

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GESTION DU CYCLE DE VIE ET CHANGEMENT STRATÉGIQUE : VERS
UNE DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DANS LE CAS D'UNE SOCIÉTÉ
PUBLIQUE DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE AU BURKINA FASO.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SINGAPINDA ZAGRE

JUILLET 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal 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 l'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.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, j'adresse mes vifs remerciements à mes encadreurs, mon directeur, le professeur Jean-Pierre Revéret et mon codirecteur, le professeur Manuele Margni, pour leur soutien indéfectible sans lequel ce travail n'aurait pas abouti.

Un merci particulier à mon épouse, Mariam, qui m'a offert, par son calme et sa patience, le support dont j'ai souvent eu besoin durant mes deux ans d'études.

Je remercie également les enseignants de l'École des sciences de la gestion (ESG) qui se reconnaîtront à travers ce travail. Vos contributions respectives, combien précieuses, ont fortement contribué au présent résultat !

Ensuite, je remercie madame Jeanne Gallagher pour son accompagnement. Mes sincères remerciements vont également à l'endroit de monsieur Blaise Zagré et de son épouse, grâce à qui le projet est aujourd'hui une réalité.

Enfin, je remercie chaleureusement mes neveux, de façon particulière le professeur Pierre Clovis Nitiéma pour ses encouragements et son soutien indéfectible.

DÉDICACE

À ma fille chérie Wendsongdo Nawel Kenza,
Née un mois après mon arrivée à Montréal,
À mon épouse bien aimée, Mariam,
À ma mère, Mariam à qui je souhaite encore longue vie,
À mon défunt père, Noraogo que la mort m'a arraché très tôt.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	4
1.1 Les méthodologies de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie	6
1.2 Les lacunes des méthodologies existantes	11
1.3 L'objectif de la recherche	13
1.4 Contribution théorique et pratique	13
CHAPITRE II	
LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	14
2.1 Les concepts abordés dans l'étude	14
2.1.1 Les concepts exogènes	14
2.1.2 Les concepts endogènes	24
2.2 Théorie institutionnelle et théorie deS ORGANISATIONS	39
2.2.1 La théorie institutionnelle	40
2.2.2 La théorie deS ORGANISATIONS	42
2.3 Le modèle conceptuel	43
2.4 Les dimensions d'analyse	48
CHAPITRE III	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	49
3.1 L'étude de cas unique	49
3.2 L'éthique de la recherche	53
3.3 Échantillon	53
3.3.1 L'échantillonnage	54
3.3.2 Le recrutement des répondants	54
3.3.3 Pourquoi avons-nous retenu ces techniques d'échantillonnage ?	55
3.3.4 Les forces et les limites des techniques	56
3.3.5 Les dispositions prises pour réduire l'effet des limites	56
3.3.6 Discussion de la saturation des données	57
3.3.7 Le portrait des répondants	57
3.4 La collecte de données	59
3.4.1 Les entrevues semi-dirigées	59
3.4.2 Définition de l'entrevue semi-dirigée	59
3.4.3 Pourquoi des entrevues semi-dirigées ?	60
3.4.4 Les forces et les limites de l'entrevue semi-dirigée	60
3.4.5 Les dispositions prises pour réduire l'effet des limites	61
3.4.6 Les instruments de collecte de données	61

3.4.7	Le déroulement de la collecte de données.....	62
3.4.8	Les notes d'entrevues.....	63
3.4.9	Données secondaires.....	63
3.5	L'analyse des données recueillies.....	65
3.5.1	Le codage des données.....	66
3.5.2	Découpage en énoncé de sens.....	70

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE BURKINABÈ

	D'HYDROCARBURES (SONABHY).....	72
4.1	Histoire de l'entreprise.....	72
4.1.1	Statut juridique et la composition de son conseil d'administration.....	74
4.1.2	La composition du conseil d'administration.....	74
4.1.3	La direction de l'entreprise depuis sa création.....	75
4.2	Le modèle d'affaires de la SONABHY.....	78
4.2.1	L'offre de service et produits de la SONABHY.....	78
4.2.2	La chaîne de valeur de la SONABHY.....	78
4.2.3	La structure.....	81
4.2.4	L'organisation fonctionnelle de l'entreprise.....	83
4.2.5	La proposition de valeur et LES clients.....	88
4.2.6	La structure des coûts et des revenus.....	88
4.3	Les employés.....	89
4.4	Les facteurs de contingence.....	92
4.4.1	Le cadre institutionnel.....	92
4.4.2	Les caractéristiques technologiques du secteur.....	96
4.4.3	Les aspects économiques et financiers.....	96
4.5	La société ambiante du pays.....	98
4.5.1	La composition ethnique du pays.....	99
4.5.2	L'alphabétisation et l'éducation au Burkina Faso.....	101
4.6	La culture de la société ambiante.....	101

CHAPITRE V

RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....

5.1	Résultats de l'analyse des données.....	104
5.1.1	Le développement durable.....	104
5.1.2	Pensée cycle de vie.....	108
5.1.3	La gestion du cycle de vie.....	114
5.1.4	Organisation.....	118
5.1.5	La Gestion du changement.....	124
5.1.6	Stratégie de l'entreprise.....	127
5.2	Discussion des résultats.....	135
5.2.1	Les enjeux d'un changement stratégique vers une gestion durable dans les sociétés publiques du Burkina.....	135
5.2.2	La culture de l'entreprise et la gestion du changement.....	140
	Conclusion sur les résultats.....	144

CHAPITRE VI	
PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION	
DU CYCLE DE VIE	149
6.1 Les éléments de décristallisation	149
6.2 Les mesures de gestion du changement	150
6.3 Démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie.....	151
6.3.1 Étape 1 : Élaborer une déclaration de politique de gestion de cycle de	
vie	152
6.3.2 Étape 2 : Élaborer un registre des parties prenantes	154
6.3.3 Étape 3 : Dresser l'état des lieux.....	154
6.3.4 Étape 4 : Planifier les actions à mettre en œuvre	156
6.3.5 Étape 5 : mettre en œuvre les actions planifiées	159
6.3.6 Étape 6 : Maîtriser et contrôler le fonctionnement du système	160
6.3.7 Étape 7 : Communiquer les données de performance	162
CONCLUSION.....	164
ANNEXE A	
GUIDE D'entrevue	167
ANNEXE B	
Formulaire d'information et de consentement (participant majeur).....	175
ANNEXE C	
Lettre de présentation du centre de recherche	178
ANNEXE D	
Certificat d'accomplissement	180
ANNEXE E	
Certificat d'éthique	181
BIBLIOGRAPHIE.....	182

LISTE DES FIGURES

Figure		Pages
1.1 :	Le processus global d'implantation de la pensée du cycle de vie.....	10
2.1 :	L'organisation et ses composants	28
2.2 :	Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu.....	36
2.3 :	Le cadre conceptuel adapté du modèle de Allaire et Firsirotu.....	46
4.1 :	L'évolution des volumes d'hydrocarbures du pays de l'année 2002 à 2013	76
4.2 :	La chaîne de valeur de la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures	79
4.3 :	La forme organisationnelle de SONABHY	85
4.4 :	L'entrepôt de Bingo	86
4.5 :	L'entrepôt de Bobo Dioulasso	87
4.6 :	L'évolution du produit intérieur brut du Burkina Faso de l'année 2000 à 2013	97
4.7 :	L'évolution de la production d'énergie par source du Burkina Faso.....	98
4.8 :	La répartition ethnique de la population du Burkina Faso.....	100
5.1 :	L'évolution de l'indicateur rotation des actifs (AT)	131
5.2 :	L'évolution des indicateurs ROS, ROA, ROE	132

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Pages
2.1 :	Le récapitulatif des outils de gestion de cycle de vie.....	21
2.2 :	Le récapitulatif des outils de gestion de cycle de vie (suite et fin)	22
2.3 :	Les caractéristiques de la culture ouest africaine selon le modèle de Hofstede et Minkov (2010)	26
2.4 :	Quelques définitions du concept «stratégie d'entreprise»	33
2.5 :	Quelques indicateurs de performance stratégiques.....	38
3.1 :	Le portrait démographique des répondants.....	58
3.2 :	La liste des documents analysés.....	64
3.3 :	La codification des données.....	67
3.4 :	La codification des données (suite).....	68
3.5 :	La codification des données (suite et fin)	69
4.1 :	La répartition du personnel permanent selon les catégories socio-professionnelles	90
4.2 :	La répartition du personnel suivant l'âge, le sexe et le département	91
5.1 :	Le récapitulatif des contributions fiscales en francs CFA au profit du trésor public	106
5.2 :	Le récapitulatif des sorties de produits (en mètres cubes) de 2009 à 2013	109
5.3 :	L'évolution des achats de produits de 2007 à 2013	109
5.4 :	Le récapitulatif des états de produits par source de transport.....	111
5.5 :	Le récapitulatif des perspectives de la pensée cycle de vie	113
5.6 :	Le récapitulatif des outils mobilisés par l'entreprise	118
5.7 :	Les indicateurs de performances de l'entreprise.....	129
5.8 :	Le résumé de l'analyse des données	133
5.9 :	La synthèse des forces et faiblesses	144
5.10 :	La synthèse des forces et faiblesses (suite).....	145
5.11 :	La synthèse des forces et faiblesses (suite et fin)	146
6.1 :	Les outils analytiques.....	154
6.2 :	Les outils procéduraux	156
6.3 :	Les outils de réalisation	158
6.4 :	Les outils de contrôle et d'évaluation	160
6.5 :	Les outils de communication	162

RÉSUMÉ

Plusieurs outils ont été développés et sont utilisés en entreprise pour une gestion durable (UNEP, 2004, 2005, 2006). La littérature s'attarde plus sur le développement d'outils et sur les finalités de ces derniers que sur la démarche d'opérationnalisation. Les cheminements, voire les démarches à suivre, pour y arriver sont très peu explorés.

Quelle démarche de mise en œuvre pour mobiliser ces outils dans la stratégie de l'entreprise dans le cas d'un pays en voie de développement ? Comment apprivoiser l'aspect culturel de l'organisation pour qu'il ne devienne pas un obstacle au changement ?

Nous avons réalisé une étude de cas dans une entreprise publique du secteur du pétrole au Burkina Faso. Sa mission est d'assurer la sécurité énergétique du pays. Elle a le monopole de l'importation, du stockage et de la distribution des produits pétroliers. L'objectif de l'étude est de comprendre en profondeur sa culture organisationnelle et de déterminer une démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie qui tient compte de cette culture. Nous avons mené des entrevues avec une douzaine de participants membres du comité de direction de l'entreprise et analysé les documents (lois, règlements et textes institutionnels) applicables à l'entreprise.

Nos travaux révèlent une culture exécutive, bureaucrate, de type loyauté réciproque et avec une grande distance hiérarchique et une peur à l'incertitude issue de la culture nationale dans laquelle la standardisation des objectifs et des compétences assure une adhésion des parties prenantes. Sa culture est aussi influencée par le cadre institutionnel au niveau national. Cette culture est caractéristique de l'administration de l'Afrique de l'Ouest. Il y a peu d'initiatives en cours que l'on peut raccrocher à la gestion du cycle de vie. Au plan national, la position de monopole de l'entreprise lui confère cependant une capacité d'influence sur les autres parties de sa chaîne de valeur. De plus, l'étude nous fournit les éléments qui nous ont permis d'élaborer une démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie en sept étapes en standardisant les objectifs et les compétences. Sur le plan managérial, cette démarche devrait permettre aux décideurs d'amorcer un changement par l'adoption d'une démarche de gestion du cycle de vie.

Mots clés : Gestion du cycle de vie, pensée du cycle de vie, développement durable, la culture organisationnelle, la gestion du changement, la stratégie d'entreprise, démarche.

INTRODUCTION

L'objet de notre étude s'inscrit dans l'opérationnalisation de la pensée cycle de vie dans une entreprise. Les problématiques environnementales constituent des enjeux majeurs pour les entreprises, qu'elles soient des pays développés ou en voie de développement dans leur dynamique. Pour réduire les impacts et protéger notre planète, il faut donc intégrer les réflexes de la prise en compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques dans nos choix au quotidien, et ce sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce qui constitue un défi et nécessite un changement dans la stratégie d'entreprise d'aujourd'hui. Pour passer de la pensée à l'action, il y a les différents outils regroupés dans la boîte à outils appelée « gestion du cycle de vie ». La gestion du cycle de vie permet grâce à une combinaison d'outils de quantifier et de qualifier les différents impacts pour faire des choix éclairés pour une gestion responsable.

Notre étude s'intéresse au cas d'une entreprise publique du secteur de l'énergie dans un pays en voie de développement, la Société Nationale burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY) du Burkina Faso.

La littérature aborde abondamment les objectifs et les finalités que l'on peut atteindre en utilisant les différents outils développés par les spécialistes du domaine et de la recherche. La stratégie pour les mettre en pratique dans l'entreprise reste moins développée. À notre connaissance, deux études (Sonnemann, Solgaard, Saur, Haes, Christiansen et Jensen, 2001) et McLaren et McLaren (2008) ont proposé des méthodologies de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie.

Si le développement des outils a atteint une certaine maturité, ce n'est pas le cas des méthodologies d'opérationnalisation de ces outils alors nécessaires pour les dirigeants d'entreprises. Dans la dynamique de changement des entreprises, quelle démarche de

mise en œuvre de la gestion du cycle de vie pour s'intégrer dans la stratégie avec succès ?

L'objectif principal est de déterminer une démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie en considérant la gestion du changement pour assurer la réussite du projet. Comme objectifs spécifiques, l'étude vise à mettre en œuvre et à expliquer les enjeux d'un changement stratégique pour une gestion responsable et les relations entre la culture de l'entreprise et la gestion du cycle de vie. Elle vise également à déterminer et expliquer les différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche.

Nous avons retenu l'analyse de cas pour comprendre en profondeur la culture de l'entreprise, connaître l'état des lieux et identifier les forces et faiblesses pour déterminer une démarche qui permet de faire de la pensée cycle de vie une partie intégrante de la culture organisationnelle de l'entreprise. L'étude s'inscrit donc dans une démarche qualitative. À partir du cadre d'analyse, des entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès d'une douzaine de cadres du comité de direction de l'entreprise y compris des représentants du personnel, des documents ont été collectés (décrets, lois, rapports d'activité, d'audit.). C'est à partir des analyses de ces données que les réponses à la problématique ont été formulées.

Le premier chapitre aborde la problématique de l'étude. Il précise le problème, la question de recherche et explore les démarches des études antérieures. Le deuxième chapitre présente le cadre d'analyse, définit les différents concepts de l'étude comme la pensée cycle de vie, la gestion du cycle de vie, les facteurs de contingences, les cultures (nationale et organisationnelle), la gestion du changement, la stratégie d'entreprise. Le chapitre 3 aborde la méthodologie, le devis de recherche. C'est-à-dire le cheminement et les moyens utilisés pour explorer l'unité d'analyse et répondre aux objectifs de l'étude. Quant au chapitre 4, il est consacré à la présentation de l'entreprise et de son contexte. Les résultats et discussions seront présentés au chapitre 5. Ils sont le fruit de l'analyse du contenu des entrevues et des documents

collectés. Ils permettent de dresser le portrait de l'entreprise et de comprendre ses enjeux dans le domaine du développement durable. Nous ferons les relations avec des résultats d'autres recherches reconnues qui existent dans ce même domaine. Le chapitre 6 traitera des différentes propositions pertinentes aux objectifs de l'étude. D'abord, les actions que l'entreprise doit entreprendre pour être dans une dynamique de pensée cycle de vie, ensuite, la manière, dont l'entreprise, doit aborder le changement avec succès et enfin, la démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie.

Nous finirons par une conclusion générale en faisant un retour sur les aspects importants abordés durant l'étude et en faisant ressortir la contribution à la production des connaissances. Nous présenterons également les limites de l'étude et aborderons les pistes de réflexion pour les recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

De nos jours, la biosphère est menacée selon plusieurs études dont celles de l'ONU et les récentes émissions de gaz à effet de serre sont les plus élevées de l'histoire et l'effet moyen global des activités humaines depuis 1750 a entraîné un réchauffement avec un forçage radiatif de +1,6 (+0,6 à + 2,4) watt par mètre carré (Organisation des Nations Unies, 2015). En effet, les besoins en ressources et en services de l'être humain sont en constante augmentation et pour satisfaire ses besoins, notre société s'est lancée dans une production intensive, ce qui est source de gaz à effet de serre en grande quantité. Nous assistons à une surconsommation dans les sociétés occidentales et du Nord laissant le Sud avec ses crises alimentaires. Cette situation ne peut qu'accentuer la pression sur l'environnement. Aussi y-a-t-il de plus en plus de crises socio-économiques multiformes entraînant une émergence de mouvements sociaux un peu partout. Lesdits mouvements se mobilisent pour réclamer de plus en plus d'équité dans la répartition des richesses (Gendron, 2009). Toutes choses qui révèlent un problème de gestion des ressources, et de gouvernance au niveau des entreprises. Par exemple, les famines, les difficultés d'accès à l'eau, les problèmes d'éducation demeurent les enjeux vitaux pour le bien-être de l'homme dans les pays du Sud en particulier, comme le suggère le premier Forum ministériel mondial pour l'environnement, tenu à Malmö en Suède en mai 2000 (UNEP et SETAC, 2004). Selon cette même source, les causes profondes de la dégradation de l'environnement dans le monde découlent des problèmes sociaux et économiques (pauvreté de plus en plus généralisée, modes de production et de consommation non durables, iniquité dans la répartition des richesses, et fardeau de la dette) (UNEP et SETAC, 2004). En d'autres termes, les problèmes environnementaux, sont les inconvénients des

problèmes sociaux et économiques résultats de la mauvaise gouvernance dans la gestion des affaires, qu'elles soient publiques ou privées.

Les appels à la mobilisation fusent de partout pour résoudre le problème de l'environnement (Gendron, 2009, 2012). Par exemple, le sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002 appelle à une consommation et production durable (UNEP et SETAC, 2004). On assiste ainsi au développement des outils de gestion (AECV, ACV, ASCV, etc.), les normes ISO, système de management environnemental [famille ISO 14 000], développement durable [ISO 26 000], la triple bottom line ou Global Reporting Initiative (GRI) et à l'émergence de nouveaux concepts comme la pensée cycle de vie, le life cycle management ou la gestion du cycle de vie (Sonnemann *et al.*, 2001), (UNEP et SETAC, 2004, 2006, 2007, 2009).

Avec de tels outils, un autre défi s'invite, les mobiliser ensemble pour une gestion durable au quotidien et surtout dans les pays en voie de développement.

1.1 LES MÉTHODOLOGIES DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DU CYCLE DE VIE

Le concept de gestion de cycle de vie est le fruit des travaux de la SETAC et du PNUE¹ dans leur quête permanente de solutions de gestion durable des entreprises.

Le « life cycle management » (LCM) ou gestion du cycle de vie (GCV) est défini par Hunkeler (2001) et repris par le groupe de travail de la SETAC² sur le LCM comme « un cadre intégré des concepts, des techniques et des procédures pour traiter les aspects environnementaux, économiques, technologiques et sociaux des produits et des organisations pour atteindre l'amélioration continue de l'environnement à partir d'une perspective de cycle de vie » (Sonnemann *et al.*, 2001). En d'autres termes, c'est une boîte à outils à mobiliser pour prendre en compte dans le cadre de la gestion de l'entreprise, les impacts environnementaux, économiques et sociaux liés aux produits et aux services depuis sa naissance jusqu'à sa fin de vie.

La gestion du cycle de vie se définit aussi comme une application systématique de la pensée cycle de vie dans la pratique des affaires dans le but de fournir des biens et services plus durables. Elle implique le développement et la mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les produits ; elle vise à améliorer la durabilité de la

¹ Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP) et la Société pour la Toxicologie Environnementale et la Chimie (SETAC) sont réunis dans le cadre d'un partenariat depuis 2002 pour former l'Initiative de Cycle de vie (LCI) afin de développer et de promouvoir à l'échelle mondiale la pensée cycle de vie dans les pratiques. Ce rôle explique que de nombreuses références à caractère normatif proviennent des travaux issus de la démarche (UNEP et SETAC).

² Life Cycle Management has been defined by the SETAC Europe Working Group on LCM as "an integrated framework of concepts, techniques and procedures to address environmental, economic, technological and social aspects of products and organizations to achieve continuous environmental improvement from a life cycle perspective" (Hunkeler *et al.* 2001).

gamme de produits d'une organisation dans la chaîne de valeur du cycle de vie (McLaren et McLaren, 2008).

Elle vise à minimiser les charges environnementales et socio-économiques associées à une organisation ou gamme de produits au cours de son cycle de vie de sa chaîne de valeur (UNEP et SETAC, 2009). La gestion du cycle de vie prend ses appuis sur l'approche ou la pensée cycle de vie. Cette approche consiste à reconnaître en quoi nos décisions déterminent ce qui se passe à chacune des étapes pour pouvoir trouver des compromis valables et faire des choix plus salutaires pour l'économie, l'environnement et la société (UNEP et SETAC, 2004).

Jusque-là peu connu, c'est précisément en août 2001 à Copenhague que le concept de « life cycle management » a été lancé et répond à un vœu émis à l'occasion de la révision des directives de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour la protection des consommateurs qui invite les gouvernements, les organisations et les industries à prendre en compte les impacts environnementaux des produits et service à travers leur cycle de vie (Sonnemann *et al.*, 2001).

Ce concept peu connu actuellement en entreprise se positionne comme une alternative pour les gestionnaires voulant des pratiques de gestion durable, en innovant, en augmentant leur part de marché tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en contribuant au développement socioéconomique. Des témoignages d'entreprise concordants indiquent les opportunités que le milieu des affaires doit saisir pour le développement. En effet, selon McLaren et McLaren (2008), l'adoption de la gestion du cycle de vie dans l'entreprise permet :

- l'innovation de produit et de service s'adaptant au paradigme de durabilité ;
- la différenciation des produits, des services et de la marque par rapport à la concurrence sur le marché ;

- la responsabilité sociale, y compris l'engagement du personnel et le maintien par l'alignement des valeurs de la société et des employés et autres parties prenantes.

Il y a donc un réel intérêt pour les entreprises à mettre en place une gestion du cycle de vie. Par exemple, dans la pratique de la gestion du cycle de vie, il y a l'évaluation des besoins qui pourrait faire émerger de nouveaux besoins complémentaires à satisfaire comme les services complémentaires. Une telle situation crée de nouvelles opportunités pour les entreprises qui s'y engagent. Pour les entreprises des pays en développement comme le Burkina, c'est une source d'espoir de création de valeur économique durable, possibilités d'avoir des partenaires de son secteur en dehors du pays. Ce concept intègre l'ensemble des parties prenantes dans toute la chaîne de valeur, son adoption par les entreprises permet une synergie d'actions, véritable vecteur de développement. Le concept permet, outre la gestion des impacts environnementaux, une meilleure collaboration entre parties prenantes par l'utilisation des technologies de l'information, ce qui va engendrer une amélioration des relations clients en créant aussi des opportunités d'affaires et en entraînant l'innovation pour la satisfaction des besoins de chacune des parties prenantes (UNEP et SETAC, 2004).

À notre connaissance, les écrits s'attardent plus sur les finalités de la pensée cycle et de la gestion du cycle de vie. Les procédures, les cheminements, voire les démarches à suivre pour y arriver, sont très peu explorés. Comme Nilsson-Lindén, Baumann, Rosén et Diedrich (2014) le soulignent, la gestion du cycle de vie doit d'être intégrée dans l'organisation, alignée avec sa stratégie et cela nécessite beaucoup de travail. Dans son article du groupe de travail sur la gestion du cycle de vie, Sonnemann *et al.* (2001) propose une méthodologie d'implantation du concept en entreprise comme l'indique la figure 1.1.

En 2008, une démarche en trois étapes a été suggérée par McLaren et McLaren (2008) se résumant comme suit :

- décision de s'engager dans une perspective de gestion de cycle de vie ;
- définition d'une stratégie de gestion de cycle de vie et choix des actions prioritaires ;
- mise en œuvre des projets de gestion de cycle de vie dans l'organisation.

Cette procédure est aussi critiquable. La décision de s'engager de la direction est nécessaire pour un processus de changement. Dans son article, l'auteur donne un exemple du secteur de l'industrie manufacturière des meubles comme une illustration réussie de la mise en œuvre de la gestion du cycle de vie. Cependant, l'auteur n'indique pas la démarche choisie pour l'implémentation. Or l'implémentation de la gestion du cycle de vie touche les habitudes, la culture de l'entreprise. Il ne spécifie pas la prise en compte de la culture organisationnelle. En plus l'industrie manufacturière des meubles est différente du secteur de l'énergie. En somme, cette démarche nous paraît incomplète, peu pratique.

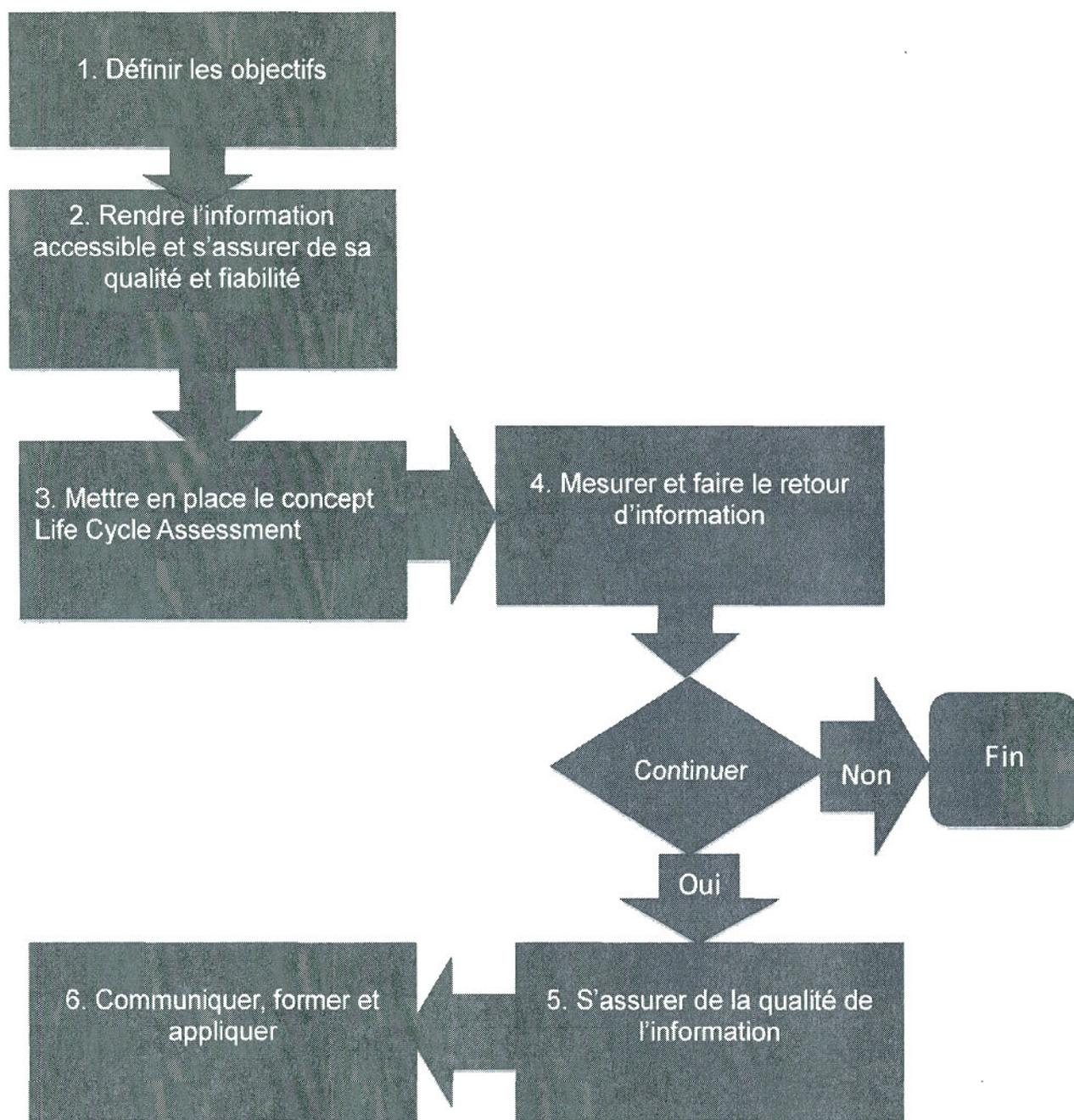


Figure 1.1 : Le processus global d'implantation de la pensée du cycle de vie (adapté de Sonnemann et al. 2001)

La méthodologie d'implantation de la gestion du cycle de vie proposée dans la figure 1.1 est plus indiquée pour une entreprise dont la structure et la culture sont déjà préparées à accepter le changement. En effet, elle est plus adaptée pour des entreprises qui ont déjà intégré la pensée cycle de vie ou utilisent des outils de gestion comme l'analyse du cycle de vie ou le système de management environnemental suivant la série des normes ISO 14 000.

1.2 LES LACUNES DES MÉTHODOLOGIES EXISTANTES

Cependant, les deux démarches restent généralistes, superficielles et s'appliqueraient difficilement dans la pratique de gestion pour des entreprises mal préparées à un changement. Il s'agit dans un premier temps, de la démarche de Sonnemann et al. 2001, représentée par la figure 1.1 et dans un second temps, celle de McLaren et McLaren (2008).

Pourtant, vu l'importance du sujet, une telle démarche devrait être bien explicite et facilement applicable par les praticiens de gestion. Les deux propositions de démarches n'explicitent pas quand et comment mobiliser les acteurs, elles sont plutôt théoriques. Elles répondent plus à un besoin théorique, ce qui est loin du paradigme de praticien. En effet, la pensée des praticiens est tournée vers l'action et celle des chercheurs vers une perspective de compréhension du phénomène comme l'affirment les auteurs Réal, Alain et François (2008). En plus, le processus ne se boucle pas. Il devrait permettre un retour au point de départ, une rétroaction, comme dans un processus d'amélioration continue. Enfin, pour une entreprise qui n'intègre pas déjà par exemple des pratiques de gestion environnementale conformément aux spécifications de la norme ISO-14 000 aurait du mal à les mettre en œuvre.

Comment introduire la gestion du cycle de vie dans les entreprises publiques dans un pays en voie de développement et particulièrement au Burkina Faso ? Autrement dit, quelle est la démarche de mise en œuvre qui pourrait assurer une réussite de l'implantation de la gestion de cycle de vie à la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures ?

La gestion du cycle de vie, une boîte à outils de gestion, est présentée aujourd'hui comme la solution la plus prometteuse en termes de stratégie d'entreprise, de modèle d'affaires pour promouvoir une gestion durable. On comprend qu'elle doit s'intégrer dans les pratiques de l'entreprise d'où la complexité de sa mise en œuvre. Pour McLaren et McLaren (2008), la mise en œuvre d'un programme de gestion de cycle de vie est bien plus complexe et prend, en plus du temps, une mobilisation de ressources puis demande une adhésion du personnel. En effet, la gestion du cycle de vie qui opérationnalise la pensée cycle de vie dans l'organisation demande un changement comportemental, de mentalité dans notre façon de penser et d'agir (Sonnemann *et al.*, 2001 ; UNEP et SETAC, 2004). À ce propos, Allaire et Firsirotu (2004, p. 413) disaient : « Tout changement dans l'organisation devient un changement radical si son exécution exige une remise en question et le remplacement de certaines valeurs, mentalités et attentes qui font partie de la culture présente de l'organisation. » Alors que le changement induit par la gestion du cycle de vie touche les valeurs, la culture de l'entreprise, puisque, comme le suggèrent Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) cités par Rondeau (2008, p. 122), « tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme ». Il exige également une direction capable de mobiliser, de fédérer toutes les forces de l'entreprise pour le succès de ce projet (Réal *et al.*, 2008). La culture organisationnelle étant une dimension importante de toute organisation (Allaire et Firsirotu, 1988b), sa prise en compte dans tout projet de transformation est un facteur de succès. Cette réalité doit être prise en compte dans une volonté de mettre en place la gestion du cycle de vie comme pratique de gouvernance.

1.3 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Notre travail de recherche qui s'inscrit dans le cadre de l'opérationnalisation du développement se décline en un objectif global et quatre objectifs spécifiques.

a. Objectif général

Déterminer une démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie dans une entreprise publique du secteur de l'énergie au Burkina Faso en prenant en compte la culture de l'entreprise et la gestion du changement.

b. Objectifs spécifiques :

- expliquer les enjeux d'un changement stratégique vers une gestion durable dans les sociétés publiques au Burkina Faso ;
- mettre en évidence les relations entre la culture de l'entreprise et la gestion du cycle de vie comme changement stratégique ;
- déterminer et expliquer les étapes de la démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie en tenant compte des enjeux culturels ;
- identifier les activités et les outils associés à mobiliser pour cette mise en œuvre.

1.4 CONTRIBUTION THÉORIQUE ET PRATIQUE

Notre projet vise à mettre à la disposition des décideurs de l'entreprise retenue pour l'étude un outil d'aide à la prise de décision et à la mise en œuvre d'un projet de gestion durable. En effet, si la compréhension des enjeux de changement éclaire les décideurs afin qu'ils fassent un choix judicieux, l'identification des étapes, les actions associées et les outils leur permettent de planifier et d'actualiser la mise en œuvre du projet de façon méthodique.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons aborder les différents concepts et leurs composantes pour soutenir notre analyse. Dans cette logique, nous avons regroupé les concepts en deux groupes exogène et endogène pour distinguer ce qui est externe et interne à l'entreprise. Ces concepts seront respectivement définis de même que leurs composantes et nous identifierons les théories pour soutenir l'analyse. Pour finir, nous organiserons ces concepts dans un modèle conceptuel.

2.1 LES CONCEPTS ABORDÉS DANS L'ÉTUDE

Nous présentons les concepts suivant selon deux perspectives différentes. Nous avons les concepts qui sont exogènes, c'est-à-dire en dehors de l'entreprise et ceux qui sont endogènes, se rattachant directement à l'entreprise.

2.1.1 LES CONCEPTS EXOGENES

Les problématiques environnementales ont fait émerger de nouvelles technologies, de nouveaux cadres de régulation des activités des entreprises. Mieux, elles sont également à la base de changement dans les habitudes de consommation de la société. L'entreprise fait donc face à des contingences en permanente évolution.

2.1.1.1 LES FACTEURS DE CONTINGENCES

On appelle contingence, les évènements ou les situations qui ont une influence sur la firme et auxquels elle a dû faire face pour assurer sa survie. Parmi les contingences de

la firme, on peut retenir: la forme de propriété, le type de relations syndicales, les exigences sociétales, l'intensité de la concurrence et marché, le rythme de l'évolution technologique, l'importance des capitaux nécessaires, l'horizon temps, l'histoire de la firme, le cadre institutionnel (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 387).

L'entreprise n'a pas forcément le contrôle voire l'influence sur toutes les contingences. Toutefois, suivant sa position dans son marché, elle garde un potentiel transformationnel du contexte à sa faveur. A défaut, elle subira cette dynamique encadrée par les leaders et elle se verra constamment en train de faire des ajustements. La stratégie d'entreprise est cruciale en ce sens qu'il faut anticiper les changements tout en gardant une bonne performance de création de valeur économique. La société ambiante caractérisée par la culture nationale est également une contingence qui peut avoir une influence sur la culture organisationnelle. Les concepts de développement durable, de pensée cycle de vie, la gestion du cycle de vie ont émergé au fil du temps et constituent des contingences pour la firme.

2.1.1.2 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le concept a été employé pour la première fois en 1981 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources). Il fait référence à un développement qui prend en compte la conservation de la nature et d'une gestion responsable des ressources en pensant aux générations futures (UICN, 1981). Quelques années plus tard, la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) présidée par Mme Gro Harlem Brundtland, alors première ministre de Norvège, donne une définition formelle du concept. Il sonne le début d'une prise de conscience et une volonté politique de répondre aux problèmes sociaux et économiques d'une part et environnementaux, d'autre part, en tenant compte des générations futures. Le concept de développement durable vise alors la préservation de l'environnement, par une exploitation raisonnable des ressources naturelles, une répartition équitable de ces ressources pour les besoins d'aujourd'hui sans pour autant

remettre en cause les besoins du futur. Dans le rapport dit « Brundtland », le développement durable se définit comme : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Brundtland, 1987). » Sa finalité est d'assurer la durabilité du développement. Selon Muhutdinova (2006), la durabilité³ est une caractéristique des systèmes dynamiques qui leur permet de maintenir leur fonctionnement au fil du temps [libre traduction]. En d'autres termes, la durabilité désigne tout système remplissant les critères environnementaux, c'est-à-dire qui ne nuit pas à l'environnement dans le temps. Ce nouveau concept postule un changement dans la façon de penser sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Depuis la conférence de Rio de Janeiro en 1992, un appel avait été lancé pour inviter les États à réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables pour parvenir à un développement durable (Organisation des Nations Unies, 1993). Cet appel a été renouvelé au sommet mondial sur le développement durable de 2002 à Johannesburg avec insistance sur la nécessité de promouvoir des modes de production et de consommation viable qui seront définis dans un plan-cadre décennal de programmes de consommation et de production durables au sommet de Marrakech en 2009. Le Colloque d'Oslo de 1994 a défini le système de consommation et production durables (CPD) qui est « la production et l'utilisation de biens et de services qui satisfont les besoins élémentaires et apportent une meilleure qualité de vie, tout en réduisant l'usage des ressources naturelles, de matériaux toxiques ainsi que les émissions de déchets et de produits polluants au cours du cycle de vie, afin de ne pas mettre en péril les besoins des générations futures » (UNEP, 2009). C'est cette définition qui a été retenue dans le processus de Marrakech pour le plan-cadre décennal. Puis au 20^e anniversaire de la conférence de RIO appelé, RIO+20, la consommation et la production durable (CPD) sont considérées comme un objectif primordial et une condition essentielle pour le développement durable

³ Sustainability is a characteristic of dynamic systems that maintain themselves over time.

(UNEP, 2012). Autrement dit, il suggère un alignement des objectifs du modèle d'affaires et la stratégie d'entreprise pour des pratiques durables et responsables. Une autre formulation conforme au développement durable est la pensée cycle de vie qui est également une philosophie.

2.1.1.3 LA PENSÉE CYCLE DE VIE

Ces dernières années ont connu l'émergence de concepts et d'initiatives en réponse aux problématiques environnementales, sociales et économiques. Parmi ces concepts, il y a la pensée de cycle de vie qui est le fruit des travaux du groupe UNEP et SETAC. La pensée cycle de vie, comme le suggère Hachimi et Behnassi (2011, p. 276), « implique que, à l'instar des êtres vivants, tout produit, procédé ou système de production naît, vit et meurt en ayant, à chaque étape différente de sa vie, des impacts sociaux, économiques et environnementaux ». Autrement dit, de l'extraction de la matière première en passant par la transformation en produit fini et de l'utilisation à la fin de vie, il existe à chaque étape, des impacts environnementaux qui doivent être pris en compte. Ainsi l'approche dite du cycle de vie va donc selon le programme des Nations unies pour l'environnement [PNUE] et la Société de Toxicologie et de Chimie environnementale [SETAC], consister à reconnaître en quoi nos décisions déterminent ce qui se passe à chacune de ces étapes pour pouvoir trouver des compromis valables et faire des choix plus salutaires pour l'économie, l'environnement et la société (UNEP et SETAC, 2004). En d'autres termes, une prise de conscience individuelle et collective qui fera penser aux conséquences des choix à faire par rapport à la consommation et à la production. La pensée cycle de vie se positionne comme une nouvelle façon de penser, d'agir. Il s'agit d'intégrer dans nos habitudes, nos croyances une nouvelle façon de faire, voire d'être. Par exemple, une production et une consommation durable qui seront des choix à privilégier. Elles

seront l'aboutissement de l'approche cycle de vie. Dans les milieux des affaires, elle permet de trouver un équilibre entre la satisfaction du client, la qualité, l'innovation, la sécurité et les coûts et d'améliorer l'image de l'entreprise. Elle encourage la production et la consommation durable comme le suggèrent Sonnemann *et al.* (2001), UNEP et SETAC (2004) et McLaren et McLaren (2008) pour un développement durable. L'introduction de ces nouveaux concepts dans une entreprise va alors nécessiter l'intégration, l'adoption d'une culture organisationnelle. Pour ce faire, il faut prévoir la gestion de ce passage.

Comment passer d'une philosophie, d'un mode de pensée qui reste théorique à la pratique ? En d'autres termes, comment opérationnaliser ce mode de pensée dans la pratique quotidienne de l'entreprise ? Pour répondre à ces interrogations, un ensemble d'outils a été développé autour du concept de gestion du cycle de vie.

2.1.1.4 LA GESTION DU CYCLE DE VIE

La gestion du cycle de vie est un ensemble d'outils pour promouvoir la pensée du cycle de vie vers un développement durable UNEP et SETAC (2004, 2006, 2007). La pensée cycle de vie est une prise de conscience, une intégration dans nos habitudes et croyances quotidiennes des impacts sur l'environnement de nos différents choix. Autrement dit, c'est intégrer dans notre culture organisationnelle cette nouvelle façon de faire d'où la pensée du cycle de vie devient un élément indissociable de notre culture organisationnelle. Au regard de ces différentes définitions, nous suggérons que la gestion du cycle de vie est un ensemble d'outils intégrés permettant d'organiser et de gérer une entreprise pour produire et créer de la valeur durable dans l'entreprise.

2.1.1.4.1 OUTILS DE LA GESTION DU CYCLE DE VIE

L'objectif de la gestion du cycle de vie est d'atteindre le développement durable à travers la pensée du cycle de vie. La gestion du cycle de vie comprend un vaste choix. D'abord, on trouve un ensemble de programmes⁴ comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les achats responsables, les engagements des parties prenantes, la responsabilité sociétale de l'entreprise [RSE].

Ensuite elle comprend aussi des stratégies et des concepts comme la production moins polluante, l'éco-efficacité, la dématérialisation et l'écologie industrielle. Ce dernier est un système industriel dont les déchets qui en résultent servent de matières premières à d'autres chaînes de production réduisant ainsi la quantité des rejets de polluants dans l'environnement (Le Moigne, 2014). Ces stratégies visent la prévention des pollutions, des gaspillages de ressources tout en cherchant à maximiser la création de valeur.

La gestion du cycle de vie intègre également des systèmes et procédés parmi lesquels les systèmes intégrés de gestion environnementale, les certifications, la responsabilité étendue des producteurs (REP) et les politiques intégrées du produit. Ces systèmes comprennent les procédures de gestion d'amélioration continue. Il y a par exemple la Total Quality Management (TQM), l'Occupational Health And Safety (OSHAS), l'Environmental Management Accountin (EMA), etc.

Enfin, on distingue les outils analytiques, procéduraux, de contrôle et de surveillance et de communication. Par exemple, pour communiquer avec les différentes parties prenantes, on peut utiliser : les écolabels, les indices de durabilité, les rapports sur les questions environnementales et sociales (UNEP et SETAC, 2004). La publication de

⁴ Note de cours IND8202: (Manuele Margni, 2015)

rapport de bilan de type triple Bottom line ou GRI⁵ est également utilisé. Dans les lignes directrices de l'analyse sociale du cycle (UNEP et SETAC, 2009), une liste non exhaustive d'outils pouvant être mobilisés a été proposée. On retrouve les outils suivant les besoins d'utilisation comme l'indique le tableau ci-après. Dans notre cas, nous avons ajouté un outil analytique qui est l'évaluation des impacts environnementaux [EIE] pour la simple raison qu'il est inscrit comme une exigence de la plupart des cadres institutionnels dans de nombreux pays (Revéret, 2012). Voir tableau 2.1 récapitulatif des outils ci-après.

⁵ Global Reporting Initiative : lignes directrices établies par le PNUE (programme des Nations Unies pour l'Environnement), des entreprises et des associations permettant de structurer le reporting additionnel (Wackermann, 2011).

Tableau 2. 1: Le récapitulatif des outils de gestion de cycle de vie (UNEP et SETAC, 2009)

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils analytiques (quantitatif et qualitatif)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluation des impacts environnementaux (EIE) ; ✓ Évaluation des impacts sociaux (EIS) ; ✓ Évaluation des répercussions sur la santé (ERS) ; ✓ Évaluation environnementale stratégique (EES) ; ✓ Évaluation des risques pour la santé (ERIS) ; ✓ Évaluation de la durabilité (ED) ; ✓ Analyse du cycle de vie (ACV) ; ✓ Analyse sociale du cycle de vie (ASCV) ; ✓ Analyse des coûts de cycle de vie (ACCV).
Outils procéduraux	<p>Lignes directives, procédures :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OHSAS 1800 : Référentiel d'hygiène, de santé et de sécurité au travail ; ✓ SD21000 : Développement durable-Responsabilité sociétale des entreprises ; ✓ ISO26 000⁶ : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (le Pacte mondial de l'ONU) ; ✓ ISO 14001:2004 : Systèmes de management environnemental Exigences et lignes directrices ; ✓ ISO 14004:2004 : Systèmes de management environnemental, lignes directrices ; ✓ ISO/DIS 14 005 : Systèmes de management environnemental lignes directrices.

⁶ Il existe une correspondance entre le pacte mondial de l'ONU et la norme ISO 26000. L'adhésion au pacte mondial de l'ONU donne de la visibilité, augmente la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des institutions de l'ONU.

Tableau 2. 2: Le récapitulatif des outils de gestion de cycle de vie (suite et fin)
(UNEP et SETAC, 2009)

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils de contrôle et évaluation	<p>Suivi de la performance sociale, environnementale et économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SA 8000 : Social Accountability ; ✓ ISO 14015:2001 : Management environnemental Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO) ; ✓ ISO 14031:1999 : Management environnemental Évaluation de la performance environnementale (Lignes directrices) ; ✓ ISO 14031 : Ligne directrice pour l'évaluation de la performance environnementale ; ✓ ISO 19011:2002 : Lignes directrices pour l'audit environnemental.
Outils de communication	<p>Les certifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ISO 14020:2000 : Étiquettes et déclarations, environnementales – Principes généraux ; ✓ ISO 14021:1999 : Marquage et déclarations environnementaux ; ✓ ISO 14024:1999 : Marquage et déclarations environnementaux ; ✓ ISO 14025 ✓ ISO 14063:2006 : Management environnemental (Communication environnementale).
Outils pour la rédaction des rapports	GRI : Lignes directrices pour le reporting développement durable

2.1.1.4.2 LES METHODOLOGIES DE MISE EN ŒUVRE

Pour une entreprise qui souhaite opérationnaliser le concept de gestion de cycle de vie, deux méthodologies de mise en œuvre ont été proposées. La première, celle de Sonnemann et al (2001) a été présentée dans la figure 1.1 et s'articule autour des étapes suivantes :

Étape 1 : Définition des objectifs : il s'agit, à partir des priorités de l'entreprise, de définir des objectifs à atteindre en matière environnementale, sociale et économique. Comment ces objectifs sont-ils définis ? Qui sont les acteurs qui définissent ces objectifs ? À notre connaissance, les auteurs Sonnemann et al (2001) n'en font pas mention.

Étape 2 : Rendre l'information accessible et s'assurer de sa qualité et fiabilité : à cette étape, l'entreprise doit rendre l'information accessible. Et elle doit être de qualité et fiable. Est-ce parce que tous les acteurs n'ont pas été impliqués qu'il faut rendre l'information accessible ? Quelle est la nature de l'information à communiquer ? Autant d'interrogations qui n'ont pas été répondues par l'auteur de la méthodologie.

Étape 3 : Mettre en place le concept l'analyse du cycle de vie : c'est à cette étape que le concept est déroulé au sein de l'entreprise. La gestion du cycle de vie étant une boîte à outils, lesquels sont alors à mobiliser ? Les Sonnemann et al (2001) ne les précisent pas non plus.

Étape 4 : Mesurer et faire le retour d'information : il s'agit d'une étape d'évaluation ou on évalue les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés au départ. Si cette étape trouve sa place dans une telle démarche, celles précédentes restent largement incomplètes. Deux conditions se présentent. Si les objectifs sont atteints, le processus continu. Dans le cas contraire, le processus s'arrête. Et nous estimons que le processus, au lieu de s'arrêter, une possibilité de retour aux étapes précédentes devrait

permettre une amélioration. Nous pensons que la méthode perd ici le sens d'amélioration continue de la gestion du cycle de vie.

Étape 5 : S'assurer de la qualité de l'information : à cette étape, on vérifie la qualité de l'information.

Étape 6 : Communiquer former et appliquer : Elle est le couronnement du processus et permet de faire le bilan, de communiquer les résultats et planifier les actions de formation.

À chaque étape, il est utile d'identifier les actions et les outils à mettre en œuvre, les acteurs à mobiliser.

La seconde démarche, proposée par McLaren et McLaren (2008), n'est pas très loin de la précédente. Elle s'articule autour de trois grandes étapes présentées au point à la page 9. Les différentes démarches suggérées visent à promouvoir et opérationnaliser un concept, la pensée du cycle de vie.

La mise en œuvre de la gestion du cycle consiste à intégrer un nouveau mode de pensée, une nouvelle philosophie au niveau de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'adopter cette nouvelle philosophie comme partie intégrante de la culture organisationnelle de l'entreprise.

2.1.2 LES CONCEPTS ENDOGENES

Ces concepts sont essentiellement ceux qui sont propres à l'entreprise. Il s'agit des éléments au niveau de l'entreprise qui sont en relation avec les concepts exogènes ou qui participent directement à l'intégration des concepts exogènes. Parmi ces concepts, on a : la culture organisationnelle, la gestion du changement, la stratégie d'entreprise et les facteurs de contingence.

2.1.2.1 LA CULTURE

Dans son sens le plus large, la culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (UNESCO, 1982). Dans le cadre de notre étude, nous distinguerons deux types de cultures, la culture nationale et celle organisationnelle.

2.1.2.1.1 CULTURE NATIONALE

Une contribution majeure dans la caractérisation de la culture nationale est celle de Hofstede qui la définit par ces termes : «Programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe» (Hofstede et Minkov, 2010). Cette culture s'acquiert dès le jeune âge jusqu'à l'âge adulte. Selon Hofstede et Minkov (2010) , la culture nationale influence partiellement la culture organisationnelle. En d'autres termes, dans une culture organisationnelle, il y a un peu de culture nationale. Pour notre part, elle peut jouer un rôle important quand les membres d'un groupe de la même culture se retrouvent en grand nombre dans une organisation. Le tableau 2.1 présente les caractéristiques de la culture nationale de la partie Ouest africaine. Le Burkina Faso où se mène l'étude est un pays de cette partie de l'Afrique et par ricochet, ces caractéristiques concernent bien la culture nationale du pays.

Tableau 2. 3: Les caractéristiques de la culture ouest africaine selon le modèle de Hofstede et Minkov (2010)

Indicateur		Rang	Indice
Sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche.	Indice de l'individualisme (IND)	58-63	20
Degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays.	Indice de distance hiérarchique (IDH)	17-18	77
Quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts: les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres et préoccupées de la qualité de la vie.	Indice de masculinité (MAS)	41-42	46
Degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue.	Indice de contrôle de l'incertitude	54	52
Encouragement de vertus tournées vers l'avenir, en particulier la persévérance et le sens de l'économie.	Indice d'orientation à long terme	67-68	27

2.1.2.1.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle est la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation de ceux d'une autre organisation (Hofstede et Minkov, 2010, p. 407). Elle comprends un ensemble de valeurs et de pratiques acquises à l'âge adulte dans une organisation et sont superficielles. La culture organisationnelle est holistique, molle, historiquement déterminée, socialement construite et difficile à changer. La culture organisationnelle est également définie par Caulkins (2003) comme « l'ensemble de suppositions, d'hypothèses, de connaissances, les principes directeurs, les valeurs, les modèles mentaux, les symboles d'orientation, ou des

interprétations qui éclairent le fonctionnement quotidien des organisations telles que les sociétés, les administrations ou les associations volontaires ». En d'autres termes, la culture organisationnelle renferme les habitudes de l'employé, ce qu'il a appris de l'entreprise et dans l'entreprise. Elle est le code, la logique de base, le logiciel de l'esprit qui organisent le comportement des gens et les leçons apprises qui sont suffisamment importantes pour transmettre à la génération suivante (Denison, Hooijberg, Lane et Lief, 2012). Elle se définit aussi comme un ensemble d'hypothèses, de valeurs et de croyances fondamentales développées et partagées par les membres d'une organisation qui ont appris à résoudre leurs problèmes tant en interne qu'à l'externe de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1988a ; Schein, 1985). La culture est propre à chaque organisation, à chaque groupe de personnes donné et elle est dynamique.

La mise en œuvre de la gestion du cycle de vie dans une entreprise touche les habitudes, les pratiques quotidiennes dans l'entreprise pour atteindre l'objectif d'un développement durable, puisqu'on parle de changer la façon de penser, de produire et de consommer. Dans cette dynamique, ce changement touche alors la culture de l'organisation demandant une adaptation aux nouveaux concepts. La dimension de l'importance de la culture dans l'organisation a été soutenue par plusieurs auteurs. Selon Schein (1985), elle peut être à la base du succès ou de l'échec de toute entreprise qui a su ou non la développer.

Pour sa survie dans cet environnement en perpétuel mouvement, l'organisation doit être dynamique, ajustable au gré du contexte. En d'autres termes, elle doit pouvoir s'offrir une nouvelle stratégie tenant compte de sa culture afin de garantir le succès de sa mise en œuvre. Ce que soutiennent Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally et Mannion (2009), en disant que « la culture organisationnelle est l'un des facteurs les plus importants dans la réforme et la modernisation de l'administration et de prestation de services publics. » Or pour cette étude de cas, nous sommes en présence d'une société d'État évoluant dans le secteur de l'énergie. Parmi les premiers auteurs

à s'intéresser à l'organisation, Barnard (1950) dans son ouvrage « des fonctions de l'exécutif » définit l'organisation⁷ comme «un système d'activités humaines de coopération dont les fonctions sont la création, la transformation et l'échange de services (traduit de l'anglais). Une organisation n'est pas une unité isolée dans l'espace. Elle s'intègre dans un milieu, dans un environnement qui l'influence forcément. À la suite des travaux de Barnard (1950), Allaire et Firsirotu (2004) suggèrent que « l'organisation est une entité faite de trois composants inter reliés (culture, structure et individus) et soumise aux influences provenant de son histoire, de la société ambiante et des contingences particulières de l'organisation.» Étant sous une influence externe (société ambiante et contingences particulières), sur laquelle elle n'a pas forcément le contrôle, elle doit son existence à sa capacité d'adaptation. Elle peut tout au moins s'appuyer sur les trois composantes (culture, structure et individus) pour s'ajuster aux facteurs externes. Autrement dit, elle doit mettre en place une stratégie d'entreprise qui s'adapte à son environnement tant interne qu'externe ce qui constitue un changement qu'il faut gérer.

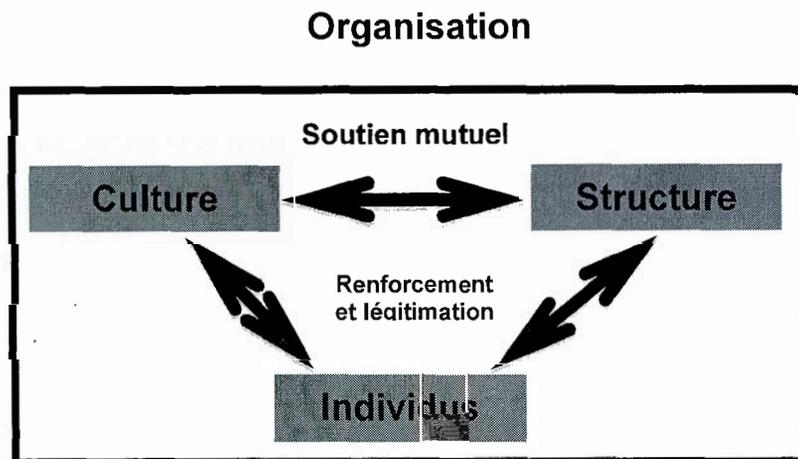


Figure 2.1: L'organisation et ses composants (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 9)

⁷ An organization is a system of cooperative human activities the functions of which are the creation, the transformation, and the exchange of utilities. It is able to accomplish these functions by creating a cooperative system, of which the organization is both a nucleus and subsidiary system, which has also as components physical systems, personal systems (individual and collections of individuals), and social systems (other organizations) p.240

2.1.2.1.3 CULTURE EXECUTIVE ET BUREAUCRATIQUE

Une culture de type exécutif se caractérise par une mauvaise performance imputable en partie au style de leadership. Les employés exécutent les tâches par peur de représailles (Schein, 2010).

Dans une culture à tendance bureaucratique ou procédurale, les processus de prise de décision sont lourds et très lents (Mintzberg, 1982).

2.1.2.2 LA GESTION DU CHANGEMENT

Le concept de gestion de cycle de vie est bien récent. De nos jours, encore peu d'entreprises le pratiquent. Sa mise en œuvre constitue à n'en pas douter une nouveauté voire un changement pour l'entreprise. En d'autres termes, sa mise en œuvre amène l'entreprise soit à améliorer les habitudes de sa situation initiale soit à changer vers de nouvelles façons de faire quelque chose. Cela suppose que l'entreprise prend conscience de la nécessité de faire évoluer sa situation vers un état supposé meilleur. Comme le suggèrent Collerette, Deslisle et Perron (1997) cités dans Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p. 9) : « le changement est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système ».

La gestion du changement est donc l'ensemble des dispositifs que l'entreprise va mettre en œuvre pour conduire le changement. La gestion du changement va donc consister à la mise en œuvre de mesures permettant de le réussir tout en maîtrisant les oppositions. La gestion du changement s'avère nécessaire pour intégrer dans la façon de faire, de produire, de gérer au sein de l'entreprise, le concept de gestion de cycle de vie. Ce changement va toucher les habitudes, les valeurs, on peut le considérer comme un changement radical. A ce propos, Allaire et Firsirotu (1988a, p. xv) indiquent qu' « un changement de stratégie dans les grandes organisations prend

le caractère radical dans la mesure où il met en cause des valeurs, attentes et présupposés fondamentaux.» Sans préparation préalable, ces changements peuvent connaître des embuches, des obstacles pouvant être la cause de leur échec.

En rappel, le concept de pensée de cycle de vie se veut une prise de conscience du fait que nos choix et nos actes ont des effets sur l'environnement. Alors que ces choix et actes ne sont rien d'autre que nos habitudes, notre façon de faire au quotidien, c'est-à-dire notre culture. On peut observer lors de ce processus de changement de culture, des résistances, du cynisme ou de la participation qui seront fonction de la démarche choisie.

2.1.2.2.1 LA RESISTANCE AU CHANGEMENT⁸

La résistance au changement prend forme dans des activités de l'organisation et les attitudes qui visent à contrecarrer, saper et empêcher des initiatives de changement. La mise en place d'une stratégie de changement organisationnel peut être combattue dans une variété de façons, comme le refus collectif, les grèves sauvages, et les moyens les plus subtiles comme les attermolements, l'ambivalence et le cynisme (Peter, 2008, p. 3), (traduit de l'anglais).

2.1.2.2.2 Le cynisme⁹

Le cynisme est un ensemble de croyances, émotions et comportements qui impliquent une méfiance fondamentale et endémique envers les croyances communément

⁸ Resistance to change consists of those organizational activities and attitudes that aim to thwart, undermine, and impede change initiatives. Organizational change strategies can be resisted in a variety of ways, ranging from collective refusal, wildcat strikes, and exit to more subtle variants like foot-dragging, ambivalence, and cynicism.

⁹ Cynicism is a set of beliefs, emotions, and behaviors that involve a fundamental and endemic mistrust of commonly accepted beliefs. In organizations, cynicism typically involves a negative outlook on organizational and managerial initiatives and takes on a variety of forms including bitching, humor, clandestine comments, insults, innuendo, and subversive gestures.

admises. Dans les organisations, le cynisme implique généralement une perspective négative sur les initiatives organisationnelles et managériales et prend une variété de formes, y compris râler, humour, commentaires clandestins, insultes, insinuations et gestes subversifs [traduction libre] (Spicer, 2008, p. 3).

2.1.2.2.3 La participation¹⁰

La participation des employés se réfère à un processus qui permet aux employés d'exercer une influence sur les décisions qui touchent leur travail et l'environnement de travail. Il s'agit de savoir si les employés sont consultés ; c'est à dire si les gestionnaires encouragent les employés à partager leurs opinions au sujet des problèmes liés au travail, ou encore si les employés ont l'entière responsabilité et d'autonomie pour organiser et effectuer leur travail comme ils l'entendent (Cabrera, 2008, p. 3).

2.1.2.2.4 Le leadership¹¹

Le leadership est un terme utilisé pour décrire l'acte d'inspiration, d'encadrement, de coordination et de gestion des personnes ou un groupe d'individus dans une organisation, dans une communauté pour réaliser une vision ou encore pour atteindre des buts ou des objectifs organisationnels ou individuels [traduction libre] (Pitsis, 2008). Dans les études de la culture organisationnelle, le leadership est reconnu comme un concept important.

¹⁰ Employee participation refers to a process that allows employees to exert influence over the decisions that affect their work and work environment.

¹¹ Leadership style consists of a leader's general personality, demeanor, and communication patterns in guiding others toward reaching organizational or personal goals.

Avec les mutations diverses intervenues ces dernières années sur le plan social (exigence de plus en plus croissante des consommateurs) et environnemental (réduction des émissions des gaz à effet de serre, les polluants), les organisations ont besoin de repenser leur modèle d'affaires et leur stratégie d'entreprise.

2.1.2.3 LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Dans le milieu des affaires, la gestion du cycle de vie permet de trouver un équilibre entre la satisfaction du client, la qualité, l'innovation, la sécurité, les coûts, etc., et aussi de produire et consommer de façon durable (UNEP et SETAC, 2004, 2006, 2007). Les besoins des consommateurs et les contextes de marché évoluent (technologie et réglementation qui changent, ouverture des barrières de commerce, etc.). On assiste aussi au développement de la concurrence entre entreprise. L'entreprise doit s'ajuster pour répondre aux exigences diverses de son environnement. Ce qui l'amène à repenser continuellement sa stratégie. La stratégie d'entreprise ne date pas d'aujourd'hui. Elle a fait l'objet de plusieurs écrits. De nos jours, on distingue plus d'une dizaine d'écoles de pensée stratégique. Le tableau 2.4 résume quelques définitions suivant les tendances de certaines écoles de pensée.

Tableau 2. 4: Quelques définitions du concept «stratégie d'entreprise»

École de pensée	Définition
Les ressources et les compétences	Un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 2).
Positionnement (l'avantage concurrentiel)	Recherche d'une position favorable (rentable et durable) dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste pour atteindre les coûts les plus bas à qualité comparable, offrir un produit unique à coût équivalent ou se concentrer sur un segment cible (Porter, 1999).
Culturelle	les stratégies ancrées dans la culture de l'entreprise comme un processus collectif, imprégné des valeurs et des routines des acteurs (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009).
Environnementale	un processus d'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement et aide plus à l'adaptation aux contraintes (Gervais et Herriau, 2011).
Configuration de l'organisation	Ajustement permanent à son contexte à travers les transformations suivant des configurations dans le but de maintenir une stabilité par une élaboration conceptuelle et de planification formelle en analysant l'environnement et en s'appuyant sur les connaissances individuelles et collectives, les forces de marché (Mintzberg et al., 2009).

L'ouverture des barrières commerciales a rendu l'espace de marché géographique encore plus grand avec des variables qui conditionnent les stratégies de la firme. Parmi les variables, la compétition entre les firmes, les besoins et les exigences de la société et la pression sur l'écosystème environnemental.

La finalité de la firme est de créer de la valeur économique, faire du profit. La capacité de la firme à faire face aux aléas de son marché est déterminante pour l'atteinte de cette finalité. Les courants dominants de pensée en stratégie d'entreprise les plus rencontrés sont le positionnement ou l'avantage concurrentiel et les ressources et compétences. L'introduction de l'avantage concurrentiel par Michael Porter est l'une des contributions majeures au courant de pensée du positionnement. Il propose d'analyser l'environnement de la firme suivant plusieurs variables.

2.1.2.3.1 LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur est l'ensemble des activités séparées, mais inter reliées de l'entreprise dans l'accomplissement de sa mission (Tarondeau et Huttin, 2001). En fonction de la nature de l'entreprise, la composition de cette chaîne peut varier. Mais, comme l'indiquent Tarondeau et Huttin (2001), on retrouve les neuf catégories d'activités à savoir : les infrastructures, la gestion des ressources humaines, le développement technologique, l'approvisionnement, la logistique interne et externe, la commercialisation/vente et services. Dans cette logique, on peut distinguer les activités de production ou opérationnelles, et les activités de support (Porter, 1991). La chaîne de valeur est un outil de diagnostic de l'avantage concurrentiel et d'organisation de la firme.

2.1.2.3.2 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE SELON PORTER

L'avantage concurrentiel regarde les valeurs que la firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés pour créer cette valeur (Porter, 1999). Ce qui revient à considérer les parties prenantes de la chaîne de valeur. Or la pensée cycle de vie postule pour la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette considération vise à examiner les impacts (environnementaux, sociaux et économiques) des parties prenantes qui guideront les choix de gestion. En plus la gestion du cycle de vie opérationnalise la pensée cycle de vie. Finalement, la gestion du cycle de vie est un outil fort utile pour la stratégie. Elle permet d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel en faveur de la firme.

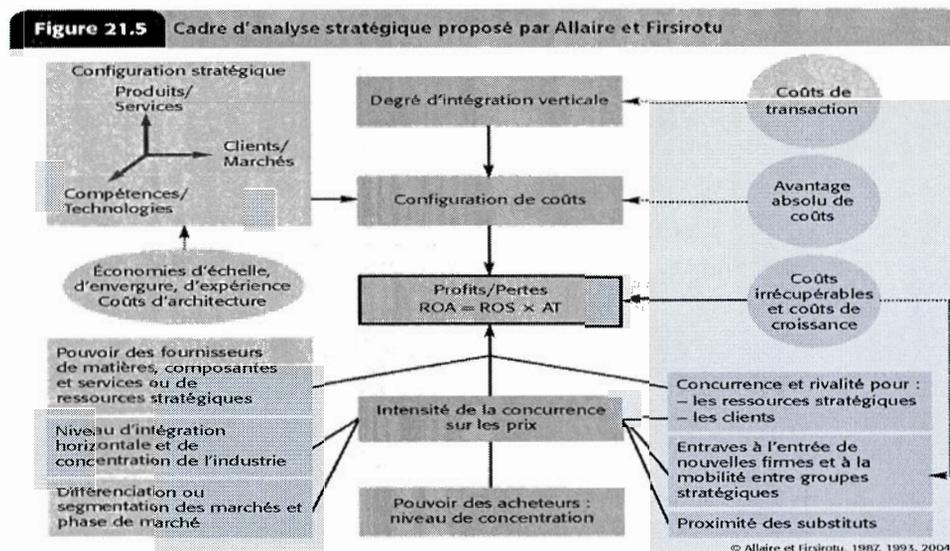
L'école du positionnement, préconise une analyse rigoureuse de l'environnement externe pour découvrir les déterminants de la compétition pour positionner la firme. L'entreprise, à la lecture de cette analyse, recherchera un positionnement qui lui procure un avantage concurrentiel. La rentabilité d'un secteur selon Porter (1999) est fonction du jeu des forces exercées par les cinq acteurs économiques que sont:

- Le niveau de compétition entre les concurrents du secteur;
- La probabilité que de nouveaux concurrents entrent en jeu dans l'arène concurrentielle suite par exemple à la survenue d'une contingence comme la baisse d'un niveau de régulation ou l'attraction de la profitabilité du secteur ;
- Le risque d'apparition de produits de substitution à la suite d'une innovation par exemple ;
- La force ou le pouvoir de négociation des fournisseurs et les menaces d'intégration verticale qu'ils peuvent exercer en aval;
- Le pouvoir de négociation des clients (Jolly, 90).

2.1.2.3.3 LE CADRE D'ANALYSE D'ALLAIRE ET FIRSIROTU (1984, 1993, 2004)

Ce cadre complète le modèle des cinq forces de Porter. En effet, ce dernier se focalise sur l'environnement externe de la firme tandis que le cadre d'analyse proposé par A et F intègre en plus une dimension interne, à savoir les ressources et les compétences de la firme. C'est une combinaison de la théorie des ressources et compétences et de l'avantage concurrentiel, ce qui donne un cadre unique systémique pour un diagnostic stratégique. A partir des ressources disponibles et de l'opportunité, la firme va exploiter une imperfection de marché pour créer de la valeur durable. Elle s'appuie sur son centre de gravité, pour examiner ce que le client valorise puis propose une offre et bâtit une stratégie.

Figure.2. 2: Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu



2.1.2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRES DE LA FIRME

Le modèle d'affaires ou le business model se réfère à la logique de l'entreprise, la façon dont elle fonctionne et comment elle crée de la valeur pour ses parties prenantes, ce qui implique des choix de politique de ressources et de gouvernance avec des conséquences comme résultats (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011). En d'autres termes, le modèle d'affaires de l'entreprise est la logique de l'entreprise qui lui permet de payer ses charges et de réaliser de quoi assurer sa survie. Le business model permet de comprendre comment les ressources mobilisées par une entreprise se transforment en offre pour les clients et d'analyser comment elle gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre (Lecocq X, Demil B. et V., 2006).

2.1.2.3.5 PERFORMANCES ET CREATION DE VALEUR ECONOMIQUE

Parmi les critères de performance de création de valeur les plus couramment utilisés en stratégie, on note les critères financiers comme la marge économique sur les ventes, la rotation des actifs, le rendement sur les actifs économique, le rendement sur les capitaux propres et la valeur économique ajoutée (VEA). Il y-a également les critères commerciaux comme les parts de marché, le taux de marge commercial (Jolly, 2012, p. 89).

Tableau 2. 5: Quelques indicateurs de performance stratégiques (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Indicateurs	Définitions	Formule de calcul
Marge économique sur les ventes (ROS)	Le bénéfice économique, soit le profit net de la firme sans tenir compte des frais de financement, c'est-à-dire comme si la firme n'était financé que par les fonds propres des actionnaires, et après déduction de l'impôt qui serait payé au taux statutaire sur le profit net, ramené sur le chiffre d'affaire.	$ROS = \text{Bénéfice économique} / \text{Chiffre d'affaires}$
Rotation des actifs (AT)	Le rapport entre le chiffre d'affaires, ou les revenus bruts, et les actifs économiques (le fond de roulement, plus les immobilisations nettes de leur amortissement comptable) nécessaires pour réaliser ce chiffre d'affaire.	$AT = \text{Chiffre d'affaires} / (\text{Fonds de roulement} + \text{Immobilisation nette})$
Rendement sur actifs économique : ROA ou ROIC (Rendement sur capital investi)	Le rendement sur actifs économiques indique le bénéfice économique généré par les actifs économiques.	$ROA = \text{Bénéfice Économique} / \text{Actifs économiques}$ $ROA = ROS \times AT$
Financement des actifs et rendement sur fonds propres : ROE	Les bénéfices nets après les frais financiers et les impôts, rapportés aux fonds propres des actionnaires, soit le capital souscrit et payé plus les bénéfices réinvestis.	$ROE = \text{Bénéfice net} / \text{Fonds propres des actionnaires}$
Valeur économique ajoutée (EVA)	Indique la valeur économique créée ou détruite dans le cadre des activités de l'entreprise	$EVA = (ROA - \text{CPCM}) * \text{Actifs économiques ou capitaux investis}$

Partant des différentes définitions de la stratégie, nous pouvons déduire que la gestion du cycle de vie fait partie de la stratégie d'entreprise. Il s'agit donc pour l'entreprise de faire des choix responsables, des aménagements nécessaires qui vont permettre d'atteindre des objectifs de durabilité. La cohérence de choix se veut un alignement entre sa structure, son environnement externe dans lequel elle évolue et surtout sa

culture interne pour un équilibre externe et interne. Partant de ces constats, quelles sont les théories pertinentes qui permettent de cadrer notre analyse ?

2.2 THÉORIE INSTITUTIONNELLE ET THÉORIE DES ORGANISATIONS

Une théorie est une explication logique de la relation entre au moins deux éléments ou phénomènes. Les spécialistes de la recherche définissent la théorie comme : « Un ensemble de propositions logiquement reliées, encadrant un plus ou moins grand nombre de faits observés et formant un réseau de significations dont on peut dériver des explications pour un certain nombre de phénomènes sociaux » (Gauthier, Benoît, 2009, p. 112). Quant aux auteurs Chinn et Jacob, (1987) ; Jacob, (1974) ; Kerlinger, (1973) ; Mewman (1979) et Silva, (1981), cités par Fortin (1996a, p. 90) : « La théorie est un ensemble de concepts reliés mutuellement pour former des propositions qui, en retour, sont utiles à la prédiction des phénomènes ». Après avoir identifié les théories qui serviront de base à notre travail, nous allons expliquer les relations possibles entre nos concepts. Pour appliquer la gestion du cycle de vie, il faut bien de bonnes raisons, de l'intérêt pour les entreprises. Parmi les intérêts, Rondeau (2008) estime que l'entreprise peut vouloir :

- améliorer la productivité par une production durable : mettre l'accent sur les processus ;
- réduire les coûts : mettre l'accent sur la gestion des ressources ;
- favoriser l'implication des acteurs, revoir ses valeurs et sa culture : mettre l'accent sur la professionnalisation et la responsabilisation ;

- revoir son offre de service, accroître la pertinence : mettre l'accent sur le positionnement, la différenciation de l'offre.

Parlant de motivations de changement, McLaren et McLaren (2008), suggèrent qu'elles peuvent être soit volontaires ou obligatoires suivant l'environnement institutionnel et le contexte de marché dans lequel l'entreprise évolue. Autrement dit, elle peut chercher à répondre à son environnement institutionnel, un facteur déclencheur du processus de changement, d'adoption de nouveaux outils de gestion, d'où l'intérêt de la théorie de l'institutionnalisation.

Pour réussir ce changement et tirer profit de cette stratégie, les auteurs reconnaissent que la meilleure méthode de mise en œuvre reste l'intégration transversale (McLaren et McLaren, 2008). Autrement dit, le personnel de direction doit être capable de mobiliser l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux pour favoriser la réussite du changement. Cette démarche d'amélioration continue va exiger des dirigeants des capacités organisationnelles, de nouvelles façons de faire. Ainsi, on touche la culture organisationnelle d'où l'intérêt de la théorie des organisations pour notre étude.

2.2.1 LA THEORIE INSTITUTIONNELLE

La théorie institutionnelle s'emploie à expliquer la dynamique du changement dans les institutions (Delmestri, 2008) en mettant en évidence le rôle des règles, des normes et des croyances culturelles dans la contrainte et autorisant l'action sociale et donnant la signification à la vie sociale (Schmidt, 2011) (traduit de l'anglais). En d'autres termes, elle explique les changements en mettant l'accent sur les éléments définis par les acteurs et acceptés de tous. Selon North (1990), cité par Organisation

Mondiale du Commerce (2013, p. 198), « les institutions sont les règles du jeu d'une société ou, de façon plus formelle, elles sont une contrainte construite par l'homme qui structure les relations humaines ». En plus, les travaux de Richard Scott sur l'institutionnalisation et l'organisation suggèrent que la culture et la structure sont des éléments de l'institution (Scott, 2013). Selon le même auteur, une institution¹² comprend des éléments régulateurs, normatifs et cultures cognitives qui, avec des activités et des ressources associées, assurent la stabilité et un sens à la vie sociale.

L'institutionnalisation qui est l'action d'institutionnaliser va consister à formaliser, officialiser les règles, les objectifs, missions des hommes, tout ce qui peut encadrer le bon fonctionnement, l'accomplissement de la vision, la réussite de la stratégie de l'entreprise. C'est pourquoi la théorie institutionnelle a toute sa place dans le présent projet.

La théorie institutionnelle a déjà été utilisée par d'autres auteurs dans le cadre d'études pour comprendre la dynamique de la stratégie des organisations dans leur environnement (Laroche et Nioche, 1998) et pour comprendre les démarches d'institutionnalisation des processus de gestion de projet (Mignerat, 2007). L'institutionnalisation est le processus par lequel se développent au fil du temps des éléments régulatifs, normatifs ou culturo-cognitifs capables, à des degrés divers, de fournir sens et stabilité au comportement social (Scott, 2001), cité par Mignerat (2007). Aujourd'hui, les entreprises cherchent à s'adapter au contexte présent voir futur que ce soit sous la pression de la réglementation ou de la demande du marché.

¹² Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life.

2.2.2 LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Elle regroupe l'ensemble des connaissances relatives au fonctionnement et à la conduite des organisations. Elle mobilise plusieurs disciplines des sciences sociales. Le nombre des écoles de pensée montre la diversité des approches. Pour l'école de la contingence, il n'y a pas d'unicité dans la façon de faire les choses. L'organisation est un système ouvert qui met en accord avec son milieu. Il faut donc adapter la structure aux contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelle (Aïm, 2013, p. 93). S'il est plus facile de changer la structure d'une organisation, ce n'est pas pour les habitudes, l'esprit cognitif de l'individu.

L'institution sera légitimée par la culture de l'entreprise. La culture, comme nous l'avons déjà définie aura pour rôle de légitimer, de supporter voire renforcer la structure de l'entreprise en s'appuyant sur les individus. La force de l'institution va plus dépendre de son ancrage, de son acceptation comme base de la culture. La théorie de la culture organisationnelle va donc permettre de comprendre le processus de légitimation de la structure et donc de la stratégie de l'entreprise.

Au regard des changements intervenant sur le plan social, environnemental et économique, les entreprises se doivent de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de projets fédérateurs, innovateurs pour créer des valeurs durables et atteindre des performances sociétales, économiques et environnementales responsables. Ce changement va sans doute créer un bouleversement dans les habitudes présentes symbolisant la culture dans l'entreprise.

Reprenant Mintzberg cité par Gervais et Herriau (2011, p. 24) disaient que « pour qu'il y ait organisation et action collective, il est indispensable qu'en dépit de la diversité changeante des comportements individuels une stratégie collective émerge, c'est-à-dire que suffisamment de cohérence et d'intentionnalité dans la stratégie de

l'entreprise se fasse jour. » En effet, la cohérence se veut une mobilisation, une adhésion des acteurs d'une part et aussi par rapport aux ressources que l'entreprise dispose d'autre part.

2.3 LE MODÈLE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel contextualise ou représente à travers un schéma les enjeux de l'entreprise avec les différents concepts et la dimension temporelle pour comprendre les phénomènes. Les besoins de changement dans l'organisation ont plusieurs origines. En effet, le contexte de l'environnement de l'organisation peut déclencher les besoins de changement suivant deux sources d'incitation à savoir la pression des marchés et des normes et règlements Heiskanen (2002), d'où l'institutionnalisation. Cet argument est soutenu par l'école de Montréal (Gendron et Girard, 2013) qui après avoir constaté une divergence de pratique entre les Nord-Américains et les Européens en matière de régulation de la responsabilité sociale a suggéré une régulation hybride à savoir une institutionnalisation et un volontarisme. En d'autres termes, il s'agit de maintenir d'une part, une régulation basée sur les normes, l'environnement institutionnel et d'autre part, au libre choix des organisations qui s'engagent dans une perspective de responsabilité sociale, considérée comme un outil de la gestion du cycle de vie. Qu'il soit volontaire ou obligatoire, le changement stratégique entreprise vise à relever deux défis que sont le maintien d'un équilibre adéquat avec les exigences de l'environnement (institutionnel) et le maintien de l'équilibre interne de l'organisation (culture organisationnelle) (Hafsi, 1989).

Au regard des contraintes du contexte environnemental, deux approches d'analyse nous permettent de poser un diagnostic suivant :

- L'approche de la gestion stratégique : selon cette approche, il s'agit de cas de

déphasage entre le contexte présent et l'environnement futur suite à des situations de crises et de turbulence (Champagne, 2002).

Lors des situations de crises financières de marché par exemple et des problèmes socioéconomiques, l'entreprise peut rencontrer des problèmes de contre-performance et le besoin de changer s'impose. Il peut s'agir également d'un problème de gestion, d'un manque de vision stratégique mettant l'entreprise à rude épreuve avec la concurrence. La plupart des sociétés publiques mêmes en situation de monopole dans les pays en voie de développement sont confrontées à ces situations. Au Burkina par exemple, les sociétés du secteur de l'énergie connaissent de telles difficultés et une nouvelle façon de gérer s'impose.

- L'approche écologique et institutionnelle : selon cette approche, c'est dans une perspective environnementale externe, c'est-à-dire que le besoin de changement provient de l'environnement externe de l'organisation, c'est le cas par exemple des problématiques environnementales (Champagne, 2002). Le contexte futur voulu est le développement durable, il faut produire et consommer durable. Il y a une fois encore un écart entre le présent et le futur. Un besoin de changement se crée. Ces changements sont donc dictés par les normes institutionnelles. Pour répondre aux normes et attentes de l'environnement institutionnel, l'entreprise doit changer pour d'une part sa légitimité et d'autre part sa survie.

Notre entreprise qui représente l'unité d'analyse, est encadrée par les facteurs de contingence tels que les normes et réglementations par exemple les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), les technologies, la concurrence, la politique, etc. (Allaire et Firsirotu, 2004). Dans le contexte actuel de mutations socio-économiques, de mondialisation des marchés, il se crée constamment un déphasage entre les organisations, leur environnement présent et futur exigeant d'elles, des changements continuels sur le plan culturel et organisationnel pour se

conformer tout en restant performant. Cet avis est soutenu par Baker (2002)¹³ qui disait : « Compte tenu d'un environnement en évolution rapide et des idées poursuivies dans l'efficacité organisationnelle, les organisations scientifiques, comme la plupart des autres organisations, repensent sérieusement ce qu'elles font et comment elles peuvent mieux définir et atteindre leurs buts et objectifs (Traduction libre). »

Ce faisant, la durabilité qui est au centre des questions environnementales doit être prise en compte dans la production et la consommation pour toutes entreprises dites responsables. Selon Thibaud et François (2010, p. 11), « la question de durabilité amène nécessairement à des créations de combinaison stratégiques, tactiques pour s'adapter au contexte ». Autrement dit, pour faire face aux défis de durabilité et d'efficacité des systèmes de production, il faut donc changer de façon de produire, en mobilisant l'ensemble des acteurs pour l'atteinte des résultats. Nous pouvons matérialiser les deux approches par la figure 2.3

¹³Given a rapidly changing environment and continuing insights into organizational effectiveness, science organizations, as most other organizations, are seriously rethinking what they do and how they can best define and accomplish their goals and objectives.

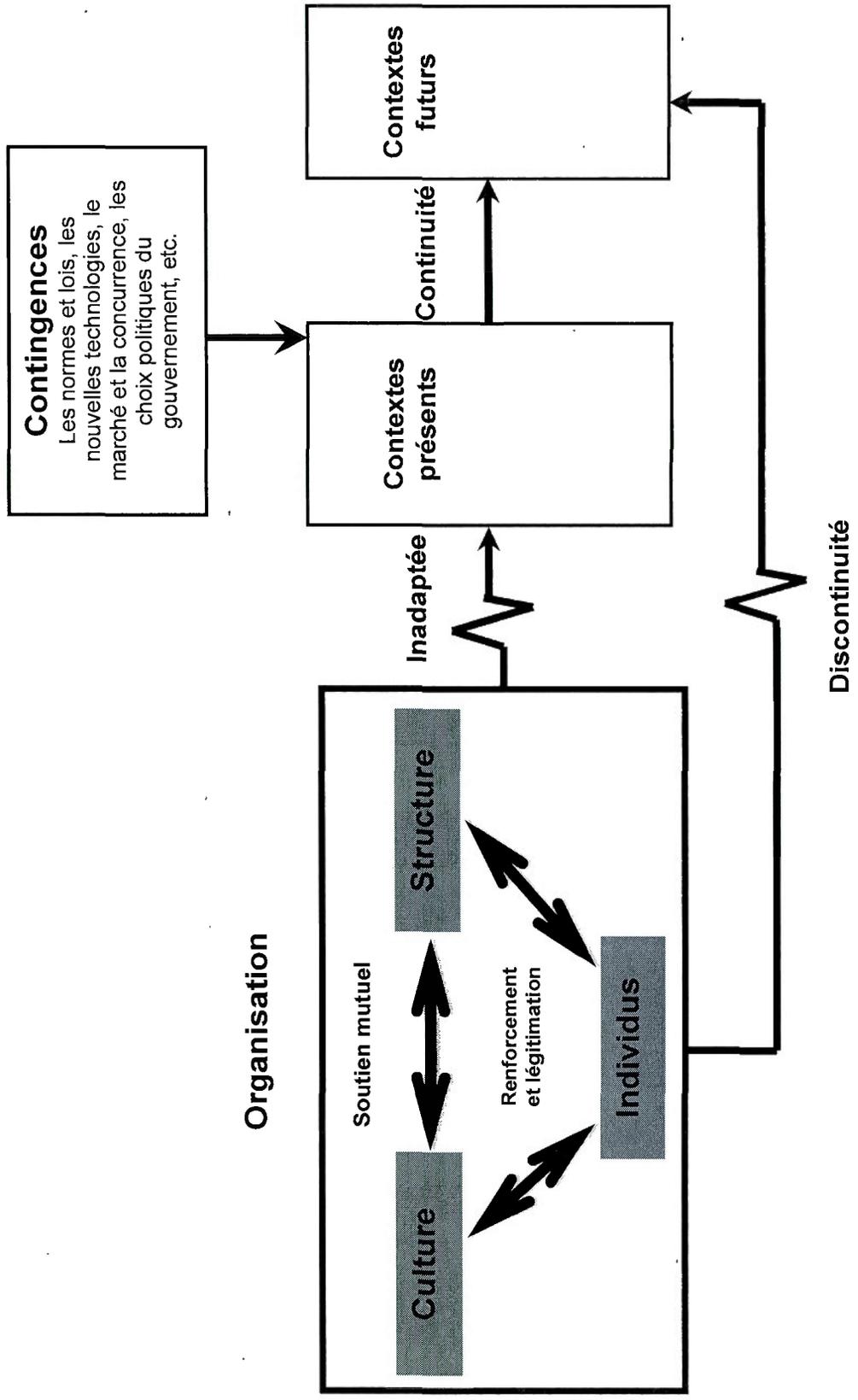


Figure 2.3: Le cadre conceptuel adapté du modèle de Allaire et Firsirotu (1986, 1993 ; 2004, p. 449)

Dans la figure 2.2, l'entreprise et son contexte présent affichent une inadaptation. C'est-à-dire un besoin d'ajustement pour s'adapter aux exigences du marché (concurrence, besoins de clients, technologie) et aussi les contraintes de l'environnement institutionnel (normes, réglementation, politiques...). Quant au futur, les mêmes besoins d'ajustement continuels sont nécessaires pour la pérennité de l'entreprise. Quel est le processus de mise en œuvre préconisé après un tel diagnostic ? Dans leur ouvrage stratégie et moteur de performance, les professeurs Allaire et Firsirotu (2004) ont proposé une méthodologie de changement de stratégie à la suite d'un diagnostic. Elle se résume en cinq étapes comme suit :

1. Poser un diagnostic et un pronostic ou en somme nous, où allons-nous avec la stratégie actuelle ?
2. Définir la structure et la culture cible pour l'organisation ou encore que désirons-nous devenir et que faut-il changer pour y arriver ?
3. Définir et exécuter une métastratégie ou comment faire partager par l'organisation la nécessité de changer et les objectifs de changement ?
4. Exécuter et contrôler le programme de changement ou comment faire bouger les choses ?
5. Conserver l'esprit et la capacité de changement ou comment garder l'organisation sur le qui-vive ? (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 473).

Contrairement aux méthodologies précédentes, celle-ci préconise pour commencer un état des lieux, un diagnostic pour se situer par rapport aux contingences.

Nous constatons que la culture occupe une première place dans ce processus de changement. Elle intervient tout au long du processus.

2.4 LES DIMENSIONS D'ANALYSE

Par analogie, les dimensions d'analyse de l'étude inductive peuvent être prises comme les variables en étude déductive. Selon Fortin (1996b, p. 36), « les variables sont des qualités, propriétés ou caractéristiques d'objets, de personnes, ou de situation qui sont étudiées dans une recherche ». En d'autres termes, ce sont les concepts principaux qui font objet de notre étude. Pour la présente recherche, nos dimensions d'analyse sont la culture organisationnelle, la stratégie et la gestion du cycle de vie et les facteurs de contingences organisationnelles.

Il s'agit pour nous dans un premier temps de dresser le cadre mental de l'entreprise afin de comprendre sa capacité à effectuer un changement. Ensuite, nous regardons à travers un diagnostic, l'adaptation de sa stratégie et les contingences et pour finir, nous proposerons les étapes pour conduire la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de cycle de vie.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette partie réservée à la méthodologie, nous proposons le cadre pour combler l'objectif de la recherche. Nous proposerons notre devis de recherche retenu et le choix des participants aux entrevues, de même que les instruments de mesure et finalement la technique de collecte de données. Pour atteindre cet objectif, nous avons cherché à comprendre la motivation de l'entreprise à s'engager dans une démarche de gestion de cycle de vie d'une part, et la capacité de celle-ci à opérer un changement radical d'autre part.

3.1 L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE

Pour explorer l'environnement de l'entreprise, comprendre ses pratiques actuelles, nous avons retenu une étude de cas de type unique. Elle est, selon G. Allison (1971) et H. Mintzberg (1976), cités par Rispal (2002), indiquée quand les chercheurs veulent comprendre les pratiques d'une activité humaine concrète à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. En effet, nous voulons comprendre le « comment », la manière, la démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie et le « pourquoi », les motivations pour une gestion de cycle de vie dans l'entreprise. Autre dit, nous voulons déterminer dans le cas, la démarche pour mettre en œuvre une nouvelle pratique de gestion. Nous nous inscrivons dans un paradigme interprétatif.

Dans la littérature, on rencontre plusieurs définitions de l'étude de cas. Ce qui montre de l'intérêt pour ce devis de recherche. Selon Simon (2009), « l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter, sur un phénomène un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise, et une interprétation qui dépasse ses bornes. » Quant à Yin (1990, p. 17), repris par Rispal (2002), il souligne qu'« une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées. »

L'étude se déroulera au Burkina Faso avec un temps de mesure unique compte tenu des délais, des coûts de voyage. En effet, la durée de l'étude ne peut excéder douze mois, délais restant pour terminer notre maîtrise et nous ne pouvons nous y rendre plus d'une fois, le voyage étant long et coûteux.

La gestion du cycle de vie est une nouvelle pratique de gestion durable qui date des années 2000. Son intégration dans les entreprises, si elle est une réalité dans celles des pays développés, elle est encore inconnue dans les pays en voie de développement particulièrement le Burkina Faso. L'étude de cas unique est le devis de recherche approprié pour comprendre la situation. Même si nous nous intéressons à un seul cas, nous voulons recueillir le maximum d'informations pour mieux comprendre et expliquer. Comme le suggère Simon (2009), l'étude de cas s'intéresse à un nombre limité de sujets, mais recueille généralement suffisamment d'information. Pour chercher à savoir «le comment», la gestion du cycle de vie peut être implantée avec succès dans l'environnement de l'entreprise, nous avons besoin de comprendre en profondeur l'organisation. Puis, comme le suggère Yin (2009), l'étude de cas permet de répondre aux questions, « comment ? » et « pourquoi ? » et R. Stake (2006), cité Simon (2009), affirme que l'étude de cas vise à mieux

comprendre la dynamique interne de chaque cas. Comme nous cherchons à apporter des réponses aux questions à savoir comment et pourquoi mettre en œuvre la gestion du cycle de vie qui est une pratique de gestion très peu connue, alors l'étude de cas est le meilleur devis qui va permettre de comprendre en profondeur la réalité de l'organisation.

Notre étude ne vise pas une généralisation des résultats, mais elle devra apporter les réponses aux organisations qui répondront aux mêmes caractéristiques. L'étude devra assurer donc une validité interne qui fait référence à la relation de causalité entre deux variables dont l'une varie sous l'influence de l'autre. Elle vise l'assurance qu'il n'existe pas une autre influence non prise en compte dans la variation de la variable.

Selon les méthodologistes, comme le souligne Roy (2009), les études de cas peuvent avoir des limites au niveau de l'objectivité parce qu'elles s'appuient sur des informations qui peuvent ne pas représenter toute la réalité du cas. Il précise que lors de la collecte de données, le chercheur peut ne retenir que les informations qui l'intéressent. Ils reprochent également à cette méthode d'analyse de se pencher sur des cas qui peuvent ne pas être représentatifs. En d'autres termes, les études de cas ont une faible validité externe. On parle de validité externe quand les résultats d'une recherche sont valables en dehors du contexte particulier dans lequel l'étude a été menée. C'est-à-dire quand les résultats peuvent être généralisés au-delà du seul cas.

Les études de cas ont aussi des forces que les chercheurs les reconnaissent.

Roy (2009), voit dans les études de cas les forces suivantes :

- Capacité exploratoire des phénomènes nouveaux ou négligés ;
- Bonne compréhension du contexte et de l'histoire de l'entreprise ou du cas retenu,
- Capacité de combler les lacunes des études par échantillon.

Autrement dit, l'étude de cas est particulièrement adaptée pour comprendre en profondeur un nouveau sujet ou non encore exploré par la recherche. Pour notre cas,

nous n'avons pas connaissance d'une étude sur le cas et particulièrement sur le concept de gestion de cycle de vie.

Pour notre étude, afin d'assurer l'objectivité dans la collecte de données, nous avons prévu dans notre échantillon des acteurs externes à l'entreprise, comme le président du conseil d'administration, qui est un administrateur contrôlant l'action des opérateurs. Il connaît, en plus de l'entreprise, les orientations de la politique de l'État sur la société. Pour assurer la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité des données, nous allons utiliser une approche itérative, une description en profondeur de l'analyse inductive (Lanctôt, Durand et Corbière, 2012). Les entrevues sont appuyées par une analyse des informations documentaires à défaut de compléter par une observation directe pour des raisons de calendrier. Quant à la validité externe, il faut noter que l'objet de l'étude n'est pas de valider une théorie, mais de comprendre en profondeur un cas.

L'unité d'analyse, dans notre cas, c'est l'entreprise que nous étudions, une société à capitaux publics de l'État burkinabé. Sa mission est d'assurer la sécurité énergétique du pays par l'importation, le stockage et la distribution des hydrocarbures sur toute l'étendue du territoire. Retenue parmi quatre entreprises potentielles, elle a été privilégiée par sa nature stratégique sur le plan économique social et environnemental du pays. En effet, c'est une entreprise qui contribue énormément à l'économie nationale à travers le paiement des taxes. En plus, elle est la garante de la sécurité énergétique du pays puisque la production électrique est assurée par les ressources fossiles, les hydrocarbures dont elle assure l'importation, le transport, le stockage et la distribution.

3.2 L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les données recueillies tout au long de notre travail sont essentiellement des entrevues réalisées dans l'entreprise du secteur de l'énergie, des documents supports papiers et numériques propriétés de l'entreprise et aussi des informations de presse. Avant donc de procéder à la collecte de données, nous avons d'abord suivi deux formations dont la première dans le cadre du cours de méthodologie de la recherche et la deuxième offerte par le groupe en éthique de la recherche (GER) via leur site internet (<http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/index/>). Cette formation nous a donné droit à une attestation. Nous avons par la suite composé un dossier de demande de certification d'éthique auprès du Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPÉ) qui a été acceptée. Au regard de ces exigences, nous avons pris l'engagement de respecter la confidentialité des données collectées. D'abord, nous assurons l'anonymat des participants et seuls le responsable du projet et le directeur y auront accès. Ensuite, nous assurons la protection des données collectées. Les enregistrements audio, les verbatim codés sont sous scellés et séparément dans les locaux du directeur de recherche à l'UQAM. Enfin, aucun enregistrement audio ni le verbatim ne seront transmis à l'entreprise.

3.3 ÉCHANTILLON

« Un échantillon se définit comme un sous-ensemble d'une population ou un groupe de sujets faisant partie d'une même population » (Fortin, 1996c, p. 200). En d'autres termes, c'est une portion représentative choisie ou extraite d'une entité formée d'éléments.

3.3.1 L'ECHANTILLONNAGE

L'idéal serait d'étudier toutes les sociétés d'État. Dans l'impossibilité d'étendre l'étude à toutes ces entreprises, nous allons procéder à un échantillonnage.

Selon Fortin (1996c), « l'échantillonnage est le procédé par lequel un groupe de personnes ou un sous-ensemble d'une population est choisi en vue d'obtenir des informations à l'égard d'un phénomène et de telle sorte que la population entière qui nous intéresse soit représentée. »

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons aux grandes sociétés d'État des pays en voie de développement et particulièrement le Burkina Faso. Autrement dit, les entreprises où l'État est actionnaire majoritaire. Le pays en compte plusieurs, mais en matière de charges d'impacts environnementaux, on en dénombre principalement trois dont l'Office national de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA), la Société Nationale Burkinabé d'Électricité (SONABEL) et la Société Nationale Burkinabés d'Hydrocarbures (SONABHY).

Puisque nous procédons à une étude de cas unique, nous avons retenu une seule entreprise, par choix raisonné, la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY).

3.3.2 LE RECRUTEMENT DES REpondants

Pour réaliser les entrevues semi-dirigées, nous ne pouvons garantir l'exactitude de nos résultats qui ne sont pas calculables, mais plutôt interprétables. Dans ces conditions, nous optons pour une technique d'échantillonnage non probabiliste de type choix raisonné et par boule de neige. Selon Fortin (1996b) : « L'échantillonnage par choix raisonné est une technique qui repose sur le jugement du chercheur pour

constituer un échantillon de sujets en fonction de leur caractère typique, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants, ou des cas typiques, etc. La sélection permet d'étudier des cas rares ou unicités ; elle peut contribuer à une meilleure compréhension de ces phénomènes ». Par cette technique, nous avons constitué l'échantillon composé *de* directeurs de service qui en plus d'être proches des agents servent de relais avec la direction centrale. Notre échantillon comprend également des représentants *de* délégués syndicaux, de membres du bureau de l'amical, de cadres supérieurs. Cette technique a été complétée par le choix par boule de neige où (snowball échantillonnage). « L'échantillonnage par boule de neige (snowball échantillonnage) est une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes par exemple) tous ceux qui sont en relation d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite » (Gauthier, Benoît 2009). Par cette technique, nous avons étendu l'échantillon aux membres du conseil d'administration. Au total, douze participants ont répondu aux questions de notre guide d'entrevue.

3.3.3 POURQUOI AVONS-NOUS RETENU CES TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE ?

Les délais dont nous disposons pour réaliser cette étude sont relativement courts. En plus, nos entreprises à capitaux publics sont inaccessibles pour de telles études compte tenu de leur statut particulier, la rétention de l'information, la lourdeur administrative. La technique retenue tient compte de cette donne. En effet, la technique de choix raisonné et celle de choix par boule de neige nous permettent de toucher aux personnes susceptibles de pouvoir donner les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de la recherche. De même, le choix par boule de neige comme le suggère Beaud (2009) permet aussi de découvrir la nature des relations entre les groupes. Connaître le genre de la relation que la haute direction entretient avec les

autres directeurs de service d'une part et d'autre part entre les exécutants peut permettre une compréhension enrichie de l'environnement du travail, de la culture qui est une dimension d'analyse dans l'étude.

3.3.4 LES FORCES ET LES LIMITES DES TECHNIQUES

Ces techniques présentent des forces certaines pour notre étude de cas. En effet, elles sont adaptées pour comprendre en profondeur un phénomène ou quelque chose de rare, souligne Fortin (1996b). En plus, on n'a pas besoin de procédure particulière ni de base de sondage, elle donne de bons résultats surtout pour les petits échantillons, renchérisse Royer et Zarlowski (1999).

3.3.5 LES DISPOSITIONS PRISES POUR REDUIRE L'EFFET DES LIMITES

En incluant dans notre échantillon, les représentants du personnel répondant de l'ensemble du personnel de l'entreprise, les membres de bureau d'association-cadre de mobilisation récréative et les supérieurs immédiats avec qui ils partagent certaines intimités, nous résolvons la limite de représentativité et par la même occasion les biais de non-couverture et de non-répondant. Les autorisations obtenues de la hiérarchie et son implication permettent aussi de réduire le biais de non-répondant. Quant au biais lié à l'observation comme les erreurs de non-enregistrement ne sont pas à craindre, la population étant de petite taille et l'échantillon bien réduit. Tous les éléments sont connus. Aussi seront-ils rassurés de la confidentialité et du caractère anonyme des entrevues.

3.3.6 DISCUSSION DE LA SATURATION DES DONNEES

Selon Royer et Zarlowski (1999), on parle de saturation de donnée « lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. » La question de saturation est diversement appréciée par les méthodologistes. Si Yin (1990), cité par Royer et Zarlowski, (1999), précise un ordre de grandeur d'observation de l'échantillon, ce n'est pas le cas chez Glaser et Strauss (1976), repris par Royer et Zarlowski, (1999).

Pour notre cas, nous avons choisi d'avoir un échantillon hétérogène afin de recueillir le maximum de données suivant plusieurs niveaux. Et au bout d'une dizaine d'entrevues, nous avons constaté que les réponses se répétaient, nous avons atteint la saturation des données.

3.3.7 LE PORTRAIT DES REpondANTS

Nous présentons le portrait de tous ceux qui ont participé à notre étude dans le tableau ci-après. Au total douze participants ont répondu aux questions de notre guide d'entrevue.

Tableau 3.1: Le portrait démographique des répondants

Répondants = 12		
Désignation		Nombre
Sexe	Masculin	11
	Féminin	1
Ancienneté dans l'entreprise	5 à 9 ans	0
	10 à 14 ans	2
	15 à 20 ans	5
	20 ans et plus	4
	Autre	1
Âge	18 à 24 ans	0
	25 à 35 ans	0
	36 à 45 ans	3
	46 à 55 ans	6
	56 ans et plus	3
Fonction	Directeur	9
	Chef de service	2
	Autres	1
Niveau de formation	Plus de Bac +5	6
	BAC + 5	4
	BAC + 4	1
	BAC + 3	1

3.4 LA COLLECTE DE DONNÉES

Par quelle manière nos données sont-elles collectées ? Quelles sont les techniques privilégiées pour cette campagne de collecte de données ? Les techniques de collecte de données sont les pratiques reconnues en recherche pour recueillir les données lors des travaux de recherche. Pour les travaux de terrain, nous avons retenu les entretiens semi-dirigés.

3.4.1 LES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

Les données relatives à l'expérience de vie au travail, leurs aptitudes au changement, leur compréhension des concepts abordés, les outils de gestion de cycle de vie utilisés seront obtenus à partir des entretiens semi-dirigés avec les travailleurs.

3.4.2 DEFINITION DE L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

L'entretien semi-dirigé est une discussion, un dialogue entre deux personnes, dont l'autre cherche à obtenir voire tirer des informations ou renseignements sur un sujet donné qu'il ignore en questionnant l'autre partie, qui à son tour contribue en répondant aux sollicitations de son interlocuteur pour partager ce qu'elle sait du sujet Lauraine (2009). Cette discussion se tient dans un climat de confiance entre deux parties librement constituées Lauraine (2009). C'est une des techniques de collecte de données les plus couramment utilisées en recherche qualitative (Sylvie, 2010).

3.4.3 POURQUOI DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ?

La gestion du cycle de vie est un nouveau concept très peu connu. À notre connaissance, il n'existe que très peu d'écrits sur la méthodologie d'implantation dans les entreprises. L'influence de la culture sur son adoption comme mode de gestion reste à explorer. Comprendre la culture existante, l'expérience de l'entreprise dans la gestion des changements, les dispositions institutionnelles exige une compréhension profonde du milieu de l'entreprise. Selon Savoie Zajc (2009, p342), « l'entretien vise l'explication, c'est-à-dire rendre plus explicite l'univers de celui avec qui on mène l'interview, la compréhension de son monde. Il permet aussi d'apprendre de l'autre, de son monde à lui. Et enfin, il permet l'émancipation c'est-à-dire un approfondissement de certains thèmes, qui peuvent susciter en soi une autre façon de penser, de voir. » Comme le suggère Sylvie (2010), les méthodes de collecte de données qualitatives les plus courantes sont l'observation, l'entrevue, le recueil de textes et les notes de terrain. Pour notre cas, en plus des entrevues, nous avons collecté des documents comme données secondaires.

3.4.4 LES FORCES ET LES LIMITES DE L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

Comme toute technique, celle que nous avons retenue présente des forces et des limites. Parmi ses forces, l'accessibilité à la réalité des participants. À ce propos Lauraine (2009, p. 356), souligne : « L'une des forces principales de l'entrevue semi-dirigée est qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus. Les données produites sont riches en détail et en description. » De même dans les échanges, il est fort probable d'obtenir des informations qui n'étaient pas prévues et qui peuvent s'avérer importantes. Elle n'a pas que des forces, l'entrevue a aussi des limites. Parmi lesquelles le caractère espace-temps spécifique de l'entrevue pendant que le chercheur et l'interviewé sont dans le présent (Lauraine, 2009). C'est une limite que

nous qualifions de non négligeable. De même la désirabilité sociale peut être aussi une limite majeure. De plus, comme le souligne Fortin (2010a), elle demande du temps pour la réalisation et l'analyse des données. Pour pallier ces limites, nous avons pris les dispositions suivantes.

3.4.5 LES DISPOSITIONS PRISES POUR REDUIRE L'EFFET DES LIMITES

La réduction des limites est une préoccupation pour le chercheur que nous sommes. Abordant le sujet, certains auteurs suggèrent qu'en plus de la confiance, les qualités du chercheur sont primordiales pour réussir à réduire les limites. En réponse à la désirabilité sociale, Lauraine (2009, p. 350) suggère « qu'il faut donner à l'interviewé, la latitude de choisir son moment idéal et le lieu à sa convenance pour l'entretien. Ensuite, le chercheur doit avoir la capacité de trouver des alternatives ou parades pour continuer en cas de blocage lors de l'interview. Enfin, le savoir-faire et être du chercheur pour que les interlocuteurs soient à l'aise et disposés à partager sans réserve ». Nous avons rejoint les interviewés là où ils le désiraient. Ils ont choisi le moment qui les convenait. Quels ont été nos instruments de collecte de données ?

3.4.6 LES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES

- Le guide d'entrevue

Les questions ont été élaborées suivant cinq thèmes qui touchent les principaux concepts de notre étude à savoir la gestion du cycle de vie, la pensée du cycle de vie, la culture organisationnelle, la stratégie de l'entreprise et la gestion du changement.

Le premier thème aborde la gestion du cycle de vie. Nous voulons à travers ce thème faire le point des outils de gestion que l'entreprise utilise déjà et/ou projette utiliser et

qui sont en rapport avec ce de la gestion du cycle de vie. Le deuxième thème aborde les différentes composantes de l'organisation comme la culture, les employés ou individus, la structure ou élément tangible, la gestion du personnel. Il vise une compréhension profonde de l'entreprise. Le troisième thème permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à amorcer un changement avec succès, à découvrir les expériences de changement majeur déjà vécu, les réussites et les échecs, les démarches utilisées et surtout les leçons tirées pour les projets futurs. Enfin, le quatrième thème aide essentiellement à comprendre la stratégie actuelle et à venir. Il s'agit entre autres de connaître la vision de l'entreprise, les objectifs stratégiques suivant les trois axes : l'économie, le social et l'environnement. (Un exemplaire du guide d'entrevue est joint en appendice A).

- Les outils de collectes de données

Pour les outils de collecte et d'analyse, nous avons utilisé deux enregistreurs de marque Olympus et Sony. Pour sécuriser les données, elles étaient systématiquement cryptées et stockées sur deux disques : un disque externe et un ordinateur tous protégés par mot de passe. Pour éviter les pertes de données, nous avons utilisé un compte dropbox, ce qui nous a permis de disposer de plusieurs endroits de stockage.

3.4.7 LE DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES

Comme nous l'avons déjà mentionné, la collecte de données sur le terrain s'est déroulée du 16 juin au 5 août 2014 au sein de l'entreprise au Burkina Faso. Avant chaque entretien, nous avons contacté le participant et sollicité un rendez-vous suivant ses convenances. Les contacts ont été pris depuis Montréal et les rendez-vous réactualisés sur place à notre arrivée. Avant le début de chaque entretien, nous présentons d'abord l'ESG-UQAM, ensuite le centre interuniversitaire de recherche en cycle de vie de produits, procédés et services (CIRAIG). Enfin, nous déclinons l'objet du projet et sollicitons la signature du formulaire d'information et de consentement en deux copies après l'avoir lu au participant (voir le formulaire, Annexe B). Nous

précisons qu'une des copies lui revenait. Nous l'informons qu'il pouvait à tout moment mettre fin à l'entretien et n'est pas également obligé de répondre à une question s'il avait de la gêne. Nous l'avons aussi que l'entretien sera enregistré. À la fin de l'entretien, nous lui adressons vivement nos remerciements et le plus souvent des discussions informelles s'engagent et nous retenons des informations précieuses, utiles à notre question de recherche.

3.4.8 LES NOTES D'ENTREVUES

Les notes d'entrevues proviennent des données recueillies sur le terrain. Il s'agit principalement des entretiens réalisés auprès des participants (données primaires) et aussi des données secondaires constituées de documents jugés pertinents.

3.4.9 DONNEES SECONDAIRES

En plus des entrevues, nous avons recueilli un important nombre de documents. La collecte de ces documents permet de compléter, voire d'appuyer les propos des participants. Ces documents proviennent de sources variées (normes, loi, rapports, textes référentiels..). Nous avons, à la suite de lecture approfondie, retenu et analysé les documents contenus dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2: La liste des documents analysés

Désignation du document	Référence	Nature du document	Organisme
Constitution du BURKINA FASO (loi n° 002/97/ADP du 27 janvier 1997)	Constitution du Burkina	Loi fondamentale du Burkina Faso	État du Burkina
Recueil des exigences légales et réglementaires applicables à la SONABHY	Recueil de texte	Référentiel	SONABHY
Décret portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de services publics au Burkina Faso	Décret N° 2008 — 173 /PRES/PM/MEF	Décret de la présidence	État du Burkina
Organigramme de la SONABHY définissant l'organisation hiérarchique	Organigramme adopté par le conseil d'administration de juillet 2009	Document interne	SONABHY
Rapport d'audit initial de certification 05 au 08/03/2013	Référentiel ISO 9001	Rapport d'audit externe	Afnor (association française de norme)
Certificat ISO 9001 V2008	2013/54 225.1	Certification/Reconnaissance	Afnor (association française de norme)
Rapport d'activités annuelles au 31-12-2011	Rapport d'activités 2011	Rapport d'activités	SONABHY
Rapport d'activités annuelles au 31-12 — 2012	Rapport d'activités 2012	Rapport d'activités	SONABHY
Rapport d'activités annuelles au 31-12-2013	Rapport d'activités 2013	Rapport d'activités	SONABHY
Étude d'impact environnemental de l'entrepôt pétrolier de Péni du 28/01/09	Rapport d'étude année 2009	Évaluation des Impacts Environnementaux	BURGEAP Agence internationale
Statut du personnel de la SONABHY Mai 2002	Statut du personnel Mai 2002	Référentiel	SONABHY

3.5 L'ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES

Des données issues des entrevues semi-dirigées constituent nos données primaires et celles issues de la documentation que nous avons obtenues forment les données secondaires. L'analyse de ces deux sources de données va permettre une compréhension plus profonde des phénomènes étudiés. Cette analyse va permettre de répondre à l'objectif de la présente recherche. Faire parler les données, leur donner un sens est l'objectif de l'analyse qui est « un processus d'aller et de retour entre la collecte des données qui expriment la réalité des participants, la description d'un phénomène et l'élaboration de conceptualisation théorique qui visent à représenter la réalité » (Fortin, 2010b, p. 457). Pour ce faire, nous allons donc nous engager dans un processus de révision, d'organisation, de catégorisation, de synthèse et d'interprétation des données en vue de décrire et d'expliquer les phénomènes à l'étude comme le suggère Fortin (2010b, p. 459). La technique d'analyse qui va nous permettre de décrire et d'expliquer les phénomènes étudiés avec les types de données recueillies est l'analyse du contenu. D'après Berelson (1952), cité par L'Écuyer (1990, p. 5), « l'analyse de contenu consiste en une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste d'une communication. » En d'autres termes, c'est une technique d'analyse qui permet de restituer de façon objective le contenu des entretiens pour en comprendre toute la portée. Dans notre cas, il s'agit d'aller chercher dans les données ce qui est fait dans l'entreprise en lien avec l'objectif de la recherche, la compréhension qu'elle a des concepts abordés, ses capacités d'adoption de nouveaux outils. Pour Robert et Bouillaguet (2002, p. 4), c'est une technique qui permet de faire un examen méthodique, systématique, objectif du contenu de discours en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve. Quelles sont les pratiques, les initiatives pensée cycle de vie en cours dans l'entreprise ? Quels sont

les outils de gestion de cycle de vie utilisés ou que l'entreprise projette utiliser ? Comment les gens vivent les changements dans l'entreprise ? Quelles sont les expériences qu'ils ont vécues en matière de changement ? Voilà autant de questions dont les réponses découleront des données. Nous avons codé les éléments d'analyse suivant les principaux concepts que nous avons regroupés en thèmes lors de la collecte de données sur le terrain.

3.5.1 LE CODAGE DES DONNEES

Nous nous sommes inspiré du modèle d'analyse utilisé par L'Écuyer (1990). Nous avons adapté son modèle aux besoins de notre étude. Il s'agit dans un premier temps de regrouper à partir des thèmes centraux, les sous-thèmes permettant d'avoir le maximum possible de contenu. Ce qui nous a permis de présenter le tableau ci-après pour codifier nos données afin de les analyser. Faut-il le rappeler, nous sommes partis de nos concepts principaux et en tenant compte de l'objectif de la recherche pour trouver les thèmes et sous-thèmes. À l'issue de cette codification, nous avons procédé à un découpage des discours et des différents textes en énoncé de sens complet.

Tableau 3.3: La codification des données

Thème	Sous-thème	Catégorisation	Explications
Développement durable et Pensée cycle de vie	Gestion de cycle de vie	Loi nationale	Les lois du pays qui incitent à la protection de l'environnement et qui s'appliquent à l'activité de l'entreprise.
		Décret national	Les décrets idem que la loi
		Codes et autres	Tout code, texte qui s'applique à l'entreprise (respecté ou non)
		Référentiels	Les normes, les référentiels certifiables ou pas en cours d'application ou à venir
		Chaîne de valeurs	Les pratiques durables, initiatives individuelles et collectives
		Chaîne d'approvisionnement	Procédure d'achat des produits, acteurs impliqués...
		Prise en compte des parties prenantes	Implication des différentes parties intervenant dans la chaîne de valeur de l'entreprise
		Performance économique et financière	Les performances de l'entreprise sur le plan économique et social
		Performance environnementale	Performance de l'entreprise sur le plan environnemental
		Entreprise citoyenne	Respect des lois et obligations du pays en tant qu'entreprise d'État.

Tableau 3.4: La codification des données (suite)

Thème	Sous-thème	Catégorisation	Explications	
Organisation/ Entreprise	Culture organisationnelle	Pratiques/Habitudes/Coutumes	Comportement quotidien dans l'entreprise, ce qui se fait d'habitude, ce qui est accepté, toléré ou pros crit ou encore ce qui est devenu comme norme, loi par la pratique avec le temps...	
		Communication	Outils de communication, méthode de communication tant interne qu'externe	
		Expériences passées	Les vécus antérieurs qui servent de leçons, les succès et les échecs passés dans un projet de changement par exemple.	
	Valeurs		Quel soit un vœu ou un vécu dans l'entreprise, c'est ce qui est important en termes de jugement, de perception comme traits de personnalité.	
	Organigramme		Hierarchisation fonctionnelle, structure hiérarchique	
	Structure	Organisation (Règles internes de fonctionnement)		Les textes disponibles faits par l'entreprise et qui encadrent son fonctionnement quotidien.
		Instances internes		Il s'agit des cadres formalisés de rencontre de prise de décision ou de résolution de problème.
	Individus	Qualifications/expertise		Le niveau d'expertise par la formation reçue.
		Leadership		Le style de direction, la capacité du dirigeant à impulser la dynamique vers les objectifs.
		Ancienneté		Le nombre d'années en activité.

Tableau 3.5: La codification des données (suite et fin)

Thème	Sous-thème	Catégorisation	Explications
Gestion du changement		Résistance	Les refus rencontrés lors des projets déjà déroulés
		Adhésion	L'engagement des travailleurs dans la dynamique du changement dans les projets antérieurs.
		Système de pertinence partagée	Élément déclencheur de la nécessité du changement perçu par le manager
		L'éveil, la décristallisation	Les étapes suivies qui ont bien marché et celles à améliorer pour les projets futurs.
		Démarche	Les projections de la direction, connues et partagées par le comité de direction
Stratégie	Vision/Objectifs	Vision et objectifs partagés	Les missions de l'entreprise
		Missions	Volonté, engagement de s'améliorer en s'appuyant sur des référentiels (actuel et à venir)
		Engagement amélioration continue	

3.5.2 DECOUPAGE EN ENONCE DE SENS

Cette étape a été réalisée avec l'aide du logiciel NVIVO, une application informatique destinée à l'analyse de données qualitatives. Il s'agit de regrouper en fonction des sens des énoncés de discours ou unité de sens dans les différents sous thèmes, résultats de la codification. L'unité de sens est un mot ou un ensemble de mots ayant un sens (L'Écuyer, 1990). Ces unités de sens ont été encodées dans les nœuds dans l'application NVIVO. En d'autres termes, il s'agit d'un regroupement du contenu des entrevues et des différents textes dont le contenu a un sens par rapport au thème dans le nœud correspondant. La capture d'image, figure ci-dessous présente la structure de l'encodage dans le logiciel.

Figure 3.1: Le modèle de l'encodage avec le logiciel NVIVO

Nœuds							
Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	
○ Gestion de cycle de vie	1	6	2014-11-19 12:44	ZAG	2014-12-23 21:15	ZAG	
○ Outils normalisés	3	8	2014-11-19 12:46	ZAG	2014-12-23 21:15	ZAG	
○ Référentiels	0	0	2014-11-19 12:51	ZAG	2014-12-17 14:38	ZAG	
○ Développement durable	3	12	2014-11-19 12:48	ZAG	2014-12-27 20:11	ZAG	
○ Définition du DD	2	6	2014-11-21 00:35	ZAG	2014-12-27 20:04	ZAG	
○ Performance environnementale	5	62	2014-11-19 12:54	ZAG	2014-12-27 20:13	ZAG	
○ Performance sociale	5	80	2014-11-21 00:40	ZAG	2014-12-27 20:15	ZAG	
○ Performance économique et financière	7	53	2014-11-19 12:54	ZAG	2014-12-27 20:11	ZAG	
○ Entreprise citoyenne	9	64	2014-11-19 12:55	ZAG	2014-12-27 20:11	ZAG	
○ Cadres institutionnels	8	254	2014-11-19 12:45	ZAG	2014-12-27 20:09	ZAG	
○ Loi nationale	6	263	2014-11-19 12:49	ZAG	2014-12-27 20:09	ZAG	
○ Décret national	7	263	2014-11-19 12:49	ZAG	2014-12-27 20:09	ZAG	
○ Codes et autres	7	309	2014-11-19 12:50	ZAG	2014-12-27 20:09	ZAG	
○ Outils utilisés	13	92	2014-11-21 00:54	ZAG	2014-12-27 20:13	ZAG	
○ Pensée cycle de vie	9	51	2014-11-19 12:47	ZAG	2014-12-27 20:13	ZAG	
○ Autres critères	8	76	2014-11-21 00:55	ZAG	2014-12-27 20:15	ZAG	
○ Prise en compte partie prenante	9	78	2014-11-19 12:53	ZAG	2014-12-27 20:11	ZAG	
○ Chaîne de valeur	13	141	2014-11-19 12:52	ZAG	2014-12-27 20:15	ZAG	
○ Chaîne d'approvisionnement	13	125	2014-11-19 12:52	ZAG	2014-12-27 20:15	ZAG	
○ Gestion du changement	4	8	2014-11-19 12:59	ZAG	2014-12-23 18:04	ZAG	
○ L'éveil, la désattribution	6	13	2014-11-19 13:01	ZAG	2014-12-22 22:53	ZAG	
○ Résistance	8	25	2014-11-19 13:00	ZAG	2014-12-23 21:15	ZAG	

À la fin de cette étape, nous avons obtenu pour chaque thème avec son sous-thème, les unités de sens correspondant. Par la suite, nous avons procédé à une restitution narrative des résultats.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE BURKINABÈ

D'HYDROCARBURES (SONABHY)

Ce chapitre vise à décrire l'organisation. Nous allons explorer d'abord l'histoire de l'entreprise, ensuite sa structure et ses employés, puis les facteurs de contingences et enfin la société ambiante et sa culture.

4.1 HISTOIRE DE L'ENTREPRISE¹⁴

Comme l'indiquent Allaire et Firsirotu (2004), son histoire reprend la genèse et ce qui a marqué l'entreprise comme les succès et les échecs, les compétences motrices et les valeurs des leaders passées. Autrement dit, quels sont les éléments qui ont marqué l'entreprise depuis sa création ?

D'abord, la création de l'entreprise remonte à la période de la révolution des années 1984 menée par des jeunes officiers de l'armée. En effet, le pays a connu de 1983 à 1987 une révolution démocratique et populaire conduite par le capitaine Thomas Sankara. Cette révolution est aussi appelée la révolution des capitaines et a été à l'origine des transformations sociales majeures dans le pays (Izard, Otayek et Steck, 2015). Parmi ces transformations, le changement du nom du pays jadis Haute-Volta qui devient le Burkina Faso ou le pays des Hommes intègres (Izard *et al.*, 2015). L'entreprise est aussi un acquis de cette révolution. C'est à la suite d'un rapport du ministre de la Promotion économique de l'époque adressé au Président du Faso qu'il a été décidé de la création d'une Société Nationale d'Hydrocarbures afin de permettre :

¹⁴ <http://www.sonabhy.bf/la-sonabhy/historique/>

- sur le plan financier, à l'État de réaliser des bénéfices pour renforcer sa trésorerie et de permettre aux consommateurs d'avoir des niveaux de prix supportables ;
- sur le plan politique, de négocier directement avec les pays producteurs d'hydrocarbures dans l'optique de meilleurs prix ;
- sur le plan stratégique, de garantir au pays une plus grande sécurité énergétique.

Ce rapport procédait des conclusions des huitièmes assises des tribunaux populaires de la révolution (TPR) tenue à Bobo-Dioulasso du 22 juin au 1er juillet 1985, qui, après avoir conclu à une gestion laxiste des sociétés pétrolières privées, ont recommandé les actions suivantes :

- une diversification des sources d'approvisionnement en produits pétroliers ;
- une centralisation des importations non seulement pour se protéger des fluctuations des prix, mais aussi pour assurer un stock de sécurité physique pour le pays ;
- une plus grande participation de l'État dans la gestion du sous-secteur pétrolier.

C'est ainsi que le 9 octobre 1985, la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY) a été créée par KITI n ° 85-035/CNR/PRES/PECO. Elle résulte de la nationalisation et de la fusion de la Société d'Entreposage d'Hydrocarbures de Bingo (SEHBI) et de la Société d'Entreposage de Bobo (SEB). Enfin, jusqu'à nos jours, la SONABHY est régie par la loi n° 8/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés aux capitaux publics et par les dispositions du droit commun applicable aux sociétés commerciales du Burkina Faso.

4.1.1 STATUT JURIDIQUE ET LA COMPOSITION DE SON CONSEIL D'ADMINISTRATION

La SONABHY dispose d'un capital social de 3 000 000 000 (trois milliards) de francs CFA divisé en 30 000 (trente mille) actions d'une valeur nominale de 100 000 (cent mille) francs CFA chacune, exclusivement détenue par l'État. Elle est placée sous la tutelle technique de trois ministères (le ministère chargé du commerce, le Ministère chargé des finances et du budget, et le Ministère chargé de l'énergie) qui veillent à ce que l'activité de la société s'insère dans le cadre des objectifs fixés par le gouvernement.

4.1.2 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Elle est administrée par un Conseil d'Administration de neuf membres comprenant :

- un représentant de la Présidence du Faso ;
- un représentant du premier ministre ;
- deux représentants du Ministère chargé du Commerce ;
- un représentant du Ministère chargé des Finances ;
- un représentant du Ministère chargé de l'Énergie ;
- un représentant du Ministère chargé des Infrastructures ;
- un représentant du Personnel de la SONABHY ;
- un représentant de l'Inspection des Entreprises publiques et parapubliques à titre d'observateur.

4.1.3 LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE DEPUIS SA CREATION

C'est dans un contexte particulier de révolution que l'entreprise a été créée. Ce contexte a été marqué par un changement dans l'orientation économique vers une gouvernance participative (Izard *et al.*, 2015). À sa création, un monopole de droit lui a été accordé par l'État. Il est le seul actionnaire et exerce un contrôle absolu sur l'entreprise. La direction est toujours assurée par un directeur général nommé par décret présidentiel. Elle est sous l'influence de la politique et les orientations économiques du gouvernement.

4.1.3.1 LE PREMIER DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DE 1985 A

1994

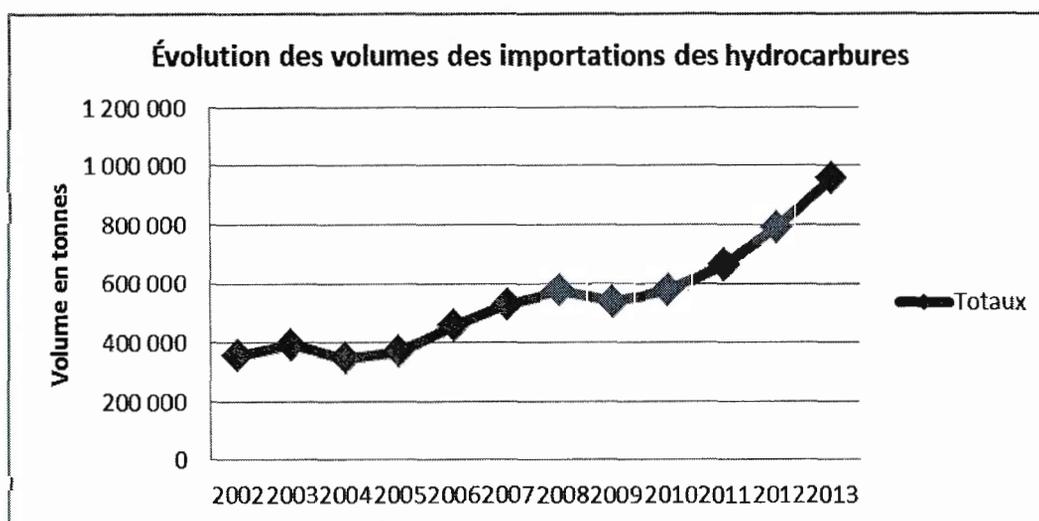
Depuis sa création, l'entreprise a connu cinq directeurs généraux. D'abord, elle a été mise en place et dirigée par un colonel de la gendarmerie nationale, Souley Mohamed¹⁵ de 1985 à 1994. Il a géré l'entreprise dans un contexte révolutionnaire. En effet, la période révolutionnaire est marquée par la fibre patriotique avec une certaine éthique pour les gérants des biens publics. Lancer et gérer une entreprise dans ce contexte étaient bien un défi, un challenge. Il fut le premier à négocier les contrats de passage avec les pays voisins ayant accès à la mer pour faciliter l'approvisionnement en hydrocarbures. Les années de gloire de l'entreprise remontent à cette période. Les dirigeants de l'époque jouissaient d'une certaine légitimité et crédibilité aux yeux des employés. On pourrait assimiler son style de gestion au mode de leadership centré sur l'entrepreneur fondateur. Selon Allaire et Firsirotu (2004), ce mode se caractérise par l'exécution d'une stratégie plus ou moins formalisée détenue par le dirigeant qui marque l'entreprise de ses préférences, de sa vision. Ce type de

¹⁵ <http://www.lefaso.net/spip.php?article40888>

dirigeants s'entoure de gens loyaux et ensemble, ils se donnent corps et âme. Par son intégrité, sa rigueur dans la gestion de biens publics, l'entreprise était l'une des pourvoyeuses de la caisse de péréquation des ressources financières pour assurer les stocks de sécurité alimentaire.

Les banques de la place se bouscuaient pour bénéficier des placements des excédents de résultats. La demande du pays en hydrocarbures était également faible à cette époque. Cette situation a beaucoup évolué après la révolution comme l'illustre le graphique ci-après.

Figure 4.1: L'évolution des volumes d'hydrocarbures du pays de l'année 2002 à 2013



Réalisé à partir des données des rapports annuels d'activité 2011, 2012 et 2013

Les quantités des produits sont passées de quatre cent mille (400 000) tonnes à environ un million (1 000 000) de tonnes en onze ans, soit en moyenne, une croissance de cinquante mille (50 000) tonnes par an.

4.1.3.2 LE DEUXIEME DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DE 1994 A 2011

À son départ à la retraite, Souley Mohamed a été remplacé par Monsieur YAMÉOGO Hubert qui a battu le record de longévité à la tête de l'entreprise de 1994 à 2011, soit dix-sept (17) ans. La croissance de l'entreprise s'est poursuivie pour prendre une dimension sous régionale.

4.1.3.3 LE TROISIEME DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE DE 2011 A 2014

À la faveur d'une crise qui a secoué le pays en 2011, l'ancien directeur sera remplacé par monsieur Paul Marie COMPAORE qui ne fera qu'à peine trois ans à la tête de la SONABHY. Il est admis à la retraite en juin 2014. C'est sous son mandat que l'entreprise a obtenu une certification qualité ISO 9001 Versions 2008 en avril 2013.

4.1.3.4 LE QUATRIEME DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE DE JUILLET A NOVEMBRE 2014

De juillet à novembre 2014 : nommé en juillet 2014, l'inspecteur de Douane, monsieur Boukary François de Salle BEREWODOUGOU ne fera que quelque quatre mois à la tête de l'entreprise. À la suite d'une insurrection populaire qui a eu raison du régime politique en place depuis 1987, il a été démis de ses fonctions par les nouvelles autorités de la transition.

4.1.3.5 LE CINQUIEME DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE DEPUIS DECEMBRE 2014

Depuis novembre 2015, c'est monsieur Gambetta Boubacar NACRO, directeur commercial et marketing de l'entreprise, qui le remplace comme directeur général.

C'est la première fois dans l'histoire de l'entreprise que le Directeur général est un employé.

4.2 LE MODÈLE D'AFFAIRES DE LA SONABHY

Quelle est la raison de l'existence de l'entreprise ? Quelles sont ses activités ?

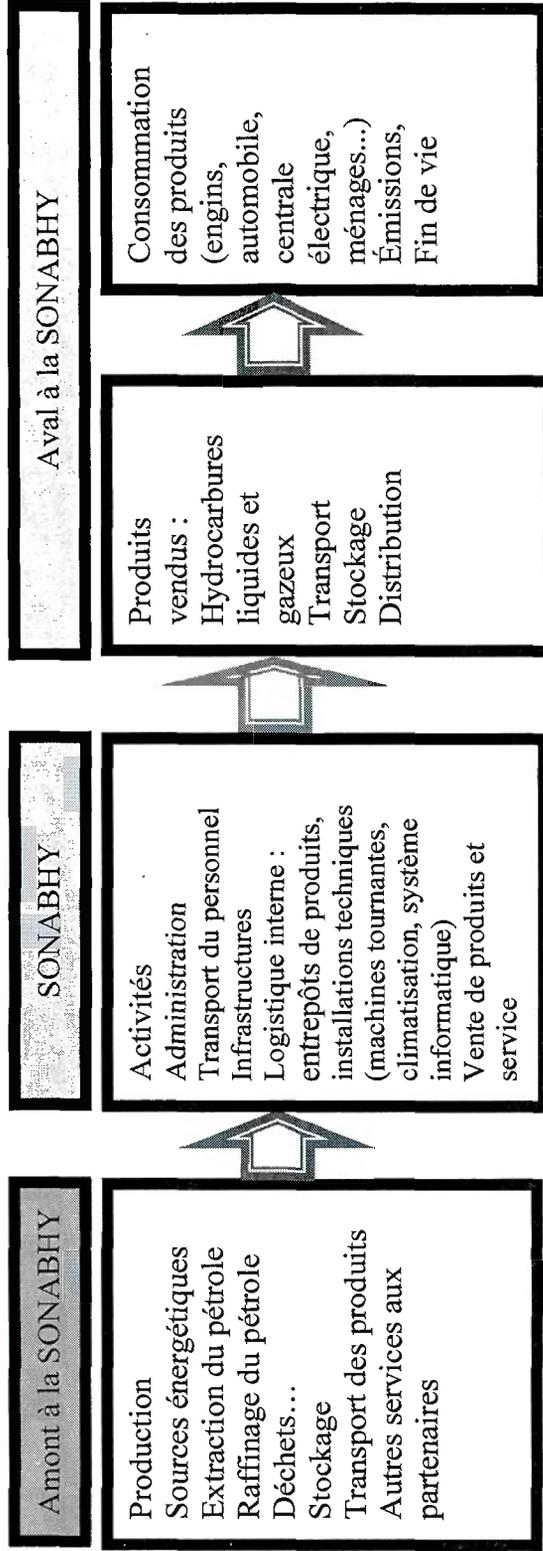
4.2.1 L'OFFRE DE SERVICE ET PRODUITS DE LA SONABHY

La SONABHY met à la disposition de sa clientèle des produits d'hydrocarbures. Ce sont : le Super 91 (sans plomb), le Pétrole Lampant, le Jet A1 (carburacteur), le Gazole, le DDO (Distillate Diesel Oil), le Fuel-oil, le Butane commercial. Elle offre également des prestations comme les interventions sur les camions en détresse. En effet, quand les camions transportant les produits d'hydrocarbures lors d'un accident de la circulation se retrouvent dans une situation de détresse, l'entreprise dispose de moyens logistiques permettant de procéder au transvasement du contenu vers un autre camion. Elle offre également son expertise en matière de contrôle de la qualité des produits d'hydrocarbures à la demande de ses clients.

4.2.2 LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA SONABHY

L'entreprise interagit avec les partenaires externes en amont et en aval. Ainsi donc, stocker le produit chez les partenaires côtiers, charger les camions et transporter jusqu'aux entrepôts internes d'une part et transporter pour la distribution aux consommateurs finaux d'autre part sont des activités amont et aval comme l'indique la figure 4.2 ci-dessous.

Figure 4.2: La chaîne de valeur de la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY)



4.2.2.1 LES DIFFERENTES ACTIVITÉS DE LA SONABHY

Dans le cadre de la mission de l'entreprise, on distingue trois groupes d'activités qui forment sa chaîne de valeur.

- Les activités opérationnelles

C'est l'ensemble des activités entrant dans le cadre de la réalisation de sa mission, allant de l'achat à la distribution des produits pétroliers sur le territoire national, en passant par le transport et le stockage. Ce groupe d'activités qui représente le centre de gravité de l'entreprise implique des acteurs externes qui contribuent à la création de valeur. La maîtrise de ces activités est capitale pour l'entreprise. Ils sont la source de création de valeur et peuvent être aussi sa source de destruction de valeur si toutefois elles ne sont pas maîtrisées.

- Les activités de pilotage

Ce sont les activités permettant la mise en œuvre des processus de réalisation ou opérationnels. Ce sont des activités d'allocation de ressources.

- Les activités de soutien ou support

Elles supportent les autres activités pour l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise. Dans l'ensemble de la chaîne de valeur, elle interagit avec des partenaires qui interviennent dans sa chaîne. Parmi ces derniers, il y a les fournisseurs locaux et internationaux, les distributeurs des produits, les transporteurs, les banques et les clients grands comptes qui permettent d'accomplir sa mission et d'assurer la création de valeur pour sa survie. Bien qu'elle soit en position de monopole, la maîtrise de sa chaîne de valeur se fait de plus en plus pressante. En effet, elle doit faire face aux exigences réglementaires et normatives en constante évolution, aux besoins croissants des clients, à l'évolution des coûts de matières premières (hydrocarbures), au contexte sociopolitique et économique sur le plan national.

Dans son rôle régalién, d'assurer la sécurité énergétique du pays, l'entreprise fait preuve d'initiative pour pouvoir garantir l'accès des produits aux consommateurs à un prix raisonnable tout en contribuant au budget de l'État à travers les taxes qu'elle paie régulièrement. Pour ce faire, elle s'est engagée depuis quelques années dans une démarche d'amélioration continue globale. Le système d'ERP (Enterprise Resource Planning) et la démarche qualité font partie de ces initiatives en matière de changement.

4.2.2.2 LES OUTILS D'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Pour optimiser sa chaîne de valeur, l'entreprise a mis en place des outils de gestion. Elle est en train de déployer un système de gestion intégré (ERP : Enterprise Resource Planning) qui va lui permettre de contrôler l'ensemble de son système, de rendre disponibles ses données, d'assurer la traçabilité de l'information, de réduire les erreurs de manipulation et le temps de collecte. C'est dans cette dynamique qu'elle s'est engagée dans un processus d'amélioration continue. Depuis avril 2013, elle est certifiée ISO 9001 Versions 2008, excepté son système d'information. Le respect des exigences de certification qualité a permis à l'entreprise, outre de faire la preuve de la maîtrise de ses activités, de respecter en partie les contraintes de son cadre institutionnel. Elle dispose également de ressources lui permettant de remplir sa mission.

4.2.3 LA STRUCTURE

La structure dans notre modèle d'analyse symbolise les aspects formels de l'entreprise selon le modèle d>Allaire et Firsirotu (2004). Parmi ces aspects, nous avons l'organigramme fonctionnel, les politiques de gouvernance qui comprennent les missions, les objectifs et les stratégies formalisées.

4.3.1 LA MISSION

L'entreprise a pour mission, partout sur le territoire du Burkina Faso :

- l'importation et le stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- le transport, le conditionnement, la vente et la distribution de ces produits ;
- l'appui à la recherche d'énergie de substitution ainsi qu'à la vulgarisation des techniques d'utilisation ou de consommation d'énergie ;
- toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci — dessous.

Avec une telle mission stratégique pour le pays, elle s'est engagée avec des objectifs précis et une vision claire pour orienter sa stratégie.

4.3.2 LES OBJECTIFS ET LA VISION

La vision à long terme de l'entreprise est de devenir un spécialiste régional de l'approvisionnement en produits pétroliers, au service de l'économie nationale et du consommateur burkinabé. Cette vision s'articule autour des quatre axes stratégiques à savoir :

- veiller à la sécurité énergétique du Burkina Faso, avec un objectif permanent de zéro rupture ;
- rechercher en permanence pour le consommateur burkinabé une énergie à moindre coût et un produit de qualité préservant son environnement ;
- accroître la mobilisation et l'implication du personnel tout en lui assurant un niveau de satisfaction élevé ;
- garantir à l'État, une contribution citoyenne, par un respect scrupuleux des obligations légales et une participation active au développement économique et social du Burkina Faso.

Dans sa politique qualité, elle s'est fixé trois objectifs majeurs qui sont :

- assurer une prise en charge efficace et une gestion optimale des activités ;
- identifier et maîtriser les risques associés aux activités de la SONABHY ;
- garantir l'amélioration continue de l'organisation et du fonctionnement par une réduction des dysfonctionnements ayant un impact sur la performance de la société, la satisfaction des clients et la contribution au développement de l'économie nationale.

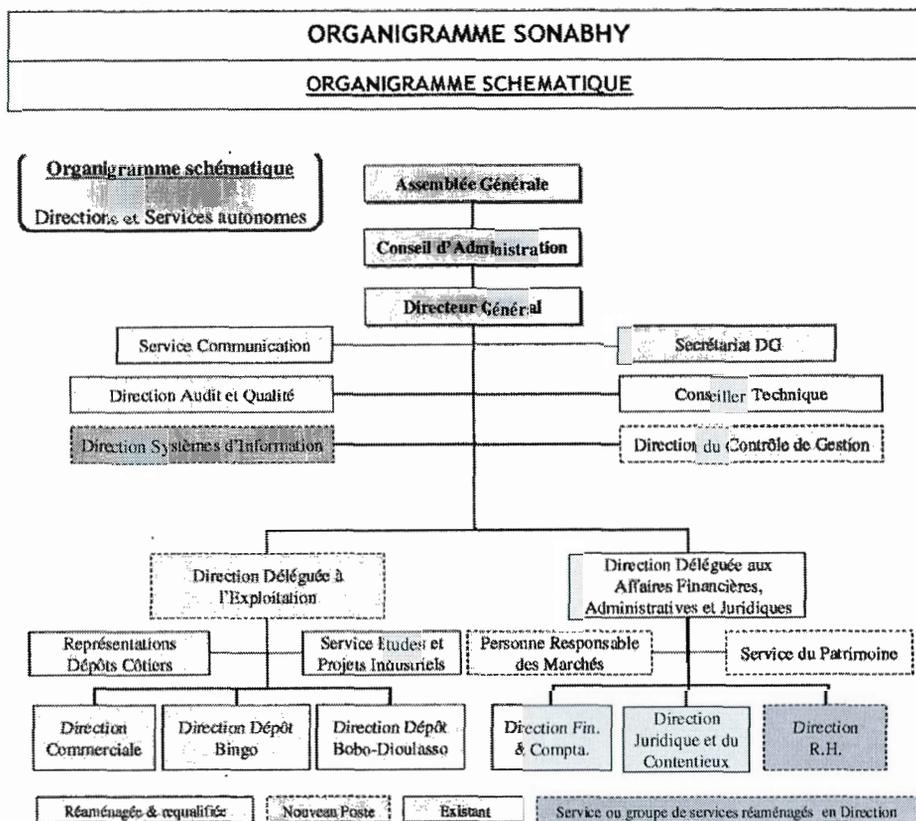
Comment sur le plan organisationnel, parvient-elle à remplir sa mission au quotidien ?

4.2.4 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Le fonctionnement de l'entreprise est régi par un organigramme fonctionnel (voir figure 4.3). Il définit les relations hiérarchiques et les niveaux de pouvoir. Il représente sa structure organisationnelle ou « l'ensemble des moyens qui assure la répartition des pouvoirs adaptée à l'identification et à la coordination des composantes de l'organisation » (Dupuy, 1992, p. 247). Cette structure régit le fonctionnement interne de l'entreprise au quotidien. Elle permet aussi de comprendre la communication informelle, la répartition des compétences et aussi les relations d'autorité en interne (Dupuy, 1992). À la tête de l'organigramme, c'est le directeur général et son cabinet. Son cabinet comprend les directions de contrôle de gestion, de l'audit et de la qualité, des systèmes d'information, un conseiller technique. Ensuite, il y a deux grands départements, l'exploitation et l'administration et finance, occupés par des directeurs. Chaque département comprend des directions de service. Sa forme répond au modèle de structure hiérarchico fonctionnelle de Mintzberg, une conception fonctionnaliste descendante. Elle est issue des tendances qui se renforcent par la conservation des pouvoirs (Dupuy, 1992), elle tend vers les formes bureaucratiques selon Crozier et Friedberg (1977) cités dans Dupuy (1992). Indépendamment de l'industrie, cette forme d'organisation présenterait des dérives allant de l'excès de coordination par intervention directe, à la concentration et la

formalisation excessive de l'information et un manque de motivation et d'adaptabilité, selon la taille de l'entreprise. Cette forme organisationnelle nommée la forme fonctionnelle par Allaire et Firsirotu (2004) est rencontrée dans les organisations qui se consacrent entièrement à un seul marché — produit et un seul marché géographique, comme c'est le cas de notre entreprise. Un statut du personnel et un règlement intérieur viennent préciser certaines règles de fonctionnement.

Figure 4.3: Forme organisationnelle de SONABHY



Dans le cadre de sa mission, la SONABHY exploite deux entrepôts (Bingo et Bobo-Dioulasso). Dans ces entrepôts, les produits pétroliers sont placés sous le régime de l'entrepôt fictif spécial en suspension de tous les droits et taxes et par conséquent soumis au contrôle de la douane.

L'approvisionnement du Burkina en hydrocarbures par la SONABHY se fait par achat sur le marché international à travers trois méthodes :

- l'appel d'offres ;
- les contrats à terme ;
- les achats directs.

Les hydrocarbures sont temporairement stockés dans des entrepôts côtiers à Lomé au Togo, à Cotonou au Bénin, à Abidjan en Côte d'Ivoire et à Tema et bolgatenga au Ghana avant d'être acheminés par camions et wagons-citernes vers les entrepôts suscités de la SONABHY. Le premier entrepôt, celui de Bingo est situé à 32 km de la capitale politique (Ouagadougou) avec une capacité de 42 450 m³ d'hydrocarbures liquides et 2 700 tonnes de gaz butane.

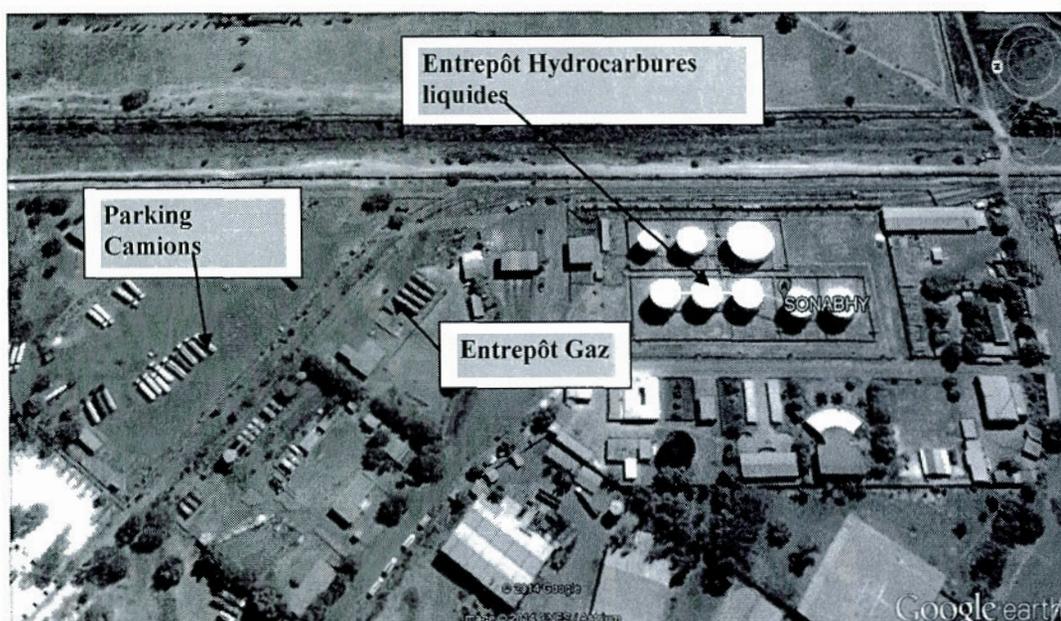
Figure 4.4: L'entrepôt de Bingo (image Google Earth)



Le deuxième entrepôt est celui de la capitale économique (Bobo-Dioulasso) situé à 365 km de la capitale politique avec une capacité de 25 000 m³ d'hydrocarbures liquides et 200 tonnes de gaz butane.

Il est prévu une délocalisation du site de Bobo-Dioulasso à moyen terme sur Péné, localité située à une trentaine de kilomètres de Bobo-Dioulasso.

Figure 4.5: L'entrepôt de Bobo Dioulasso (image Google Earth)



Les hydrocarbures liquides sont stockés dans des réservoirs verticaux, et le gaz butane dans des sphères et cigares.

4.2.5 LA PROPOSITION DE VALEUR ET LES CLIENTS

La SONABHY dans sa position de monopole, assure la disponibilité et la qualité des produits pour ses clients. Ses entrepôts sont accessibles et le service est assuré du lundi au vendredi. Les entrepôts restent ouverts les week-ends pour satisfaire ses clients. Depuis un certain temps, pour faire face à cette demande, l'entreprise a mis en place des équipes qui se relaient de jour comme de nuit dans les entrepôts et particulièrement pour le gaz butane. Pour la qualité des produits, elle dispose de laboratoires bien équipés sur chaque site qui s'assurent de la qualité des produits avant la mise en consommation.

La distribution des hydrocarbures aux consommateurs finaux est assurée à la fois par des filiales locales des sociétés internationales (TOTAL, SHELL, ORYX, et LIBYA-OIL) et par des opérateurs économiques burkinabés indépendants (PETROFA, SKI, PLUF, SOGEL-B, ECODIS, OTAM, PETRO-LUB, PETRO-GULMU, SGE, PETRO-GAZ SERVICE, etc.).

4.2.6 LA STRUCTURE DES COUTS ET DES REVENUS

Il s'agit de l'ensemble des dépenses nécessaires pour fournir le produit et le service que l'entreprise offre à ses clients. On peut distinguer deux grandes catégories à savoir les coûts directs liés à l'achat des produits (importation) et les charges d'exploitations.

- Les importations

Il s'agit des coûts directs pour acheter les produits sur le marché international y compris les frais relatifs comme les frais de passage dans les entrepôts côtiers.

- Les charges d'exploitation

Les charges de personnel : il s'agit de la rémunération du personnel comme les salaires, les avantages sociaux divers. Les autres charges de fonctionnement comprennent les charges d'énergie (électricité, eau, frais d'administration...), les charges de maintenance et de sécurité des installations. Parmi ces charges, on compte également les impôts, les taxes que l'entreprise doit reverser à l'autorité compétente dans le cadre de ses activités. Les revenus de l'entreprise proviennent de la vente des produits achetés sur le marché international et des prestations de service offertes aux clients.

4.3 LES EMPLOYÉS

Dans le dernier rapport d'activité de l'entreprise au 31 décembre 2013, elle comptait environ 220 employés permanents. Ce personnel se compose de trois catégories d'employés différentes. D'abord, on a la catégorie des cadres supérieurs. Ce sont les employés ayant un niveau d'étude d'au moins le Baccalauréat dans le système Nord-Américain ou le Baccalauréat plus trois années d'études dans le système Français ou Européen. Ils sont au nombre trente-sept (37) et représentent 16,82 % de l'effectif. Ils occupent le plus souvent les postes de direction, de chefs de service, etc. Ensuite, il y a la catégorie des cadres moyens. Elle regroupe tous les employés qui ont un diplôme collégial (DEC) par exemple dans le système nord-américain et le Baccalauréat ou le Brevet d'Étude professionnelle (BEP) dans le système européen. Dans cette même catégorie, on y ajoute les employés qui ont aussi un niveau BAC+2 dans le système français. Les cadres moyens représentent 28,18 % de l'effectif soit soixante-deux (62) employés. Ils sont souvent des chefs de service, des responsables de section et de cellule. Enfin, la dernière catégorie comprend les agents d'exécution représentant environ 55 % soit cent-vingt-un (121) sur un total de deux cent vingt (220) employés. Ils représentent plus de la moitié de l'effectif total. Ils détiennent ou non les diplômes

de primaire, du premier cycle du secondaire ou une qualification professionnelle. Le tableau ci-dessous récapitule les trois catégories d'employés dans l'entreprise.

L'entreprise jouit d'une autonomie de gestion. En d'autres termes, elle a une certaine indépendance dans son fonctionnement. Par exemple, elle recrute et gère son personnel sans lien avec les fonctionnaires de la fonction publique. Les employés n'ont pas le statut de fonctionnaires, mais d'agent de société d'État avec un statut particulier. Cependant, il faut distinguer plusieurs types d'employés. Dans un premier temps, il y a les employés sous contrat à durée indéterminée. Ils sont les plus nombreux et souvent recrutés pour les postes permanents. Dans un second temps, les employés avec des contrats à durée déterminée recrutés occasionnellement. Et pour finir, il y a les fonctionnaires détachés dans l'entreprise : ils sont généralement mis à la disposition de l'entreprise sur demande du directeur général en cas de besoin de compétences spécifiques. L'entreprise offre la sécurité d'emploi, ce qui fait d'elle, une des entreprises nationales et publiques les plus attrayantes.

Tableau 4.1: La répartition du personnel permanent selon les catégories socio-professionnelles (Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2013)

	EFFECTIF	POURCENTAGE %
CADRES SUPÉRIEURS	37	16,82
CADRES MOYENS	62	28,18
AGENTS D'EXÉCUTION	121	55
TOTAL	220	100

L'effectif de l'entreprise suivant le genre compte quarante-cinq (45) femmes soit 20,45 % et cent soixante-quinze (175) hommes représentant 79,55 %. Les employés qui ont plus de cinquante (50) ans sont au nombre de soixante-huit (68) et ceux ayant moins de quarante (40) ans sont au nombre de soixante-seize (76). On remarque une hétérogénéité dans la composition de l'effectif. Les attentes, les besoins vont différer

d'une catégorie à une autre, d'un groupe d'âge à un autre et ainsi de suite. Le tableau suivant résume les effectifs par catégorie d'âge.

Tableau 4.2: La répartition du personnel suivant l'âge, le sexe et le département
(Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2013)

AGE	DG		DDE		DDAF		TOTAUX		CUMUL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H & F
20 - 24	0	0	1	0	0	1	1	1	2
25 - 29	1	0	7	1	0	0	8	1	9
30 - 34	3	2	23	1	1	2	27	5	32
35 - 39	4	2	19	1	5	2	28	5	33
40 - 44	1	0	13	0	3	2	17	2	19
45 - 49	8	5	42	4	4	4	54	13	67
50 - 54	4	5	22	6	3	3	29	14	43
55 & +	1	1	7	3	3	0	11	4	15
TOTAUX	22	15	134	16	19	14	175	45	220

Légende :

- DG : Direction Générale;
- DDE : Direction du Département de l'Exploitation;
- DDAF : Direction du Département de l'Administration et des Finances.

La SONABHY fonctionne dans un contexte qu'elle ne contrôle pas forcément et ne ménage pas d'effort pour se conformer.

4.4 LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Ce sont essentiellement les éléments de l'environnement externe à l'entreprise qui ont une forte influence sur celle-ci. Font partie de ces facteurs, la réglementation (le cadre institutionnel), les caractéristiques technologiques, les facteurs économiques et la concurrence du secteur.

4.4.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL

L'exploitation des entrepôts d'hydrocarbures est soumise à des contingences. Elle est fortement réglementée, l'exercice de l'activité est bien encadré par des lois, des règlements et des normes tant sur le plan national qu'international.

4.4.1.1 LA LEGISLATION ENVIRONNEMENTALE AU BURKINA FASO¹⁶

La protection de l'environnement trouve ses fondements dans la Constitution du Burkina Faso qui, à son article 29¹⁷, fait de la protection de l'environnement, « un devoir pour tous ». Pour ce faire, l'article 101.2 de cette constitution a donné compétence aux législateurs pour déterminer les principes fondamentaux de la protection de l'environnement. Conformément à cette disposition, de nombreuses lois ont été adoptées en vue de prémunir l'environnement contre les atteintes nuisibles et incommodantes pour l'homme ou pour les autres organismes vivants et aussi pour sa propre intégrité. Au rang de ces lois d'ailleurs complétées par leurs textes d'application, on retiendra principalement la loi n° 005/97/ADP du 30 janvier 1997 portant code de l'environnement au Burkina Faso. À ce code qui constitue la loi-cadre en matière d'environnement au Burkina Faso, il faut ajouter tous les autres

¹⁶ Rapport de l'évaluation des impacts environnementaux du Bureau BURGEP pour la SONABHY dans le cadre du projet du deuxième entrepôt de Péné.

¹⁷ <http://www.assembleenationale.bf/spip.php?article29#Titre1>

textes juridiques qui poursuivent l'un au moins des objectifs suivants de la législation environnementale à savoir :

- assurer une gestion durable des ressources naturelles du pays ;
- lutter contre les pollutions et nuisances qui portent atteinte à la qualité du cadre de vie ;
- prévenir et gérer les risques technologiques et les catastrophes naturelles.

Font ainsi partie de la législation environnementale du Burkina Faso, les conventions internationales ratifiées par le pays, mais aussi les lois ci-après, leurs textes d'application :

- la loi n° 023/94/ADP du 19 mai 1994 portant code de santé publique au Burkina Faso ;
- la loi n° 014/96/ADP du le 23 mai 1996 portant réorganisation agraire et foncière au Burkina Faso ;
- loi n° 02-2001/AN du 21 novembre 2001 relative à la gestion de l'eau ;
- la loi n° 022-2005/AN du 24 mai 2005 portant code de l'hygiène publique au Burkina Faso ;
- la loi n° 025-2008/AN portant loi d'orientation des transports terrestres au Burkina Faso :

Son article 8 privilégie le choix des transports en commun et exige le respect des normes environnementales dans le choix de l'utilisation des équipements et des matériels de transport.

4.4.1.2 LES TEXTES JURIDIQUES RELATIFS AUX ETABLISSEMENTS

CLASSES AU BURKINA FASO

Les établissements dangereux insalubres et incommodes sont considérés aux termes de l'article 5.6 du code de l'environnement comme des établissements présentant « des dangers ou des inconvénients, soit pour la commodité du voisinage, soit pour la santé et la sécurité publique, soit pour l'agriculture, le cadre de vie, la conservation des sites, espaces, monuments et la diversité biologique ». Ces établissements sont répartis en trois classes :

- la première classe comprend les établissements qui, de par leur nature, doivent être obligatoirement éloignés des habitations ;
- la deuxième classe comprend les établissements dont l'éloignement des habitations n'est pas rigoureusement nécessaire, mais dont l'exploitation ne peut être autorisée qu'à la condition que des mesures soient prises pour prévenir les dangers ou les inconvénients ;
- la troisième classe comprend les établissements qui, bien que ne présentant pas d'inconvénients graves, ni pour le voisinage, ni pour la santé et la sécurité publique, sont cependant soumis à des prescriptions générales édictées pour tous les établissements similaires.

Les articles 26 à 30 du code traitent également des établissements classés. Cette législation est complétée par les textes d'application ci-après :

- le décret n° 98-322/PRES/PM/MEE/MCIA/MEM/MS/MATS/ METSS/MF du 28 juillet 1998 portant conditions d'ouverture et de fonctionnement des établissements dangereux, insalubres et incommodes ;
- le décret n° 2006-347/PRES/PM/MECV/MCPEA/MATD/MCE/MFB du 17 juillet 2006 portant classement des établissements dangereux, insalubres et incommodes installés au Burkina Faso ;

- le décret n° 2007-409/PRES/PM/MECV/MAHRH/MID/MCE/MATD du 3 juillet 2007 portant modalités de réalisation de l'audit environnemental ;
- le décret n° 2002-168/PRES/PM/MEE du 17 mai 2002 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du fonds de dépollution industrielle (FODEPI) ;
- le décret n° 2008-331/PRES du 19 juin 2008 promulguant la loi n° 028-2008/AN portant code du travail au Burkina Faso : Dans le Code du travail, l'article 4 interdit toute discrimination en matière de travail, d'emploi et de profession et l'article 5 le travail forcé ou obligatoire. Il rend également obligatoire la protection du salarié d'où l'instauration des comités d'hygiène, de santé et de sécurité au travail ;
- l'arrêté n° 01-97MCPEA/MEF/MEE du 12 novembre 2001 portant cahier de charges applicables aux zones industrielles au Burkina Faso.

Du reste et selon leur nature, les établissements classés peuvent être soumis à des prescriptions législatives ou réglementaires particulières. Pour ce qui concerne la SONABHY, les précisions pour la réalisation des Études d'Impacts environnementaux (EIE) sont données ci-après.

4.4.1.3 LES PRESCRIPTIONS RELATIVES A LA REALISATION DE L'EIE

Les études d'impact sur l'environnement (EIE) sont régies par le décret n° 2001-342/PRES/PM/MEE du 17 juillet 2001 portant champ d'application, contenu et procédure de l'étude et de la notice d'impact sur l'environnement. Ce décret classe les activités susceptibles d'avoir des impacts significatifs directs ou indirects sur l'environnement en trois catégories (A, B et C). Les activités relevant de la catégorie A sont soumises à une EIE alors que les activités de la catégorie B sont soumises à la réalisation d'une notice d'impact sur l'environnement (NIE). Le cadre institutionnel joue un rôle de régulation dans le secteur d'activités indiqué reconnu comme ayant

des impacts sur l'environnement, sur la santé des Hommes. Ils indiquent également le caractère spécifique de l'activité et aussi de la technologie.

4.4.2 LES CARACTERISTIQUES TECHNOLOGIQUES DU SECTEUR

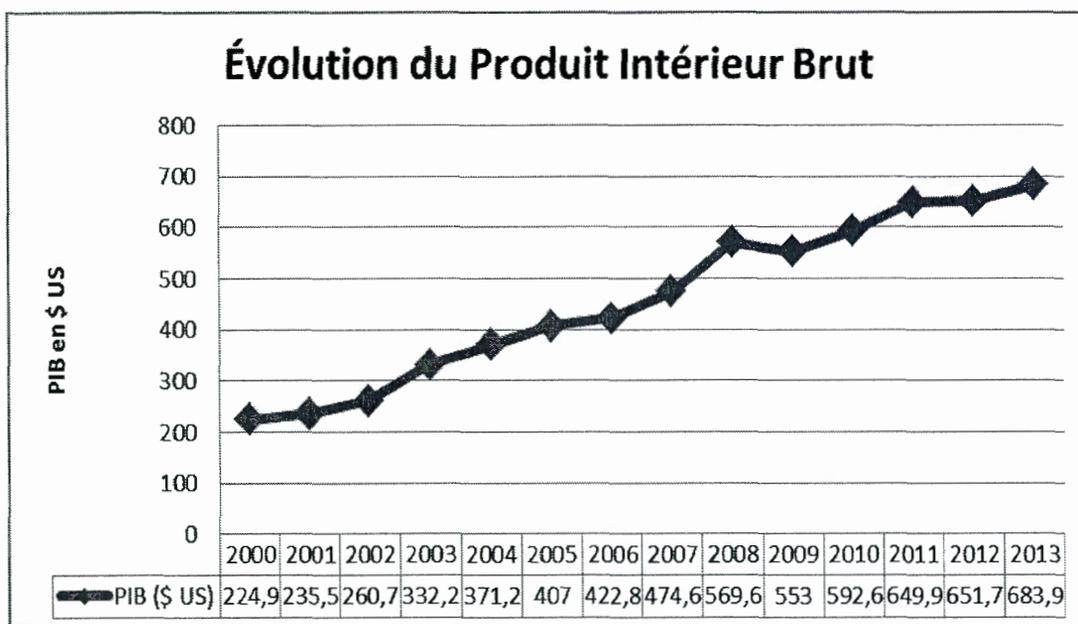
Évoluant dans le secteur de l'énergie et particulièrement dans les hydrocarbures, l'activité de l'entreprise est très sensible à l'évolution technologique. Les infrastructures de stockage, les équipements de contrôle de sécurité, de mesure ou instrumentations doivent répondre aux exigences réglementaires. Ce sont des investissements très lourds à supporter. Ce sont des équipements qui doivent pouvoir résister au feu, répondre aux exigences antidéflagrantes pour un milieu explosif. Ces types d'équipements sont conçus pour fonctionner dans une atmosphère inflammable et ils sont protégés par une enveloppe de telle sorte qu'une explosion se produisant à l'intérieur ne puisse ni briser, détruire l'enveloppe et surtout ne pas laisser propager la déflagration (Merlet, Berès et Larousse (Firme), 2002). Le caractère particulier du secteur et la forte réglementation lui imposent une veille technologique et une mise à jour constante.

4.4.3 LES ASPECTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

Sur le plan économique, l'entreprise reste très fragile. En effet, le Burkina en plus d'être enclavé ne dispose pas de ressources en pétrole. Il faut s'approvisionner sur le marché international et le transporter jusqu'au pays. Les échanges commerciaux sur le marché international se font en dollars US. Les variations de taux de change constituent le plus souvent des risques de taux de change occasionnant de pertes importantes. Ensuite, la fluctuation ou l'augmentation fréquente du prix des hydrocarbures expose l'entreprise aux risques de matière première. Enfin, la situation

socioéconomique et politique du pays constituent un autre fardeau que l'entreprise doit supporter. La majorité de la population est très pauvre. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant (Banque Mondiale, 2015) connaît une croissance depuis les années 2000. Toutefois, le Burkina reste un pays à faible revenu et en voie de développement.

Figure 4.6: L'évolution du produit intérieur brut du Burkina Faso de l'année 2000 à 2013

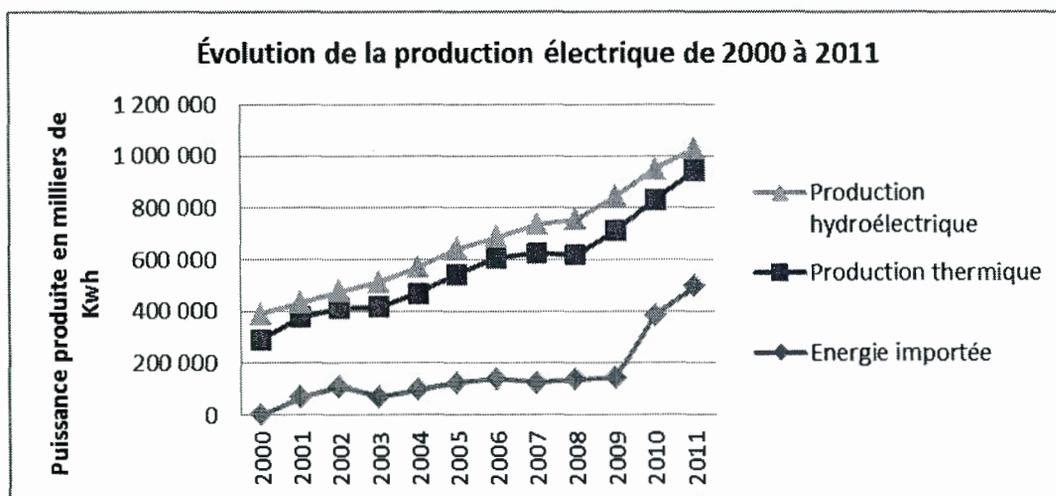


Données tirées de la base de données de la Banque Mondiale (2015)

Les hydrocarbures restent la première source énergétique du pays. Pour permettre à la majorité de la population d'accéder à cette source d'énergie, l'État subventionne une grande partie de la consommation de la population. Les augmentations des prix sur le marché international ne sont pas systématiquement répercutées sur le prix à la consommation, car une telle répercussion surtout à la hausse est une potentielle cause de crise sociopolitique dans le pays.

La production de l'énergie électrique est essentiellement thermique. La société responsable de la production et de la distribution de cette énergie est approvisionnée par la SONABHY. Depuis l'année 2000, une interconnexion avec la Côte d'Ivoire contribue un tant soit peu à combler un besoin croissant.

Figure 4.7: L'évolution de la production d'énergie par source du Burkina Faso



Réalisé à partir des données du rapport statistique 2011 de l'INSD¹⁸

4.5 LA SOCIÉTÉ AMBIANTE DU PAYS

Dans quel type de société, d'environnement social l'entreprise opère t-elle? Il s'agit, selon le modèle d'analyse, de la société ambiante du pays, ses caractéristiques culturelles et sociales (Allaire et Firsirotu, 2004). Le Burkina, tout comme la plupart des pays africains comprend d'une société ethnique hétéroclite (Izard *et al.*, 2015). Pour comprendre, il suffit de chercher à comprendre le nom « Burkina Faso » du pays. Burkina Faso, un nom original, plein de sens, symbolise la diversité ethnique et culturelle. D'abord, l'appellation du citoyen, le « Burkinabè », un mot invariable, le

¹⁸http://www.insd.bf/n/contenu/pub_periodiques/annuaire_stat/Annuaire_stat_nationaux_BF/Annuaire_stat_2011.pdf

suffixe « bè » vient du foulfouldé, langue parlée par les Peuls, une des plusieurs ethnies du pays et signifie « habitant ou habitante ». Ensuite le nom « Burkina » vient du mooré, autre langue vernaculaire et signifie intégrité. Quant au mot « Faso » il est issu du Dioula et veut dire patrie, « république ». Donc le Burkina Faso, c'est la patrie des hommes honnêtes, en d'autres termes, le pays des Hommes intègres. Enfin, son hymne national, c'est le Ditanyé, un mot issu de la langue loobri qui signifie le chant victorieux, le chant de la gloire. La société comprend une diversité ethnique qui fait la fierté du pays.

4.5.1 LA COMPOSITION ETHNIQUE DU PAYS

La société burkinabè est riche d'environ une soixantaine d'ethnies avec autant de langues et dialectes parlés. L'ethnie mossi la plus dominante est basée principalement dans la région du centre et environnant. Le siège social et le plus grand entrepôt de l'entreprise se trouvent dans la région du plateau central en majorité mossi¹⁹. On trouve également le San parlé par les Samos, le foulfouldé parlé par les Peuls. Une direction régionale située dans l'ouest du Pays à Bobo Dioulasso où c'est le dioula qui est le plus parlé. Cette dernière est une langue commune à plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest (la Côte d'Ivoire, le Mali, la Guinée, etc...) (Izard *et al.*, 2015). Dans cette partie du Burkina, il y a aussi le lobiri parlé par les lobis, le marka, le bobo, le bwamu parlé par les bwabas, le sénoufo, le Toussian parlé par les Toussians... Les différentes ethnies en Afrique et particulièrement au Burkina, sont organisées en clans. Le clan est dirigé par un chef et dans la communauté, c'est un roi. Il est légitime, incontesté et entouré de conseillers représentant les clans, (Kaboré et Gervais, 2006). C'est le cas chez les mossis.

¹⁹ <http://www.mae.gov.bf/population%20ethnie.html>

Figure 4.8: La répartition ethnique de la population du Burkina Faso



Carte²⁰ de répartition ethnique du Burkina

Les sociétés africaines sont organisées selon des structures centralisées et des structures segmentaires (Izard *et al.*, 2015 ; Kaboré et Gervais, 2006). Dans les structures centralisées, les ethnies sont organisées en monarchie où le roi jouit d'une certaine légitimité et entourées de chefs issus des clans. Au Burkina, on rencontre ce type d'organisation dans la plupart des ethnies, surtout chez les mossi, ethnie majoritaire. Dans les structures segmentaires, il y a une dispersion de l'autorité et on y trouve à la tête de chaque clan un chef qui n'a pas d'autorité sur les chefs d'autres clans.

²⁰ http://www.planete-burkina.com/ethnies_burkina_faso.php

Au Burkina, la diversité ethnique, autorise la parenté à plaisanterie. Par exemple, entre le samo et le mossi, le peul et le bobo, le bissa et le gourounsi, il y a ce lien de parenté à plaisanterie. C'est une source de paix sociale très chère au Burkina Faso, d'amour et de solidarité.

4.5.2 L'ALPHABETISATION ET L'EDUCATION AU BURKINA FASO

Considéré comme un pays en voie de développement, l'analphabétisme est dominant au Burkina Faso si l'on considère ce dernier comme caractérisant une personne qui ne sait ni lire et écrire en français, langue officielle et administrative du pays.

Selon l'UNICEF²¹, le Burkina Faso est l'un des pays où les taux de scolarisation et d'alphabétisation sont encore les plus faibles au monde. Les taux de scolarisation sont faibles et les capacités d'accueil des infrastructures sont loin de répondre aux besoins de l'éducation. Par exemple, en 2006, le taux national²² d'alphabétisation était de 28,7 %. C'est un indicateur fort caractéristique de la disponibilité d'une main d'œuvre, des travailleurs de l'administration publique ou privée qualifiés. Les employés de l'entreprise sont issus de cette société avec toutes ses caractéristiques.

4.6 LA CULTURE DE LA SOCIÉTÉ AMBIANTE

Définie comme étant l'ensemble des significations, les croyances, les habitudes et valeurs partagées dans l'entreprise, la culture organisationnelle dans l'entreprise est façonnée par l'histoire, la société ambiante d'où les individus et aussi les facteurs de contingences. Comme l'affirme Ouattara (1995) cité par Kaboré et Gervais (2006), la primauté de la collectivité est présente dans la société africaine. Il s'agit d'une solidarité qui est traditionnelle. Elle dérive d'une évolution de statut et de conditions

²¹ <http://www.unicef.org/bfa/french/education.html>

²² http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Burkina%20Faso/Burkina_Faso_Plan_alphabetisation_2013-2015.pdf

de vie des enfants africains sur la base du paradigme de l'intégration sociale (Ki-Zerbo, 1990). Kaboré et Gervais (2006) indiquent dans leur analyse des cinq dimensions culturelles de Hofstede (1994) que la relation employée/employeur se nouerait plutôt sur une base morale se rattachant au lien familial ou ethnique. Ils conclurent par ailleurs que les employés ayant cette culture communautaire vont plus faire allégeance à leur groupe d'appartenance au niveau de l'entreprise, (Kaboré et Gervais, 2006). Une situation qui s'observe dans l'administration de façon générale au Burkina. Pour les penseurs de l'école de la stratégie comme un processus culturel, la solidarité mesure la capacité de cette communauté à poursuivre rapidement et avec efficacité des objectifs communs, indépendamment des liens individuels qui peuvent exister (Mintzberg *et al.*, 2009).

Cette valeur légendaire rejoint celles prônées par le développement durable. Dans la société traditionnelle africaine et burkinabè en particulier, le chef est sacré. Il est respecté et craint par les sujets, il incarne un mythe. Le conformisme et le poids de la tradition ont marqué cet esprit à tel point qu'on le retrouve dans les entreprises modernes (Kaboré et Gervais, 2006). En plus, dans les sociétés africaines, un aîné a droit au respect. Le respect des personnes âgées est bien ancré dans les traditions. Un cadet doit toujours écouter sans contredire l'aîné. Cette croyance s'est transportée dans l'administration moderne, dans les entreprises.

En somme, l'entreprise publique a été créée dans un moment qui continue de marquer l'histoire du pays. Sa mission va au-delà d'assurer la sécurité énergétique du pays. Le choix de l'état de subventionner le gaz butane vise à permettre à la majorité des ménages d'avoir accès à une source d'énergie et surtout de réduire la coupe abusive du bois et par ricochet à la protection de l'environnement. Elle l'entreprise a également un rôle social. La culture nationale impacte un tant soit peu à celles de l'entreprise.

L'entreprise évolue dans un contexte dynamique qui ne l'est pas toujours favorable au regard de son statut d'entreprise d'état d'un pays en voie de développement. Sous l'influence des facteurs de contingences, le cadre réglementaire, institutionnel, marché international, la situation socio-économique nationale, elle s'emploie à une gestion adaptative continue. Faisant partie intégrante d'une société ambiante, sa culture interne est indissociable de cette société.

Quelles sont les caractéristiques de sa culture organisationnelle ? Est-elle favorable à un changement pour adopter de nouveaux outils de gestion durable ? Quels sont les outils en lien avec la gestion du cycle de vie que l'entreprise mobilise déjà ?

Pour comprendre sa culture, déterminer les outils déjà en place et explorer sa stratégie, nous avons collecté et analysé des données (entrevues et documents) que nous présentons au chapitre suivant.

CHAPITRE V

RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Après la présentation du cadre opératoire de notre étude, ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats issus des analyses de contenu. Dans un premier temps, nous restituerons les résultats de l'analyse de contenu par une narration en deux parties, les données primaires et les données secondaires. Dans un deuxième temps, nous présenterons une synthèse des résultats. Pour finir, nous discuterons des résultats.

5.1 RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES

À cette étape de notre étude, nous allons découvrir le message qui était caché derrière les données. Nous pourrions enfin dresser le portrait de l'entreprise qui permet de répondre à la question de recherche et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés au départ.

5.1.1 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Comment les participants de notre échantillon définissent-ils le développement durable ?

« C'est accepter d'avoir notre identité nous-mêmes, ça veut dire qu'il faut qu'on soit nous-mêmes » déclare un répondant. Il ajoute que c'est un développement qui perdure dans le temps au bénéfice de ceux qui doivent être bénéficiaires sans interruption. Pour certains, c'est la prise en compte des trois dimensions que sont l'environnement, l'économie et le social pour trouver un équilibre qui dure dans le temps. Certains ajoutent que « l'homme n'est pas que physique, l'homme est aussi esprit, donc, on doit veiller sur l'esprit des travailleurs pour qu'ils n'y aient pas les problèmes de stress et on doit considérer chacun en tant qu'individu. »

- Sur le plan environnemental

La protection de l'environnement est au cœur de l'activité de l'entreprise à en croire aux répondants. D'abord, pour eux la mission même de l'entreprise rime avec la protection de l'environnement puis que les autorités de l'époque ont créé la SONABHY pour contrer la déforestation par la coupe abusive du bois qui servait de source d'énergie pour les ménages. Selon les participants, le gaz butane est vu essentiellement comme un produit de substitution au bois de chauffe donc un produit qui est censé aider le Burkina à limiter la déforestation, ce qui n'est pas sans effet sur l'environnement. Puis d'ajouter le passage au super sans-plomb qui est aussi un acte fort en matière de protection de l'environnement. De leur avis, cette mesure a très certainement impacté la qualité de l'air dans les villes. Ils notent que l'élimination du plomb dans l'essence avait été un projet pour l'Afrique subsaharienne.

Enfin leur engagement dans ce volet va plus loin avec le déroulement très prochain d'un système de gestion environnementale qui sera couplé à celui de la qualité. Ils reconnaissent tout de même qu'en dehors de seule évaluation environnementale du nouveau projet, il n'y a pas une autre évaluation des impacts environnementaux de leur activité sur les anciens sites. Contrairement aux risques sur la santé de l'homme, le risque incendie est identifié et assorti de plans de prévention. Ils soulignent l'existence des comités d'hygiène, de santé et de sécurité sur les différents sites qui veillent sur la sécurité des travailleurs.

- Sur le plan social et économique

Il y a une convergence qui se dégage sur la mission de l'entreprise en tant qu'entreprise de service public. C'est d'assurer la disponibilité des produits pétroliers, ce qui est essentiel pour le fonctionnement de l'économie nationale, et de les distribuer au meilleur coût possible et en qualité au profit de la population et même pour l'environnement. La diversification des lieux d'implantation participe au développement économique des régions selon certains répondants. Sur le plan

économique, la participation de l'entreprise au budget national avoisinerait les 58 % de ce budget au titre des droits et taxes de douane, indique un responsable.

- Entreprise citoyenne

Pour certains, une entreprise citoyenne est celle qui respecte les normes, les textes en vigueur dans le pays. Et pour d'autres, c'est une entreprise dont l'activité qu'elle mène rentre en droite ligne et contribue à l'épanouissement et à l'essor de la nation. Une entreprise citoyenne n'est rien d'autre qu'une entreprise qui dans sa démarche prend en compte tous les volets à savoir la rentabilité économique, qui tient compte de l'aspect social, l'aspect environnemental et bien sûr qui respecte les lois du pays et l'éthique aussi. Pour d'autres, une entreprise citoyenne est celle qui investit pour répondre aux préoccupations des citoyens. Par exemple, en contribuant pour la santé, l'éducation par la formation de spécialistes qui manquent dans les domaines jugés cruciaux.

Enfin, une entreprise citoyenne est une entreprise qui est très proche des préoccupations de la population.

- Contribution de l'entreprise au budget de l'État

Les rapports annuels d'activités font la situation des droits et taxes que l'entreprise reverse au trésor public au profit du budget de l'état. Le tableau ci-après indique les états des droits et taxes des périodes de 2009 à 2013.

Tableau 5.1: le récapitulatif des contributions fiscales en francs CFA au profit du trésor public (Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2011, 2012, 2013)

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Bingo	46 420 842 091	50 343 368 445	60 727 731 086	69 465 814 781	77 450 536 663
Bobo	17 830 497 081	20 801 092 184	24 683 999 645	36 478 972 661	36 255 207 805
Totaux	64 251 339 172	72 594 547 480	82 458 720 257	105 944 787 422	113 705 744 468

Les contributions au niveau des communautés ne figurent nulle part dans les rapports. Cependant les participants reconnaissent des efforts faits dans ce sens. Par exemple, le recrutement des habitants des localités pour les postes de manœuvre, la réhabilitation de toiture de classe et complément de tables bancs d'école primaire, la réalisation de forage, la construction de centres de santé (infirmierie, maternité), la participation aux activités culturelles des localités sont, entre autres, les implications de l'entreprise selon les répondants. En plus, les habitants des villages environnants ont accès aux installations des sites, eau courante, soins au niveau des infirmieries. Pour certaines contributions, c'est en réponse aux besoins qu'expriment les communes d'implantation de ses entrepôts et non la propre initiative de l'entreprise. Une contribution sur initiative de l'entreprise est son soutien aux disciplines sportives par la prise en charge des joueurs. Un club de basketball porte d'ailleurs le nom de l'entreprise.

Toujours dans le cadre du sport, elle a aussi financé la construction d'infrastructures (terrain, stade, etc.) Toutefois, selon un responsable, le reversement d'une partie de taxe sur les produits pétroliers aux communes était prévu, mais c'est finalement reversé à l'État qui a la responsabilité de cette gestion. Elle paie également des impôts liés au foncier à la localité où elle est implantée. Ces dernières initiatives relèvent plus de la reconnaissance de sa responsabilité sociale et d'entreprise citoyenne.

Dans la perspective de la pensée cycle de vie, on attend à ce que ces pratiques soient formalisées avec traçabilité. Cependant, nous n'avons pas trouvé des pratiques de gestion durable formalisées où les composantes du développement durable sont prises en compte.

5.1.2 PENSEE CYCLE DE VIE

Cette section jette un regard sur les pratiques en cours dans l'entreprise et qui sont en parfaite intelligence avec les principes du concept de la pensée cycle de vie. Au niveau de la chaîne de valeur de l'entreprise, comment s'approvisionne-t-elle par exemple ? Quelles sont les pratiques durables au niveau de la chaîne de valeur ? Comment collabore-t-elle avec les différentes parties prenantes pour gérer les différents problèmes environnementaux ? La pensée cycle de vie étant tout réflexe pour prendre en compte la protection de l'environnement, le social et l'économie dans les pratiques quotidiennes comme dans les projets. Qu'en est-il de la chaîne de valeur de l'entreprise ?

5.1.2.1 LA CHAINE DE VALEUR

La chaîne de valeur étant l'ensemble des activités, inter reliées ou non, mais qui participent à la réalisation de la mission de l'entreprise. Elle implique donc un ensemble d'acteurs que sont les parties prenantes, chacune ayant un rôle dans la chaîne. Selon les différentes sources, les sorties pour le marché local connaissent chaque année des évolutions. Par exemple, pour les années 2012 et 2013, elles étaient de 18,10 % et de 25,96 % pour l'entrepôt de Bobo-Dioulasso, de 13,3 % et de 17 % pour celui de Bingo. Quant aux réceptions, elles connaissent aussi des évolutions. À ce niveau, il faut noter des hausses de 17 % à Bingo et de 22,79 % à Bobo Dioulasso en 2012. Pour l'année 2013 et selon le dernier rapport annuel d'activité, le portefeuille de clients était composé comme suit : quatre (4) filiales des sociétés multinationales, quarante-et-un (41) distributeurs indépendants nationaux et cinq (5) consommateurs directs. En termes de volume, les trois plus grands clients par ordre décroissant sont :

- TOTAL BURKINA avec 355 094 m³ correspondant à 31,85 % de part de marché ;
- SONABEL avec 140 025 m³ soit 12,56 % du volume total vendu ;
- VIVO ENERGY avec 138 985 m³ correspondant à 12,47 % du marché.

Tableau 5.2: le récapitulatif des sorties de produits (en mètres cubes) de 2009 à 2013
(Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2011, 2012, 2013)

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Bobo Dioulasso	113 476	132 131	156 006	196 567	220 112
Bingo	317 528	348 932	394 407	460 990	485 874
Totaux	431 005	481 063	550 413	657 557	705 986

Pour réaliser ces sorties, les achats pour les mêmes périodes sont indiqués dans le tableau 5.3

Tableau 5.3: L'évolution des achats de produits de 2007 à 2013 (en tonnes)
(Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2011, 2012, 2013)

Produits	2009	2010	2011	2012	2013
Super 91	133 295	154 879	166 753,86	190 065	255 492
Pétrole	15 012	18 339	3 959,12	1 208	2 000
Gasoil	248 945	264 395	368 417,65	461 508	515 786
DDO	19 100	24 463	1 893,91	3 000	21 700
Fuel-Oil	73 284	51 525	47 248,45	46 653	61 539
Jet A1	28 162	34 768	40 993,44	42 541	54 860
Butane	21 377	27 175	36 649,74	46 204	46 350
Totaux	539 175	575 542	665 916,16	791 177	957 727

Nous constatons une activité qui croit continuellement et qui implique plusieurs parties prenantes dans la chaîne de valeur. Existe-t-il des mesures de réduction des déchets ? De consommation d'énergie ? Comment les parties prenantes sont-elles

prises en compte ? Au niveau des entrepôts, au cœur des activités d'exploitation, des initiatives d'évitement des déversements des produits existent. Selon les participants, ce sont des mesures de prévention en matière de sécurité incendie et aussi de protection de l'environnement. On peut aussi remarquer des affiches devant les portes de certains bureaux où il est écrit : « Éteindre les lumières, les machines et les climatiseurs avant de quitter le bureau. » Une initiative majeure collective en faveur de l'environnement est le passage de l'essence ordinaire au super carburant 91 sans plomb. À en croire les participants, c'est un choix de haut niveau et à dimension sous-régionale qui traduit la volonté d'améliorer la santé de la population et de réduire les impacts sur l'environnement.

5.1.2.2 L'APPROVISIONNEMENT DES PRODUITS PETROLIERS

Au niveau national, il y a un cadre qui régule les marchés publics. L'entreprise en tant que société d'État y est soumise. Il s'agit du décret N° 2008-173/PRES/PM/MEF du 16 avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso. La société dispose d'un service chargé de la gestion administrative et du respect des règles en matière de marchés publics. Il veille à la régularité des appels d'offres, des consultations pour les besoins en matière d'approvisionnement de l'entreprise. Pour approvisionner les entrepôts en hydrocarbures, il faut noter qu'il y a deux modes de transports à savoir le transport par la route et par le chemin de fer. Par exemple pour les deux dernières années, les quantités transportées par route s'élèvent à 85 % en 2012 et 95,10 % pour 2013. Pour ce qui concerne les rails, le pourcentage est de 15 % en 2012 et de 4,80 % en 2013.

Tableau 5.4: Le récapitulatif des états de produits par source de transport (les volumes sont en mètres cubes) (Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2011, 2012, 2013)

Année	2011		2012		2013	
	Route	Rails	Route	Rails	Route	Rails
Bobo Dioulasso	81 462	76 518	44 285	183 923	25 835	200 893
Bingo	354 412	47 304	398 338	72 647	473 994	23 923
Totaux	427 197	123 822	442 623	256 570	499 829	224 816

Pour les répondants, l'enclavement du Burkina oblige l'entreprise à utiliser plusieurs corridors pour assurer le transit de ses produits. Parmi ces corridors, il y a les ports de TEMA au Ghana, les ports d'Abidjan en République de Côte d'Ivoire, le port de Lomé au Togo et celui de Cotonou au Bénin. Tous les produits transitent dans les entrepôts côtiers avant de parvenir dans les entrepôts internes.

En matière de protection environnementale, selon les responsables la plupart des corridors d'entrée ont des exigences d'une part sur la qualité de produits et d'autre part sur la qualité du navire qui apporte le produit.

Le vetting Shell est l'exigence la plus contraignante dans les deux aspects sus-cités et qui est utilisée dans certains ports comme celui de Lomé. Le vetting Shell est un document de contrôle de type checklist indiquant si la consigne ou la qualité indiquée est respectée ou pas. Le bateau transportant les produits de l'entreprise doit obtenir un meilleur score pour se voir accorder l'autorisation d'accoster sur les ports des entrepôts Shell. Pour acheminer les produits des entrepôts côtiers en interne, les camions-citernes et les wagons de train doivent également être préalablement inspectés et autorisés par un organisme agréé.

5.1.2.3 LES MODES D'APPROVISIONNEMENTS

Pour les approvisionnements, l'entreprise utilise trois modes à savoir les appels d'offres, les consultations restreintes et les marchés gré à gré ou achat d'opportunité pour certains types de produits. Les approvisionnements sont soumis aux exigences des marchés publics encadrés par la loi. Les services de l'entreprise travaillent en étroite collaboration avec l'administration compétente qui est la Direction générale de Contrôle des Engagements financiers (DGCMF). Dans le cadre de la démarche de sélection de fournisseurs, l'entreprise est appelée à évaluer ses fournisseurs. Les principaux critères de choix sont le prix, la qualité et la capacité du fournisseur à respecter ses engagements. En ce qui concerne le transport des produits, il se fait par la route et la voie ferrée entre les entrepôts côtiers et les entrepôts internes. Le transport mobilise beaucoup d'acteurs. C'est une activité qui participe à l'animation de la vie socio-économique du pays.

En tant qu'entreprise d'État de type monopole, elle a une forte capacité d'influence sur les parties en aval de sa chaîne de valeur. Elle peut donc, en fonction de ses initiatives en matière de protection de l'environnement, jouer un rôle majeur par exemple, contribuer à l'amélioration du cadre réglementaire avec son expertise.

Il n'y a véritablement pas, de façon formelle, une initiative pensée cycle de vie. Toutefois, il y a des habitudes qui peuvent constituer une base de départ.

Tableau 5.5: Le récapitulatif des perspectives de la pensée cycle de vie

Contenu pensée cycle de vie	Observations
Initiative individuelle ou collective en faveur de la protection de l'environnement, la santé et la sécurité.	Quelques initiatives peu visibles
Implications des acteurs (parties prenantes)	Non formalisées
Évaluation des impacts (environnementaux, sociaux...)	Analyse de risques (Identification et évaluation des risques) Historique des accidents disponibles
Contribution à l'amélioration du cadre réglementaire national	Pas de contribution formelle

5.1.3 LA GESTION DU CYCLE DE VIE

Conformément aux objectifs de la recherche, nous avons voulu à travers ce thème, explorer le cadre institutionnel qui encadre son activité et les outils de gestion du cycle de vie que l'entreprise utilise. Nous allons explorer ce que l'entreprise mobilise comme outils possibles en lien avec la gestion du cycle de vie et dégager ce qu'elle pourrait utiliser comme outils de gestion durable tout en regardant le cadre institutionnel. Nous avons exploité les deux sources de données à savoir les entrevues et les documents collectés.

5.1.3.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL

L'exploitation des entrepôts d'hydrocarbures est soumise aux prescriptions des démarches administratives avec autorisation préalable. Il faut souligner que la protection de l'environnement et des travailleurs est prévue dans la constitution du Burkina Faso, la Loi N° 002/97/ADP du 27 janvier 1997 à ses articles :

- Article 20 : L'État veille à l'amélioration constante des conditions de travail et à la protection du travailleur;
- Article 29 : Le droit à un environnement sain est reconnu; la protection, la défense et la promotion de l'environnement sont un devoir pour tous.

Au-delà des exigences au niveau national, l'entreprise fait siennes des prescriptions d'envergure internationale comme la Directive 199/92/CE du parlement européen et du Conseil du 16 décembre 1999 concernant les prescriptions minimales visant à améliorer la protection en matière de sécurité et de santé des travailleurs susceptibles d'être exposés au risque d'atmosphère explosive.

Lors de nos entretiens, à la question de savoir si leur activité était encadrée par une réglementation, tous les participants ont répondu par l'affirmatif. Un recueil de textes et règlements s'appliquant à l'activité a même été initié et diffusé en interne dans le cadre de leur démarche qualité. Pour eux, en tant que société d'État, ils ont des obligations et sont soumis aux exigences sur la protection de l'environnement. Sur le plan de la sécurité, ils indiquent aller au-delà de la réglementation nationale pour s'inspirer de certaines règles applicables dans la profession qui ne sont pas encore disponibles sur le plan national. Parmi les textes qui ressortent le plus et en rapport avec l'objet de notre étude :

- Loi n° 005/97/ADP du 30 janvier 1997 portant code l'environnement

Ce code encadre et organise les études en matière d'évaluation environnementale pour la protection de l'environnement.

Il y a aussi la loi sur les établissements dangereux, les EDII (établissement dangereux, incommode et insalubre) soumises aux activités de l'entreprise. Selon les répondants, des organismes de contrôle de l'état veillent au respect de ces textes.

- Convention collective interprofessionnelle du 9 juillet 1974 rendue obligatoire par l'arrêté N° 715/FPT/DGTLS du 06/09/1974;

Cette convention traite des droits du travailleur comme des obligations de l'employeur envers les employés.

En conclusion, il existe un cadre institutionnel qui encadre l'activité de l'entreprise auquel elle doit se conformer. Comme nous le mentionnons dans notre cadre d'analyse avec la théorie institutionnelle, nous sommes dans une situation d'exigence qui contraint l'entreprise à un ajustement pour s'aligner à son environnement.

5.1.3.2 LES OUTILS UTILISES

La gestion du cycle de vie mobilise un ensemble d'outils pour une gestion responsable. Ce point vise à déterminer les outils que l'entreprise utilise dans sa gestion quotidienne qui est en lien avec ceux de la gestion du cycle de vie. Dans un des trois rapports annuels d'activités de l'exercice 2011 que nous avons obtenus, il ressort qu'une étude d'évaluation des impacts environnementaux (EIE) pour un nouveau projet d'entrepôt pétrolier aurait été réalisée par un bureau d'étude. En effet, dans son plan stratégique, l'entreprise a prévu une délocalisation d'un de ses entrepôts englobés par l'urbanisation autour de son site. Il s'agit de son deuxième entrepôt situé dans la capitale économique du pays, Bobo-Dioulasso. Le rapport de l'étude libellé « Étude d'impact environnemental de l'entrepôt pétrolier de Péné » a été réalisé par l'entreprise BURGEAP Ingénierie de l'environnement en 2009. C'est un document d'environ 200 pages et datant de 2009 qui détaille l'état des impacts sur l'environnement, la société et l'économie de la région. Les personnes qui seront affectées par le projet ont été identifiées.

À notre avis, l'évaluation des impacts environnementaux (EIE) qui fait partie des outils de gestion de cycle de vie indiqués dans les tableaux 2.1 et 2.2 au chapitre II, en permettant d'identifier, d'évaluer les différents impacts avec les éléments d'atténuation, est un début de gestion de cycle de vie. Cette étude a été réalisée comme l'exige le cadre réglementaire du pays pour les demandes d'autorisations administratives pour les nouveaux projets. En effet, les projets de « travaux », d'« ouvrages » ou d'« aménagements » sont soumis à une étude d'impact environnemental afin d'apprécier la faisabilité environnementale du projet, stipule le code de l'environnement. Le rapport a été déposé au Ministère de l'Environnement et du Développement durable pour décision du ministre. Et il a émis un avis conforme sur la faisabilité environnementale du projet d'entrepôt pétrolier à PENI par arrêté N° 2011-172/MEDD/CAB du 17 novembre 2011.

Il est ressorti, lors des entrevues, que la notion de gestion de cycle de vie n'est pas connue des participants.

L'évaluation des impacts environnementaux est l'un des outils de gestion de cycle de vie qui est utilisé par l'entreprise. Comme le souligne un participant, cette évaluation est devenue une obligation pour l'entreprise avant tout nouvel investissement à cause des lois comme le code de l'environnement du Burkina. Ce qui nous semble logique en phase de projet puisque selon Revéret (2012), ce sont les projets qui sont soumis aux évaluations environnementales.

En somme, l'entreprise n'utilise pas d'outils de gestion de cycle de vie. Toutefois, le rapport de l'évaluation des impacts environnementaux du nouveau site peut être très utile dans un processus de gestion de cycle de vie. En rappel, la SONABHY résulte de la fusion de deux entreprises qui opéraient déjà dans le secteur et qui sont antérieures à la Loi n° 005/97/ADP du 30 janvier 1997 portant sur le code de l'environnement avec les exigences de l'évaluation des impacts environnementaux.

De notre avis, l'entreprise doit réaliser ces études pour se mettre en conformité vis-à-vis de son cadre institutionnel.

Tableau 5.6: Le récapitulatif des outils mobilisés par l'entreprise

Type de techniques ou d'outils	Observations
Analytique (quantitatif)	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des impacts environnementaux (EIE) : utilisée dans le cadre d'un nouveau projet en cours • Évaluation des risques pour la santé (ERIS) : Il existe un état d'identification, d'évaluation des risques opérationnels.
Procéduraux (Lignes directrices)	<p>En phase de projet pour 2015, stade de consultation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • OHSAS 1800 : Référentiel d'hygiène, de santé et de sécurité au travail; • ISO 14001:2004 : Systèmes de management environnemental Exigences et lignes directrices.
Outils de contrôle et évaluation	Aucun outil
Outils de communication	Aucun en lien avec la pensée cycle de vie Certification qualité ISO 9001 Versions 2008
Outils pour la rédaction des rapports	Aucun outil

5.1.4 L'ORGANISATION

Ce thème explore sa culture, sa structure et les individus pour comprendre la synergie d'actions qui anime la vie de l'entreprise et sa capacité à adopter d'autres comportements. Chaque année, la direction présente un rapport annuel d'activité de l'entreprise aux administrateurs. Une partie est consacrée au climat social de travail qui y règne.

5.1.4.1 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le rapport d'audit de certification qualité de l'année 2013 indique que le statut de fonctionnaire du personnel fait qu'il manque parfois de réactivité et que la culture du

résultat resterait à bâtir. La communication en interne, l'entretien d'un climat social fait partie des éléments des rapports annuels d'activité soumis aux administrateurs.

Les trois rapports annuels d'activités soulignent la place de la communication interne dans le maintien du climat social. Cette communication est assurée par l'animation régulière de bulletin interne intitulé « le Courrier » à travers la messagerie électronique Outlook. Ce bulletin est publié une fois tous les deux mois. Cet outil devrait, selon le dernier rapport annuel de 2013, être appuyé par le journal SONABHY Info. Une concertation facilitée par les relais de communication et les rencontres instituées entre délégués du personnel, les syndicats et la direction des ressources humaines (DRH) contribuent à l'entretien du climat de travail.

En somme, le système d'information la messagerie Exchange ou outlook de Microsoft Office, l'interconnexion entre les sites de l'entreprise, les concertations constituent les outils de communication interne et même externe. La plupart des dispositifs jouant un rôle prépondérant dans le cadre du climat de travail sont le résultat de textes administratifs.

- L'image de l'entreprise que les participants souhaitent voir de l'extérieur

Si tous les participants ont répondu vouloir que l'entreprise soit perçue comme une entreprise citoyenne, d'autres souhaitent une image de solidarité, d'une famille unie et bien responsable. Certains insistent sur l'image d'une entreprise professionnelle qui se met effectivement au service du consommateur et de l'économie du pays comme indiqué dans sa mission. C'est l'image d'une entreprise qui travaille à satisfaire les besoins des consommateurs avec comme référentiel fort, la satisfaction de ses clients. Certains affirment avec une fierté que l'entreprise jouit déjà d'une bonne réputation au niveau sous-régional. Elle est une référence dans son secteur d'activité dans la sous-région. De leur avis, la plupart des fournisseurs de produits

pétroliers souhaitent faire des affaires avec l'entreprise. Par exemple, les fournisseurs demandent moins de garanties avant de fournir les produits, un signe de confiance.

- Les valeurs à promouvoir

Parmi les valeurs à promouvoir dans l'entreprise, les participants ont cité : l'éthique, l'intégrité, l'esprit d'équipe, la justice, la transparence. L'harmonie, la solidarité entre le personnel sont autant de valeurs qui sont ressorties. En plus de ces valeurs, il y a la qualité, le professionnalisme dans l'exercice des activités au niveau de l'entreprise. Enfin, la rigueur, l'humilité, le sens de la valeur ajoutée, du devoir font également partie des éléments forts de la culture d'entreprise à promouvoir selon certains répondants.

- L'implication du personnel

Comment le personnel est impliqué dans les prises de décisions dans la gestion de l'entreprise ?

Répondant à cette question, nombreux reconnaissent que l'implication est bien mitigée. Certains parlent de simple information lors des grandes décisions. Pour d'autres, à travers les représentants du personnel, les délégués du personnel et les délégués syndicaux, le personnel serait bien impliqué dans les prises de décision. Plus de la moitié des participants ne partage pourtant pas ce point de vue. Quelques-uns soutiennent que dans certaines décisions qui engagent l'entreprise, le personnel à travers son délégué a son mot à dire. Selon ces derniers, la direction interroge les délégués ou les écoute par exemple sur les questions d'ordre économique ou d'ordre stratégique. Par ailleurs, il est aussi ressorti que l'implication du personnel peut constituer un blocage dans la prise de certaines décisions.

5.1.4.2 LA STRUCTURE

Dans le fonctionnement de l'entreprise, des règles de base permettent d'assurer l'animation au quotidien, surtout en matière de communication. En d'autres termes, ce sont les actifs organisationnels qui appuient la culture organisationnelle. Nous nous sommes intéressés aux actes administratifs formels qui légitiment l'entreprise. D'abord, la formalisation de l'existence de l'entreprise est matérialisée par le décret référencé KITI N° 85-035/CNR/PRES/PRECO du 09 octobre 1985 portant création de la SONABHY qui précise à son article 2 la mission.

Ensuite, un autre décret n° 2000 — 189/PRES/PM/MCIA portant statut général des sociétés d'État précise la composition de son conseil d'administration.

« Art 11 la SONABHY est administrée par un conseil d'administration de neuf membres, composé d'administrateurs représentant l'état, d'un administrateur représentant le personnel et d'un observateur. » Au niveau interne, les règles de fonctionnement sont précisées par un certain nombre d'actes administratifs formalisés comme l'organigramme hiérarchique, le statut du personnel complété par un règlement intérieur. La convention collective interprofessionnelle du 9 juillet 1974 rendue obligatoire par l'arrêté n° 715/FPT/DGTLS du 06/09/1974 et le décret n° 2008-331/PRES du 19 juin 2008 promulguant la loi n° 028-2008/an portant code du travail au BURKINA FASO complètent les référentiels en matière de droit et de protection des travailleurs.

- Les outils de communication au niveau de l'entreprise

Elle dispose d'un service de communication aminé par un chargé de communication qui utilise plusieurs outils dans le cadre de sa mission. D'abord, l'intranet avec la messagerie électronique interne qui permet les échanges par courriels. Les notes de service, les décisions sont aussi d'autres formes de transmission de message utilisé dans l'entreprise. En plus, elle dispose d'un bimensuel interne qui récapitule les informations clés d'une période donnée à la destination du personnel. D'autres outils

comme les tableaux de bord du système de management qualité (SMQ) qui permettent de remonter les informations sur les performances enregistrées au niveau des processus. Il existe également un tableau de bord de gestion au niveau du contrôle de gestion qui permet de suivre des activités de contrôle budgétaire. Ensuite, il y a la réunion du comité de direction. Cette réunion se tient tous les mardis et avec la participation des différents directeurs de services pour traiter des questions de management de l'entreprise. Elle est présidée par le directeur général. Une réunion similaire se tient de façon simultanée à la direction de l'entrepôt de Bobo-Dioulasso et connaît la participation des chefs de service et de section. En plus, il y a les réunions élargies aux chefs de service : de périodicité trimestrielle, elles connaissent la participation élargie aux chefs de service des différentes directions. Deux types d'assemblées générales sont à distinguer : celles organisées par la direction générale et celles organisées par les représentants du personnel. La direction générale organise au moins une assemblée par semestre pour rencontrer le personnel et échanger sur leurs préoccupations. Les représentants du personnel organisent suivant les besoins, des assemblées soit pour rendre compte au personnel de leur participation aux réunions du conseil d'administration soit pour échanger sur les doléances qui sont les leurs. Le conseil d'administration se réunit trois fois par an avec la participation des administrateurs représentants l'État, la direction générale et les représentants du personnel. Les grandes orientations de la politique de gestion sont prises lors de ces assises. Pour finir, il y a les relais de communication. Ces relais sont installés sur chaque site et comprennent un groupe d'agents chargés de recueillir les questions ou les doléances que le personnel pourrait avoir et se charge de les transmettre à la direction générale pour une suite appropriée. Il y a également la concertation permanente entre les partenaires sociaux et la direction générale à travers la direction des ressources humaines qui se tient chaque mois pour traiter les préoccupations du personnel.

5.1.4.3 LA GESTION DU PERSONNEL

Les participants estiment qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, l'entreprise n'est pas encore au niveau où les sciences de gestion le permettent aujourd'hui. De leur avis, on devrait pouvoir très clairement dire aujourd'hui dans l'entreprise, quel est le plan de formation pour chaque agent, quelles sont les perspectives de carrière pour chaque agent. Pour eux, se serait extrêmement motivant et cela optimisera l'utilisation des ressources à dédier à la formation.

5.1.4.4 LES INDIVIDUS

Le rapport annuel d'activité de 2013 fait état d'un effectif du personnel au 31/12/2013 de trois cents (300) agents répartis comme suit :

- Deux cent dix-sept (217) agents permanents (CDI),
- Trois (3) agents fonctionnaires,
- Quatre-vingt (80) agents temporaires (CDD).

Pour cette même année, un seul agent avait bénéficié d'une promotion interne suite à une formation académique. En abordant ce point, nous visons à jauger l'expertise au niveau de l'entreprise. Tous les participants de notre échantillon d'étude sont des cadres supérieurs dans l'entreprise. Ils participent à l'animation managériale de la vie de l'entreprise et sont bien imprégnés des outils de gestion. Ils ont au minimum le niveau de licence, l'équivalent du Baccalauréat dans le système nord-américain [voir le tableau démographique].

5.1.4.5 LE STYLE DE GESTION, LE LEADERSHIP AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Nombre d'entre eux estiment qu'au niveau du leadership, c'est un peu du laisser-aller, voire de la négligence. Ils déplorent entre autres des problèmes internes de nature à ne pas favoriser une cohésion au niveau du comité. Il y a également le manque d'objectifs mesurables assignés à chaque responsable pour les amener à aller chercher les résultats quotidiens. De même, d'autres soulignent la nécessité pour les responsables qui doivent assumer leur part de responsabilité. Les participants reconnaissent de façon unanime que l'encadrement n'a pas toujours donné le bon exemple et imprimé le bon rythme. Enfin, ils pensent qu'il y a l'autorité des supérieurs qui reste à conquérir et la considération à rechercher et la visibilité à améliorer.

5.1.5 LA GESTION DU CHANGEMENT

À travers ce thème, nous sommes allés chercher les expériences vécues de l'entreprise dans le passé en matière de gestion de changement. Nous nous sommes également intéressés aux éléments déclencheurs d'un besoin de changement ou la dé cristallisation, puis les formes de résistances et/ou d'adhésion connues et enfin les leçons qu'ils ont tirées sur la gestion de ces changements lors de ces changements majeurs.

L'entreprise a connu deux changements majeurs, dont la mise en place du système ERP et l'implantation du système de management qualité. Ce dernier a commencé en 2011 et les rapports des premiers audits post certification relevaient nombre élevé d'écarts constatés, ce qui a amené la Direction générale à transformer l'audit de certification en un audit d'évaluation en son temps. Les rapports de l'époque

soulignaient une maîtrise partielle du système de management qualité (SMQ) avec une faible implication du personnel surtout de l'encadrement. Parmi les non-conformités, les audits avaient relevé huit (8) non-conformités majeures qualifiées de dysfonctionnements bloquant en 2011. Deux ans après, elle a obtenu la certification soit en avril 2013. Le Périmètre de certification figurant sur le certificat : achats, transport, stockage et distribution d'hydrocarbures. Référence de la certification : N° 2013/54 225.1 du 19 avril 2013 au 19 avril 2016.

5.1.5.1 LES EXPERIENCES EN MATIERE DE GESTION DE CHANGEMENT

Parmi ces expériences, il y a l'implémentation du système ERP (Enterprise Resources Planing) pour supporter les opérations de l'entreprise et la certification qualité ISO 9001 versions 2008. Selon les participants, les deux évènements ont marqué différemment la vie de l'entreprise. D'abord, ceux qui soulignent que le projet ERP était un échec. Ils soulèvent des problèmes dans la gestion du projet, comme l'approche de sa mise en œuvre. Selon ceux qui l'affirment, les résultats du projet ne sont pas atteints et le système ne fonctionnerait pas avec satisfaction et des modules restent encore non implémentés. De leur avis, il y a eu un manque d'adhésion du personnel et le personnel n'était pas impliqué depuis les débuts du projet. Autres motifs de non-satisfaction, les difficultés dans la planification, la coordination et l'exécution du projet ont impacté négativement le projet. Ils soutiennent leur position en évoquant l'exclusion du système d'information dans le périmètre de certification qualité, une expérience vécue par l'entreprise. Ensuite, il y a ceux qui se félicitent du succès de ce projet. Moins nombreux que les premiers dans l'échantillon, ils indiquent que le projet a permis l'intégration des activités, la traçabilité dans les opérations et surtout la disponibilité des données d'exploitation. Ils reconnaissent que des difficultés ne sont pas à écarter, ce qui est normal à leur avis dans tout projet.

La deuxième expérience majeure qui implique des changements comme la précédente, c'est l'engagement de l'entreprise dans un processus d'amélioration continue qui a conduit à sa certification en système qualité en avril 2013. Ce qui ressort comme des leçons apprises, il y a eu des problèmes d'adhésion, d'appropriation effective pour diverses raisons selon les témoignages. Et de leur avis, le manque de formation, d'information, d'implication effective de l'équipe de management a beaucoup joué négativement. Concernant les résistances, les participants s'accordent sur des résistances psychologiques. Ils soulignent qu'au moment de la mise en œuvre du système ERP, la culture informatique était trop faible dans l'entreprise. La peur de l'inconnu dans ce changement a handicapé la mobilisation en plus des problèmes de personne.

Au sujet de l'adhésion, la majorité des répondants soutiennent que le projet certification a connu plus d'engouement avec l'implication de plus de personnes comparé au projet ERP.

Pour les leçons apprises, les participants s'accordent sur la nécessité d'investir pour mobiliser, fédérer le personnel dans les projets de changements. Pour la plupart des participants, répondant à la question de savoir ce qu'il fallait faire pour assurer le succès de ces changements, ils notent les points suivants :

- Mettre l'accès sur l'information et la sensibilisation pour s'assurer que tout le monde comprend les objectifs et le contenu du changement ;
- Procéder par palier si le projet est grand comme le cas de l'ERP, où il fallait prendre module par module.

5.1.5.2 L'EVEIL OU LA DECRISTALLISATION DES EXPERIENCES

VECUES

La plupart des répondants estiment que la dé cristallisation est venue d'abord de la volonté de la direction de s'engager dans la recherche de solution aux problèmes d'efficacité dans les opérations. Par exemple, assurer la disponibilité et l'accessibilité des données, la traçabilité des opérations sont essentiellement les motifs évoqués par la plupart des participants. Quant aux processus de certification qualité, quelques-uns verraient plus un effet de mode, suivre ce qui apparaît aujourd'hui comme la norme pour ne pas rester en marge et d'autre la volonté de s'améliorer, de faire la preuve de leur maîtrise, de leur professionnalisme dans leur cœur de métier. De leur avis, après la certification qualité, le cap est mis sur la mise en œuvre d'un système de gestion intégré (qualité-sécurité-environnement) suivant la norme ISO 14 000 et OSHAS 18001.

5.1.6 LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Nous avons focalisé notre regard sur les perceptions, la lecture faite sur le contexte dans lequel l'entreprise évolue et la vision stratégique comme réponse. Le rapport d'audit de l'AFAQ de 2013 souligne que la SONABHY tire parti d'un contexte actuel favorable caractérisé par les croissances démographique et économique du Burkina. En réponse, elle a en cours un projet d'extension des capacités de stockage avec la réalisation de l'entrepôt de PENI et le projet d'ouverture du capital aux privés. Il ressort également des rapports annuels de l'entreprise, les facteurs classiques d'influence du marché qui impactent son activité comme le prix du baril de pétrole, le taux de change (le cours dollar US).

En abordant cette partie, nous avons pour objectif de voir avec les participants si la mission, la vision de l'entreprise sont comprises et partagées par l'ensemble de l'échantillon de l'étude. D'abord, la mission première de l'entreprise selon tous les participants est d'assurer la sécurité énergétique du pays par l'importation, le transport, le stockage et la distribution des hydrocarbures sur toute l'étendue du territoire. Elle doit aussi approvisionner le pays en produits pétroliers avec les qualités requises, dans les délais requis et en quantité suffisante et répondant aux besoins des consommateurs. Contribuer à la recherche et à la promotion de la consommation d'énergie de substitution de font également partie de sa mission tout comme la collecte des taxes et impôts au profit du trésor indiquent les répondants.

Ensuite quant à la vision et aux objectifs, ils laissent entendre : « être un spécialiste régional de l'approvisionnement en produits pétroliers au service de l'économie et du consommateur burkinabé » est l'ambition affichée de la société et inscrite dans son plan stratégique qui demanderait à être mis à jour. En insistant sur la vision d'être une référence dans la sous-région en matière d'approvisionnement des produits pétroliers, plus de la moitié des participants estime que cela implique une rentabilité sur le plan économique et la satisfaction des parties prenantes parmi lesquels l'état notamment au niveau de la fiscalité, la clientèle. Ils évoquent en rapport à leur stratégie, la nécessité d'assurer une veille perpétuelle pour être en sécurité parce que l'environnement ou le secteur dans lequel évolue leur entreprise est dynamique.

Pour finir, le but à atteindre dans le moyen terme selon les participants est d'obtenir la certification sur la base de la norme ISO 14 001 et OSHAS 18 001 pour former le système de management intégré (SMI). Ces derniers estiment que cela permettra de maintenir dans le cadre des opérations un environnement sain, de renforcer l'image d'entreprise citoyenne et aussi d'assurer sa performance financière et économique.

L'entreprise entend consentir des investissements importants dans l'horizon 2025 pour renforcer ses capacités de stockage dans le cadre de sa mission. De leur avis,

cette projection les incite à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue pour éprouver la maîtrise de leur activité.

5.1.6.1 LA PERFORMANCE ET CREATION DE VALEUR

En analysant les performances de l'entreprise, nous avons trouvé des indicateurs de performance différents de ce qui figurent dans les états financiers des rapports d'activités annuels. Nous tenons à préciser que les méthodes de calcul que nous avons utilisées sont différentes de celles utilisées par l'entreprise. En effet le système comptable nord-américain est différent de celui utilisé par l'entreprise au Burkina Faso.

Ne disposant pas de données de l'industrie, notre appréciation des indicateurs que nous avons obtenus ne sera pas comparative.

Tableau 5. 7: Les indicateurs de performances de l'entreprise

Désignation de l'indicateur	2013	2012	2011	2010
La marge économique sur les ventes ROS : ROS = Bénéfice économique / Chiffre d'affaires	3,53%	3,58%	1,61%	4,76%
Rotation des actifs (AT) = Revenus/Actif économique (AE)	0,144	0,142	0,168	0,200
Le rendement sur les actifs économiques ROA = ROS x AT	0,51%	0,51%	0,27%	0,95%
Rendement sur les capitaux propres (ROE) ROE = ROA + FLE (effet de levier de la dette)	-7,85%	-8,44%	-3,17%	-3,07%
Valeur économique ajoutée EVA = (ROA - CPCM) x Actif économique	-76 704 525	-74 475 476	-67 959 373	-63 494 966

- La marge économique sur les ventes (ROS)

La marge économique sur les ventes mesure le bénéfice économique généré par les revenus totaux de l'entreprise sur les périodes considérées. Une marge économique positive indique que l'exploitation de l'entreprise est bénéficiaire. L'entreprise a enregistré son meilleur taux en 2010 de 4,76% et le plus bas en 2011 soit 2% environ. Cette situation est liée aux contingences, vu qu'elle dépend fortement des aléas divers comme le prix du baril et le taux de change du dollar.

- La rotation des actifs (AT)

La rotation des actifs établit le rapport entre les revenus et les actifs économiques détenus par l'entreprise. Sur la période considérée, l'entreprise connaît une rotation inférieure à l'unité. Une légère stabilité de 0,14 fois son actif économique sur les deux dernières années (2013 et 2012). Sur un plan stratégique, l'entreprise dispose plus d'actifs que de passifs. Ce qui signifie que les clients de l'entreprise ne payent pas dans le temps requis alors qu'elle paie ses fournisseurs. On peut se questionner sur l'efficacité de l'entreprise à gérer ses stocks. On peut également s'interroger sur la politique de crédit de l'entreprise ainsi que sur son efficacité au niveau du recouvrement. Évidemment, l'augmentation de l'actif à court terme constatée a pour conséquence une hausse du fond de roulement. On est très loin de l'idéal qui voudrait un fond de roulement tout près de zéro sinon négatif.

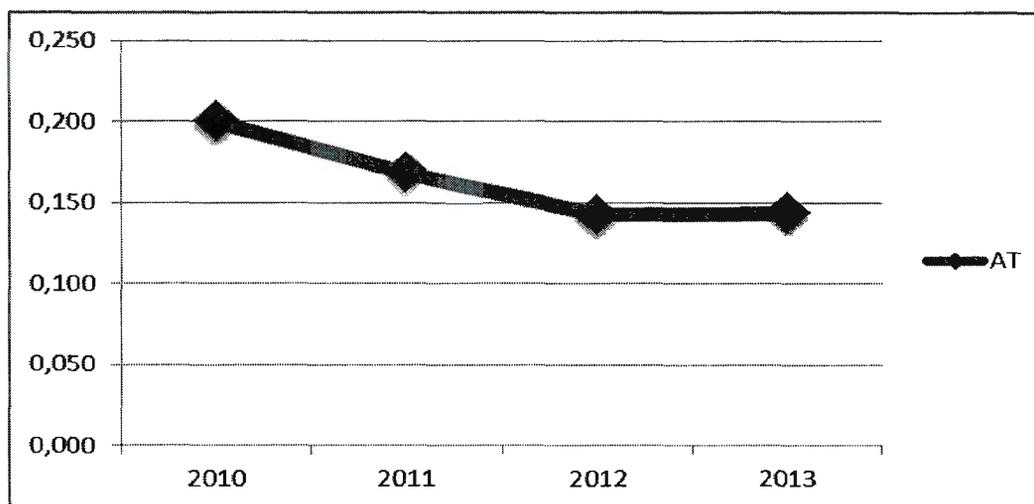
Cette situation met en lumière la nécessité d'une meilleure collaboration entre les parties prenantes en jeu dans une perspective de gestion durable. Cette perspective participe également à la réduction des coûts de production avec un regard attentif sur les activités consommatrices de revenus.

Selon son dernier rapport d'activité, l'entreprise connaît quelques difficultés au regard des différents indicateurs. En plus, les délais moyens de paiement des dettes fournisseurs sont en hausse. Ils sont passés de 60 jours en 2012 à 66 jours en 2013.

Quant aux délais moyens de recouvrement des créances clients, ils connaissent une baisse due à l'encours des créances et sont passés de cent trente un (131) jours en 2012 à soixante-sept (67) jours en 2013.

La maîtrise de sa chaîne de valeur avec une politique d'optimisation des ressources permettra à l'entreprise d'améliorer sa création de valeur. Dans la recherche d'optimisation des coûts, l'entreprise peut par exemple, regarder les possibilités d'économie d'énergie, de raccourcir les délais de paiement avec les fournisseurs dans une politique de collaboration entre les parties prenantes.

Figure 5. 1: L'évolution de l'indicateur rotation des actifs (AT)



- Le rendement des actifs économiques (ROA)

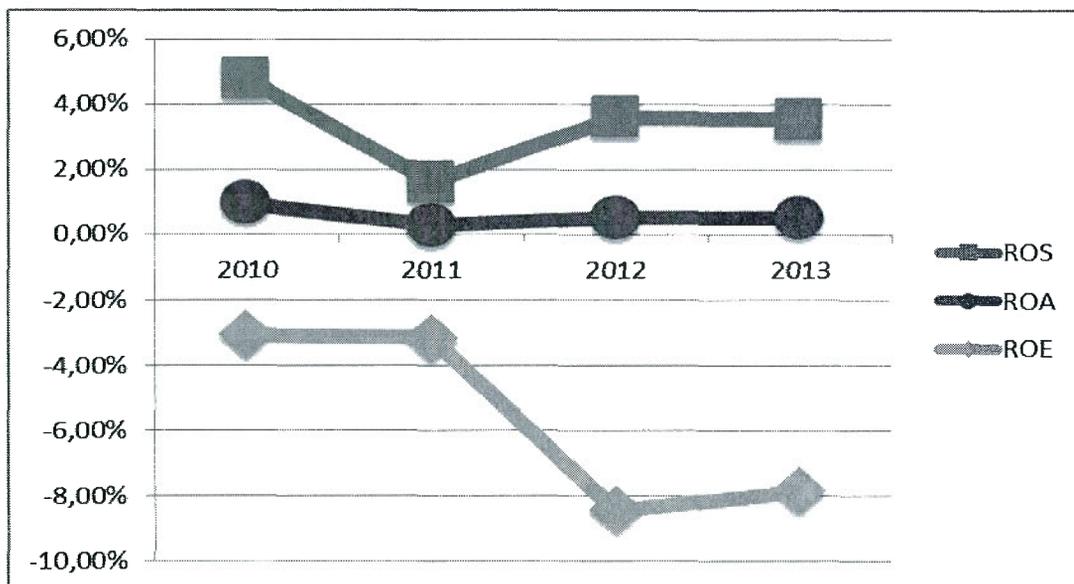
Une indication positive sur la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Cet indicateur est le produit des deux précédents qui sont déjà très faibles, donc le produit suit cette tendance. La création de valeur est bien faible. Sur cent (100) francs investis, l'entreprise gagne moins de un franc. Cette tendance est aussi soulignée dans

les rapports. Par exemple, les ratios de rentabilité économique ainsi que la rentabilité financière de 2013 connaissent une régression comparativement à l'exercice 2012.

- Le rendement du capital investi (ROE)

Pour un montant de 100 Francs de capital investi, l'entreprise enregistre des pertes sur la période considérée allant de trois (3) à huit (8) Francs environ du capital investi. Le blocage des prix des hydrocarbures peut expliquer une telle situation. En effet, la variation en hausse du prix d'achat du pétrole sur le marché international n'est pas appliquée systématiquement au prix de vente. Ce qui fait que l'entreprise peut vendre par moment à perte. Un ROE négatif peut être expliquée par la faiblesse du ROA d'une part et d'autre part par l'effet de levier de la dette et par conséquent vient impacter le ROE. On peut affirmer ici que le coût de la dette dépasse son rendement.

Figure.5. 2: L'évolution des indicateurs ROS, ROA, ROE



- La valeur économique ajoutée (EVA)

L'entreprise ne crée pas de la valeur économique après paiement du coût du capital.

Sur toute la période considérée, l'indicateur EVA reste négatif. Ces valeurs négatives tradiraient deux situations possibles, soit il y a destruction de valeur ou il y a une phase d'investissement. On observe une augmentation des actifs économiques lors d'une phase d'investissement. Ici, bien que les actifs économiques augmentent, ce n'est pas suffisant pour expliquer la chute de la valeur économique ajoutée. De plus, le niveau d'endettement et de capitaux propres ne varie pas beaucoup d'une année à l'autre ce qui nous pousse à exclure la possibilité que l'entreprise soit en phase d'investissement. Il y a donc une destruction de valeur.

Tableau 5. 8: Le résumé de l'analyse des données

Thème	Sous-thème	Résumé de l'analyse des entretiens
Gestion de cycle de vie	Cadres institutionnels	Activité règlementée, du domaine des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) : Loi n° 005/97/ADP du 30 janvier 1997 portant code l'environnement.
	Outils normatifs et autres	Entreprise certifiée ISO 9001 Versions 2008 en 2013 ; Rapport EIE (évaluation d'impact environnemental) nouveau site en projet.
	Pensée cycle de vie	Faible initiative de consommation responsable, d'approvisionnement responsable.
	Développement durable	Non formalisé
Organisation/ Entreprise	Culture	Culture exécutive, bureaucrate, loyauté réciproque ; Culture du résultat à bâtir ; Implication mitigée du personnel dans les décisions ; En quête de l'éthique, l'intégrité, d'esprit d'équipe, de justice, de solidarité...
	Structure	Existence d'outils de communication ; Mission : Assurer la sécurité énergétique du pays ; Gestion du personnel en quête d'amélioration...
	Individus	Manque de leader consensuel ; Environ 300 employés ; Fidélité à l'entreprise (ancienneté) ; Expérimentés, diplômés au niveau des cadres.
Gestion du changement	Résistance	Résistance psychologique ;
	Adhésion Système de pertinence partagée	Gratification et prime ; Rémunération ;
	L'éveil, la dé cristallisation	Suivre la tendance de la réglementation ; Quête de l'efficacité dans l'opérationnel ; Amélioration continue.
	Démarche	Recherche de l'adhésion par l'information, la sensibilisation et la formation ; Accompagnement par expertise externe.
Stratégie	Vision/Objectifs	Vise certification d'un système de management intégré, la norme ISO 14 001 et OSHAS 18001 ; Maîtriser les risques (stratégique, opérationnel) ; Augmenter les capacités de stockage des entrepôts...

5.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous discutons des résultats émanant des données que nous avons analysées pour répondre aux objectifs de recherche. Dans un premier temps, nous aborderons les enjeux d'un changement stratégique vers une gestion durable dans les sociétés publiques. Dans un second temps, nous ferons une lecture de la culture organisationnelle telle que nous l'avons trouvée dans l'entreprise. La gestion du changement fait partie de ce point. Pour finir, nous dégagerons une démarche qui cadre avec la culture, la stratégie de l'entreprise.

5.2.1 LES ENJEUX D'UN CHANGEMENT STRATEGIQUE VERS UNE GESTION DURABLE DANS LES SOCIETES PUBLIQUES DU BURKINA

Les entreprises publiques du Burkina font face à plusieurs enjeux notamment, ceux liés au contexte de leur marché au plan international et ceux liés à la réglementation de leur secteur d'activité.

5.2.1.1 LES ENJEUX LIES AUX CONTEXTES DU SECTEUR DE L'ENERGIE AU NIVEAU INTERNATIONAL

L'environnement du secteur de l'énergie dépasse le cadre national du Burkina et les entreprises ne sauraient évoluer en vase clos. C'est un contexte auquel elles doivent se conformer pour remplir leur mission au niveau national. La vision de l'entreprise inscrite dans son plan stratégique est : « être un spécialiste régional de l'approvisionnement en produits pétroliers au service de l'économie et du

consommateur burkinabé ». Il s'agit de faire la preuve de la maîtrise de son activité, de l'usage des bonnes pratiques de gouvernance.

Les responsables affirment d'ailleurs bénéficier de la confiance de leurs fournisseurs internationaux qui ne leur exigent pas de garantie dans les contrats comme ils le feraient avec d'autres clients. En plus, la justice, l'intégrité, l'équité sont des valeurs que les répondants au sein de l'entreprise souhaitent promouvoir. Il y a également l'image d'une entreprise responsable, citoyenne. Ce sont des valeurs aussi prônées par les politiques de gestion responsable, dont la gestion du cycle de vie qui permet de les atteindre.

Peut-elle en tant qu'entreprise se prévaloir d'une expertise sans une référence standard de comparaison ? Nous estimons qu'il est plus indiqué de se prémunir d'outils standardisés comme le précisent d'ailleurs les normes ISO. Ces outils permettent de se mesurer à d'autres entreprises du même secteur à travers une reconnaissance d'organismes agréés (International Standard System, 2009).

Dans les différents rapports d'activités, l'entreprise fait ressortir trois principaux risques à savoir les risques de marché, les risques financiers et les risques opérationnels. Lors des entretiens, il ressort que les risques opérationnels font référence aux risques liés à l'exploitation des entrepôts et ils sont bien identifiés et avec des plans de prévention contrairement aux autres risques (marché et financier).

- Le risque de marché et le risque financier

Selon Rick (2010, p. 239), « The market risk is the potential for gain or loss due to changes in market conditions such as interest rates, commodity prices, exchanges rates, and other economic and financial variables such as stock prices or housing starts. » En d'autres termes, ce risque fait référence aux variations du prix des matières premières, des taux de change et des taux d'intérêt qu'une entreprise peut subir pendant ses opérations.

Quant au risque financier, il combine plusieurs autres risques comme le risque de liquidité, le risque de projet, le risque induit par une mauvaise utilisation des instruments dérivés²³.

En rappel, le Burkina est un pays enclavé sans ressources de pétrole. La mission de l'entreprise est d'assurer la sécurité énergétique du pays. Elle doit donc s'approvisionner sur le marché international, ce qui l'expose d'une manière ou d'une autre aux différents risques. En plus, la monnaie d'échange à l'international n'étant pas celle du pays, l'entreprise subit suivant les taux de change des pertes financières non négligeables. Par exemple, dans son rapport d'activités de l'année 2012, il ressort que le Dollar US a connu un taux de croissance de 8,18 % en passant à 510,482 FCFA en 2012 contre 471,865 FCFA en 2011 soit une différence de 38,617 FCFA. Compte tenu de la situation sociopolitique du pays, quand il y a augmentation du prix des hydrocarbures, il y a rarement une répercussion sur le prix de vente, ce qui occasionne des manques à gagner. L'entreprise évolue également dans un secteur où les investissements sont lourds. En effet, la construction des capacités de stockage pour satisfaire la demande sans cesse croissante demande d'importants moyens financiers que l'entreprise ne peut s'autofinancer. Cette situation est commune à toutes les entreprises publiques du secteur de l'énergie du pays. Ces entreprises pour financer leurs projets d'investissement doivent se retourner le plus souvent vers les organismes de financement internationaux.

- Les financements et la gestion durable des entreprises

L'entreprise a inscrit dans son plan stratégique, un projet d'investissement visant l'accroissement de ses capacités de stockages d'ici l'horizon 2025. En 2010, les sources de production d'électricité étaient de 87,3 % pour les combustibles fossiles et

23 Note de cours, Camélia Dimitriu, (2006)

de 12,7 % pour l'hydroélectrique (Central Intelligence Agency, 2015) et les besoins en énergie augmentent en moyenne 10 % par an (Fond Montenaire International, 2014). Sur le plan international, finance et investissement responsable deviennent de plus en plus les règles. L'Organisation des Nations Unies publiait en 2005, le pacte mondial de l'investissement responsable. L'introduction de ce pacte indique que de plus en plus, les experts en investissement pensent que les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement, (UNEP et Finance-Initiative, 2005). Les investisseurs exigent de plus en plus des pratiques responsables et de bonnes gouvernances aux entreprises qui sollicitent les financements.

Rechercher des financements, faire face aux risques stratégiques (marché et financier), satisfaire les parties prenantes de plus en plus exigeantes en transparence, justice et bonne gouvernance, constitue des enjeux pour les entreprises publiques.

Cette logique répond au développement durable se définissant avec l'économie comme moyen, le développement social et humain comme objectifs à atteindre et l'intégrité de l'environnement comme une condition (Gendron et Revéret, 2000).

Ces enjeux sont les facteurs liés au marché de l'industrie et donc du contexte externe à l'entreprise, ils sont également d'ordre socio-économique.

Le cadre institutionnel joue également un rôle majeur dans les pratiques des entreprises.

5.2.1.2 LES ENJEUX LIES AU CONTEXTE DE L'ENVIRONNEMENT

INSTITUTIONNEL

Au Burkina, il existe un cadre institutionnel en matière de protection de l'environnement, la santé de la population. D'abord, la constitution du pays (Loi N° 002/97/ADP du 27 janvier 1997) est le premier instrument qui fait de la protection de l'environnement et de la santé de l'individu, une obligation pour tout citoyen du pays. Ensuite viennent les différents codes qui précisent dans les détails les exigences. Le code de travail précise les droits et devoirs de deux parties dans une relation contractuelle en milieu de travail. Par exemple, l'entreprise a l'obligation d'assurer la sécurité et la santé du travailleur sur son lieu de travail. Au niveau de la SONABHY, le personnel est doté annuellement en équipement de protection individuelle (ÉPI). La mise en œuvre est appuyée par un comité d'hygiène et de sécurité au travail (CHST), un organe obligatoire dans toute entreprise d'au moins trente (30) personnes et qui veille sur le respect des consignes de sécurité et de santé sur les lieux de travail²⁴.

Dans le cadre de ses activités, le comité produit régulièrement des rapports dans lesquels il formule des recommandations à l'adresse de la direction de l'entreprise. Sur le plan de la sécurité et conformément aux exigences de la réglementation, l'entreprise a identifié ses risques opérationnels et la sécurité incendie est bien ancrée dans la pratique quotidienne. Enfin, elle est soumise aux exigences réglementaires internationales. En effet, dans le cadre de son activité, elle est assistée dans la plupart de ses grands par les sociétés multinationales Européennes, Total et Shell. Ces sociétés dans leur mission de conseils orientent l'entreprise vers la conformité de la réglementation en vigueur dans le secteur. C'est le cas de la directive N° 96/82/CE du

24 Arrêté N°96-014/METSS/Portant création, composition et fonctionnement des comités d'hygiène et de sécurité

Conseil datant du 9 décembre 1996 dite Seveso2 qui rend obligatoire la maîtrise des risques majeurs à la source. Sur le plan de la protection environnementale, le code de l'environnement est la référence pour les activités portant atteinte à l'intégrité de l'environnement. Cependant, il n'y a pas d'évaluation des impacts environnementaux pour les deux premiers entrepôts. Pourtant, des mesures de réduction des égouttures des produits existent dans ces entrepôts. Il existe également des fosses de récupération de ces égouttures. Alors sans être engagé dans une démarche quelconque de gestion de cycle de vie, les pratiques des exploitants intègrent des réflexes de prévention en matière de pollution environnementale et de protection des employés.

En somme, les entreprises publiques du secteur de l'énergie et particulièrement la SONABHY est fortement sous l'influence de facteurs de contingence. Il y a un éveil, une décristallisation pouvant susciter un engagement des entreprises vers une politique formalisée de gestion durable en se basant sur le cadre institutionnel, élément du contexte externe à l'entreprise appartenant aux facteurs de son marché.

5.2.2 LA CULTURE DE L'ENTREPRISE ET LA GESTION DU CHANGEMENT

Les rapports d'activités annuels auxquels nous avons eu accès (2011, 2012 et 2013) indiquent que le climat est serein. Les participants disent la même chose tout en précisant que serein n'est pas synonyme qu'il n'y a pas de problème ou de difficulté. On observe un calme à l'opposé de mouvement de manifestation. Ce climat est l'artefact, le premier niveau de la culture selon Schein (2010) qui est observable, visible et peut cacher beaucoup d'autres éléments de la culture. Les entretiens ont permis de comprendre ce qui n'est pas visible, de confirmer ou infirmer également ce qui est observable ou ne l'est pas.

5.2.2.1 LA CULTURE DU MODELE DE LOYAUTE RECIPROQUE

La moyenne d'années d'expérience dans l'entreprise des répondants est de dix (10) ans. La plupart des participants ont commencé leur expérience professionnelle dans l'entreprise. Les types de contrats sont à durée indéterminée ou des contrats à vie. Il n'y a pratiquement pas de départ d'employés-cadres comme ouvriers vers d'autres destinations. La rémunération est liée à la catégorie d'emploi et à l'ancienneté. Ces traits sont caractéristiques du modèle de loyauté réciproque, c'est-à-dire une relation de fidélité entre l'entreprise et l'employé (Allaire et Firsirotu, 2004). Dans le modèle de loyauté réciproque, la relation entreprise-employé ou contrat de travail est une relation à vie. L'entreprise offre une garantie de sécurité d'emploi. On va assister à des regroupements au niveau des employés soit par origine, par affinité envers tel ou tel responsable ce qui, le plus souvent, aboutit à un comportement de cynisme et induit des résistances aux changements.

5.2.2.2 LA CULTURE EXECUTIVE ET BUREAUCRATIQUE

Les employés exécutent les tâches par peur de représailles et les processus de prise de décision sont lourds et très lents. Même si l'entreprise n'est pas dans un environnement concurrentiel, sa capacité de survie est liée à une volonté politique, celle du dirigeant. En tant qu'entreprise publique, le dirigeant est nommé par un décret présidentiel. Il représente l'autorité centrale du pouvoir politique national. Cette position lui confère une stature qui lui procure une certaine influence. C'est l'image de soi ou le héros solitaire assiégé appartenant aux hypothèses de la sous-culture exécutive retenue par Schein (2010). Si les caractères bureaucratiques et de loyauté réciproque de la culture restent d'actualité, le côté exécutif peut ne plus répondre au contexte présent. En effet, le deuxième directeur général a fait dix-sept (17) ans dans l'entreprise et c'est en raison des mouvements sociaux qu'il a été remplacé en 2011. Le troisième a été admis à la retraite après trois ans environ de

service, le quatrième ne fera que quatre mois. C'est à la faveur d'une insurrection populaire des 30 et 31 octobre 2014 qui a contraint le président en place depuis 1987 à quitter le pouvoir avant la fin de son mandat. Ce qui a entraîné le remplacement de ce dernier qui avait été nommé par le régime déchu et son remplacement par un employé de l'entreprise, une première depuis sa création. La distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude qui sont caractéristiques de la culture nationale ont une influence sur la culture organisationnelle. Ces traits caractéristiques de la culture doivent être pris en compte dans toute démarche visant à introduire un changement, une nouvelle façon de faire. Par exemple, dans un premier temps, responsabiliser et donner l'autorité nécessaire à celui qui sera chargé de mettre en œuvre ce changement. Puis dans un second temps, clarifier le comment faire pour que tout le monde comprenne les règles, les procédures de la même manière. Il s'agit d'une étape de planification. C'est à ce niveau qu'apparaissent les règles générales des mécanismes de contrôle des organisations prônés par Mintzberg (1982). Pour la coordination des activités, il faut une combinaison des différents mécanismes susceptibles d'apporter les résultats escomptés :

- l'ajustement mutuel qui se fait un contact direct ;
- la supervision directe, réalisée par un supérieur ;
- la standardisation des tâches définie par les procédures ;
- la standardisation des résultats par une définition du résultat à atteindre pour tous les départements et services ;
- la standardisation des qualifications par une définition des compétences individuelles nécessaires à l'accomplissement de la tâche (Hofstede et Minkov, 2010).

Ce mécanisme doit être supporté par une configuration qui accompagne la coordination. Nous sommes dans une société hiérarchisée avec une structure divisionnaire où toute la responsabilité repose sur la ligne hiérarchique, avec la standardisation des résultats comme mécanisme de contrôle.

Les expériences vécues révèlent des résistances, résultats d'une insuffisance d'information, de formation, de sensibilisation. En d'autres termes, de standardisation des résultats, des tâches et des compétences. Pour un changement dans cette structure, la définition des mécanismes de contrôle s'avère nécessaire. La standardisation des tâches, une configuration bureaucratie mécaniste et celle des qualifications, une bureaucratie professionnelle peuvent se combiner. Ce résultat confirme les recommandations de Mintzberg d'après lesquelles : *«les organisations formalisent le comportement pour en diminuer la variabilité et, en définitive, le prévoir et le contrôler [...] coordonner les activités [...] garantir l'uniformité presque mécanique qui mène à une production efficace [...] traiter équitablement les clients [...] Les organisations formalisent le comportement également pour d'autres raisons dont la justesse est plus discutable. La formalisation du comportement peut, par exemple, refléter un désir arbitraire de commander. [...] Une structure extrêmement formalisée est avant tout une structure bien définie ; elle réchauffe le cœur des individus qui aiment voir l'ordre régner. [...]»* (Hofstede et Minkov, 2010, p. 369).

Pour ce faire, identifier et analyser les parties prenantes constitue une étape qui vise à évaluer le potentiel, toute forme de pouvoir d'influence, d'intérêt de toute personne qui affecte ou peut être affecté par le changement, la nouvelle stratégie. Ce qui va permettre de connaître leurs attentes et de chercher les réponses adaptées. Le but de cette évaluation est aussi d'obtenir l'engagement des parties prenantes et de répondre à leurs attentes.

CONCLUSION SUR LES RÉSULTATS

Le portrait de l'entreprise présente une base organisationnelle et culturelle sur laquelle elle peut s'appuyer pour réussir une démarche de changement dans une perspective de gestion durable. Le tableau 5.8 ci-après résume les forces et faiblesses de l'entreprise suivant les différents concepts de l'étude.

Tableau 5.9: La synthèse des forces et faiblesses

Thème	Sous-thème	Forces	Faiblesse
Développement durable Pensée cycle de vie	Cadres institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre institutionnel et une réglementation en place (réalisation de l'étude d'évaluation des impacts environnementaux pour le nouveau site en projet). 	
	Outils normatifs	<ul style="list-style-type: none"> • La certification ISO 9001 versions 2008 • Une contribution de façon informelle à la communauté locale dans laquelle elle est implantée ; • La disponibilité d'une analyse des risques opérationnels au niveau des entrepôts ; • La disponibilité de comité de santé et de sécurité au travail ; • Une faible initiative ou perspective vers une pensée cycle de vie avec des pratiques pour économiser l'énergie, empêcher les déversements de produits hydrocarbures lors des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'implication véritable des parties prenantes externes.
	Gestion de cycle de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Versement des taxes et impôts ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible performance économique et financière • Pas de politique environnementale

Tableau 5. 10: La synthèse des forces et faiblesses (suite)

Thème	Sous-thème	Forces	Faiblesse
Organisation/ Entreprise	Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Des valeurs à promouvoir comme la justice, l'intégrité, l'équité et une image d'entreprise citoyenne, • Une relation entreprise — employés de type loyauté réiproque ; • Une culture exécutive et bureaucratique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des sentiments d'injustice, d'iniquité dans le traitement des employés ; • Des sentiments d'attente insatisfaite pour les employés ; • Des divergences de point de vue aux allures de division au niveau du comité de direction.
	Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Une position de monopole avec une capacité d'influence sur sa chaîne de valeur... • La disponibilité des outils de communication et de cadre de concertation en interne ; • Présence d'un syndicat affilié à une centrale syndicale ; • Présence d'une représentation du personnel au conseil d'administration de l'entreprise ; • Présence d'une amicale regroupant les travailleurs (employés) ; • Présence d'une direction de l'audit et de la qualité sécurité environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes dans la gestion des ressources humaines (pas de plan de formation, de carrière, système de motivation non formalisé...).

Tableau 5. 11: La synthèse des forces et faiblesses (suite et fin)

Thème	Sous-thème	Forces	Faiblesse
Gestion du changement	Individus	<ul style="list-style-type: none"> • Longue expérience dans l'entreprise • Qualifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un leadership reconnu de façon unanime ; • Moins de jeunes employés.
		<ul style="list-style-type: none"> • Des leçons apprises ou expériences vécues dans les projets avec une gestion du changement ; • La présence d'une décrystallisation, un détonateur, une envie de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des résistances psychologiques manifestent lors des projets antérieurs qui ont fortement marqué les résultats attendus de ces projets ; • Une faible adhésion ou participation lors des projets antérieurs vécus comme expérience au niveau de l'entreprise.
Stratégie	Vision/Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision claire de devenir une référence sous-régionale dans son domaine d'activité ; • Un projet à court terme pour une gestion intégrée, à savoir qualité, sécurité environnement, suivant ISO 14001. 	Faibles performances (niveau de création de valeur faible).

Quelles sont alors les initiatives à entreprendre pour être dans une dynamique de pensée cycle de vie ? Comment, au regard de ce qui précède, peut-elle réussir un changement vers une gestion durable pour ne pas répéter les mêmes erreurs que lors des projets antérieurs comme l'ERP ?

CHAPITRE VI

PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DU CYCLE DE VIE

Au regard de ce qui précède, quelles sont les actions ou les dispositions que l'entreprise doit entreprendre pour être non seulement dans une perspective de cycle de vie, mais aussi initier la mise en œuvre de la gestion du cycle de vie ? En d'autres termes, pour être leader dans les pratiques de gestion durable, que doit-elle privilégier ? Enfin, comment apprivoiser sa culture pour qu'elle ne soit pas un obstacle à la mise en œuvre de tel projet ?

6.1 LES ÉLÉMENTS DE DÉCRISTALLISATION

Les données ont révélé l'existence d'une dé cristallisation. C'est-à-dire une volonté de changer, de faire bouger les choses au sein de l'entreprise. D'abord, l'engagement dans le processus d'amélioration continue avec la certification ISO 9001 versions 2008, ensuite la vision de l'entreprise devenue presque un slogan, connue du personnel à savoir-être un spécialiste sous-régional dans son secteur. Les responsables ont bien compris que cela exige un engagement fort pour le changement. Puis les enjeux liés au contexte de l'industrie, la réglementation d'une part et les exigences des investisseurs qui demandent de plus en plus des pratiques de bonne gouvernance.

Des vœux ou souhaits forts ont été exprimés. Les valeurs que les responsables veulent promouvoir en interne comme la justice, l'intégrité, l'équité, la transparence et

l'image d'entreprise citoyenne pour l'extérieur sont autant d'éléments illustratifs de bonne gouvernance. Enfin, l'objectif de devenir une référence sous-régionale de son secteur d'activité et à court terme, à l'horizon 2015 est de mettre en place un système de management intégré (SMI) comprenant, la qualité, l'environnement et la sécurité.

Au regard de ces éléments, nous affirmons l'existence d'une prise de conscience de la nécessité de faire autrement et la volonté de s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Comme le disait Nelson Mandela, « la vision sans l'action est un rêve et l'action sans la vision n'est que passé du temps. Une vision jumelée à l'action peut changer le monde. » Nous, nous ajouterons que la vision jumelée à l'action peut changer la SONABHY et par ricochet le Burkina.

6.2 LES MESURES DE GESTION DU CHANGEMENT

Tirant les leçons apprises des expériences antérieures de l'entreprise, de l'évolution de sa culture et aussi des exigences de principe du concept de la pensée cycle de vie, nous préconisons une démarche participative et collaborative. En d'autres termes, une démarche dans laquelle on privilégie les concertations, la sensibilisation, l'information, voire la formation et la prise en compte des avis de l'ensemble des parties prenantes. Autrement dit, il faut une standardisation des résultats, des objectifs, des tâches et des compétences. Il faut s'assurer que les différentes parties prenantes comprennent, partagent les résultats et les objectifs du projet et leur donner la formation appropriée qui permet de donner les connaissances pour réaliser les tâches pour atteindre les objectifs. C'est ce qui a manqué dans les approches antérieures. Il faut, dans une telle approche, au niveau du management, c'est-à-dire de l'équipe de direction, un leadership qui mobilise, qui dégage de l'énergie, qui

communiquer et inspirer confiance vis-à-vis des employés. Les actions qu'il faut entreprendre avant la démarche sont, entre autres :

- réduire la distance hiérarchique pour faciliter et inciter la collaboration et l'esprit d'innovation de la part des employés ;
- encourager les initiatives individuelles et collectives ;
- redonner ou reconquérir la confiance des employés. Il s'agit ici d'épurer les actifs et les passifs de toute injustice au sein de l'entreprise ;
- travailler dans la transparence, la justice et l'équité ;
- sensibiliser à la pensée cycle de vie : les changements à mettre en œuvre impliquent l'adoption d'une pensée cycle de vie qui est une philosophie. Elle n'est donc pas opérationnelle et pour un souci d'opérationnalisation, il faut sensibiliser à la pensée cycle de vie.

Dans une telle démarche, la communication est essentielle. L'entreprise peut s'appuyer sur ses différents outils de communication et ses cadres de concertation. Avant d'aborder cette démarche, nous jugeons nécessaire de dire un mot au sujet de qui va conduire la mise en œuvre d'un tel changement, le chef d'orchestre. Son profil doit répondre aussi aux qualités mentionnées ci-dessus.

6.3 DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DU CYCLE DE VIE

Au regard des forces dominantes et la disponibilité d'une expertise interne, l'entreprise peut conduire sa démarche en mettant en place une équipe interne qui rassemble les différentes sensibilités. Ce qui permettra à l'entreprise de développer de l'expertise interne et d'assurer efficacement la continuité. Toutefois, elle peut faire appel à des consultants externes pour des besoins spécifiques, par exemple la réalisation d'une analyse sociale du cycle de vie (ASCV). Nous nous appuyons sur des démarches qui ont déjà fait leur preuve dans divers milieux. Nous combinons une

démarche utilisée en gestion de projet et promue par le Project Management Institut (PMI) et une démarche basée sur le principe de la roue de Deming, le Plan Do Check Act (PDCA) que l'on trouve dans la plupart des démarches classiques d'amélioration continue proposées par les normes ISO (International Standard Organization). Cette combinaison des démarches vise à maximiser les chances de succès d'une part et d'assurer la cohérence des actions, d'autre part.

6.3.1 ÉTAPE 1 : ÉLABORER UNE DECLARATION DE POLITIQUE DE GESTION DE CYCLE DE VIE

Les participants ont fait ressortir des valeurs à promouvoir dans l'entreprise (justice, intégrité, solidarité, équité), une image vis-à-vis de l'extérieur (entreprise citoyenne, entreprise responsable). Sa vision est de devenir un spécialiste sous-régional dans son secteur d'activité. On retrouve dans ces expressions, un besoin à combler qui est en parfaite harmonie avec la finalité de la gestion du cycle de vie. Ces vœux peuvent servir de ciment à la politique d'engagement vers la gestion du cycle de vie. Cette politique que nous appellerons «déclaration préliminaire», devrait contenir les grandes lignes des enjeux que nous avons abordés plus haut. Il s'agit de définir une vision abordant les grandes thématiques suivant les enjeux du contexte international (opportunité de marché, financement, reconnaissance de l'expertise), les enjeux du cadre institutionnel (norme, réglementation, exigences de bonne gouvernance...), la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. C'est dans cette déclaration qu'elle déclinera également ses valeurs (intégrité, justice, équité), son image d'entreprise responsable. Ce sont entre autres ce que les participants ont fait ressortir comme valeurs et image à promouvoir. Élaborer la politique de gestion du cycle de vie est un engagement comme l'exige toute démarche d'amélioration continue. Cette politique doit être une initiative de la direction générale ou toute personne à qui elle a délégué cette prérogative. Par cet acte, elle donne l'autorité au

responsable d'engager le processus. Elle doit aussi illustrer les engagements clairs pour :

- prendre en compte les mesures d'économie d'énergie, favoriser l'utilisation des équipements efficaces, consommant moins d'énergie. Par exemple, sur la maîtrise de l'énergie, en prenant une référence comme l'année 2012, l'entreprise a dépensé un total de deux cent soixante-dix millions sept cent quatre-vingt-treize mille cent dix-huit (270 793 118) F CFA au titre de la consommation d'énergie (Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, 2012). L'énergie est une charge variable pour l'entreprise, puisqu'elle varie en fonction de ses consommations. Des mesures d'optimisation comme des ajustements de puissances souscrites, d'installation de batterie de compensation permettent d'économiser de l'énergie et par ricochet la réduction des émissions de gaz carbonique (CO₂). L'entreprise gagne en économisant de l'argent et préserve l'environnement en réduisant ses émissions de gaz carbonique (CO₂).
- Investir dans l'énergie renouvelable comme l'énergie solaire : elle peut par exemple assurer une partie de sa consommation d'énergie de son siège social par de l'énergie renouvelable. Cela s'appelle exploiter la générosité d'un soleil en abondance en installant sur les toitures des immeubles des panneaux solaires dont l'énergie pourrait prendre une grande partie des installations comme l'éclairage, les installations informatiques. Le temps de retour sur investissement est court et permet à l'entreprise en plus de faire des économies de l'argent, de réduire ses émissions de gaz carbonique (CO₂).

À l'issue de cette étape préliminaire, on peut se poser la question, qui peut être concernée par ce projet ? Quel groupe de personnes peut avoir ou pas de l'intérêt pour ce projet. Pour répondre à ces interrogations, nous abordons la deuxième étape de la démarche.

6.3.2 ÉTAPE 2 : ÉLABORER UN REGISTRE DES PARTIES PRENANTES

Il s'agit ici d'identifier les parties prenantes, les analyser, les évaluer et les classer par catégories suivant leur pouvoir, leur intérêt et leur influence. Cette classification va permettre de planifier la communication avec les différentes parties prenantes. Par exemple, les syndicats, le personnel, les syndicats de transporteurs, les marketers, sont tous des parties prenantes, mais n'ont pas les mêmes intérêts et ont chacun un niveau d'influence sur la démarche. L'analyse sociale du cycle de vie est l'outil qui permet de dépasser une simple identification. Elle permet d'analyser les impacts sociaux, les impacts sur la santé et la sécurité. Nous sommes dans un processus itératif. Les résultats d'une étape peuvent être utilisés pour raffiner une étape précédente ou suivante. Par exemple, l'utilisation de l'analyse sociale du cycle de vie (ASCV) à l'étape 3 peut permettre le complément du registre des parties prenantes à l'étape 2 et aussi la politique de la première étape.

6.3.3 ÉTAPE 3 : DRESSER L'ÉTAT DES LIEUX

À cette étape, on réalise un diagnostic initial selon Froman, Gey et Bonnifet (2008) pour obtenir l'état des lieux. Nous préconisons de faire ce diagnostic suivant les trois dimensions du développement durable. Pour le système de management intégré, nous préconisons les deux outils: l'analyse du cycle de vie (ACV), l'analyse sociale du cycle de vie (ASCV) suivant les normes ISO 14 000. D'autres outils analytiques quantitatifs et qualitatifs indiqués dans le tableau 6.1 peuvent aussi être utilisés :

Tableau 6.1: Les outils analytiques

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils analytiques (quantitatif et qualitatif)	Évaluation des impacts sociaux (EIS), Évaluation des répercussions sur la santé (ERS) ; Évaluation environnementale stratégique (EES) ; Évaluation des risques pour la santé (ERIS) ; Évaluation de la durabilité (ED) ; ISO14040 : Lignes directrices sur les principes et la conduite de l'Analyse du cycle de vie (ACV) ; ISO14044:2006 : Management environnemental, Analyse du cycle de vie, exigences et lignes directrices Analyse sociale du cycle de vie (ASCV) ; Analyse des coûts de cycle de vie (ACCV).

Ces différents outils peuvent s'avérer complémentaires en fonction des objectifs.

À la fin de cette étape, les résultats suivants doivent être obtenus :

- l'évaluation des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise ;
- l'évaluation des impacts sociaux de l'activité ;
- l'évaluation des impacts économiques de l'activité ;
- l'évaluation de l'organisation en matière de bonnes pratiques de gouvernance.

Les outils permettront à l'entreprise d'estimer l'impact de chacune de ses activités sur les dimensions de gestion durable. En d'autres termes, c'est une cartographie de son état à un moment donné. À partir de cet instant, elle peut envisager une planification afin de porter les actions nécessaires pour s'assurer d'aller dans la bonne direction.

6.3.4 ÉTAPE 4 : PLANIFIER LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

Le but de cette étape est de planifier, prévoir et préparer au mieux ce qui sera réalisé dans le cadre des réponses à apporter aux insuffisances. Cette étape vise essentiellement à répondre à la question comment rencontrer les exigences tant normatives qu'institutionnelles, aussi que les besoins et les attentes des parties prenantes ? Avec quelle stratégie faut-il aborder les différentes facettes ? L'état des lieux confronté à la déclaration de politique permet de connaître le point de départ. À partir de cet instant, on peut faire des projections sur des objectifs réalistes. Finalement, comment mettre en œuvre la gestion du cycle de vie ?

6.3.4.1 SOUS ÉTAPE 4.1 : CHOISIR LES LIGNES DIRECTRICES

ET LES PROCEDURES A SUIVRE

Les participants à notre étude, parlant de leur expérience dans les changements vécus par l'entreprise, suggéraient une mise en œuvre de façon progressive et modulaire. Une telle démarche a l'avantage de favoriser une meilleure utilisation des ressources. Cet avis est aussi partagé par Mulcahy (2013) qui suggère la subdivision des grands projets en plusieurs petits projets. C'est une exigence à prendre en compte dans les différentes étapes. Les meilleurs outils pour cette étape sont les outils procéduraux. Ils sont pour la plupart des lignes directives, des procédures qui précisent les exigences, et les procédures à suivre. Cette étape définit la stratégie, le référentiel, les objectifs mesurables, les outils de contrôles, les indicateurs avec les cibles... Comment la performance sera-t-elle évaluée ? Comment les écarts seront-ils traités ? Ces questions devront trouver des réponses à cette étape de planification.

Tableau 6.2: Les outils procéduraux

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils procéduraux	Lignes directives, procédures : OHSAS 1800 : Référentiel d'hygiène, de santé et de sécurité au travail ; SD21000 : Développement durable-Responsabilité sociétale des entreprises ; ISO26 000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (le Pacte mondial de l'ONU) ; ISO 14001:2004 : Systèmes de management environnemental (Exigences et lignes directrices) ; ISO 14004:2004 : Systèmes de management environnemental, lignes directrices ; ISO/DIS 14 005 : Systèmes de management environnemental, lignes directrices pour la mise en application par phases d'un système de management environnemental, incluant l'utilisation d'une évaluation environnementale.

6.3.4.2 SOUS ETAPE 4.2 : OBTENIR L'ENGAGEMENT ET L'ADHESION DES PARTIES PRENANTES

C'est également à cette étape qu'il convient de définir comment obtenir l'adhésion et l'engagement des différentes parties prenantes du projet. On peut être amené à mettre à jour le registre des parties prenantes avant de poursuivre. Cette seconde identification complémentaire permet d'avoir une liste exhaustive. Les données des états des lieux où les outils permettant de les identifier ont été déployés et vont servir à enrichir ce registre. Les résultats de ces évaluations alimenteront l'analyse des parties prenantes en termes de pouvoir et intérêts, pouvoir et influence, pouvoir et participation active (Project Management Institut, 2013). Ces termes empruntés de l'analyse des parties prenantes dans la démarche de la gestion de projet selon le standard Project Management Institut (PMI) permettent une classification des parties

prenantes et la définition des tactiques pour chacune suivant son niveau d'engagement, d'influence et d'autorité. Par exemple, une partie prenante ayant une grande influence avec peu d'intérêt doit être managée afin d'obtenir son engagement, son adhésion (Mulcahy, 2013). Comme mentionné plus haut, la standardisation des objectifs, des tâches et des compétences doit être réalisée à cette étape, ce qui permet d'avoir dès le départ l'adhésion et l'engagement des parties prenantes. Comment faut-il communiquer avec les différentes parties prenantes ? À quelle fréquence communiquer ? Quels sont les outils de communication à mobiliser pour une communication efficace et efficiente ? Tous ces éléments doivent être précisés au cours de la planification. À la fin de cette étape :

- les objectifs sont bien précis, réalistes, mesurables.
- les procédures et les standards sont définis ;
- les risques sont évalués, hiérarchisés, avec les réponses associées ;
- les seuils des écarts, les limites, les indicateurs et la manière de les mesurer sont connus.

Avant de passer à l'étape suivante, il convient d'organiser une rencontre au cours de laquelle les parties prenantes vont apprécier et valider la planification. Au niveau de l'entreprise, lors des précédents changements, la direction a organisé ce qu'elle a appelé une convention qui a regroupé le personnel des différents sites. Une telle rencontre a l'avantage de réunir tout le personnel et surtout elle donne l'occasion d'estimer leur niveau d'adhésion.

6.3.5 ÉTAPE 5 : METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS PLANIFIÉES

L'étape est celle de la réalisation, de l'exécution voire la mise en œuvre de ce qui est planifié. C'est en ce moment que prend le sens de la standardisation des résultats, des tâches et des compétences. Tous ceux qui sont concernés devraient comprendre le contenu, connaître les tâches et avoir les compétences nécessaires pour les exécuter conformément aux exigences.

Tableau 6.3: Les outils de réalisation

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite de l'analyse du cycle de vie et gestion des aspects environnementaux ; • ISO 14001:2004 : Systèmes de management environnemental (Exigences et lignes directrices) ; • ISO 9001:2008 : Systèmes de management qualité (Exigences et lignes directrices) ; • Total Quality Management (TQM); • ISO/TR 14047:2003 : Management environnemental – Évaluation de l'impact du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14042.

Nous proposons les deux sous étapes suivantes :

6.3.5.1 SOUS ETAPE 5.1 : CONSTITUER LES DIFFERENTES EQUIPES NECESSAIRES

Il s'agit de constituer les équipes en fonction des besoins, à même de coordonner les différentes activités et de collecter les informations nécessaires. Une fois les équipes constituées, il faut s'assurer qu'elles sont performantes suivant les standards retenus. Pour cela, la formation des membres de l'équipe s'avère nécessaire.

6.3.5.2 SOUS ETAPE 5.2 : STANDARDISER LES COMPETENCES

Il s'agit de procéder à la sensibilisation et/ou formation des parties prenantes sur ce qui sera considéré comme nouveau. Ce besoin doit être identifié à la planification, à l'étape 4. Comme contenu par exemple, les lignes directrices ISO 14001, OSHAS 18001, etc. L'objectif est de donner les outils nécessaires aux parties intéressées pour accomplir efficacement les rôles, les missions à leur assigner.

6.3.6 ÉTAPE 6 : MAITRISER ET CONTROLER LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

Cette étape a essentiellement pour objectif de vérifier la performance, d'assurer la cohérence avec les objectifs et exigences diverses fixés au départ.

Pour ce faire, les actions de prévention que sont les audits vont constituer le point focal. Pour maîtriser et contrôler, il y a les outils permettant de suivre la performance du système.

Tableau 6.4: Les outils de contrôle et d'évaluation

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils de contrôle et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la performance sociale, environnementale et économique ; • SA 8000 : Social Accountability ; • ISO 14015:2001 : Management environnemental-Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO) ; • ISO 14031:1999 : Management environnemental - Évaluation de la performance environnementale (Lignes directrices) ; • ISO 19011:2002 : Lignes directrices pour l'audit environnemental.

Les données recueillies à cette étape serviront pour la communication et pour les ajustements qu'il faut apporter pour l'atteinte des objectifs. Les réunions, les audits, les contrôles et les rapports sont des atouts permettant de veiller constamment sur le système mis en place. De cette étape, il peut s'avérer nécessaire de revoir les objectifs, d'apporter des corrections au niveau de la planification. Le but ultime est de performer, de garder le contrôle sur le système. À cette étape, il apparaît la nécessité de communiquer les données sur la performance du système aux différentes parties prenantes.

6.3.7 ÉTAPE 7 : COMMUNIQUER LES DONNEES DE PERFORMANCE

Lors de la deuxième étape, nous avons identifié toutes les parties prenantes qui interagissent dans le système de gestion. Nous avons également vu que notre unité d'analyse mobilise des outils de communication pour assurer la circulation des données et informations. La communication revêt une importance capitale dans l'organisation. On peut distinguer plusieurs modes et plusieurs destinations du message lors de la communication. Quelle forme le contenu du message peut prendre ? Il existe un certain nombre d'outils destinés à la communication en fonction des objectifs prédéfinis. Par exemple, en visant une certification ou une reconnaissance, l'emploi des outils ci-dessous se fera conformément à la politique déjà définie. Il s'agit des certifications et des outils de présentation des rapports comme le Global Reporting Initiative (GRI) ou les lignes directrices pour le reporting de développement durable. Cette communication doit être permanente puisqu'elle permet de maintenir les parties prenantes informées.

Tableau 6.5: Les outils de communication

Type de techniques ou d'outils	Désignation des techniques ou outils
Outils pour la rédaction des rapports	GRI : Lignes directrices pour le reporting développement durable
Outils de communication	<p>Les certifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14020:2000 : Étiquettes et déclarations, environnementales – Principes généraux ; • ISO 14021:1999 : Marquage et déclarations environnementaux ; • ISO 14024:1999 : Marquage et déclarations environnementaux ; • ISO14025 : Communication ; • ISO 14063:2006 : Management environnemental (Communication environnementale) • ISO14025 : Marquages et déclarations environnementaux – Déclarations environnementales de Type III – Principes et modes opératoires....

En guise de conclusion, ce point nous a permis de déterminer à partir des caractéristiques de la culture organisationnelle, des leçons apprises et des éléments de décrystallisation ainsi qu'une démarche de mise en œuvre de la pensée du cycle de vie qui fera partie de la stratégie de gestion de l'entreprise. Nous privilégions une démarche collaborative et participative des parties prenantes. Cette démarche vise aussi à réduire les distances hiérarchiques entre dirigeants et employés, ce qui augmente les chances de succès. Le développement des mouvements sociaux sonne la fin de la culture exécutive et bureautique et exige une reconsidération des relations organisationnelles. Les acteurs veulent plus de justice, de la transparence, de l'équité dans les rapports quotidiens et la fin des barrières entre les parties prenantes.

CONCLUSION

Les entreprises sont à la croisée des chemins. Elles font face à d'énormes défis qu'elles doivent relever pour assurer d'abord leur survie. La surproduction, la surconsommation et la surexploitation des ressources continuent de peser sur l'environnement avec ses lots de conséquences : épuisement des ressources, pollution, changement climatique. La rareté des ressources entraîne l'augmentation des coûts de matière et par ricochet ceux de la production. La mondialisation des marchés met les entreprises en compétition. En plus de l'évolution des besoins de la société, celle-ci milite pour une autre manière de gouvernance qui se veut responsable, équitable et juste. En d'autres termes, ce sont la responsabilité sociale des entreprises, des modes de consommation et de production durable qui sont attendus.

Ces changements devenus les nouvelles exigences pour toute organisation ont été amorcés par les conclusions des grandes rencontres mondiales (conférence de Rio de Janeiro en 1992, de Johannesburg en 2002 et de Marrakech en 2009). Les entreprises se retrouvent soit par obligation ou sur la base du volontariat à s'ajuster continuellement pour s'ajuster au le contexte environnemental dynamique. Le partenariat UNEP-SETAC à travers le Life cycle initiative a abouti au développement et à la diffusion de différents outils pour promouvoir la pensée cycle de vie à l'échelle mondiale à travers des référentiels standards. La gestion du cycle de vie fait partie de ces mécanismes d'opérationnalisation de la pensée cycle de vie et mobilise des outils standardisés allant de programmes aux outils techniques et en passant par des stratégies et concepts. Ces outils permettent aux entreprises de s'évaluer, de se mesurer, de faire valoir leur avantage concurrentiel.

La Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY), entreprise publique du secteur de l'énergie est résolument ouverte sur le marché international qui est très

compétitif et réglementé, d'où la nécessité pour elle d'intégrer des outils standardisés de gestion. Pour relever ce défi, l'entreprise doit apprivoiser sa culture organisationnelle pour qu'elle facilite l'intégration de nouvelle stratégie.

Déterminer une démarche de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie dans une société publique du secteur de l'énergie au Burkina Faso est l'objectif principal visé par l'étude. Sur la base des entrevues dirigées et des documents, les résultats démontrent que :

- la culture organisationnelle est exécutive et bureaucratique, marquée par une distance hiérarchique importante ;
- les relations employé-entreprise sont du type modèle loyauté réciproque ;
- l'entreprise a déjà connu de fortes résistances de nature psychologique au changement, des expériences vécues ;
- très peu d'initiatives formelles à relier à la pensée du cycle de vie.

Dans ces conditions, pour une adhésion effective des employés, condition de réussite de la mise en œuvre de ce changement, il faut une démarche collaborative et participative avec une standardisation des objectifs, des résultats et des compétences. Cette approche crée un sentiment d'appartenance, une fierté de se sentir utile, constituant ainsi un vecteur, une force de motivation, et rend les employés créatifs et engagés. On comprend que tout changement qui touche les habitudes, les croyances des parties prenantes et qui est initié sans leur adhésion est voué à l'échec. Ce changement sera plus dispendieux et les objectifs ne seront pas atteints.

L'étude contribue aux connaissances scientifiques en explorant une démarche d'opérationnalisation de la gestion du cycle de vie avec la prise en compte de la culture qui est peu abordée dans la littérature. Il s'agit d'une approche basée sur l'interdisciplinarité des sciences de l'ingénieur et de la gestion. La contribution majeure est la prise en compte de la culture organisationnelle, de la gestion du changement dans la démarche pour assurer les chances de réussites, ce qui n'avait pas

encore été abordé dans les méthodologies de mise en œuvre de la pensée cycle de vie. C'est une démarche en sept étapes associant les outils et des actions que les praticiens peuvent utiliser pour opérationnaliser la gestion du cycle de vie. Cette démarche collaborative et participative apprivoise la culture et facilite le changement.

Cependant, il n'aborde que le cas d'un seul secteur d'activité dans un pays en voie de développement parmi tant d'autres. Des recherches élargies et approfondies pourraient confirmer les résultats du présent mémoire. Par exemple, des études croisées sur des entreprises d'autres pays peuvent être initiées pour donner une validité externe à notre étude. Toutefois, il serait souhaitable de poursuivre par une recherche appliquée en collaboration avec l'entreprise qui a fait l'objet de l'étude pour contribuer à la mise en œuvre des recommandations qui permettront de valider la démarche.

Une belle opportunité s'offre à l'entreprise de franchir le cap et de jouer le rôle de leader en matière de promotion du développement durable dans un Burkina nouveau marqué par l'insurrection population des 30 et 31 octobre 2014. Elle doit en outre s'inscrire dans une logique d'entreprise citoyenne. Optimiser les ressources (réduire le gaspillage), protéger l'environnement, économiser les ressources, investir dans l'éducation, la formation et dans la recherche de sources d'énergie alternative tout en impliquant les parties prenantes. On ne le dira jamais assez, un développement durable sans l'adhésion, la participation des parties prenantes se vide de sons sens. Comme le disent Boyer et Romain (2011, p. 30) citant F. Blanche : « Face à un monde qui change, il vaut mieux penser le changement que de changer le pansement ».

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

Notes aux interviewers

Pendant l'entrevue :

1. Le chercheur avant de commencer doit donner à l'interviewé le document portant les informations sur le projet et lui demander de prendre connaissance.
2. Le chercheur lui demande ensuite de signer le formulaire de consentement.
3. Le chercheur aborde la séance d'entrevue proprement dite avec les questions abordant les différents thèmes.

A la fin de l'entrevue

1. Le chercheur fait un récapitulatif de la séance afin de pouvoir situer l'entrevue dans son contexte au moment de l'analyse. Il note le lieu, les circonstances, le climat de l'entrevue dans lequel elle s'est déroulée.
2. Suite à la lecture de l'entrevue retranscrite ou à l'écoute de l'enregistrement, le chercheur rédige des commentaires plus élaborés de deuxième niveau sur les thématiques abordés en relation avec les principales dimensions d'analyse ou sur les thèmes ou questions significatives non anticipées. Ces dimensions renvoient à autant de questions à poser afin de mettre en relief les éléments qui caractérisent le mieux les concepts.

1. Renseignements

1.1 Quel est votre niveau de formation ?

1.2 Depuis combien de temps vous êtes à ce poste ?

1.3 Quels sont vos postes antérieurs dans l'entreprise?

1.4 Avez-vous occupé d'autres postes ailleurs ?

- Si oui, les quels ?

1.5 Quelle est votre classification au niveau de l'entreprise ?

1.6 Pouvez-vous nous parler de vos dernières formations :

Formations diplômantes ou non.

1.7 Votre tranche d'âge (18 – 24 ; 25 – 35 ; 36- 45 ; 46 – 55 ; 56 et plus

)

2. Thème 1 : Objectifs et vision stratégiques

Cette partie vise à comprendre les projections en termes de vision, d'objectifs, de priorités au niveau de l'entreprise dans le long terme.

Sur les plans suivants :

- Environnemental;

- Social;
 - Économique.
1. Selon vous au regard du contexte actuel de l'entreprise, quels sont vos objectifs en priorité suivant chaque volet ci-dessus pour le long terme ?
En d'autres termes, quels sont les résultats de développement de l'entreprise pour le long terme? Qu'est-ce que vous voulez que l'entreprise soit dans le futur suivant ces concepts ?
 2. Quelles sont les valeurs que vous voulez promouvoir dans l'entreprise ?
 3. Quelle image de l'entreprise à l'extérieure vous voulez faire valoir ?

3. Thème 2 : La gestion du cycle de vie

L'objectif de cette vise à recueillir la compréhension du milieu professionnel du concept de gestion de cycle de vie suivant ses différentes dimensions et les pratiques de pratiques durables.

1. Parmi les outils suivants, les quels sont employés dans la gestion actuelle de vos activités ?
 - Évaluation des impacts environnementaux ;
 - Système de gestion environnemental suivant ISO 14 000 ;
 - Analyse du cycle de vie (outils d'identification et d'évaluation des impacts environnementaux sur un produit ou service, depuis sa conception, mise en œuvre, jusqu'à sa fin de vie);

- Analyse sociale du cycle de vie (outils d'identification et d'évaluation des impacts sociaux d'un produit ou service, depuis sa conception, mise en œuvre, jusqu'à sa fin de vie);
- Analyse du coût du cycle de vie (outils d'identification et d'évaluation des coûts associés d'un produit ou service, depuis sa conception, mise en œuvre, jusqu'à sa fin de vie) ;
- Autres.

2. Pouvez-vous nous parler de la démarche pour sa mise en place.

Les grandes étapes de mise en œuvre, par exemple.

4. Thème 3 : La pensée cycle de vie

L'objectif de ce thème est de comprendre la perception de la pensée cycle de vie dans le milieu de l'entreprise, les pratiques et démarches dans des projets antérieurs.

1. Quand vous avez un projet, quelles sont les dimensions qui sont prioritaires pour vous et pourquoi
 - Le long terme ;
 - L'aspect social ;
 - L'aspect économique ;
 - L'aspect environnemental.

2. Pour chaque dimension prioritaire comment vous l'exprimez dans le projet?

2.1 Volet protection environnementale et sécurité des travailleurs

- Pouvez-vous nous parler des risques environnementaux liés à votre activité?
- Sont-ils complètement bien identifiés et évalués?
- Avez-vous un plan de prévention contre ces risques ?
- Les travailleurs sont-ils informés et sensibilisés sur ces risques ?
- Parlez-nous de vos systèmes de production, quelle source d'énergie utilisez-vous?

2.2 Volet sociétal

- Pouvez-vous parler de vos implications dans la vie en communauté.
- Employez-vous des agents de moins de 18 ans ? si oui, combien sont-ils ?
- Depuis combien de temps les employez-vous ?
- Qu'est-ce qu'une entreprise citoyenne ou responsable pour vous ?

2.3 Plan marché et approvisionnement

- Vous travaillez avec beaucoup de partenaires à l'étranger, quels sont les critères qu'ils mettent en avant lors des négociations commerciales ?
- Quelles sont les exigences réciproques que vous vous imposez?
- Avez accès aux informations pertinentes comme la provenance, leur comportement vis à vis de l'environnement, de la communauté environnante?
- Pouvez-vous nous parler de leur comportement sur ces points ?

- Avez-vous des critères d'approvisionnement pour les besoins exprimés des différents services ?
- Cherchez-vous systématiquement les informations sur les impacts environnementaux des produits que vous achetez ?
Si oui, comment vous les obtenez ?

Critères d'origine de produits

- Produits locaux
- Produits importés

Critères fournisseurs

- Fournisseurs locaux (PMI et PME)
- Fournisseurs étrangers (multi nationale)

Critères du produit

- Produits recyclés
- Produits occasion

Critères de qualité

- Conformité des produits à la norme
- Respect des caractéristiques/spécifications techniques

Autres critères

- Délais de livraison
- Délais de garantis

- Condition de retour produit

Modes d'approvisionnement

- Appel d'offre
- Consultation restreinte
- Gré à gré

2.4 Plan institutionnel (les normes, règlements applicable à l'entreprise)

- Votre activité est-elle soumise à une réglementation ?
- Pouvez-vous nous parler de ces normes ?
- Avez-vous obtenu des certifications ou des reconnaissances pour leur application ?

5. Thème 4 : Culture organisationnelle

L'objectif de cette série de question est de comprendre l'aptitude de l'entreprise à faire évoluer sa culture, mettre en lumière les habitudes et les croyances dans l'entreprise, faire le diagnostic des perceptions et valeurs de l'entreprise. Ce qui est important aux yeux des répondants.

3.1 Comment décrivez-vous le climat général de travail dans l'entreprise ?

3.2 Pouvez-vous nous parler des habitudes comportementales les plus connues des travailleurs dans l'entreprise.

3.3 Quels sont les succès que vous retenez de l'entreprise ?

Les échecs aussi ?

3.4 Comment vous expliquez ces succès et échecs ?

3.5 Comment communiquez-vous en interne ?

3.6 Quels sont les outils de communication que vous utilisez ?

3.7 Innovation et initiative individuelle, qu'en pensez-vous au niveau de votre entreprise ?

3.8 Pouvez-vous nous expliquer comment vous impliquez le personnel dans les prises de décisions.

3.9 Vous avez obtenu une certification iso 9001, projet majeur pour l'entreprise.

- Pouvez-vous nous parler de votre expérience dans ce parcours ?
- Si le projet était à recommencer, qu'est-ce que vous changeriez actuellement ?
- Comment le projet a été accueilli au niveau du personnel?

3.10 Qui sont ceux qu'on prend souvent pour modèle dans l'entreprise ?

- Et pourquoi ?

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

(PARTICIPANT MAJEUR)



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (participant majeur)

Titre du projet de recherche :

La gestion du cycle de vie dans une dynamique de changement stratégique: proposition d'une démarche de mise en œuvre: cas de la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY), une société publique du secteur de l'énergie au Burkina Faso.

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : ZAGRE SINGAPINDA

Programme d'enseignement : MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION (3105)

Maitrise spécialisation : Stratégie Responsabilité Sociale et Environnementale

Adresse courriel : zagre.singapinda@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514 466 39 49

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e)s à prendre part à ce projet visant à l'opérationnalisation de la pensée cycle de vie dans la gestion des entreprises publiques des pays en voie de développement et particulièrement au Burkina.

Comprendre en profondeur la culture, le système de production et proposer une démarche adaptée en mobilisant les outils disponibles pour une gestion durable.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de JEAN PIERRE REVERET, professeur au département de Stratégie Responsabilité Sociale et Environnementale de la Faculté de l'école des sciences de la gestion. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 6663 ou par courriel à l'adresse : reveret.jean-pierre@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, votre expérience de travail dans l'entreprise, votre mode opératoire en gestion, vos croyances et présuppositions au niveau de l'entreprise, les exigences règlementaires auxquelles

l'entreprise est soumise, votre vision et compréhension sur le développement durable. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps.

Le lieu et l'heure de l'entrevue ont bien été convenus en accord avec vous. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la culture dans l'entreprise, votre système de production et le contexte institutionnel de l'entreprise, la vision que vous faites du développement durable.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de travail que vous ne souhaiteriez pas évoquer. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement écrit et signé de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche sera transmis à votre entreprise au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 466-3949 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche

pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514)-987-3000 # 7754 ou par courriel à mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

ZAGRE SINGAPINDA

Tél : +1 514 466 39 49

Courriels:

zagre.singapinda@courrier.uqam.ca ou zagsing@gmail.com

Adresse : 303 René Levesque Est Appt 804k

Code postal : H2X 3Y3

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE C

LETTRE DE PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECHERCHE

Présentation UQAM-ESG

L'Université du Québec à Montréal (UQAM) est une université publique et laïque de langue française dont le rayonnement est international.

Elle offre plus de 300 programmes aux trois cycles d'études, 59 maîtrises et 29 doctorats, rattachés à l'École des sciences de la gestion (ESG UQAM) ou à l'une des six facultés: arts, communication, science politique et droit, sciences, sciences de l'éducation et sciences humaines.

Présentation de la chaire cycle de vie

Le CIRAIG est un centre d'expertise en cycle de vie basé à Polytechnique Montréal. Établi depuis 2001, le CIRAIG est un centre de recherche regroupant les universités du Québec et soutenu par les industries, les gouvernements, les organisations et les consommateurs qu'il appuie en retour dans leur démarche vers un développement réellement durable soutenu par la pensée cycle de vie. La chaire internationale sur le cycle de vie est le moteur de la recherche au sein du CIRAIG. Elle est financée par 14 entreprises canadiennes et européennes et elle est conjointe entre Polytechnique Montréal et l'UQAM.

Mission

«Développer, interpréter et intégrer les connaissances nécessaires à l'opérationnalisation de la pensée cycle de vie et à sa mise en œuvre au service d'un développement durable et ce, dans une optique de consommation, production et gouvernance responsables ».

Vision

Contribuer à un monde réellement durable par l'entremise de la pensée cycle de vie, moteur de changement.

Objectif de la recherche

Le projet de recherche s'inscrit dans l'un des trois objectifs de la chaire à savoir le volet opérationnalisation du développement durable à travers la pensée cycle de vie.

Et notre étude vise le développement de démarches de mise en œuvre de la gestion du cycle de vie, qui est une boîte à outils de gestion.

ANNEXE D

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT

Centre de recherche
de la recherche
Penser l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

SINGAPINDA ZAGRE

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

7 mai, 2014

ANNEXE E

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

ESG UQAM
 École des sciences de la gestion
 Université du Québec à Montréal

No du certificat : 12-06-14-02

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : SINGAPINDA ZAGRE

Programme d'études : 3105 - MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

Directrice/Directeur de recherche : JEAN-PIERRE REVERET

Co-direction (s'il y a lieu)

Titre du protocole de recherche : La gestion du cycle de vie dans une dynamique de changement stratégique proposition d'une démarche de mise en oeuvre : cas de la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONAHBY), une société publique du secteur de l'énergie au Burkina Faso

Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **12 JUIN 2015**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : **12 JUIN 2015**



Michel Séguin
 Président
 CERPE ESG UQAM
 Professeur

12 JUIN 2014

Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

BIBLIOGRAPHIE

- Aïm, R. (2013). *L'essentiel de la théorie des organisations : 2013*. (6e éd.. éd.). Paris : Paris : Gualino : Lextenso éditions.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1988a). Les théories de la culture organisationnelle *La Culture organisationnelle aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (p. 3:48). Montréal : G. Morin.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1988b). *Stratégies de marché et marketing stratégique*. Montréal : Université du Québec à Montréal Centre de recherche en gestion.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique*. Boucherville, Québec : G. Morin.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (2004). *Stratégie et Moteur de performance: Les défis et les rouages du leadership stratégique*. CANADA : Chenelière Mc Graw-Hill.
- Baker, K.A. (2002). *Organizational Culture* 1. 13.
- Banque Mondiale, BM. (2015). *Données, PIB par habitant*. Récupéré le 31 Janvier 2015 de <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?page=2>
- Barnard, C.I. (1950). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.
- Boyer, L. et Romain, B. (2011). *400 citations pour le manager stratège : de Churchill à Woody Allen*. (Nouv. présentation.. éd.). Paris : Paris : Eyrolles : Éditions d'Organisation.
- Brundtland, G.H. (1987). *Rapport Brundland*. OSLO : ONU.
- Cabrera, E.F. (2008.) Participation. Dans Clegg, S. R. et J. R. Bailey (dirs.). *International Encyclopedia of Organization Studies* (p. 1226-1230). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956246>
- Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J.E. (2011). How to Design A Winning Business Model. [Article]. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107. Récupéré de bth

- Caulkins, D.D. (2003.) Organizational Culture. Dans Christensen, K. et D. Levinson (dirs.). *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World* Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952583>
- Central Intelligence Agency, CIA. (2015). *The world factbook*. Récupéré le 23 janvier 2015 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uv.html>
- Champagne, F.o. (2002). La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé. 39(No de catalogue CP32-79/39-2002F-IN), 47.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. (2e éd. éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Delmestri, G. (2008.) Institutional Theory. . Dans SAGE Publications, I. (dir.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956246>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. et Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. (1ère édition éd.). Canada : Jossey-Bass;.
- Dupuy, Y. (1992). Les organigrammes de structure organisationnelle *Encyclopédie du management* (p. 246;257). Paris : Vuibert.
- Fond Montenaire International, FMI. (2014). *Rapport des services du FMI sur les consultations de 2014 au titre de l'article IV*. (Vol. Rapport du FMI No. 14/215). États Unis d'Amérique : Fond Monétaire International. Récupéré de <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/scr/2014/cr14215f.pdf>
- Fortin, M.F. (1996a). Le cadre de référence *Le processus de la recherche de la conception à la réalisation* (p. 89-98). Ville Mont-Royal.
- Fortin, M.F. (1996b). *Le processus de la recherche de la conception à la réalisation*. Ville Mont-Royal : Décarie.
- Fortin, M.F. (1996c). Méthodes d'échantillonnage *Le processus de la recherche de la conception à la réalisation* (p. 199, 212). Ville Mont-Royal : Décarie.
- Fortin, M.F. (2010a). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. (2e éd. éd.). Montréal : Chenelière Éducation.

- Fortin, M.F. (2010b). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (2e éd. éd., p. 456 : 506). Montréal : Chenelière Éducation.
- Froman, B., Gey, J.-M. et Bonnifet, F. (2008). *Qualité, sécurité, environnement: construire un système de management intégré*. Paris, France : AFNOR.
- Gauthier, B. (2009). L'échantillonnage *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. éd., p. 251,283). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (2009). La théorie et le sens de la recherche *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. éd., p. 109, 166). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2009). *Le développement durable comme compromis* Québec : Presses de l'université du Québec.
- Gendron, C. (2012). *Vous avez dit Développement Durable?* Canada : Presse internationale polytechnique.
- Gendron, C. et Girard, B. (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal*. Paris : Armand Colin.
- Gendron, C. et Revéret, J.-P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés*, 37, 111-124.
- Gervais, M. et Herriau, C. (2011). *Stratégie de l'entreprise*. (6ème édition éd.). Paris, France : Editions Economica.
- Hachimi, S.Y. et Behnassi, M. (2011). *Changement climatique, crise énergétique et insécurité alimentaire : le monde en quête d'un visage*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Hafsi, T. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes le cas d'Hydro-Québec*. Boucherville, Québec.
- Heiskanen, E. (2002). The institutional logic of life cycle thinking. *J. Clean Prod.*, 10(5), 427-437.
- Hofstede, G.H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: comprendre nos programmations mentales*. Paris, France : Pearson Education France.

- International Standard System, ISO. (2009). *La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental*. Suisse : ISO.
- Izard, M., Otayek, R. et Steck, J.-F. (2015.) Burkina Faso. Dans *universalis* (Vol. 2015) : Encyclopædia Universalis. Récupéré de <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/burkina-faso/>
- Jolly, D.R. (2012). *Stratégie d'entreprise : concepts, modèles, outils, exemples (une approche opérationnelle)*. Paris : Paris : Maxima-Laurent Du Mesnil.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. et Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096. Récupéré de ABI/INFORM Complete
- Kaboré, S. et Gervais, M. (2006). *Quels systèmes d'animation pour l'entreprise burkinabé? 27ème Congrès de l'AFC*, Actes du colloque, 2006,
- Ki-Zerbo, J. (1990). *Éduquer ou périr*. Paris : L'Harmattan.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et concept de soi*. Québec, QC, CAN : Les Presses de l'Université du Québec.
- Lanctôt, N., Durand, M.-J. et Corbière, M. (2012). The quality of work life of people with severe mental disorders working in social enterprises: a qualitative study. *An International Journal of Quality of Life Aspects of Treatment, Care and Rehabilitation - Official Journal of the International Society of Quality of Life Research*, 21(8), 1415-1423. <http://dx.doi.org/10.1007/s11136-011-0057-7>
- Laroche, H. et Nioche, J.-P. (1998). *Repenser la stratégie fondements et perspectives*. Paris : Vuibert.
- Lauraine, S.-Z. (2009). L'entrevue semi-dirigée *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. éd., p. 337, 360). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Le Moigne, R. (2014). *L'économie circulaire : comment la mettre en oeuvre dans l'entreprise grâce à la reverse supply chain?* Paris, France : Dunod, [2014], ©2014.
- Lecocq X, Demil B. et V., W. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123, 96-109.

- McLaren, J. et McLaren, S. (2008). *Hatched Project Management Handbook* (Bob Frame, Richard Gordon, Claire Mortimer. éd., p. 109-118) : John Wiley & Sons, Inc.
- Merlet, P., Berès, A. et Larousse (Firme). (2002). *Le petit Larousse grand format 2003 : en couleurs : 87000 articles, 5000 illustrations, 323 cartes, dossiers exclusifs, atlas géographique, drapeaux du monde commentés, cahiers thématiques, chronologie universelle*. Paris : Larousse.
- Mignerat, M. (2007). *Une analyse institutionnelle des pratiques de gestion de projet de systèmes d'information*. (Ph.D.). HEC Montreal (Canada), Ann Arbor. Récupéré de *ABI/INFORM Complete*. NR30909.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris Montréal : Éditions d'Organisation Agence d'Arc.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (2009). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. (2e éd. éd.). Paris : Pearson Éducation France.
- Muhutdinova, R. (2006.) Sustainability. Dans Sage Publications, I. (dir.), *World Poverty Sustainability*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412939607>
- Mulcahy, R. (2013). *PMP exam prep*. ([8th ed.]. éd.). Minnetonka, Minn.] : Minnetonka, Minn. : RMC Publications.
- Nilsson-Lindén, H., Baumann, H., Rosén, M. et Diedrich, A. (2014). Organizing life cycle management in practice: challenges of a multinational manufacturing corporation. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1007/s11367-014-0818-y>
- Organisation des Nations Unies, ONU. (1993). *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, principes de gestion des forêts*. Récupéré le 25 Février 2015 de <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#one>
- Organisation des Nations Unies, ONU. (2015). *Faits et chiffres*. Récupéré le 23 Février 2015 de <http://www.un.org/fr/climatechange/sciencefacts.shtml>

- Organisation Mondiale du Commerce, OMC. (2013). *Rapport OMC2013*. Suisse : Organisation Mondiale du Commerce. Récupéré de http://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/world_trade_report13_f.pdf
- Peter, F. (2008.) Resistance to Change. . Dans Clegg, S. R. et J. R. Bailey (dirs.). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956246>
- Pitsis, T.S. (2008). *Leadership Theory*. *International Encyclopedia of Organization Studies*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc.
- Porter, M.E. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Paris Dunod.
- Project Management Institut, PMI. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet : (Guide PMBOK) Corpus des connaissances en management de projet*. Newtown Square : Newtown Square : Project Management Institute.
- Réal, J., Alain, R. et François, N. (2008). La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens. (French). [Article]. *Télescope*, 14(3), 107-113. Récupéré de bth
- Revéret, J.-P. (2012). Développement durable et évaluation de la durabilité/soutenabilité. <http://devmooc.net/>
- Rick, N. (2010). Market risk management and common elements with credit risk management *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (Vol. 3, p. 239-278). United States of America : John Wiley & Sons.
- Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. (1re éd. éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (2002). *L'analyse de contenu*. Paris : Paris Presses universitaires de France.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes. [Article]. *Télescope*, 14(3), 1-12. Récupéré de bth

- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). L'échantillon *Méthode de recherche en management* (p. 188-223). Paris.
- Schein, E.H. (1985). *Organization culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (Vol. 2). San Francisco : John Wiley & Sons.
- Schmidt, V.A. (2011.) Institutional Theory. Dans SAGE Publications, I. (dir.), *International Encyclopedia of Political Science*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412994163>
- Scott, W.R. (2013). *Institutions and organizations ideas, interests and identities*. Thousand Oaks, Calif.
- Simon, N.R. (2009). L'étude de cas *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. éd., p. 199, 225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, SONABHY. (2011, 31/12). *Rapport d'activité*. Ouagadougou, BF : SONABHY.
- Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, SONABHY. (2012, 31/12). *Rapport d'activité*. Ouagadougou, BF : SONABHY.
- Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures, SONABHY. (2013, 31/12). *Rapport d'activité*. Ouagadougou, BF : SONABHY.
- Sonnemann, G.W., Solgaard, A., Saur, K., Haes, H.A.U., Christiansen, K. et Jensen, A.A. (2001). Life cycle management: UNEP-workshop. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 6(6), 325-333.
<http://dx.doi.org/10.1007/BF02978862>
- Spicer, A. (2008.) Cynicism. Dans Clegg, S. R. et J. R. Bailey (dirs.). *International Encyclopedia of Organization Studies* (p. 355-357). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956246>
- Sylvie, N. (2010). Devis de recherche qualitative *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd. éd., p. 268 : 288). Montréal : Chenelière Éducation.

- Thibaud, B. et François, A. (2010). *Systèmes de production et durabilité dans les pays du Sud*. Paris : Éditions Karthala.
- UICN. (1981, Octobre 1981). *Procès verbaux*. : Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources. Récupéré de <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/GA-15th-009-Fr.pdf>
- UNEP. (2009). *Questions Fréquentes Le Processus de Marrakech, Vers un Plan-Cadre Décennal de Programmes de Consommation et de Production Durables* (Division Technologie, I., et Economie (DTIE) Trans.). Paris, France : UNEP. Récupéré de <http://www.unep.fr/scp/marrakech/pdf/0904-UNEP-marrakech-brochure-FR%5B1%5D.pdf>
- UNEP. (2012). *A propos de consommation et production durable*. Récupéré le 25 Février 2015 de <http://www.unep.org/french/rio20/Apropos/Consommationetproductiondurable/tabid/102267/Default.aspx>
- UNEP et Finance-Initiative. (2005). *Les principes pour l'investissement responsable*. Paris, France : UNEP, Finance initiative. Récupéré de http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf
- UNEP et SETAC. (2004). *Pourquoi une approche cycle de vie?* (Division of Technology, I. a. E. et P. a. C. Branch, Trans.). Paris, France : United Nations Environment Programme.
- UNEP et SETAC. (2006, 2006). *Life cycle Management, A bridge to sustainable products*. Paris, France : PNUE et SETAC.
- UNEP et SETAC. (2007). *Life Cycle Management: A Business Guide to Sustainability* (Division of Technology, I. a. E., Production and Consumption Branch, Trans.). Paris, France : United Nations Environment Programme.
- UNEP et SETAC. (2009). *Lignes directrices pour l'analyse sociale du cycle de vie des produits*. Paris, France : PNUE et SETAC.
- UNESCO. (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982*. Mexico, Mexique : UNESCO. Récupéré de http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf

Wackermann, G. (2011). *Environnement et écosociété : histoire, acteurs, économie, gestion, droit, écologie, patrimoine, santé et sécurité publique*. Paris : Ellipses.

Yin, R.K. (2009). *Case study research : design and methods*. (4th éd.). Los Angeles, Calif. : Sage Publications.