



**LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME
MOTEUR DE DEVELOPPEMENT DES
ORGANISATIONS : CAS DE LA SOCIETE
NATIONALE BURKINABE
D'HYDROCARBURE (SONABHY)**

**MASTER II EN MANAGEMENT DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS :
OPTION MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté par

OUEDROGO Boukari

Travaux dirigés par : Souleymane YAMEOGO

Jury d'évaluation du rapport :

Promotion [2013/2014]

Président : Prénom NOM
Membres et correcteurs : Prénom NOM

REMERCIEMENTS

Nous saisissons ici l'occasion pour exprimer notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail quelle que soit la nature de leur contribution :

- ✓ aux premiers responsables de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbure ;
- ✓ à notre maître de stage, Monsieur Souleymane YAMEOGO pour ses bons conseils et sa disponibilité sans failles dans notre encadrement ;
- ✓ à Monsieur Bonaventure DA pour son appui technique ;
- ✓ au Dr Yamba Elie OUEDRAOGO pour nous'avoir mis sur la voie des études universitaires et pour ses conseils et sa disponibilité ;
- ✓ à tous ceux qui nous'ont soutenu et dont les noms n'ont pu être cités, nous disons encore merci et les prie tous de trouver ici l'expression de notre profonde et sincère reconnaissance.

RESUME

La présente analyse se veut de lever le voile sur la culture d'entreprise de la SONABHY. Pour cela, nous y avons mené une étude diagnostique afin de décrire les sources, les composantes et l'opérationnalité de la culture d'entreprise dans le management et l'atteinte des missions organisationnelles de cette société. Nous avons de fait, analysé, discuté et interprété les éléments caractéristiques de la culture organisationnelle de la SONABHY suivant Geert HOFSTEDE afin de montrer que celle-ci est un actif stratégique.

Concrètement, ce travail a consisté à une exploration documentaire, l'application d'un questionnaire, des entretiens et une observation rigoureuse des faits et gestes des collaborateurs de cette entreprise.

Notre objectif est de faire connaître la culture d'entreprise dans la mesure où elle est le dispositif qui complète les explications rationnelles. La culture d'entreprise est à ce titre, un outil incontournable dans la description de la structure SONABHY et partant de toute organisation. Elle est une programmation mentale collective certes, mais elle est et demeure le levier de performance et de pérennité de la SONABHY dans un monde fortement concurrentiel.

Mots Clés :

1. La culture d'entreprise ou culture organisationnelle
2. Programmation mentale collective
3. Actif stratégique
4. Outil incontournable
5. Levier de performance

ABSTRACT

The present analysis aims to shed light on SONABHY's corporate culture. To do this, we conducted a diagnostic study to describe the sources, the components and the operationality of the corporate culture in the management and the achievement of the organizational missions of this company. We have, in fact, analyzed, discussed and interpreted the characteristic elements of the organizational culture of SONABHY according to Geert HOFSTEDE in order to show that this one is a strategic asset.

Concretely, this work consisted of a documentary exploration, the application of a questionnaire, interviews and a rigorous observation of the actions of the employees of this company.

Our goal is to raise awareness of the corporate culture as it is the device that complements rational explanations. As such, the corporate culture is an essential tool in the description of the SONABHY structure and therefore of any organization. It is a collective mental programming certainly, but it is and remains the lever of performance and durability of SONABHY in a highly competitive world.

Keywords :

1. Corporate culture or organizational culture
2. Collective mental programming
3. Strategic asset
4. Essential tool
5. Performance leverage

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| 2IE | Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement |
| CA | Conseil d'Administration |
| DAQ | Direction de l'Audit et de la Qualité |
| DCG | Direction du Contrôle et Gestion |
| DCM | Direction Commerciale et Marketing |
| DDB | Direction du Dépôt de Bingo |
| DDB | Direction du Dépôt de Bobo-Dioulasso |
| DDO | Distillate Diesel Oil |
| DFC | Direction Financière et Comptable |
| DG | Directeur Général |
| DJC | Direction Juridique et du Contentieux |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| DSI | Direction des Systèmes d'Information |
| ISO | International Organization for Standardization |
| MUTRA | Mutuelle des Travailleurs |
| PCA | Président du Conseil d'Administration |
| RH | Ressources Humaines |
| RSE | Responsabilité Sociétale de l'Entreprise |
| SEB | Société d'Entreposage de Bobo |
| SEBHY | Société d'Entreposage Burkinabè d'Hydrocarbures |
| SONABHY | Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbure |

SOMMAIRE

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS..... | II |
| RESUME..... | III |
| ABSTRACT | IV |
| LISTE DES ABREVIATIONS | V |
| SOMMAIRE | VI |
| LISTE DES TABLEAUX..... | VII |
| LISTE DES GRAPHIQUES..... | VIII |
| | |
| INTRODUCTION | 1 |
| | |
| I. OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE | 4 |
| | |
| II. MATERIELS ET METHODES | 5 |
| | |
| III. PRESENTATION INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DE LA STRUCTURE SONABHY | 9 |
| | |
| IV. RESULTATS | 12 |
| | |
| V. DISCUSSIONS ET ANALYSES..... | 18 |
| | |
| VI. RECOMMANDATIONS | 34 |
| | |
| CONCLUSION | 40 |
| | |
| BIBLIOGRAPHIE | 43 |
| | |
| TABLE MATIERES | 45 |
| | |
| ANNEXES..... | i |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1: L'existence d'une culture à la SONABHY | 13 |
| Tableau 2: Les éléments de la culture d'entreprise de la SONABHY | 13 |
| Tableau 3: L'image-maison de la SONABHY | 15 |
| Tableau 4: La distance hiérarchique entre collaborateurs de la SONABHY | 16 |
| Tableau 5: L'incertitude au sein de la SONABHY | 16 |
| Tableau 6: La masculinité/féminité au sein de la SONABHY | 17 |
| Tableau 7: L'individualisme à la SONABHY | 17 |
| Tableau 8: L'esprit communautaire à la SONABHY | 18 |
| Tableau 9: Tarif au consommateur | 23 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|--|----|
| Graphique 1: Diagramme de fidélisation RH de la SONABHY..... | |
| 26 | |
| Graphique 2: Diagramme de la communication à la SONABHY..... | |
| 27 | |
| Graphique 3: Diagramme circulaire sur les prises de décisions à la SONABHY..... | |
| 28 | |
| Graphique 4: Courbe sur le climat social de la SONABHY..... | 30 |
| Graphique 5: Camembert sur la socialisation des agents la SONABHY..... | 31 |
| Graphique 6: La culture comme outil de gestion des conflits à la SONABHY..... | 32 |

INTRODUCTION

L'homme, affirme Lucien MALSON, est une histoire. En parodiant cet auteur, l'entreprise ou l'organisation "est une histoire", laquelle se construit par des acteurs internes et externes. De fait, l'organisation n'a de nature que si elle "est ou a une histoire". Cette assertion nous amène à réfléchir sur la nature des entreprises qui constitue leur « carte d'identité ». Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent, pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.

En effet, la notion de culture d'entreprise est apparue au XX^e siècle. Après la Seconde guerre mondiale, on commençait à s'interroger de plus en plus sur les rapports de la technique et du social. Les travaux d'Elton MAYO, d'Abraham MASLOW, de Frederick HERZBERG, commençaient à être connus du grand public ; alors que depuis les années 20, ces travaux s'intéressaient aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations. Cependant, ce concept est passé inaperçu de 1920 jusqu'au début des années 70 et est réapparu dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise économique des années 70 - 80 avait une telle incidence qu'elle a suscité une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management. Notamment l'approche scientifique du travail (le « **one best way** ») qui avait jusque-là prévalu, ne parvient plus à faire ses preuves. Alors, les chercheurs vont se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises nippones prospèrent dans cette période difficile et résistent bien à la conjoncture mondiale. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont évoquées. La recherche du consensus, le mélange de modernité et de coutumes au sein des entreprises nippones, le respect de la hiérarchie, la forte implication des membres de l'organisation pour le bien collectif, les capacités d'innovation et de changement sont autant d'éléments qui permettaient de caractériser ce dynamisme japonais.

La culture d'entreprise devient très rapidement et de manière excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « culture d'entreprise »

et « culture organisationnelle » envahissent les revues et ouvrages du management. Dès lors, entre 1981 et 1982, trois ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des références. Il s'agit de *The Theory Z* de William OUCHI, *In Search of Excellence* de Tom PETERS et Robert H. WATERMAN et *Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life* de Terrence DEAL et Allan KENNEDY¹. Ces chercheurs avaient pour objectif de faire prendre conscience aux managers de la nécessité de la culture dans la pratique du management ; en mettant au premier plan les valeurs essentielles de l'organisation qui serviraient à gérer efficacement les sources de tensions. Depuis les années 80, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias ; faisant ainsi de la culture, un outil d'approche managériale et ce, jusqu'à nos jours.

Nous postulons dans le cadre de ce travail qu'une organisation efficiente au triple point économique, technique et social passe impérativement par la construction d'une culture d'entreprise. C'est dans cette mouvance que nous voulons réfléchir sur le thème : « **La culture d'entreprise comme moteur de développement des organisations : cas de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbure (SONABHY)** ».

Objet immatériel, parfois ange gardien, tantôt alibi, la culture organisationnelle est souvent citée quand l'explication « rationnelle » ne suffit plus. La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la moins formalisée et la plus partagée. Elle est le bien le plus commun à tous et n'est décrite nulle part. Dans les organisations, l'informel échappe le plus souvent à tous, alors qu'il constitue la vraie clef de différenciation d'avec les autres concurrents. Particulièrement, si nous avons voulu réfléchir sur ce concept, c'est parce que nos faits et gestes sont empreints de nos cultures. Et nous avons la certitude que la culture peut expliquer de façon scientifique une organisation, dans la mesure où, celle-ci est un produit social ; d'où un élément de la culture. La culture d'entreprise ou culture organisationnelle selon certains, devient un actif stratégique de la pérennité des organisations et partant des entreprises burkinabè.

Force est de constater que les entreprises ou organisations publiques et parapubliques du pays des hommes intègres semblent mettre en veilleuse ce volet du management pour

¹ William Ouchi, *The Theory Z (La Théorie Z)*, Addison-Wesley, 1981, Tom PETERS et Robert H. WATERMAN, *In Search of Excellence (Le Prix de l'excellence)*, New-York, 1982 et Terrence DEAL et Allan KENNEDY, *Corporate Cultures (La Culture d'entreprise)*, Addison-Wesley, 1982.

rendre compte des comportements des hommes. La présente analyse entend contribuer à l'encrage de la culture organisationnelle au sein des sociétés d'Etat, en l'occurrence, la SONABHY.

Ensemble de façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital de l'entreprise. C'est dire que tout groupe humain au fur et à mesure, se forge des règles de conduites. Et l'entreprise SONABHY étant un « construit social » ne déroge pas à la règle. Dans cet esprit, la SONABHY a donc un passé, une histoire, sa propre nature avec des valeurs qui la distinguent des autres. Certainement, la culture d'entreprise est le pilier de développement et de performance de cette organisation et lui insuffle vie, pour tout dire. Pour cela,

- **qu'est-ce que la culture d'entreprise ou organisationnelle ?**
- **quel est l'impact de la culture d'entreprise sur le développement (la performance) et les choix stratégiques de la SONABHY?**
- **en tant que méthode managériale, la culture d'entreprise de la SONABHY n'a-t-elle pas de limites?**

Nous entendons réfléchir sur le concept de culture, non pas, comme quelque chose d'innée, mais comme une méthode managériale qui permet d'expliquer et de décrire les organisations. Le concept de culture d'entreprise constituera de facto, l'essence de notre fruit de recherche, quant à la SONABHY, elle servira de cadre pratique afin de vérifier et d'attester de l'opérationnalité de ce concept. Pour ce faire, la présente analyse sera constituée de la présentation des objectifs et des hypothèses. Egalement, nous présenterons les matériels et méthodes de l'étude, l'institution SONABHY et les résultats. Enfin, nous discuterons, analyserons et proposerons des solutions ou recommandations en vue d'améliorer la performance de la structure SONABHY.

I- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Nous tâcherons de présenter les objectifs (1) et les hypothèses (2) de l'étude suivant le problème posé dans l'introduction.

1- Objectifs de l'étude

Notre étude a pour objectif général de faire connaître la culture d'entreprise de la SONABHY. De façon spécifique, il s'agit de :

- ✓ **identifier les éléments (sources et composantes) de la culture d'entreprise de la SONABHY ;**
- ✓ **expliquer l'opérationnalité de la culture d'entreprise dans le management stratégique de la SONABHY ;**
- ✓ **identifier les limites de la culture d'entreprise de la SONABHY et formuler des propositions d'amélioration, en dernier ressort.**

Pour mener à bien cette réflexion, notre travail de recherche se construira autour de trois (03) hypothèses :

2- Hypothèses de l'étude

La formulation des hypothèses est le point central de la recherche. Il n'y a pas de recherche sans hypothèse. Et une hypothèse se peut être définie comme une prédiction provisoire ou une explication des rapports entre plusieurs variables. Pour cela, notre hypothèse principale est la suivante : **la culture d'entreprise est un actif stratégique dans le management et l'atteinte des missions organisationnelles de la SONABHY.**

De cette hypothèse principale découlent deux hypothèses secondaires :

- ✓ **a- la culture d'entreprise est le pilier de performance (développement) et de pérennité de la structure SONABHY ;**
- ✓ **b- la culture d'entreprise de la SONABHY, accuse des insuffisances dans son opérationnalité.**

Ainsi, après avoir présenté les objectifs et les hypothèses de l'étude, il est opportun de lever le voile sur la méthodologie et autres matériels de recherche.

II- MATERIELS ET METHODES

Cette partie décrit les méthodes et les techniques pour la réalisation de notre recherche. Elles assurent une liaison entre les informations principales tirées de notre approche théorique et les variables du champ empirique pour la partie Résultats et Analyse de notre réflexion. En effet, notre démarche se fonde principalement sur la clarification du vocable de culture d'entreprise, la présentation de la méthode de Geert HOFSTEDE et le recours à un questionnaire pour l'enquête de terrain.

1. Clarification du vocable de culture d'entreprise (organisation)

Le terme culture d'entreprise ou d'organisation est constitué des vocables culture et organisation (entreprise). La culture particulièrement vient du latin *cultura*, et définit l'action de cultiver la terre au sens premier, puis celle de cultiver l'âme, l'esprit, au sens figuré.

Dans ce sillage, Kluckohn stipule : « *La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées.* »² Force est de reconnaître que la culture recouvre la notion d'identité, permet de cerner les relations humaines et de fonder la société sur un ensemble de valeurs ou vision commune. Le Toupictionnaire en substance résume: « *La culture est l'ensemble des connaissances, des savoir-faire, des traditions, des coutumes, propres à un groupe humain, à une civilisation. Elle se transmet socialement, de génération en génération et non par l'héritage génétique, et conditionne en grande partie les comportements individuels. La culture englobe de très larges aspects de la vie en société : techniques utilisées, mœurs, morale, mode de vie, système de valeurs, croyances, rites religieux, organisation de la famille et des communautés, habillement...* »³ En somme, la culture existe. Elle est inhérente à l'homme et à la société.

Quant à l'organisation, elle découle également du latin *organum* et désignait du XII^e au XIV^e siècle un instrument de musique, un organe du corps. Outre son sens musical,

² *La culture d'entreprise dans une organisation : cas de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement*, p. 7.

³ Op.cit., p.14.

organiser signifie « *disposer de manière à rendre apte à la vie* »⁴. En sciences de gestion et dans une acception large, l'organisation se concrétise par une entité de plus en plus perméable à l'environnement ; qu'elle soit dénommée entreprise, administration, organisme ou société.

KAST et ROSENZWEIG conçoivent l'organisation comme « *un système composé d'un ensemble d'éléments différenciés interdépendants qui renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés* »⁵. Autrement dit, l'organisation est un système et permet de transformer des ressources en activités dans le but d'atteindre des objectifs avec une possibilité de feedback et demeure toujours « *influencée par le micro et le macro-environnement* »⁶.

Henri MINTZBERG en définitive, synthétise l'organisation par « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune* »⁷. En résumé, toutes ces définitions se recoupent et ce qui caractérise une organisation, c'est la façon de subdiviser le travail entre membres et de coordonner les résultats des différentes tâches. Ainsi, si le rapport culture et organisation vient à être posé, c'est parce que les managers ont compris que l'homme étant un acteur et un produit de la culture, peut être compris via sa culture. C'est dans cette veine que HOFSTEDE définit : « *la culture d'entreprise est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus* »⁸. En clair, c'est un ensemble de comportements formalisés qui caractérisent la manière d'être d'un groupe donné. Quant à HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN « *La culture d'entreprise constitue un modèle complexe de croyances et d'espérances partagées par ses membres. On peut dire plus précisément que la culture d'entreprise englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation.* »⁹

⁴ Dictionnaire Etymologique Larousse, Paris, 1971

⁵ La culture d'entreprise dans une organisation : cas de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement, p.14.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Bolinger (D.) et Hofstede (G.), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, p. 17.

⁹ HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, *Management des organisations*, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, 1^{re} édition, Paris, éditions Nouveaux Horizons, De Boeck Université, 2002, page 336.

Jean-Marie PERETTI empruntant la plume à Maurice THEVENET dans Ressources humaines, résume l'essence de la culture d'entreprise: « - *c'est un ciment qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise ;* - *c'est une explication fondamentale de ce qui s'y déroule ;* - *c'est le produit d'une histoire et pas seulement d'un instantané ;* - *c'est un patrimoine de savoir-faire, façon d'agir et de penser, vision commune ;* - *c'est un mode de description de l'organisation...* »¹⁰

THEVENET pense que culture d'entreprise est avant tout une méthode d'approche managériale servant à décrire les organisations. En tant que patrimoine, les collaborateurs d'une entreprise donnée se réfèrent à cet ensemble de valeurs fondamentales, de codes, de représentations, de normes, voire des connaissances qu'ils intériorisent et intègrent dans leurs habitudes au quotidien. Toutefois, en la matière, Geert HOFSTEDE est une référence et il convient de se pencher sur sa méthode d'analyse.

2. Les six dimensions culturelles de Geert HOFSTEDE

La base du management culturel a été élaborée dans les années 1960 par le célèbre professeur HOFSTEDE qui détermina six dimensions pour structurer les différences de style

de management ainsi que les différences culturelles. Ainsi, se déclinent les dimensions culturelles de l'auteur hollandais : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme, le collectivisme, la masculinité et la féminité. Cette théorie est indispensable pour avoir un profil exact sur le type de management.

a- La distance hiérarchique fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance hiérarchique, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles. A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance hiérarchique, les employés sont soumis à l'autorité de leurs supérieurs et les relations sont fortement hiérarchisées. Les pays latins, d'Europe, les pays d'Amérique du sud et les pays d'Afrique noire favorisent une grande distance hiérarchique. Alors

¹⁰ Ibidem.

que les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques favorisent une distance hiérarchique courte.

- b- Le contrôle de l'incertitude** traduit la mesure dans laquelle les membres d'une culture acceptent ou ressentent l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité. En revanche, les cultures tolérant l'incertitude, tels que les pays scandinaves ou anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles. Les pays de culture latine, d'Europe et d'Amérique pratiquent un fort contrôle de l'incertitude. Les pays anglo-saxons, l'Allemagne, les pays scandinaves, les pays du Sud-Est asiatique, l'Inde et les pays africains se caractérisent par un faible contrôle de l'incertitude.
- c- La masculinité** établit une distinction claire entre les rôles d'hommes et de femmes. Elle admet la prédominance des rôles masculins, lesquels sont plus orientés vers la performance économique. Pays à fort indice de masculinité : Japon, pays germaniques, Italie, Venezuela, Mexique, Colombie.
- d- La féminité** : dans les cultures féminines, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité, par conséquent, les valeurs féminines sont centrées sur la qualité de vie. Pays à fort indice de féminité: pays scandinaves et Pays Bas. Les pays anglo-saxons, asiatiques, Pérou, Chili, et les pays d'Afrique noire se situent dans la moyenne.
- e- L'individualisme** traduit la primauté de l'individu. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel. Les pays anglo-saxons, l'Australie et la Grande Bretagne sont les pays les plus individualistes.
- f- Le collectivisme** privilégie l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Suivant HOFSTEDE, l'Afrique de l'Ouest,

le

Pakistan et le Guatemala sont fortement imprégnés d'un esprit communautaire.

Au regard des six (06) dimensions culturelles de HOFSTEDE, la méthode par questionnaire¹¹ est la voie royale pour rendre compte du vécu quotidien de la SONABHY, dans la mesure où, il s'agit d'expliquer l'insaisissable, de rendre compte des non-dits, ce qui est murmuré ou sous-entendu. Le questionnaire permet également d'obtenir une quantité non négligeable de données quantitatives et qualitatives émanant des collaborateurs. A cet effet, ce questionnaire sera appliqué à un échantillon de cinquante (50) collaborateurs choisis de façon aléatoire dans la ligne hiérarchique. Ainsi, à la lumière de la théorie adoptée, il sera plus aisé dans la suite de l'étude d'utiliser ces données tout en les combinant avec des indicateurs quantitatifs notamment l'effectif et qualitatifs tels que la satisfaction, la reconnaissance et le degré d'estime (bien, bon, acceptable, etc.)

III- PRESENTATION INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DE LA STRUCTURE SONABHY

Nous présenterons la SONABHY suivant son schéma institutionnel et organisationnel. De fait, il sera question du statut juridique, des missions, de la structuration interne, du fonctionnement de la structure et un aperçu de la Direction des ressources humaines.

1. Le statut juridique

Née de la fusion de la Société d'Entreposage de Bobo (SEB) et de la Société d'Entreposage Burkinabè d'Hydrocarbures (SEBHY), la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) est une société d'Etat. Elle fut juridiquement créée par KITI n° 85-035/CNR/PRES/PECO du 09 octobre 1985.

Cependant, la SONABHY est régie de nos jours par la loi n° 08/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et par les dispositions du droit commun applicables aux sociétés commerciales du Burkina Faso. La société SONABHY est placée sous la tutelle technique du Ministère en charge du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère en charge des Finances avec un capital social de trois milliards (3. 000.000.000) de FCFA dont toutes les actions sont

¹¹ Le questionnaire ayant permis le décryptage de la culture d'entreprise de la SONABHY est en annexe du présent document.

détenues par l'Etat burkinabè. Ainsi, après avoir présenté les textes fondateurs de la SONABHY, quelles en sont ses missions ?

2. Les missions

La SONABHY a pour missions :

- ✓ 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 aux produits suivants: le Super 91 (sans plomb), le Pétrole Lampant, le Jet A1 (carburacteur), le Gasoil, le DDO (Distillate Diesel Oil), le Fuel-Oil et le Butane Commercial.

En résumé, pour atteindre ses objectifs et ses missions, la SONABHY a le veto de l'Etat d'exercer partout sur le territoire burkinabè. Toutefois, l'atteinte des objectifs et des missions de la structure est rendue possible par des hommes organisés qu'il convient de présenter.

3. L'organigramme et le fonctionnement de la SONABHY

L'organigramme¹² de la SONABHY est schématisé comme suit :

- ❖ une (01) Direction Générale ; qui a la responsabilité de l'entreprise ;
- ❖ dix (10) directions ; lesquelles assistent la direction générale.

Les décisions stratégiques qui engagent l'avenir de la structure sont prises par le Conseil d'Administration (CA). Quant aux décisions de gestion ; elles sont prises par le Directeur Général (DG). Et la Direction des Ressources Humaines (DRH) est chargée de la mise en œuvre et du pilotage de ces décisions.

Placée sous la tutelle technique du Ministère en charge du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère en charge des Finances, la SONABHY est régie par l'ensemble des textes de l'Etat (lois, décrets), notamment ceux relatifs aux entreprises publiques et aux sociétés d'Etat. L'instance supérieure de décision est l'Assemblée Générale des Sociétés

¹² L'organigramme complet de la SONABHY est en annexe du présent document.

d'Etat. La SONABHY est administrée par un Conseil d'Administration de neuf (09) membres¹³ dont huit (08) administrateurs et un (01) observateur. Ces administrateurs sont obligatoirement saisis de toutes les questions importantes pouvant influencer le bon fonctionnement de la structure. En tant que société d'Etat, la SONABHY est soumise au contrôle des structures nationales habilitées en l'espèce à savoir l'inspection d'Etat, des Finances, du Travail, etc. Elle est également soumise aux règlements propres à la structure elle-même.

La SONABHY est administrée par une Direction générale basée à Ouagadougou et regroupe les directions suivantes : la Direction de l'Audit et de la Qualité (DAQ), la Direction du Contrôle et Gestion (DGC), la Direction Juridique et du Contentieux (DJC), la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction de l'Approvisionnement et Stocks (DAS), la Direction du Dépôt de Bingo (DDB), la Direction du Dépôt de Bobo-Dioulasso (DDB), la Direction Commerciale et Marketing (DCM), la Direction Financière et Comptable (DFC) et la Direction des Ressources Humaines (DRH). Sont rattachées particulièrement à la Direction Générale, les Conseillers techniques, le Secrétariat général et le Service Personne Responsable des Marchés. Ainsi, après avoir présenté l'organigramme et le fonctionnement de la SONABHY, force est de reconnaître que l'ensemble du personnel de ces directions est géré par une Direction des Ressources Humaines (DRH). Un bref aperçu de la DRH ; structure incontournable dans l'organisation, fera l'objet du point suivant.

4. La Direction des Ressources Humaines (DRH) et le personnel de la SONABHY.

La DRH comprend un secrétariat et trois (03) services : le Service Administration et Gestion des Compétences, le Service Paie et Rémunération et le Service Social. A cet effet, la DRH est chargée entre autres de :

- élaborer la politique de gestion des RH de la société ;
- établir les plans de carrière des agents ;
- élaborer les systèmes de rémunération ;
- établir un système de communication interne ;

¹³ Le Conseil d'Administration est constitué de neuf membres : 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'Energie, un représentant du Ministère chargé des Infrastructures, un représentant du Personnel de la Société et un représentant de l'Inspection des Entreprises Publiques et Parapubliques à titre d'observateur.

- élaborer la politique de formation de l'organisation ;
- assurer l'administration du personnel ;
- définir les conditions de travail et les responsabilités des postes ;
- assurer la qualification du personnel de la SONABHY;
- coordonner l'élaboration et l'actualisation des outils de gestion des RH ;
- élaborer le budget du personnel.

L'effectif actuel de la société s'élève à 224 personnes dont 84 agents à Ouagadougou, 69 agents à Bobo-Dioulasso, et 71 à Bingo. Toutefois, on retrouve dans la ligne hiérarchique les agents d'exécution, les cadres moyens et les agents d'encadrement (cadres supérieurs). En récapitulant, le statut juridique, les missions organisationnelles, l'organigramme, le fonctionnement et une brève présentation de la DRH ont constitué l'essentiel de cette partie. Cependant, rechercher l'identité de la SONABHY dans le macro-environnement burkinabè, conduit nécessairement à étudier sa culture et le rôle des hommes qui la composent. Dans cette optique, la SONABHY a-t-elle une culture ?

IV- RESULTATS DE LA RECHERCHE

Toute étude qui se veut scientifique part d'un certain nombre de principes. Dans cette partie, nous présenterons les différents éléments qui permettent d'affirmer l'existence d'une culture à la SONABHY. Et le jeu en vaut la chandelle de rappeler que notre approche méthodologique repose sur les six (06) dimensions culturelles de HOFSTEDE, laquelle sera étayée par un questionnaire et une observation rigoureuse des signaux de l'entreprise. Toute entreprise ou organisation est un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures. Dans l'optique d'atteindre ses missions organisationnelles, l'entreprise a besoin de créer une identité collective qui deviendra le repère de tous ses membres. De ce fait, quels sont les éléments de la culture d'entreprise de la SONABHY (1) ? Mieux, comment ces éléments sont-ils transmis entre membres (2) ?

1. L'existence d'une culture d'entreprise à la SONABHY

a. Les textes fondateurs

La Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) est une société d'Etat et fut créée par KITI n° 85-035/CNR/PRES/PECO du 09 octobre 1985. La SONABHY est régie de nos jours par la loi n° 08/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et par les dispositions du droit commun applicables aux sociétés commerciales du Burkina Faso.

b. La culture d'entreprise à la SONABHY

A la question « *Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise à la SONABHY ?* », l'enquête de terrain donne les résultats suivants :

Tableau 1 : L'existence d'une culture à la SONABHY

| Réponse | Effectif | Pourcentage |
|--------------|----------|-------------|
| OUI | 38 | 76 |
| NON | 12 | 24 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Source : SONABHY

Ainsi, 76% de la population d'étude répondent par l'affirmative qu'il existe une culture d'entreprise à la SONABHY. Ce faisant, quels sont les éléments constitutifs de la culture d'entreprise de cette structure ?

c. Les éléments de la culture d'entreprise de la SONABHY

A la question de savoir les éléments caractéristiques de la culture d'entreprise de la SONABHY, les résultats de l'échantillon d'étude donnent les réponses suivantes :

Tableau 2 : Eléments de la culture d'entreprise

| Eléments de la culture d'entreprise de la SONABHY | Réponse | | |
|---|---------|-----|--------|
| | OUI | NON | Neutre |
| 1 valeurs | 42 | 08 | 00 |
| 2 méthodes de travail | 26 | 09 | 15 |
| 3 langage particularisé | 0 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|----|----|----|
| 4 codes vestimentaires | 25 | 0 | 25 |
| 5 mythes (Historique) | - | - | - |
| 6 croyances collectives | 28 | 15 | 07 |
| 7 Héros (Dirigeants) | 25 | 00 | 25 |
| 8 symboles (tableau sur les tarifs gaz, pétrole) | 32 | 08 | 10 |
| 9 rites | 27 | 00 | 00 |
| 10 habitudes socio-culturelles | 48 | 00 | 00 |

Source : SONABHY

Ce tableau est une synthèse de la question 1 du questionnaire et regroupe plusieurs éléments de la culture de la SONABHY que nous analyserons et interpréterons dans la partie Analyse-Discussion. Outre, ces éléments constitutifs, que nous révèle l'historique de cette entreprise ?

d. L'historique de la SONABHY

La Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) est une société d'Etat qui a été créée par KITI n° 85-035/CNR/PRES/PECO du 09 octobre 1985 par apport des actifs des deux sociétés de stockage d'alors à savoir, la Société d'Entreposage de Bobo (SEB) et la Société d'Entreposage Burkinabè d'Hydrocarbures (SEBHY), dont les actionnaires ont été expropriés pour cause d'utilité publique et indemnisés par l'Etat. Cette décision fait suite au rapport du 10 septembre 1985 du Ministre de la Promotion Economique à l'attention du Président du Faso qui préconisait la création d'une Société Nationale d'Hydrocarbures afin de permettre :

- ✓ sur le plan financier, à l'Etat 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) tenues à Bobo-Dioulasso du 22 juin au 1^{er} 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’Etat dans la gestion du sous-secteur pétrolier.

Actuellement la SONABHY est régie par la loi n° 08/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et par les dispositions du droit commun applicables aux sociétés commerciales du Burkina Faso. La SONABHY est donc une Société d’Etat au capital social de trois (3) milliards de FCFA. Ce capital social est divisé en trente mille (30 000) actions nominales de cent mille (100 000) francs chacune, exclusivement détenues par l’Etat. Pour l’importation et le stockage des hydrocarbures sur tout le territoire national, l’Etat accorde à la SONABHY un monopole de droit. Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère en charge du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère en charge des Finances.

Les principaux produits commercialisés par la société sont : le Super 91 (sans plomb), le Pétrole Lampant, le Jet A1 (carburacteur), le Gasoil, le DDO (Distillate Diesel Oil), le Fuel- Oil, le Butane Commercial. La SONABHY est certifiée à la norme de qualité ISO 9001 version 2008. Fort de cela, quelle est l’image de l’entreprise sur les collaborateurs et ses partenaires ?

e. L’image de la SONABHY

A la question « *Pendant combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour la SONABHY ?* » (Question 4 du questionnaire), les résultats se présentent comme suit :

Tableau 3 : l’image-maison de la SONABHY

| Echelle d’appréciation | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------------------|----------|-------------|
| <i>2 ans au plus</i> | 0 | 0 |
| <i>2 à 5 ans</i> | 0 | 0 |
| <i>Je quitterai avant la retraite</i> | 12 | 24 |
| <i>Jusqu’à la retraite</i> | 38 | 76 |

| | | |
|--------------|-----------|------------|
| Total | 50 | 100 |
|--------------|-----------|------------|

Source : SONABHY

En définitive, la SONABHY a une culture d'entreprise caractérisée par les textes fondateurs et d'application, les valeurs, les symboles, l'histoire, l'image-maison de l'entreprise. A ces éléments, il faudrait ajouter la langue française qui est le véhicule par excellence de la culture de cette organisation.

Dans cette dynamique, comment appréhender la culture organisationnelle de la SONABHY à la lumière de la théorie de Geert HOFSTEDE ?

2. La culture d'entreprise de la SONABHY selon HOFSTEDE

a. La distance hiérarchique

A la question « *Là où vous travaillez, le personnel craint-il souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ?* », ainsi se présentent les résultats de l'enquête.

Tableau 4: la distance hiérarchique entre collaborateurs de la SONABHY

| Echelle d'appréciation | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| <i>1 Toujours</i> | 0 | 0 |
| <i>2 Souvent</i> | 6 | 12 |
| <i>3 Quelquefois</i> | 30 | 60 |
| <i>4 Rarement</i> | 7 | 14 |
| <i>5 Jamais</i> | 7 | 14 |
| Total | 50 | 100 |

Source : SONABHY

b. Le contrôle de l'incertitude

Cette question permet de recueillir les données sur le contrôle de l'incertitude : « *Pendant combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour la SONABHY ?* »

Tableau 5 : l'incertitude au sein de la SONABHY

| Echelle d'appréciation | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| <i>2 ans au plus</i> | 0 | 0 |
| <i>2 à 5 ans</i> | 0 | 0 |

| | | |
|---------------------------------------|-----------|------------|
| <i>Je quitterai avant la retraite</i> | 12 | 24 |
| <i>Jusqu'à la retraite</i> | 38 | 76 |
| Total | 50 | 100 |

Source : SONABHY

c. La masculinité/féminité

« Mon chef direct ne tient pas à m'aider à progresser », cette question permet de savoir si le personnel de la SONABHY favorise la masculinité et/ou la féminité.

Tableau 6: la masculinité/féminité au sein de la SONABHY

| Echelle d'appréciation | Effectif | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| 1 Tout à fait d'accord | 0 | 0 |
| 2 D'accord | 0 | 0 |
| 3 Cela dépend | 0 | 0 |
| 4 Pas d'accord | 5 | 10 |
| 5 Pas du tout d'accord | 40 | 80 |
| 6 Indéterminé | 5 | 10 |
| Total | 50 | 100 |

Source : SONABHY

d. L'individualisme

La question 6 du questionnaire permet de cerner l'individualisme au sein de la structure SONABHY. De fait, l'enquête de terrain donne les avis suivants :

Tableau 7: l'individualisme à la SONABHY

| Questions | Tout à fait d'accord | D'accord | Cela dépend | Pas d'accord | Pas du tout d'accord | Effectif total |
|---|----------------------|----------|-------------|--------------|----------------------|----------------|
| Les employés ne respectent pas un chef qui leur demande leur avis avant de prendre une décision | 05 | 05 | 04 | 12 | 24 | 50 |
| Un bon chef donne des instructions détaillées | 24 | 10 | 08 | 05 | 03 | 50 |
| Mon chef direct ne tient pas à m'aider à progresser | 03 | 03 | 02 | 04 | 40 | 50 |

| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-----------|
| Un employé ne devrait pas demander une augmentation de salaire | 04 | 06 | 24 | 12 | 04 | 50 |
|--|----|----|----|----|----|-----------|

Source : SONABHY

e. Le collectivisme

Cette question permet de savoir si la structure SONABHY a un esprit communautaire ou collectiviste. « *Les règles d'une entreprise ne devraient pas être enfreintes, même si l'employé pense que c'est dans l'intérêt de celle-ci ?* » (Question 3 du questionnaire).

Tableau 8: l'esprit communautaire à la SONABHY

| Echelle d'appréciation | Effectif | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| 1 Tout à fait d'accord | 12 | 24 |
| 2 D'accord | 12 | 24 |
| 3 Cela dépend | 26 | 52 |
| 4 Pas d'accord | 0 | 0 |
| 5 Pas du tout d'accord | 0 | 0 |
| Total | 50 | 100 |

Source : SONABHY

En somme, les résultats de la recherche ont permis de lever le voile sur les éléments caractéristiques de la culture d'entreprise de la SONABHY. Aussi ces résultats ont-ils permis de rechercher les éléments d'analyse suivant la théorie de HOFSTEDE afin de montrer véritablement que la culture d'entreprise est un actif stratégique dans le management et l'atteinte des missions organisationnelles de la SONABHY. Pour ce faire, nous passerons en revue chaque élément des résultats de l'étude pour confirmer ou affirmer que la culture d'entreprise est le pilier de performance (développement) et de pérennité de la structure SONABHY.

V- DISCUSSION ET ANALYSE

La partie Discussion et Analyse se veut d'analyser, de critiquer et d'interpréter les données récoltées dans la section RESULTATS. En clair, cette partie permettra de confirmer ou d'infirmer certains éléments des résultats de l'étude.

1. La culture d'entreprise, un actif stratégique dans le management de la SONABHY

a. Les textes fondateurs

La SONABHY fut créée par KITI n° 85-035/CNR/PRES/PECO du 09 octobre 1985 et est régie de nos jours par la loi n° 08/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et par les dispositions du droit commun applicables aux sociétés commerciales du Burkina Faso. Ces (02) deux textes permettent de faire le portrait juridique de la structure, laquelle a un passé, un présent et une vie future au regard des missions organisationnelles et du rôle incontournable de la SONABHY. Ces textes constituent la carte d'identité de la société, car permettent de caractériser et de situer la structure dans le macro-environnement burkinabè. A cet effet, que nous apprend l'histoire de l'entreprise ?

b. L'historique de la SONABHY

L'histoire de la SONABHY permet d'explorer le passé de l'entreprise qui à ses débuts était gérée par deux sociétés de stockage à savoir, la Société d'Entreposage de Bobo (SEB) et la Société d'Entreposage Burkinabè d'Hydrocarbures (SEBHY). Toutefois, ces actionnaires ont été expropriés pour cause d'utilité publique et indemnisés par l'Etat. Cela se comprend aisément dans la mesure où « consommons burkinabé » résumait toute l'essence du patriotisme et du nationalisme sous la révolution. Dans cette optique, la SEB et la SEBHY furent expropriées et toutes les actions détenues par l'Etat et ce, jusqu'à nos jours. Soulignons, que l'Etat sur le plan financier, voulait réaliser des bénéfices afin de renforcer sa trésorerie et permettre aux consommateurs d'avoir des niveaux de prix supportables. Aussi l'Etat voulait-il sur le plan politique, négocier directement avec les pays producteurs d'hydrocarbures dans l'optique de meilleurs prix. En dernier ressort, l'Etat sur le plan stratégique, voulait garantir au pays une plus grande sécurité énergétique.

Ces objectifs furent rendus possibles d'une part par la décision du 10 septembre 1985 du Ministre de la Promotion Economique qui préconisait la création d'une Société Nationale d'Hydrocarbures. D'autre part, cette vision émanait des conclusions des huitièmes assises des tribunaux populaires de la révolution (TPR) tenues à Bobo-Dioulasso du 22 juin au 1^{er}

juillet 1985, qui, après avoir constaté 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’Etat dans la gestion du sous-secteur pétrolier.

Il est à noter une quasi-inexistence de textes pouvant faciliter la recherche documentaire sur le passé de l’entreprise concernant cette période de gestion privée. Outre l’histoire et les textes portant création de la SONABHY, quels sont les éléments caractéristiques de cette structure ?

c. Les éléments de la culture d’entreprise de la SONABHY

Pour vivre en société, les hommes codifient un ensemble de comportements ou attitudes qui les différencient des membres d’autres groupes. Et l’entreprise étant un construit social ne déroge pas à cette règle. Pour appréhender la culture organisationnelle de la SONABHY, les résultats du tableau 2 (Partie Résultats de la recherche), donne les éléments suivants :

❖ **Les valeurs** : elles sont l’expression de ce que doit être l’entreprise. Elles résultent de l’expression des dirigeants, des collaborateurs et annoncent une façon d’être originale. Les valeurs de la SONABHY s’articulent autour de :

l’accueil du client : le personnel de la structure travaille de sorte à réserver un accueil chaleureux au client. D’emblée, il l’accueille, l’écoute, ensuite répond à ses attentes et mesure sa satisfaction ;

le sens du service public : les missions organisationnelles et les activités de la SONABHY sont orientées pour répondre aux attentes des populations en matière d’accès aux produits énergétiques et pétroliers ;

le professionnalisme : les RH de la SONABHY travaillent avec compétence, intégrité et rigueur. Elles réalisent les missions organisationnelles avec le souci de l’engagement et du respect ;

l’esprit d’équipe : le personnel partage les connaissances et

les informations, favorise l'intégration de nouvelles recrues et les accompagne par un soutien professionnel.

En substance, les RH et la SONABHY véhiculent quatre valeurs fondamentales. Et cela est sous-tendu par le dépouillement des données sur la question dont 84% de la population d'étude assertent ses valeurs. Néanmoins, 16 de l'échantillon répond par la négative. C'est dire que ces personnes ne se retrouvent pas d'une part dans ces valeurs ou elles l'ignorent d'autre part, si toutefois, ce sont de nouvelles recrues. Mais nous tiendrons compte de cette assertion négative dans la suite de l'analyse en vue de formuler des recommandations dans la mesure où ce pourcentage mérite un examen minutieux.

❖ **les méthodes de travail** : elles sont perceptibles à première vue à travers l'organigramme formel de la structure, la description des liens hiérarchiques et fonctionnels. Egalement, on note une bonne définition des règles de décisions, une régularité de la tenue des réunions du Conseil d'Administration (CA), un fonctionnement effectif des entités existantes, une bonne formalisation des procédures administratives et une bonne identification des principaux processus de travail. Enfin au sein de la société ; il y a une bonne circulation de l'information et des dossiers entre les entités, une adéquation entre les moyens matériels disponibles et les missions assignées, un bon système de contrôle interne, de contrôle de la qualité et une volonté manifeste des dirigeants de mettre en place une organisation optimale au sein de la SONABHY. Ces données qualitatives sur les méthodes de travail ont été obtenues grâce à une observation rigoureuse des faits et gestes des RH de l'entreprise durant notre période de stage¹⁴. En plus, ces données sont complétées par les avis de l'échantillon : soit (26 OUI) 52% des enquêtés reconnaissent et épousent ces méthodes d'organisation du travail à la SONABHY. Par contre, 18% des RH (09 NON) ne partagent pas ces méthodes d'organisation du travail. A certains égards, ces personnes voudraient apporter leur touche personnelle dans l'optique où la pratique enseigne mieux que la théorie. Et, 30% (15 NEUTRE) des enquêtés se rangent dans la neutralité. En effet, ces personnes ignorent la question ou se réservent tout simplement de donner leur appréciation. Toutefois, que dire du langage utilisé comme moyen de communication de la culture de la SONABHY ?

¹⁴ Le stage s'est déroulé du 07 septembre au 06 novembre 2015.

- ❖ en ce qui concerne le **langage particularisé**, l'ensemble de la population a donné une réponse négative. Cela sous-tend qu'il n'existe pas à la SONABHY, un langage codifié du genre « argot », c'est-à-dire des expressions propres et reconnues par tout le personnel. Cependant, le mooré, dioula et l'anglais sont des langages particularisés pour traiter avec certains clients. En sus, la langue française est le véhicule par excellence de la culture d'entreprise de la SONABHY. A ce titre, le français est utilisé lors des prises de décisions stratégiques et pour diffuser les programmes hebdomadaires, mensuels, etc. En somme, la langue française demeure le premier moyen de communication entre collaborateurs de la SONABHY. Et pour une structure qui se veut moderne, l'entité a-t-elle un code vestimentaire ?
- ❖ **les codes vestimentaires** : ils peuvent être source de langage particularisé car dans les entreprises d'IBM et HP, les responsables et les agents d'exécution n'ont pas la même tenue vestimentaire. Le responsable s'habille en costume-cravate tandis que l'employé d'exécution ou l'ingénieur de conception est en salopette.
A la SONABHY, 50% (25 OUI) de l'échantillon soutiennent qu'il existe un code vestimentaire propre aux agents qui ont la charge des produits pétroliers et gazeux. C'est généralement une combinaison spéciale (couleur bleue) qui est offerte à l'agent chargé de ces tâches. Cependant, 50 % des enquêtés répondent par la neutralité. Cela sous-tend qu'au niveau administratif, les cadres supérieurs comme moyens s'habillent en chemise simple ou en costume et certains en Tee-shirt.
- ❖ **les mythes** : ils forment l'histoire de l'entreprise en référence aux prouesses du fondateur. Ils sont faits d'anecdotes que l'on raconte à propos de tel succès ou de tel échec ; incarnant la raison d'être de l'entreprise et les preuves de son développement. Les mythes marquent durablement la culture d'entreprise ; car évoquent des faits incontestables. Après analyse des données, il ressort entre autres que les mythes de la SONABHY se rapportent à l'historique de l'entreprise présentée plus haut, à la certification de l'entreprise aux normes de qualité ISO 9001 version 2008, un audit organisationnel de la SONABHY réalisé le 03 juin 2015. Outre ces événements marquants, il faut ajouter les trophées décernés lors des compétitions sportives.
- ❖ **les croyances collectives** : ce sont les convictions de l'organisation. A la SONABHY, les RH croient à **la perception du temps** et ce, depuis 1985. Car qu'est-ce que planifier, anticiper, recruter, prendre les bonnes décisions, si la SONABHY n'a aucune notion du temps ? C'est dans cette optique que la SONABHY depuis cette date va se

tourner désormais vers une planification long terme. Outre cela, des contrats plans triennaux régissent les relations Etat- SONABHY et un cahier des charges fixe les conditions et obligations des deux parties. Somme toute, cela a été rendu possible par l'activité ;

la perception de l'activité : à la SONABHY, un programme hebdomadaire, voire mensuel est remis aux collaborateurs, fixant pour chacun d'eux les objectifs à atteindre. En plus, un bilan de toutes les activités menées durant le mois fait l'objet d'une rencontre. Parfois, au regard des contraintes, certaines activités sont reportées au mois suivant en plus des activités et objectifs dudit mois. En résumé, chaque mois a ses objectifs, ses activités pour chaque direction, service et collaborateur.

En résumé, 14% des enquêtés ne donnent pas leur avis sur les croyances de l'organisation, tandis que 30 % (15 NON) opposent leur veto. Néanmoins, 56% (28 OUI) de la population d'étude confirment ces croyances collectives de la SONABHY. Ainsi, retenons qu'au sein de la structure, il existe une bonne adéquation entre les moyens matériels disponibles et les missions assignées à chaque agent, un bon système de contrôle interne et de la qualité de service.

❖ **les héros ou dirigeants** : à la question de savoir les directeurs généraux qui ont marqué l'histoire de la SONABHY le dépouillement révèle les pourcentages suivants: 50% (25 NEUTRE) des enquêtés ne répondent pas à la question. Cela suppose que ces collaborateurs décident simplement de ne pas répondre ou d'ignorer la question. A ces collaborateurs de la neutralité, s'opposent 50 % (50 OUI) qui donnent les noms des directeurs suivants :

- YAMEOGO T. Jean Hubert ;
- Paul Marie COMPAORE ;
- Boukary Jean Baptiste de la Salle BEREHOUNDOUGOU ;
- Gambetta Aboubakar NACRO ;
- Hilaire KABORE.

Outre ces figures emblématiques, que nous révèlent les symboles et rites de la société SONABHY ?

❖ **les symboles et rites** : les symboles sont composés de logos, chartes, style, les tenues vestimentaires et les gadgets. La langue apparaît de façon subtile comme le symbole le plus perfectionné. En plus de ces symboles, ce tableau ci-dessous résume l'essentiel de la SONABHY que le consommateur lambda est tenu de savoir:

Tableau 9 : Tarif au consommateur

| | | Ouagadougou | | Bobo Dioulasso |
|-----------------------|---------|-------------|--|----------------|
| Hydrocarbure | Qté | Tarifs | | |
| Super 91 | 1 litre | 602 F CFA | | 597 F CFA |
| Gasoil | 1 litre | 526 F CFA | | 521 F CFA |
| Pétrole | 1 litre | 480 F CFA | | 475 F CFA |
| Melange2T | 1 litre | 610 F CFA | | 605 F CFA |
| DDO | 1 litre | 497 F CFA | | 488 F CFA |
| Gaz Butane | | | | |
| B12 | 12,5 Kg | 5000 F CFA | | 5000 F CFA |
| B6 | 6 Kg | 2000 F CFA | | 2000 F CFA |
| B3 | 2,75 Kg | 915 F CFA | | 915 F CFA |
| Bobo Dioulasso | | | | |

Source : Structure des prix du 10 mai 2016 de l'arrêté n°2016-002/MCIA/MINEFID

Ces données sont corroborées par 16% des collaborateurs qui répondent par la négative. Soit 08 personnes sur 50 donnent leur veto soit par ignorance ou par un refus. En plus, 20 % des collaborateurs se sont tus sur la question et représentent 12 agents. Par contre, 64% soit 32 agents enquêtés, témoignent de ces symboles comme des leitmotifs dans la structure.

Quant aux rites et routines, ils constituent l'ensemble des pratiques connues de tous. Ils impactent le consensus et les valeurs partagées. Il s'agit de rites d'intégration des nouveaux embauchés, les interviews dans le journal et la page web de l'entreprise. Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Ils recouvrent les routines informelles acquises par l'expérience. Sur cette question, 54 % des collaborateurs affirment et soutiennent avec force bonté de l'existence de rites à la SONABHY. Alors que 46% des collaborateurs s'en abstiennent ; chose qui n'est guère fortuite.

- ❖ **les habitudes socio-culturelles** : la SONABHY est presque incontournable et s'affiche comme une défenderesse de l'environnement. A cet effet, la SONABHY contribue à la préservation de l'environnement, à la lutte contre la désertification par

la promotion et la vulgarisation de la consommation du gaz butane comme substitut au bois de chauffe et au charbon de bois.

La SONABHY se réclame également proche de la population burkinabè. Elle contribue à de nombreuses réalisations, aux actions socio-culturelles et sportives telles que la construction d'infrastructures sportives, le sponsoring de clubs sportifs, le soutien financier à l'équipe nationale de football (les Etalons), la construction d'écoles dans les villages, le soutien financier à l'organisation des grands événements dans le pays : Festival Panafricain du Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou (FESPACO), Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou (SIAO), Semaine Nationale de la Culture (SNC), foires régionales, etc. Et 96% des collaborateurs prêtent leurs voix à la structure et témoignent de la loyauté de la SONABHY à la population burkinabè.

En définitive, la culture d'entreprise de la SONABHY existe et est caractérisée par les valeurs de professionnalisme, le sens du service public, l'accueil du client, lesquelles sont corroborées par des méthodes de travail, des mythes, le langage, les codes vestimentaires et les habitudes socio-culturelles qui ne laissent personne indifférente. A ce titre, quel est l'impact de la culture d'entreprise sur l'image de l'entité SONABHY ?

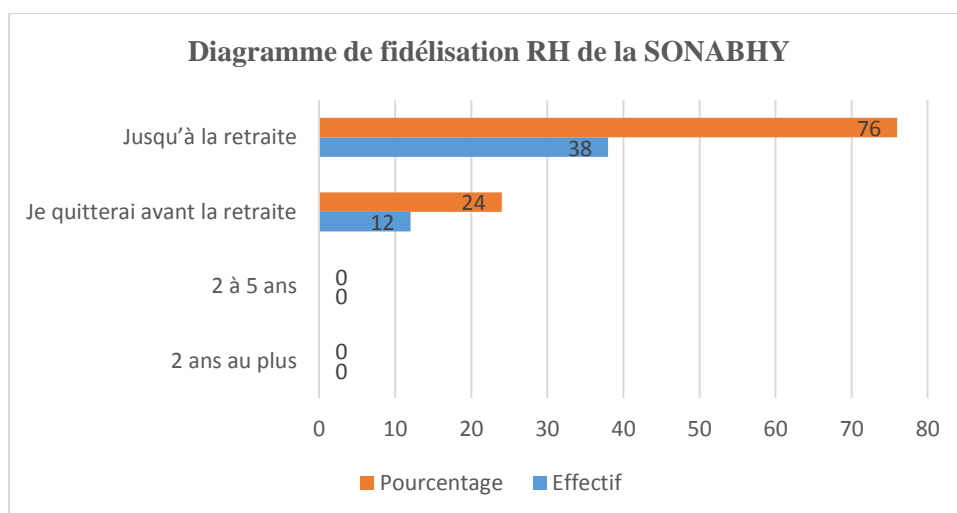
d. La culture d'entreprise et l'image-maison de la SONABHY

D'entrée de jeu, la culture d'entreprise de la SONABHY est incontournable et cette affirmation trouve sa justification dans l'étroite relation entre la représentation qu'a le personnel de la structure, ses objectifs et missions. C'est rappeler que la culture organisationnelle de la SONABHY est le premier facteur pris en compte par les candidats et un collaborateur ayant une image négative de son entreprise mobilisera naturellement peu d'énergie pour œuvrer à la mission de celle-ci. D'où l'idée ; il faut « vendre » d'abord l'entreprise aux collaborateurs de sorte que chacun trouve un maximum de convergences entre ses attentes et celles de l'organisation. Aussi la culture d'entreprise développe-t-elle cette fierté d'appartenance et la SONABHY n'est plus considérée à ce titre comme une entreprise, mais une seconde famille. En plus, la culture organisationnelle de la SONABHY développera naturellement en chaque salarié une représentation mentale de l'entreprise pour trois raisons : le personnel de la structure est un formidable vecteur de communication de

bouche à oreille de son entreprise. Les RH de SONABHY sont les représentants de l'entreprise et véhiculent dans leur quotidien l'image de la société. De la sorte, la culture organisationnelle de la SONABHY apparaît comme le régulateur entre ce qui se dit à l'externe et ce qui se passe à l'interne de l'entreprise. Car les valeurs de la structure doivent répondre aux attentes du monde extérieur et ce, partant de l'accueil du client, le sens du service public, le professionnalisme et l'esprit d'équipe. A la question « Pendant combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour la SONABHY ? » (Question 4 du questionnaire), le diagramme en bâtons donne les sondages suivants :

Graphique 1 Diagramme de fidélisation RH de la SONABHY

Légende : bande orange : pourcentage ; bande bleue : effectif



Source : données du tableau 3, partie Résultat

Le diagramme en bâtons donne les avis des agents de la SONABHY sur leur départ à la retraite. Ainsi, se dégage deux tendances ; les agents qui quitteront la structure avant la retraite sont au nombre de 12 (bâton bleu horizontal) et représentent 24% (bâton orange horizontal) de l'ensemble des collaborateurs. Il est à noter qu'aucun agent ne quittera la structure avant cinq ans ; c'est-à-dire avant 2023. Par contre 76% des enquêtés pensent travailler jusqu'à la retraite et témoignent ainsi de leur fidélité et dévouement à la SONABHY. En clair, la culture de la SONABHY est indispensable dans l'acquisition et la fidélisation des RH pour un rayonnement de l'image-maison de la société. Dans cette optique, pouvons-nous postuler l'idée selon laquelle ; la culture organisationnelle est le pilier de performance (développement) et de pérennité de cette structure.

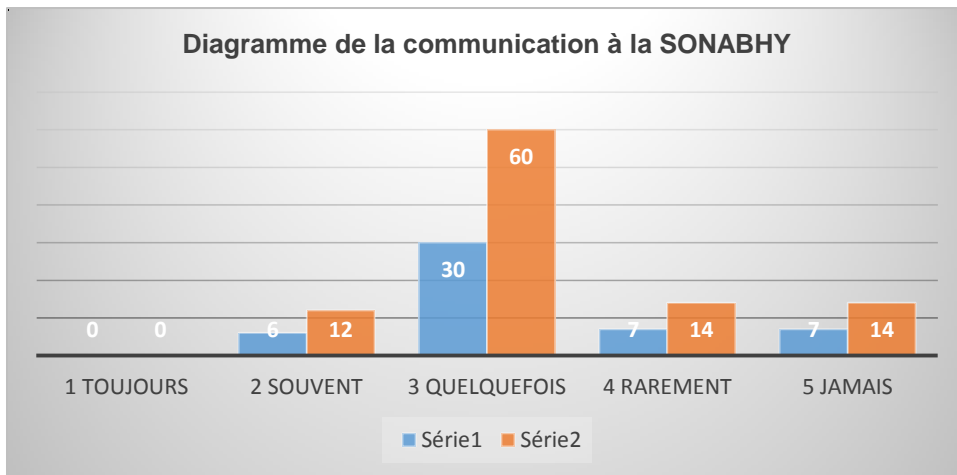
2. La culture d'entreprise comme pilier de performance (développement) et de pérennité de la structure SONABHY

a. La culture d'entreprise comme outil de communication à la SONABHY

La communication est perçue à la SONABHY comme un atout. Elle est un échange entre collaborateurs, c'est être en contact avec les autres. C'est passer également un message, se faire comprendre des autres. D'où communiquer, c'est partager des informations. De fait, la communication est un outil incontournable de gestion, car elle imprègne les prises de décisions, rend possible les entretiens d'évaluation, motive en somme les RH. La communication impacte de fait les savoir, les savoir-faire et les savoir-être des collaborateurs à telle enseigne qu'ils forment une famille. L'étude de terrain a ainsi permis de déceler une communication de type descendant via lequel le sommet stratégique (CA et DG) décline des missions à chaque direction, service et individu. Egalement, une communication de type ascendant est utilisée par le collaborateur dans la ligne hiérarchique pour suggérer ou signaler un problème au sommet stratégique. De même un troisième type de communication dit horizontal est beaucoup utilisé par les collaborateurs de l'office dans le coaching, le mentorat. Ce modèle de communication sert aussi de facteur d'ambiance : plaisanterie entre collaborateurs. Somme toute, qu'elle soit ascendante descendante ou horizontale, la DRH est le cœur et cela permet la représentation ci-dessous :

Graphique 2 : Diagramme de la communication à la SONABHY

Légende : série 1 : effectifs, série 2 : pourcentages



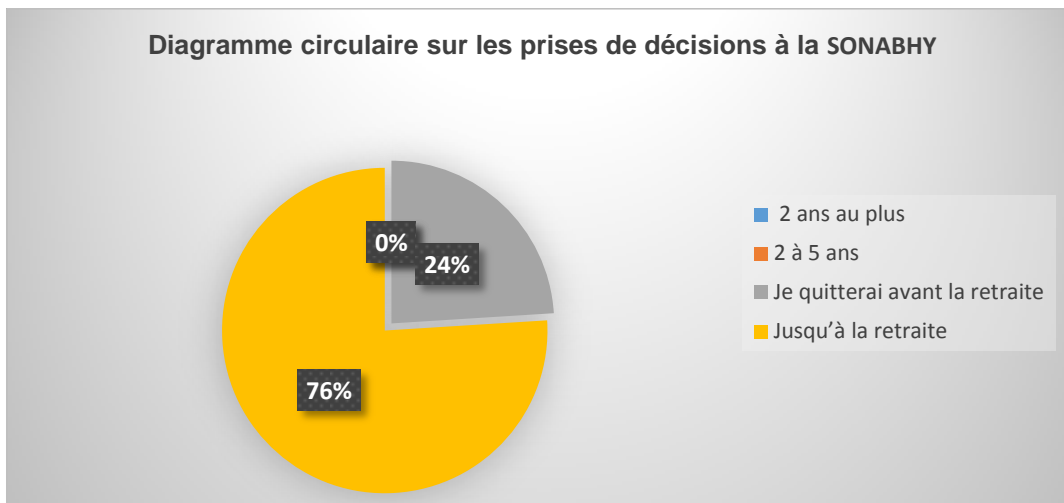
Source : Données du **tableau 4** (Partie RESULTATS)

Il ressort de l'analyse que la SONABHY combine deux distances hiérarchiques : une grande distance hiérarchique et une courte distance hiérarchique. La grande distance hiérarchique est perceptible à la troisième appréciation (3 QUELQUEFOIS) en ce qui concerne les relations de travail entre collaborateurs. Cette distance hiérarchique se justifie par les grades et échelons qui existent entre l'employé d'exécution et celui de conception. Ainsi, 60% (soit 30 agents) des enquêtés confirment cette distance hiérarchique ; laquelle est en parfaite adéquation avec la théorie de HOFSTEDE. Outre celle-ci, on retrouve également une courte distance hiérarchique au sein de la structure. Cette distance est étayée par les appréciations qualitatives (2 SOUVENT, 4 RAREMENT, 5 JAMAIS), lesquelles représentent respectivement 12%, 14 % et 14% des collaborateurs. Toutefois, ce qui est original à la SONABHY, c'est le fait de réussir le mariage entre une grande et une courte distance hiérarchique en vue d'atteindre ses objectifs organisationnels. Dans le même ordre d'idée, quel est l'impact de la culture d'entreprise sur les prises de décisions à la SONABHY ?

b. La culture d'entreprise et les prises de décisions à la SONABHY

La culture organisationnelle de la SONABHY imprègne les prises de décisions du Conseil d'Administration, surdétermine les décisions de gestion de la Direction générale. En d'autres termes, les décisions prises au sommet stratégique doivent afficher les valeurs de l'entreprise de sorte à impliquer tous les salariés afin de créer l'adhésion, la motivation et la mobilisation des collaborateurs. Le recueil des données sur la présente question est illustré par un graphique.

Graphique 3 : Diagramme circulaire sur les prises de décisions à la SONABHY



Source : données du **tableau 5** (Partie RESULTATS)

En clair, la culture d'entreprise en établissant les règles et principes partagés par les collaborateurs, complète les grandes décisions stratégiques et favorise un contrôle de l'incertitude. De l'avis de HOFSTEDÉ, les pays africains se caractérisent par un faible contrôle de l'incertitude. Cela se comprend d'une manière générale, mais la SONABHY particulièrement déroge à cette règle et affiche un fort contrôle de l'incertitude au regard de sa nature et missions. A cet effet, 24% des collaborateurs quitteront la structure après cinq ans. Et 76% des collaborateurs de la structure travailleront jusqu'à la retraite. Cela démontre que la SONABHY a un fort contrôle de l'incertitude et sa certification aux normes de qualité ISO 9001 en est une illustration. Au regard de cette volonté affichée, que penser du climat social de la société ?

c. La culture d'entreprise et le climat social à la SONABHY

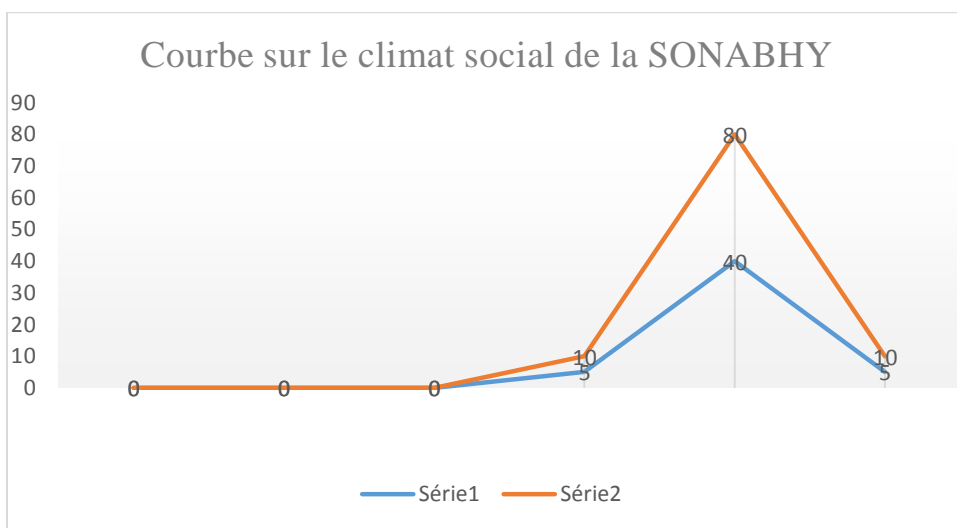
Le climat social permet de déceler les type (s) de communication dans une entreprise. Il permet également de savoir comment les relations sociales sont gérées entre collaborateurs. A la SONABHY, le climat social favorise une communication ascendante, descendante et horizontale. Il contribue positivement à la performance globale de l'organisation. Succinctement, la cohésion entre agents, le partage des informations sociales, la gestion des évènements sociaux, caractérisent ce climat social. Et cela a pour incidence l'épanouissement au travail, la solidarité entre pairs, lesquels sont des facteurs de performance de l'entreprise. Ainsi, le maintien du climat social est assuré par la DRH à

travers le Service Social (SS) qui a la charge d'assister les agents en cas de problèmes sociaux et d'organiser les activités récréatives.

Notons, qu'au-delà de la fourniture des hydrocarbures, la SONABHY contribue à la préservation de l'environnement, à la lutte contre la désertification par la promotion et la vulgarisation du gaz butane comme substitut au bois de chauffe et au charbon de bois. Elle contribue à de nombreuses réalisations, actions socio-culturelles et sportives telles que la construction d'infrastructures sportives, le sponsoring de clubs sportifs, le soutien financier à l'équipe nationale de football, la construction d'écoles dans les villages, le soutien financier à l'organisation du FESPACO, du SIAO, de la SNC et des foires régionales. En somme, le climat social de la SONABHY peut être mathématisé par un graphique.

Graphique 4 : Courbe sur le climat social de la SONABHY

Légende : Courbe bleue : effectif, courbe orange : pourcentage



Source : données du **tableau 6** (Partie RESULTATS)

Ainsi 10% (soit 05 agents) des collaborateurs de la structure déprécient ce climat et 10% notamment se rangent dans la neutralité avec l'avis « Indéterminé ». Cependant, le graphique, dépeint un bon climat social et 80% des salariés le témoignent. En faisant le lien avec la théorie de HOFSTEDE, la SONABHY est féministe dans la mesure où l'entreprise de par ses missions, recherche l'épanouissement de tous les citoyens burkinabè et de son personnel grâce aux efforts conjugués de son capital humain. Fort de ce constat, la SONABHY est-elle une entreprise sociable ?

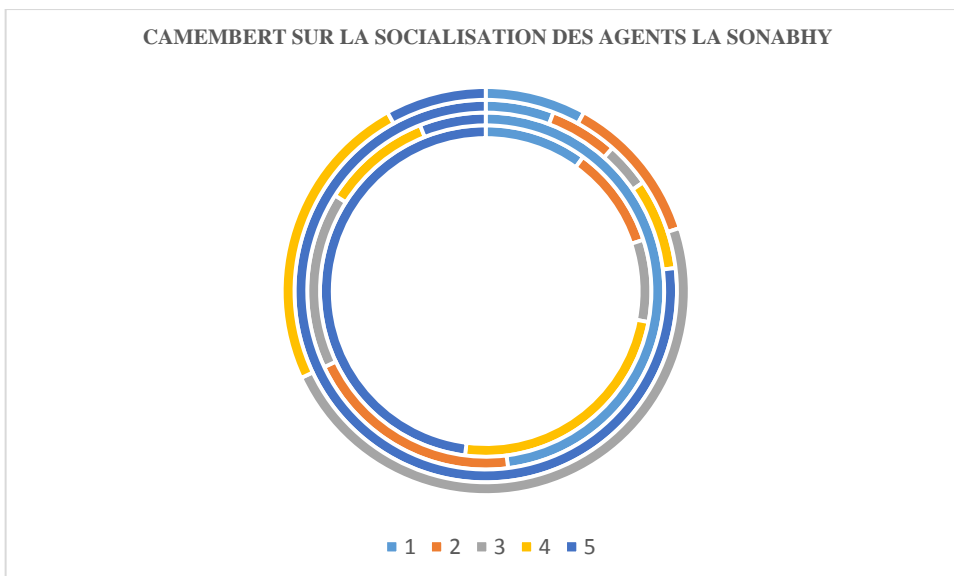
d. La culture d'entreprise comme outil de socialisation à la SONABHY

La socialisation est le processus par lequel un collaborateur est intégré dans la culture d'une organisation. En effet, après l'acquisition des RH, les nouvelles recrues sont intégrées et socialisées à la culture d'entreprise de la SONABHY. Ce rite a lieu pendant la phase accueil/intégration des RH où chaque direction passe faire une brève présentation de ses attributions. Tout commence avec le mot de bienvenue du DG et se termine par des échanges avec la DRH. Cette phase est d'une importance capitale pour la SONABHY car favorise l'adhésion du nouveau venu, de raccourcir la distance hiérarchique, réduire la période d'incertitude et d'angoisse liés à tout début.

De fait, la culture d'entreprise de la SONABHY devient l'élément organisateur de ce lien social et contribue à unir nouveaux et anciens collaborateurs autour des valeurs de l'organisation. Cette pratique a un impact positif considérable sur la performance de l'entreprise en ce sens que le nouveau venu étant intégré, socialisé devient un homme motivé. Par conséquent, la SONABHY n'est plus perçue uniquement comme un lieu de travail, mais une seconde famille, un espace de socialisation, de reconnaissance personnelle, un lieu d'apprentissage. Et l'enquête de terrain permet cette représentation.

Graphique 5 : Camembert sur la socialisation des agents la SONABHY

Légende : 5 Tout à fait d'accord, 4 D'accord, 3 Cela dépend, 2 Pas d'accord, 1 Pas du tout d'accord



Source : données DRH SONABHY

Ce camembert donne les avis des collaborateurs sur leur socialisation à la culture d'entreprise de la SONABHY. De ces avis, 10% (1 : 05 agents) des enquêtés affirment catégoriquement ne pas être socialisés. Egalement 10% (2 : 05 agents) des collaborateurs affirment ne pas être d'accord et rejoignent le premier groupe. Alors que 8% (3 : 04 agents) soutiennent que cela est situationnel ou dépend. En sus, 24% (4 : 12 agents) pensent être d'accord en ce qui concerne leur accueil/intégration. Et 48% (5 : 24 agents) des collaborateurs assertent être « tout à fait d'accord » sur les techniques de socialisation de la structure. Du coup, 36 agents soit 72% de la population d'étude pensent être satisfaits sur la question. Cela dépeint suivant HOSTEDE que la SONABHY n'est pas une entreprise individualiste, elle tend plutôt vers le communautarisme. De ce fait, y a-t-il lieu de s'interroger sur la notion de conflit dans cette structure ?

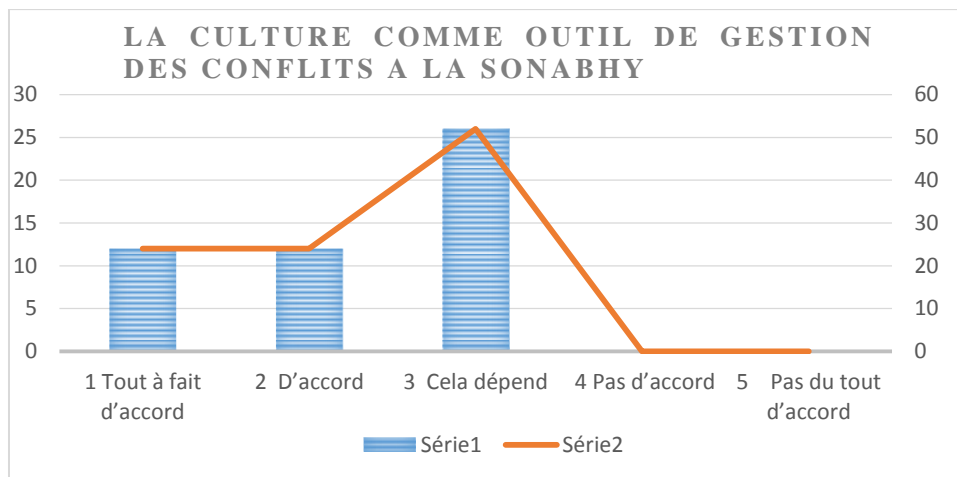
e. La culture d'entreprise et la gestion des conflits à la SONABHY

Le conflit peut être compris comme un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité dont l'impact négatif est considérable pour l'organisation. De fait, la gestion des conflits s'impose comme un impératif tout comme le maintien du climat social et la socialisation des collaborateurs. Pour se prémunir des situations conflictuelles étant donné que l'entreprise est une micro-société, la SONABHY utilise sa culture d'entreprise comme levier de gestion. En effet, la culture organisationnelle de la SONABHY joue un rôle préventif de par l'accueil, l'intégration et la socialisation des nouveaux embauchés. De même, le partage des connaissances entre collaborateurs, le respect mutuel, l'engagement, la rigueur, la forte implication des membres de l'organisation pour l'atteinte des objectifs et missions organisationnels ; créent une synergie d'actions qui permet à la structure de limiter les sources de tensions. Cependant, même s'il advient une situation conflictuelle entre agents, la culture d'entreprise intervient comme régulateur de par la parenté à plaisanterie ou la résolution à l'amiable. En récapitulant, au-delà des dispositions réglementaires régissant les sociétés d'Etat, et les dispositions propres à la structure, la culture d'entreprise de la SONABHY fédère ses RH autour de ces quatre valeurs (l'accueil-client, le sens du service public, le professionnalisme et l'esprit d'équipe)

considérées comme les piliers de l'entreprise. En l'espèce, il ressort de l'interprétation que la SONABHY a un esprit communautaire et cela corrobore la théorie de HOFSTEDE.

Graphique 6: La culture comme outil de gestion des conflits à la SONABHY

Légende : 1 Tout à fait d'accord, 2 D'accord, 3 Cela dépend, 4 Pas d'accord, 5 Pas du tout d'accord



Source : données du **tableau 8** (Partie RESULTAS)

Ce diagramme combiné avec courbe montre les avis des collaborateurs de la SONABHY sur la gestion des conflits. Dans ce sillage, il ressort que 24 % (12 agents) des enquêtés affirment être « tout à fait d'accord » en ce qui concerne les modes de gestion des situations conflictuelles dans l'organisation. En sus, 24 % (12 agents) des collaborateurs affirment être d'accord et rejoignent le premier groupe. Alors que 52 % (26 agents) relativisent et soutiennent que cela est situationnel ou dépend (3 Cela dépend) de la nature du conflit. Du coup, 24 agents soit 48% de la population d'étude pensent être satisfaits sur cette épineuse question. Cherchant de facto à comprendre les 26 collaborateurs ; ils affirment clairement que certains conflits mal gérés sont sources de frustrations et débouchent sur des cultures de groupes ou de clans. Soulignons néanmoins que la courbe en dernier ressort permet d'harmoniser les différentes appréciations pour montrer que quel que soit le type de conflit, la SONABHY reste solide et inébranlable à l'instar de l'arbre à palabre de la société africaine où toutes les tensions finissent toujours par être décanterées.

Tout compte fait, la culture d'entreprise de la SONABHY existe et est sous-tendue dans son opérationnalité par les sources, l'historique, les prises de décisions, la gestion des

conflits et la théorie de HOFTEDE. Dans cette mouvance, sommes-nous en droit d'affirmer que la culture d'entreprise est le levier de performance de la SONABHY ?

f. La culture d'entreprise comme levier de performance de la SONABHY

Le terme performance peut être défini comme l'ensemble des aptitudes qu'a un agent pour occuper un poste en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Appliqué à la SONABHY, ce vocable permet de qualifier la culture d'entreprise de la société et doit être compris comme quelque chose d'invisible. Ce vocable est la partie cachée d'un iceberg qui surdétermine tout le fonctionnement de la SONABHY de sorte que les configurations de la structure et les liens interpersonnels sont très solides. En l'espèce, les composés de cette performance qui assurent la pérennité et le développement de la structure découlent de plusieurs facteurs. En tant qu'outil stratégique dans le management, la culture d'entreprise de la SONABHY a permis de prendre connaissance des textes fondateurs, de l'historique de l'entreprise, qui, depuis les huitièmes assises des tribunaux populaires de la révolution (TPR) tenues à Bobo-Dioulasso, donnent une nouvelle configuration de la structure.

Des éléments constitutifs de la culture de la SONABHY, il en résulte des valeurs, des méthodes de travail, des codes vestimentaires, des croyances, la perception de l'activité et des dirigeants qui ont su mener l'entreprise depuis sa création jusqu'à nos jours. A ces éléments viennent se greffer des symboles résumés dans un tableau pour le consommateur burkinabè. Quant aux habitudes socio-culturelles, elles ont permis de montrer que la SONABHY est une entreprise qui se veut moderne et proche de la population burkinabè à travers ses multiples actions notamment celles relatives au soutien de l'équipe nationale, l'organisation du FESPACO, de la SNC entre autres.

De l'image-maison de l'entreprise il ressort qu'il faut « vendre » d'abord l'entreprise aux collaborateurs de sorte que chacun trouve un maximum de convergences entre ses attentes et celles de l'organisation. De ce fait, l'image de la SONABHY est le premier facteur pris en compte par les candidats. La culture organisationnelle apparaît à ce titre comme le régulateur entre ce qui se dit à l'externe et à l'interne de la SONABHY. Et 76% des collaborateurs clament leur dévouement et fidélité à la SONABHY pour la continuité de service.

Comme pilier de performance, la culture d'entreprise de la SONABHY est un fantastique outil de communication. A cet effet, nous avons décelé trois types de communication à savoir celle ascendante, descendante et horizontale, lesquelles mettent en lumière l'utilisation d'une grande et courte distance hiérarchique sous-tendue respectivement par 60% pour la grande distance et 40% pour la courte distance hiérarchique. Dans le même sillage, le français demeure le véhicule par excellence de la culture organisationnelle de la SONABHY.

Pour les prises de décisions, il est indéniable que la culture organisationnelle de la SONABHY imprègne les prises de décisions du Conseil d'Administration, surdétermine les décisions de gestion de la Direction générale, implique tous les salariés afin de créer l'adhésion, la motivation et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. En l'espèce, l'enquête de terrain montre que la SONABHY a un fort contrôle de l'incertitude asserté par 76% des collaborateurs. La SONABHY déroge ainsi à la théorie de HOSTEDE qui pense que les pays africains ont un faible contrôle de l'incertitude.

Du climat de l'entreprise, il ressort que la SONABHY à un bon climat social et 80% des salariés le témoignent. Faisant le lien avec la théorie de l'auteur hollandais, la structure est féministe dans la mesure où l'entreprise de par ses missions, recherche l'épanouissement de tous les citoyens burkinabè et de son personnel grâce aux efforts conjugués de son capital humain. En ce qui concerne la gestion des conflits, la SONABHY à l'instar de l'arbre à palabre de la société africaine reste solide et inébranlable où toutes les tensions finissent toujours par être décantées.

Somme toute, la culture d'entreprise de la SONABHY est un puissant outil de gestion. Elle est incontournable, car elle renforce les relations d'avec les partenaires et l'ensemble du personnel de la structure. Elle sert de boussole dans l'adaptation et la performance de l'entreprise. Fort de cela, nous pouvons conclure que la SONABHY a une bonne culture d'entreprise. Cependant, reconnaissons tout de même que la culture organisationnelle de la SONABHY en dépit de son opérationnalité, est une pure construction humaine. Et sachant que nul n'est parfait, il va sans dire que la culture d'entreprise de cette structure accuse des insuffisances.

VI- RECOMMANDATIONS

La culture d'entreprise de la SONABHY en dépit de l'opérationnalité ; connaît des difficultés inhérentes à sa stratégie et à sa performance. D'entrée de jeu, il n'existe pas de textes sur le passé de l'entreprise permettant de mieux comprendre cette phase de gestion privée. Outre cela, s'agissant des méthodes de travail, 18% des enquêtés affirment ne pas être impliqués et 30% des collaborateurs préfèrent ne pas répondre à la question. Pour les codes vestimentaires, 50% des agents enquêtés s'en abstiennent et se rangent dans la neutralité. De fait, ces écarts posent un problème de communication étayé par 60% des collaborateurs pour une grande distance hiérarchique et 40% pour une courte distance hiérarchique. Pour la perception de l'activité, 44% des collaborateurs (soit 14% NON et 30% NEUTRE) n'ont pas la même vision et pensent que l'expérience devrait leur permettre d'apporter leur touche particulière. En clair, cette faiblesse découle des méthodes de travail et du style managérial de l'entreprise.

Des héros de l'entreprise, 50% des enquêtés sont à mesure de les citer. Quant aux symboles, 16% les ignorent et 20% des collaborateurs s'en abstiennent. Se penchant sur le climat social de l'entreprise, 20% des collaborateurs n'apprécient guère ce climat. Comme outil de socialisation, 10% des enquêtés affirment ne pas être socialisés. Egalement, 10% des collaborateurs affirment ne pas être d'accord et 8% clament que cela dépend. D'où la question de favoritisme ou d'iniquité qui sous-tend ces avis. Pour la gestion des conflits en vue du maintien d'un bon climat social, 52% de l'échantillon relativisent et cela corrobore l'idée d'iniquité. En dernier ressort, en tant que levier de performance et de pérennité de la SONABHY, la culture organisationnelle de la société pose avec netteté des insuffisances inhérentes à la communication, à l'amélioration du climat social, à la motivation des agents, au style de management et à une lourdeur administrative dont l'impact est l'image dépréciative qu'ont 24% des collaborateurs de la structure. Pour ce faire, passons en revue ces insuffisances.

a. La motivation des RH de la SONABHY

A la question de savoir ce qui motive un collaborateur de la SONABHY en dehors du salaire, les réponses sont divergentes. C'est dire que la motivation est situationnelle. En effet, la motivation d'un cadre de la SONABHY n'est pas la même pour un agent

d'exploitation. Et 24 % des salariés estiment qu'ils ne sont pas satisfaits du système de motivation. Cherchant à comprendre la cause de cette insatisfaction, certains collaborateurs clament qu'ils ne reçoivent pas de remerciements, d'encouragements, de reconnaissance de la part de leur hiérarchie ; lesquels sont sources d'anxiétés ou de frustrations. Toutefois, l'ensemble de la population d'étude soutient qu'il devrait être impliqué dans les prises de décisions. Partant de ce constat, il va de soi que la motivation des collaborateurs soit affectée. Ce qui démontre que si la SONABHY n'adapte pas son système de motivation aux besoins réels de ses RH, la démotivation aura raison sur la performance et la rentabilité de l'organisation. D'où le système de motivation de la structure mérite un examen minutieux et doit être calqué sur le modèle de MASLOW dans l'optique où le facteur motivationnel est un accélérateur de performance.

b. Le climat social

La culture d'entreprise de la SONABHY repose sur un ensemble de règles, de symboles, de valeurs, de croyances, lesquels, constituent le point de repère de tous ses collaborateurs. Toutefois, se cachent derrière cette culture d'entreprise, des subcultures portées et véhiculées par ces mêmes salariés. Il faut reconnaître à cet effet, que la culture d'entreprise de la SONABHY cohabite avec des subcultures régionales, des cultures de métier, des subcultures liées à la personnalité des individus, des sous-cultures de direction, qui dictent consciemment ou non des traits de comportements spécifiques à leur groupe de référence. A cette liste vient s'ajouter l'appartenance ethnique dans la mesure où chaque collaborateur a une ethnie d'origine. Le syndicat et la mutuelle des travailleurs de la structure s'inscrivent dans cette dynamique. Enfin, l'âge et le sexe peuvent être cités ; en ce sens, on parle de culture genre ou générationnelle. Ces subcultures n'étant pas décrites la plupart du temps, sont en contradiction, voire en conflit avec la culture d'entreprise de la SONABHY. *De facto*, la diversité culturelle se pose comme une épineuse question au sein de l'entreprise. C'est au regard de cette complexité dans laquelle foisonne la culture d'entreprise de la SONABHY qu'il est nécessaire pour la DRH de piloter et manager la culture organisationnelle de la structure pour limiter les sources de tension en vue d'optimiser les performances organisationnelles. Ainsi, si le ménage culture de la SONABHY et les subcultures est conflictuel, cela ne corrobore-t-il pas des insuffisances de communication ?

c. La communication

La culture organisationnelle en tant que mode de description de l'organisation, est un outil complexe de gestion. De cette complexité découlent des insuffisances de management relatives à un conflit entre la culture d'entreprise de la SONABHY et ses sous-cultures. Notamment le problème de communication et d'information ne peut être occulté, car étant au cœur de l'organisation. En plus, il faut accorder un long séjour aux membres du CA pour qu'ils puissent s'imprégner des problèmes organisationnels en vue de mieux prendre les décisions pour faire face à l'incertitude et à la mondialisation. Enfin, la culture d'entreprise est une programmation mentale collective de ses membres et pour fonctionner, la SONABHY crée une identité propre à ses adeptes. Et la recherche de ce profil collectif n'est pas sans incidence. Pour résoudre ces insuffisances liées à la communication ; source de la quasi-totalité des faiblesses de la SONABHY, l'entreprise doit revoir les 8 principes directeurs du management de la qualité que sont :

1-orientation client ;

2-leadership ;

3-implication du personnel ;

4- approche processus ;

5-amélioration continue ;

6-approche système ;

7-approche factuelle ;

8-relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Ainsi, la SONABHY pourrait faire de ces principes les nouvelles valeurs de l'entreprise étant donné que depuis 2015 sa culture d'entreprise est marquée par le sceau du management de la qualité. Dans cette optique, il est opportun pour l'entreprise d'adapter son style managérial.

d. Le style de management ou le leadership

Le leadership est la faculté à mobiliser, par l'influence, une personne ou un groupe de personnes vers un objectif. Par conséquent le leader a la capacité d'influencer et de fédérer un groupe. Il aide à l'atteinte d'un but commun, ou objectif. Il établit une relation de confiance mutuelle et ce, pour une durée limitée. Le leader a 4 styles :

- **directif** : « Je » décide
- **persuasif** : « Je » décide en expliquant mes choix
- **participatif** : « Nous » décidons ensemble
- **délegatif** : « Vous » décidez

Pour ce faire, le style n° 3 ou participatif convient à la SONABHY dans la mesure où sa culture d'entreprise est tournée vers un management de la qualité. Par conséquent, la SONABHY ne peut réussir véritablement cette démarche que si les pouvoirs sont délégués et les responsabilités confiées aux différents collaborateurs de l'entreprise. C'est dans ce cadre que le coaching et le style 4 ou délégitif trouveront leur place en ce sens que le sommet stratégique et la DRH délégueront les responsabilités, accompagneront les autres collaborateurs, reconnaîtront les compétences des uns et des autres. Car la démarche qualité repose sur une décentralisation des compétences et chaque collaborateur ne sera plus de fait, considéré comme un passager clandestin, mais un membre actif d'une famille qu'est la SONABHY. Du coup, cela dissipera les questions de démotivation et d'externalisation. En somme, cela résorbera l'épineuse question de communication. Mais pour y parvenir faut-il que la SONABHY allège ses procédures ?

e. L'allègement des procédures administratives

La principale critique relative à la SONABHY est sa lourdeur et son incohérence par rapport aux principaux processus opérationnels (cœurs de métier de la SONABHY). Ces recommandations proposées visent à alléger la structure organisationnelle en réduisant la grande distance hiérarchique de sorte qu'elle soit plus aplatie. Cela permettra de répondre aux impératifs de célérité et de fluidité exigés par la mission même de la SONABHY.

Dans cette optique, la structure devrait réadapter sa politique de promotion interne afin d'adapter l'acquisition des RH aux besoins réels de la SONABHY. Aussi, la structure devrait s'appropriier de certains outils RH tels que le plan de formation pour le

renforcement des capacités des salariés. Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour une bonne adéquation entre les emplois, les postes et les effectifs. Rendre objectif le système d'évaluation des performances des employés (critiques quant à l'attribution des notes (notes de complaisance, manque d'équité) pour faciliter l'élaboration annuelle du plan de formation. Et faire du management stratégique une épée de combat pour un bon rayonnement de la SONABHY au Burkina Faso et dans la sous-région. Enfin, résorber la question d'iniquité pour gommer les sous-cultures de groupes, de clan, les tensions et les questions de démotivation afin d'assainir le climat social de l'organisation. Renforcer les capacités de pilotage de la SONABHY afin de la rendre plus médiatique au regard de ses missions.

En substance, la culture organisationnelle est un bien commun et consiste à combiner des forces capables d'avoir un effet moteur. Car, largement façonnée par les fondateurs puis par les refondateurs, la culture d'entreprise appartient avant tout au corps social de la SONABHY, qui l'endosse, la pratique, l'entretient, et la fait vivre par une adhésion profonde collective. Et ces recommandations constituent une ordonnance médicale à l'adresse du sommet stratégique et de la DRH pour améliorer la santé fonctionnelle de l'organisation dans un monde de forte compétitivité. Tout compte fait, que retenir au sortir de cette analyse ?

CONCLUSION

On ne cesse de parler de culture d'entreprise. Curieusement, cette omniprésence n'a d'égale que le flou dans lequel elle est le plus souvent évoquée. Comme si chacun était bien convaincu que c'est un élément essentiel, mais sans savoir le décrire autrement qu'en termes vagues et génériques. L'importance de la culture n'est pas niée : on sait qu'elle est responsable de pertes considérables, de l'échec de plus d'une fusion sur deux ! Mais c'est elle aussi qui fait la force des étoiles montantes. C'est elle qui soutient le modèle de réussite des groupes de renommée mondiale qui insistent sur son caractère central dans la performance et la réussite à long terme des entreprises. Entamée dans le souci de décrypter ce thème : « **La culture d'entreprise comme moteur de développement des organisations : cas de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbure (SONABHY)** » ; cette réflexion est guidée par deux hypothèses de recherche. Elle a été une exploration de l'entreprise SONABHY marquée d'emblée par un stage, des entretiens, des visites dans les directions, services et principalement à la DRH. Elle a commencé par

une revue de littérature qui brossait un tant soit peu la genèse de la culture d'entreprise. Fort de cette revue et des hypothèses de recherche, nous avons mis au point une stratégie d'étude de terrain qui a permis de tester l'opérationnalité de la culture d'entreprise de la SONABHY. Nous avons identifié à cet effet, les éléments constitutifs de la culture organisationnelle de la SONABHY, montré en quoi la culture d'entreprise est un actif stratégique dans le management et la pérennité de l'entreprise ; et ce, partant d'un questionnaire et de l'approche culturelle de HOFSTEDE.

Pour les composantes et sources de la culture organisationnelle de la SONABHY, nous avons décelé des valeurs, des textes fondateurs et d'application, l'histoire, des méthodes de travail, des codes vestimentaires, des mythes, des croyances collectives, des héros ou dirigeants, des symboles, des rites et des habitudes socio-culturelles qui permettent de caractériser cette structure. Outre ces éléments constitutifs, notre première hypothèse qui stipule que « **la culture d'entreprise est le pilier de performance (développement) et de pérennité de la structure SONABHY** » est attestée. Ce faisant, cette hypothèse concerne l'utilisation de la culture comme actif stratégique dans l'acquisition et la rétention des RH, la communication, les prises de décisions, le maintien du climat social, la socialisation, l'image de l'entreprise et la performance, pour faire l'économie. Ces atouts ont permis suivant HOFSTEDE, d'affirmer que la SONABHY a un fort contrôle de l'incertitude dédoublé d'un esprit communautaire. L'entreprise a une tendance féministe et effectue un va-et-vient entre la grande et la courte distance hiérarchique. Du même coup, notre deuxième hypothèse qui sous-tend que « **la culture d'entreprise de la SONABHY, accuse des insuffisances dans son opérationnalité** » est vérifiée avec des écarts ou insuffisances inhérents à la communication, au climat social, à la motivation des salariés, au style de management ou leadership et à la lourdeur administrative dont l'impact dépréciatif est confirmé par 24% des collaborateurs enquêtés. *In fine*, nous attestons que nos deux hypothèses secondaires étant vérifiées, cela confirme notre hypothèse principale : la culture d'entreprise est un actif stratégique dans le management et l'atteinte des missions organisationnelles de la SONABHY.

Partant des limites, nous avons proposé des solutions d'amélioration de la culture organisationnelle de la SONABHY en vue d'optimiser ses performances dans un monde fortement compétitif. Ces recommandations sont relatives à la question de motivation et du maintien du climat social de l'entreprise d'une part. D'autre part, la communication, le

style de management et l'allègement des procédures administratives, lesquels sont au cœur des métiers de la SONABHY et créatrices de valeur ajoutée. En dernier ressort, la culture d'entreprise de la SONABHY doit impérativement être pilotée et managée par ses dirigeants et la DRH, dans la perspective où la SONABHY a une volonté affichée de faire du management de la qualité, son épée de combat.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- BALLOT (A.) et al., *L'éthique individuelle, Un nouveau défi pour l'entreprise*, Paris, Editions L'Harmattan, collection « Ethique en Contextes », 2005, 149 pages.
- BOLINGER (D.) et HOFSTEDE (G.), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, 268 pages.
- CANDAU (P.), *Audit social*, Paris, Vuibert, 1985, 282 pages.
- CHAUVEAU (A.), ROSE (J.J.), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, 2003, 128 pages.
- CROZIER (M.), *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*, Paris, Inter Éditions, 1991, 217 pages.
- DA (B.B), *La culture d'entreprise dans une organisation : cas de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA)*, ENAM, 2016, 70 pages.
- DESGRAND (M.), *Mise en place des premières étapes d'un SMS à la SONABHY*, 2005, pp.1-36.
- DEVILLARD (O.), REY (D.), *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod, Paris, 2008, 258 pages.
- HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, *Management des organisations*, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, 1re édition, Paris, éditions Nouveaux Horizons, De Boeck Université, 2002, 693 pages.
- IGALENS (J.), *Audit des Ressources Humaines*, Paris, Editions liaisons, 2000, 169 pages.
- ISO 9000 : 2005, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*
- LEBAN (R.), *Le management entre modèles et pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, 327 pages.
- MOTHE-GAUTRAT (D.), *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 1986, 174 pages.
- PESQUEUX (Y.), *Culturalisme et mondialisation des entreprises*, Cahier du Lipsor, Série recherche - n°3, novembre 2000, 62 pages.

- PLANE (J.-M.), *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris, Dunod, 2003, 257 pages.
- SAWADOGO (F. T.), *Mise en place d'un système de management orienté : sante-sécurité au travail- responsabilité sociale de l'entreprise (SST-RSE) à la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY), 2013,52 pages.*
- STERN (P.) et TUTOY (P.), *Le métier de consultant*, Paris, Editions d'Organisation, 2003, 286 pages.
- UNTEREINER (G.), *Différences culturelles et management*, Paris, Edition Maxima, 2004, 311 pages.

WEBOGRAPHIE

<http://www.RSE.pdf> , du 10 décembre 2013

www.novethic.fr/.../rse, du 12 décembre

2013 <http://www.afnor.org/>, du 07 janvier

2014 <http://www.afsset.fr/>, du 16 juin 2014

www.toupie.org, consulté le 28 août 2015

www.equipaje.com, consulté le 21 avril

2016

www.sonabhy.bf , consulté le 30 octobre

2017

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-------------|
| REMERCIEMENTS..... | II |
| RESUME..... | III |
| ABSTRACT | IV |
| LISTE DES ABREVIATIONS | V |
| SOMMAIRE | VI |
| LISTE DES TABLEAUX | VII |
| LISTE DES GRAPHIQUES | VIII |
| INTRODUCTION | 1 |
| I. OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE | 4 |
| I.1. Objectifs de l'étude..... | 4 |
| II.2. Hypothèses de l'étude..... | 4 |
| II. MATERIELS ET METHODES | 5 |
| II.1. Clarification du vocable de culture d'entreprise (organisation)..... | 5 |
| II.2. Les six dimensions culturelles de Geert HOFSTEDE..... | 7 |
| III. PRESENTATION INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DE LA STRUCTURE SONABHY..... | 9 |
| III.1 Le statut juridique..... | 9 |
| III.2. Les missions..... | 10 |
| III.3. L'organigramme et le fonctionnement de la SONABHY..... | 10 |
| III.4. La Direction des Ressources Humaines (DRH) de la SONABHY..... | 11 |
| IV. RESULTATS DE LA RECHERCHE..... | 12 |
| IV.1. L'existence d'une culture d'entreprise à la SONABHY..... | 12 |
| a. Les textes fondateurs..... | |

12

b. *La culture d'entreprise à la SONABHY*.....13

c. *Les éléments de la culture d'entreprise de la SONABHY*.....13

d. *L'historique de la SONABHY*.....
14

e. *L'image de la SONABHY*.....15

IV.2. La culture d'entreprise de la SONABHY selon HOFSTEDE..... 16

a. *La distance hiérarchique*..... 16

b. *Le contrôle de l'incertitude*..... 16

c. *La masculinité/féminité*.....17

d. *L'individualisme*.....17

e. *Le collectivisme*.....17

V. DISCUSSIONS ET ANALYSES..... 18

V.1. La culture d'entreprise, un actif stratégique dans le management de la SONABHY.....18

a. *Les textes fondateurs*..... 18

b. *L'historique de la SONABHY*.....19

c. *Les éléments de la culture d'entreprise de la SONABHY*.....20

d. *La culture d'entreprise et l'image-maison de la SONABHY*.....25

V.2. La culture d'entreprise comme pilier de performance (développement) et de pérennité de la structure SONABHY..... 25

a. *La culture d'entreprise comme outil de communication à la SONABHY*.....26

b. *La culture d'entreprise et les prises de décisions à la SONABHY*..... 28

c. *La culture d'entreprise et le climat social à la SONABHY*..... 29

d. *La culture d'entreprise comme outil de socialisation à la SONABHY*.....
30

e. *La culture d'entreprise et la gestion des conflits à la SONABHY*.....32

f. *La culture d'entreprise comme levier de performance de la SONABHY*.....
33

| | |
|--|------------|
| VI. RECOMMANDATIONS | 35 |
| <i>a. La motivation des RH de la SONABHY.....</i> | <i>36</i> |
| <i>b. Le climat social à la SONABHY.....</i> | <i>36</i> |
| <i>c. La communication.....</i> | <i>37</i> |
| <i>d. Le style de management ou le leadership.....</i> | <i>38</i> |
| <i>e. L'allègement des procédures administratives.....</i> | <i>39</i> |
| CONCLUSION | 40 |
| BIBLIOGRAPHIE | i |
| TABLE DES MATIERES :..... | iii |
| ANNEXES..... | v |

ANNEXES

ANNEXE 1 : L'organigramme de la SONABHY

ANNEXE 2 : La situation géographique de la SONABY

ANNEXE 3 : Le plan du dépôt de Bingo

ANNEXE 4 : Les exigences légales et réglementaires

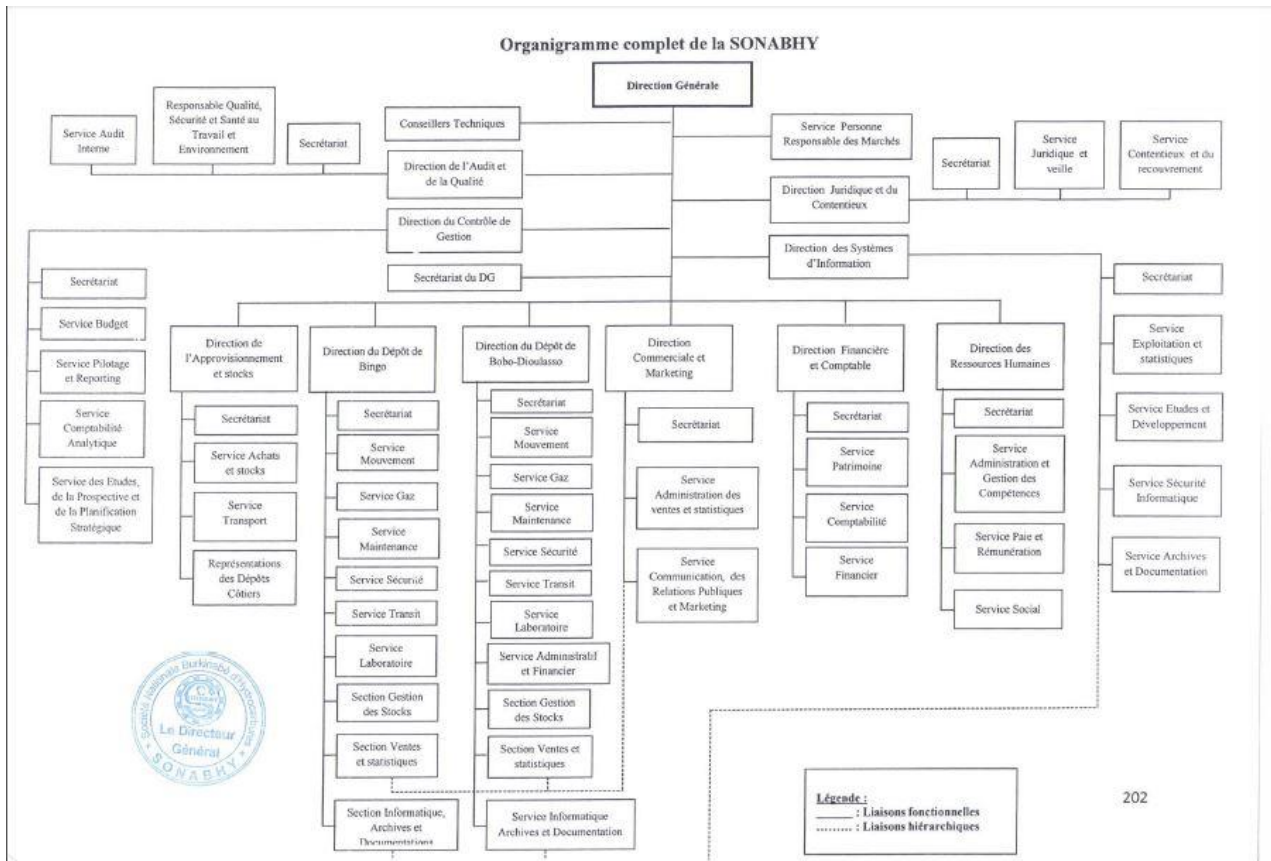
ANNEXE 5 : Le questionnaire

ANNEXE 6 : La Politique sur la santé et la sécurité au travail

ANNEXE7 : La stratégie Responsabilité Sociale de l'Entreprise

ANNEXE 8 : Quelques postes de travail

ANNEXE 1 : L'organigramme de la SONABHY



ANNEXE 2 : La situation géographique de la SONABHY

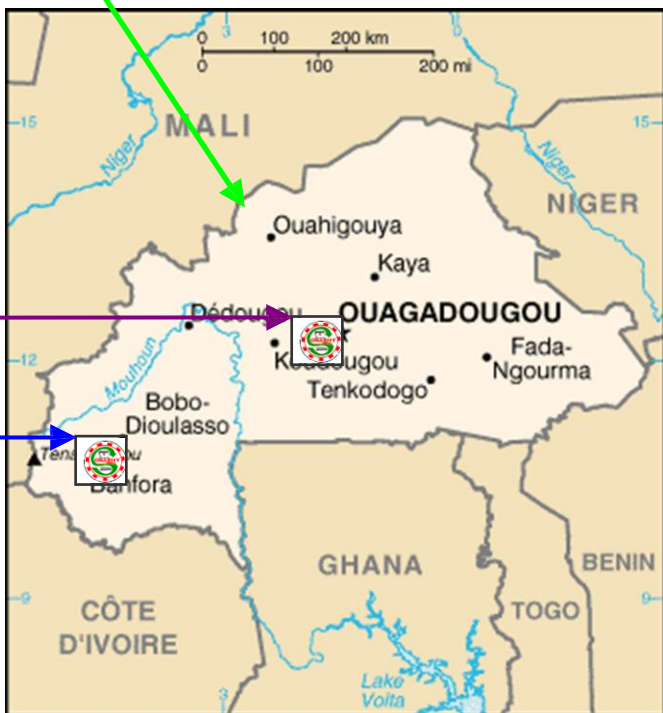


Siège social de la SONABHY
à Ouagadougou

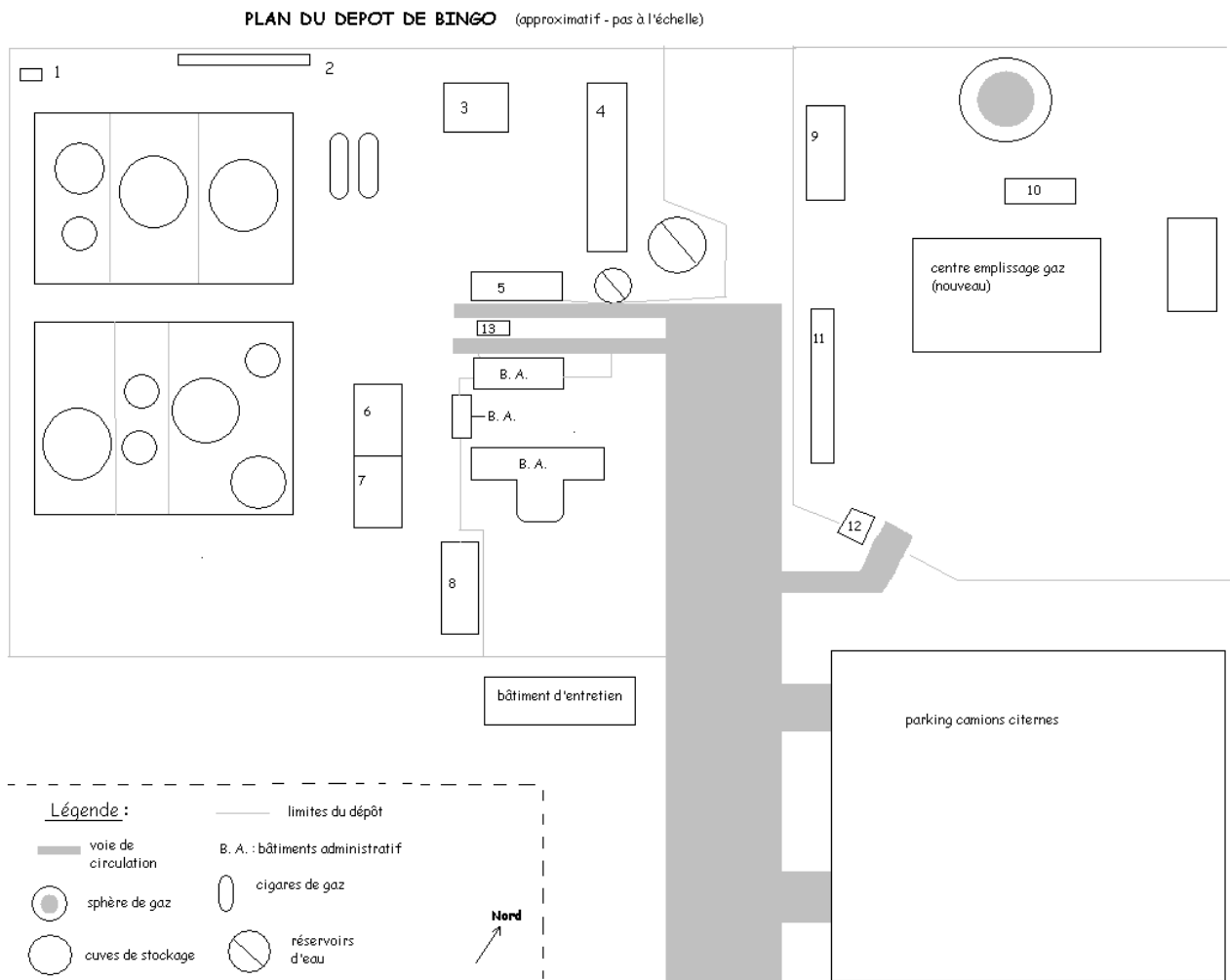
Dépôt d'hydrocarbures de
Bingo

Direction Régionale

Dépôt d'hydrocarbures de
Bobo Dioulasso



ANNEXE 3 : Le plan du dépôt de Bingo



| NATURE DU TEXTE | EXIGENCES |
|--|--|
| <p>Loi n°005/97/ADP du 30 janvier 1997 établissant le Code de l'Environnement du Burkina Faso</p> | <p>Chapitre II, paragraphe 2 : Des Établissements classés pour la protection de l'environnement</p> |
| | <p>Paragraphe 3 : De la lutte contre la pollution de l'air, de l'eau et du sol</p> |
| | <p>Art. 27 : conditions d'ouverture et de fonctionnement des EDII.</p> |
| | <p>Art. 33 : obligation d'élaborer un plan de gestion des pollutions diverses.</p> |
| <p>Décret n°98-322/PRES/PM/MCIA/MEM/MATS/METSS/MEF du 28 juillet 1998 portant sur les conditions d'ouvertures et de fonctionnement des EDII (JO n° 33-1998)</p> | <p>Art. 6 : Obligation d'une demande d'autorisation d'ouverture d'un établissement classé en 1^{ère} ou 2^{ème} classe, au Ministère de l'Environnement.</p> |
| | <p>Art. 19 : tout transfert d'un EDII sur un autre site nécessite une nouvelle demande d'autorisation.</p> |
| | <p>Art. 26 : Les EDII sont répartis en 3 classes selon la nomenclature du décret du 1^{er} avril 1975.</p> |
| | <p>Art. 33 : l'inspection des EDII est réalisée par des Inspecteurs des établissements classés sous l'autorité du Ministère de l'Environnement.</p> |

ANNEXE 4 : Les exigences légales et réglementaires

ANNEXE 5 : Le questionnaire

QUESTIONNAIRE

.....

Le présent questionnaire est établi pour une recherche d'informations pour la préparation d'un rapport de fin d'étude en master en management des entreprises et des organisations : option management stratégique et opérationnel au ZIE sur le thème : **« La culture d'entreprise comme moteur de développement des organisations : cas de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) ».**

L'anonymat et la confidentialité des réponses que vous donnerez à ce questionnaire seront garantis et ne sauraient être utilisées à d'autres fins. Nous comptons sur votre compréhension pour une bonne étude.

Age.....

Emploi.....

Sexe

Ancienneté à la SONABHY

Service.....

Statut

1- Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise à la SONABHY ?

Oui..... Non.....

Si oui, cochez les éléments caractéristiques de la culture d'entreprise à la SONABHY (Possibilité de cochez plusieurs cases)

| | | | | |
|-----------|-----------------------|-------------------------|------------------------|----------|
| 1 valeurs | 2 méthodes de travail | 3 langage particularisé | 4 codes vestimentaires | 5 mythes |
| | | | | |

| | | | | |
|-------------------------|---------|------------|---------|--------------------------------|
| 6 croyances collectives | 7 Héros | 8 symboles | 9 rites | 10 habitudes socio-culturelles |
| | | | | |

2- Là où vous travaillez, le personnel craint-il souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ? (Cochez dans une des cases)

| | | | | |
|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| 1 <i>Toujours</i> | 2 <i>Souvent</i> | 3 <i>Quelque fois</i> | 4 <i>Rarement</i> | 5 <i>Jamais</i> |
| | | | | |

3- Les règles d'une entreprise ne devraient pas être enfreintes, même si l'employé pense que c'est dans l'intérêt de celle-ci. (Cochez dans une des cases)

| | | | | |
|------------------------|------------|---------------|----------------|------------------------|
| 1 Tout à fait d'accord | 2 D'accord | 3 Cela dépend | 4 Pas d'accord | 5 Pas du tout d'accord |
| | | | | |

4- Pendant combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour la SONABHY ? (cochez dans une seule des cases)

| | | | |
|---------------|-----------|--------------------------------|---------------------|
| 2 ans au plus | 2 à 5 ans | Je quitterai avant la retraite | Jusqu'à la retraite |
| | | | |

5- Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail ? (Cochez dans une des cases)

| | | | | |
|-------------|------------|------------------|-------------|----------|
| 6- Toujours | 7- Souvent | 8- Quelques fois | 9- Rarement | 5 Jamais |
| | | | | |

6- Cochez dans une des cases

| Ne répondez qu'une seule fois par ligne | Tout à fait d'accord | D'accord | Cela dépend | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|---|----------------------|----------|-------------|--------------|----------------------|
| Les employés ne respectent pas un chef qui leur demande leur avis avant de prendre une décision | | | | | |
| Un bon chef donne des instructions détaillées | | | | | |
| Mon chef direct ne tient pas à m'aider à progresser | | | | | |
| Un employé ne devrait pas demander une augmentation de salaire | | | | | |

| Est-il important pour vous de : (ne répondez qu'une seule fois par ligne) | De la plus haute importance pour moi | Très important | Assez important | Peu important | Sans importance |
|---|--------------------------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| avoir la possibilité d'apprendre ou de se perfectionner | | | | | |
| avoir de bonnes conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage, place pour travailler) | | | | | |
| utiliser pleinement les connaissances et les capacités dans le travail | | | | | |
| avoir suffisamment de temps pour la vie personnelle ou familiale | | | | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| avoir une très grande liberté pour organiser le travail | | | | | |
| avoir un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser | | | | | |
| Est-il important pour vous de : (ne répondez qu'une seule fois par ligne) | De la plus haute importance pour moi | Très important | Assez important | Peu important | Sans importance |
| avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé | | | | | |
| avoir un salaire élevé | | | | | |
| rester au courant des développements techniques | | | | | |
| travailler dans une atmosphère amicale | | | | | |
| avoir la sécurité de ne pas être transféré à un poste moins souhaitable | | | | | |
| avoir de bonnes relations avec son chef, et une bonne coopération avec ses collègues | | | | | |

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE ATTENTION !

ANNEXE 6 : La Politique sur la santé et la sécurité au travail

A la SONABHY, la santé de nos employés et la prévention des accidents sont prioritaires dans la planification et la mise en œuvre des activités et de leur déroulement. C'est pourquoi nous nous engageons, par la présente politique, à mettre en place un environnement de travail sain et sécuritaire.

A la SONABHY, nous croyons fermement que la santé et sécurité au travail fait partie intégrante d'une bonne gestion de l'entreprise et qu'elle est compatible avec les solutions concrètes que nous offrons dans le cadre des nombreux champs d'activités qui touchent la gestion et la main-d'œuvre.

La direction s'engage à :

- ✚ intégrer la santé et la sécurité à tous ses processus et activités d'affaires ;
- ✚ gérer les opérations de façon à répondre aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques de l'entreprise;
- ✚ identifier, évaluer et réduire les risques à l'égard de l'ensemble de son personnel sur les lieux de travail;
- ✚ respecter ou même dépasser les exigences légales applicables et à faire appel aux meilleures pratiques dans ses domaines d'activités ;
- ✚ sensibiliser les employés à la question de la santé et sécurité au travail, tout en les incitant à adopter des comportements sécuritaires et à faire preuve de leadership et de responsabilité en la matière, et ce, grâce à leur participation au processus d'amélioration continue de l'entreprise.

Les gestionnaires doivent :

- ✚ assurer la santé et la sécurité de tous les employés sous leur gouverne ;
- ✚ fournir à tout le personnel la formation nécessaire afin de prévenir tout risque d'accident ;
- ✚ s'assurer que les risques sont évalués et gérés sur les lieux de travail.

Les employés doivent :

- ✚ appliquer cette politique et s'engager envers les objectifs de santé et sécurité au travail de la SONABHY ;
- ✚ être responsables de leur propre sécurité et de celle de leurs collègues ;
- ✚ travailler de manière sécuritaire et saine, en assurant la propreté et l'ordre de leur lieu de travail ;

- ✚ cerner, signaler et aider à corriger les dangers concernant la santé et la sécurité, et réduire les risques connexes ;
- ✚ signaler immédiatement tout incident et accident.

La Politique sur la santé et la sécurité au travail s'applique à tout le personnel. Nous nous engageons à fournir les ressources requises grâce à des programmes d'information, de formation et de sensibilisation, et ce, afin de conscientiser tous les employés à adopter un comportement sécuritaire. Nous considérons les programmes de santé et de sécurité, à la fois sur le lieu du travail et à l'extérieur, comme un investissement dans notre ressource la plus précieuse : nos employés.

La haute direction, par l'entremise du Service de santé et sécurité au travail, est responsable de l'application de la présente politique.

Le Directeur Général
de la SONABHY

Paul Marie COMPAORE

ANNEXE7 : La stratégie RSE

Fondée sur la pérennité, l'indépendance et l'épanouissement de ses collaborateurs, la SONABHY se veut citoyenne et responsable en intégrant à son mode de fonctionnement les dimensions économiques, écologiques et sociales. Elle cherche à nouer des relations stables et durables avec l'ensemble de sa clientèle, fondées sur la qualité du service rendu, sur des produits et services innovants ainsi que sur un approvisionnement en énergie fiable à long terme.

La stratégie RSE de SONABHY est également axée sur la mission et les valeurs de l'entreprise.

Les objectifs et les valeurs que partage le groupe sont adaptés aux réalités régionales et des marchés internationaux.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

L'économie de notre pays doit être au service des hommes et de la collectivité. C'est dans cette optique que la SONABHY s'est engagée dans le développement d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et contribue ainsi au développement durable.

Des moyens au niveau de la transparence de la gestion, de l'organisation, des statuts, de l'actionariat et des ressources humaines, de la création de valeurs par l'engagement dans des projets sociaux, la protection de l'environnement, le soutien d'actions culturelles sont mis en œuvre pour intégrer la responsabilité sociale aux mécanismes de gestion et de décision. Plusieurs de ces engagements ont été officialisés vers l'extérieur.

La SONABHY, société citoyenne et d'utilité publique, est consciente de sa mission d'entreprise responsable à plusieurs niveaux et s'efforce d'adopter une démarche responsable en intégrant, à son mode de fonctionnement, les dimensions environnementale, sociale et économique.

Le Directeur Général de la
SONABHY

Paul Marie COMPAORE

ANNEXE 8 : Quelques postes de travail



Carrousel d'emplissage des bouteilles de gaz (nouveau centre emplisseur)



Poste de chargement et de dépotage des camions citernes



Camion de lutte contre l'incendie (fourgon mousse grande puissance)



Lances "monitor"



Mure pare feu : permettant d'être protégé des flammes pour manœuvrer l'ouverture ou la fermeture des vannes d'eau et d'émulseurs