l'Afrique. *Mondes en développement*, n° 172(4), 131-148. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.172.0131>

Sarr, F., & Savoy, B. (2018). *Rapport sur la restitution du patrimoine culturel africain : Vers une nouvelle éthique relationnelle*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schuler, K. (2003). Les institutions monétaires et le sous-développement : Histoire et recommandations pour l'Afrique. *Labyrinthe*, 16, 59-82.
<https://doi.org/10.4000/labyrinthe.312>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.

Semache, S. (2006). La diversité au cœur des équipes : Quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ? *Management & Avenir*, 10(4), 199-211. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0199>

Seny Kan, K. A., Apitsa, S. M., & Adegbite, E. (2015). “African management” : Concept, content and usability. *Society and Business Review*, 10(3), 258-279.

sfournier. (2023, novembre 12). Grève des casinos : Les gains humains. *Fédération des employées et employés de services publics (FEESP-CSN)*. <https://feesp.csn.qc.ca/2023/11/12/greve-des-casinos-les-gains-humains/>

Shamba, P. B. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « Management Africain » A l’épreuve des évidences empiriques. *18ème congrès de l’AGRH*, 110.

Shamba, P. B., & Livian, Y. F. (2014). Le management africain introuvable. *4 conférence atlas Afmi*.

Sharma, G. S. (2022). Les groupes éthiques du Mali : Dans le contexte de la culture et de la langue.

Sharma, N. P., Reitbergen, S., Heimo, C. R., & Patel, J. (1994). *Gestion des ressources forestières en Afrique Subsaharienne : Questions et défis*. The World Bank.

Sibeud, E. (2011). Des «sciences coloniales» au questionnement postcolonial : La décolonisation invisible? In *Revue d’histoire des sciences humaines* (Numéro 1, p. 3-16). Cairn/Softwin.

Soussi, S. A., & Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. *Press: Université du Québec en Outaouais Gatineau (Qc), Canada*, 130-143.

Sow, A. A. (2002). Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l’Afrique (Nopada/Nepad). *Liaison énergie francophonie*, 55-57, 111-115.

Stamm, A. (1997). *Histoire de l'Afrique précoloniale*. FeniXX.

Steinmueller, W. E. (2002). Les économies fondées sur le savoir–leurs liens avec les technologies de l'information et de la communication. *Revue internationale des sciences sociales*, 1, 159-173.

Suissa, A. (2013). La dépendance aux Jeux de hasard et d'argent comme problème social : Pistes de réflexion et repères psychosociaux. *Service social*, 59(2), Article 2. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1019111ar>

Suissa, A. J. (2006a). Jeux de hasard et d'argent en Amérique du Nord : Repères et pratiques citoyennes en émergence. *Psychotropes*, 12(3-4), 211-227. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/psyt.123.0211>

Suissa, A. J. (2006b). Jeux de hasard et d'argent en Amérique du Nord : Repères et pratiques citoyennes en émergence. *Psychotropes*, 12(3-4), Article 3-4. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/psyt.123.0211>

Suissa, A. J. (2013). La dépendance aux Jeux de hasard et d'argent comme problème social : Pistes de réflexion et repères psychosociaux. *Service social*, 59(2), Article 2. <https://doi.org/10.7202/1019111ar>

Talahite, F. (2010). Chapitre 2/Genre, marché du travail et mondialisation. In *Le sexe de la mondialisation* (p. 43-56). Presses de Sciences Po.

Tchatat, M., & Ndoeye, O. (2006). Etude des produits forestiers non ligneux d'Afrique Centrale : Reality and prospects. *Bois & Forêts des Tropiques*, 289, 27-39.

Thery, B. (2020). Chapitre 11. Les modèles du management interculturel confrontés à l'Afrique. In *Le management interculturel en Afrique* (p. 145-157). EMS Editions; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/le-management-interculturel-en-afrique--9782376873532-page-145?lang=fr>

- Thévenet, M. (2017). *Le manager et les 40 valeurs*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/le-manager-et-les-40-valeurs--9782376870845.htm>
- Thomas, J., Gaspar, C. M., Al Beyahi, F., Al Bassam, B., & Aljedawi, Y. (2024). International comparison of gaming disorder symptomatology : Analysis of Ithra's 30-nation digital wellbeing survey. *Computers in Human Behavior*, 150, 107993.
- Thompson, W. (2015). *Gambling in America : An Encyclopedia of History*. ABC-CLIO.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.
- Tiquet, R. (2018). Maintien de l'ordre colonial et administration du quotidien en Afrique: *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 140(4), 3-13. <https://doi.org/10.3917/ving.140.0003>
- Tomei, M., & Belser, P. (2011). Nouvelles normes de l'OIT sur le travail décent pour les travailleurs domestiques : Résumé des débats. *Revue internationale du Travail*, 150(3-4), 471-479.
- Trespéuch, M. (2019). 10. Le marché des jeux d'argent : Une concurrence sous contrôle. *Regards croisés sur l'économie*, n° 25(2), 115-125. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rce.025.0115>
- Trop, M. (2011). Qualité de l'eau et comportements hygiéniques des populations en milieu rural sénégalais. *Médecine tropicale*, 71, 45-48.
- Tsai, H., & Fong, L. H. N. (2021). Casino-induced satisfaction of needs and casino customer loyalty : The moderating role of subjective norms and perceived gaming value. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38, 478-490.
- UNDP. (2021). *ZLECAf- Soutien à la Zone de libre-échange continentale africaine*. UNDP. <https://www.undp.org/fr/africa/afcfta>

- Unesco. (2017). *Systèmes nationaux d'évaluation des apprentissages en Afrique subsaharienne : Partage des connaissances et évaluation des besoins, atelier régional, Dakar, Sénégal, 6-8 décembre 2017, rapport final—UNESCO Bibliothèque Numérique*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262722_fre
- Valin, A. (2016). *Les jeux de hasard et d'argent : Étude sociologique autour de pratiques ludiques : Française des Jeux, casinos, Pari Mutuel Urbain*. Presses universitaires de Franche-Comté.
- Van der Maren, J.-M., & Ettayebi, M. (1999). La recherche appliquée en pédagogie : Des modèles pour l'enseignement. *Canadian Journal of Education*, 24(3), 352.
- Varly, P. (2020). *Learning assessments in Sub-Saharan Africa*.
- Wan, Y. K. P. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two Special Administrative Regions (SARs) of China—Hong Kong and Macao. *Tourism Management*, 36, 164-177.
- Wheaton, J., & Ford, B. (2024). Addressing the relationship between gambling and professional football in England : A response to Smith et al. 'Gambling, sports psychiatry, and disciplinary sanctions in English professional football' [soccer & society 25, no. 1 (2024) : 140–143]. *Soccer & Society*, 1-15.
- Wiredu, K. (2004). Réflexions sur la diversité culturelle. *Diogenes*, 205(1), 136-151. <https://doi.org/10.3917/dio.205.0136>
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Wohl, M. J. A. (2018). Loyalty programmes in the gambling industry : Potentials for harm and possibilities for harm-minimization. *International Gambling Studies*, 18(3), Article 3.
- Wone, I. (2021). *Leadership des collectivités territoriales dans l'assainissement et l'hygiène en Afrique de l'Ouest*.

- Wong, A., & Kiswend-Sida, U. Y. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. ECLM.
- Wu, S.-T., & Chen, Y.-S. (2015). The social, economic, and environmental impacts of casino gambling on the residents of Macau and Singapore. *Tourism management*, 48, 285-298.
- Yatim, F. (2015). L'éthique de la gestion : Éléments de réflexion pour une distinction entre les organisations publiques et les organisations privées. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 17(2).
- Zhang, H., Wu, J., Wen, J., & Douglas, D. (2023). Ethical leadership in multinational companies' control practices : Culture as a moderating factor. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), Article 6.
- Ziker, J. (2023). *S'inspirer des savoirs autochtones pour préserver la planète*.
- Zoogah, D. B. (2008). African business research : A review of studies published in the Journal of African Business and a framework for enhancing future studies. *Journal of African Business*, 9(1), 219-255.

