

**Mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification de produits dans une PME au Burkina Faso : Cas d'une entreprise agro-alimentaire**

**Mobilization of stakeholders in a product certification process in an SME in Burkina Faso: Case of an agri-food company**

**BARRY Moussa**

Enseignant chercheur

Institut de Formation et de Perfectionnement aux Métiers (IFPM)

Université Lédéa Bernard OUEDRAOGO

Burkina Faso

**N'DO Benjamin**

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Technologie (IUT)

Université Norbert ZONGO

Burkina Faso

**Date de soumission :** 09/12/2024

**Date d'acceptation :** 05/02/2025

**Pour citer cet article :**

BARRY. M. & N'DO.B. (2025) « Mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification de produit dans une PME au Burkina Faso : Cas d'une entreprise agro-alimentaire », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 299- 313.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La théorie des parties prenantes (PP), centrale dans les analyses du processus de développement et de l'organisation des entreprises a donné lieu à peu de travaux empiriques, particulièrement en PME. La présente recherche vise à comprendre le processus de mobilisation des PP dans une PME qui a initié un projet de certification de produits. La revue de littérature de la théorie des PP explore et analyse les relations entre l'organisation et ses PP en mettant l'organisation dans une processus de réactivité face aux différentes pressions qu'elle reçoit de son environnement. Nous nous plaçons à l'opposé de cette position en plaçant l'organisation dans un rôle proactif dans lequel, elle essaye de mobiliser ses parties prenantes autour d'un projet de certification qu'elle compte mettre en œuvre. En plus de la théorie des PP, la théorie de la traduction a été mobilisée dans cette recherche. La méthodologie de recherche est basée sur une revue de la littérature et des entretiens avec une approche qualitative inductive s'appuyant sur les résultats d'étude de cas sur une PME agro-alimentaire au Burkina Faso.

**Mots clés :** Parties Prenantes, Certification, PME.

## Abstract

Stakeholder theory, central to analyzes of the development process and business organization, has given rise to little empirical work, particularly in SMEs. This research aims to understand the process of stakeholder mobilization in an SME which has initiated a product certification project. The literature review of stakeholder's theory explores and analyzes the relationships between the organization and its stakeholders by putting the organization in a process of reactivity to the different pressures it receives from its environment. We take the opposite position by placing the organization in a proactive role in which it tries to mobilize its stakeholders around a certification project that it intends to implement. In addition to stakeholder's theory, translation theory was used in this research. The research methodology is based on a literature review and interviews with an inductive qualitative approach based on the results of a case study on an agri-food SME in Burkina Faso.

**Keywords :** Stakeholder, Certification, SME.

## Introduction

Le défi posé par le développement durable et la RSE aux PME crée un contexte de changement rapide qui, pour y faire face, implique la mise en œuvre de normes et des modes de management contre-nature du modèle classique de la PME. Comme pour les grandes entreprises, il est actuellement nécessaire que les PME prennent en compte dans leur processus de prises de décisions, les effets environnementaux, sociaux et économiques. Cela suppose, notamment que soient identifiées les PP, définie par Freeman (1984, p.46) comme « les individus ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par le comportement stratégique de l'entreprise ». Les travaux sur les parties prenantes s'attachent à analyser, en particulier, comment une organisation interagit avec elle afin de répondre à leurs attentes et légitimer ainsi ses actions (Aschelhoug et al., 2012 ; Deegan & Blomquist, 2006).

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de mobilisation des parties prenantes dans des projets de certification de produits dans une PME au Burkina Faso par l'Agence Agence Burkinabè de Normalisation, de la Métrologie et de la qualité (ABNORM). L'ABNORM est une structure de l'Etat Burkinabè qui a pour mission la mise en œuvre de la politique nationale en matière de normalisation, de certification, de contrôle et de promotion de la qualité, de métrologie et d'accréditation. Elle permet entre autres de définir, mettre en œuvre et faire évoluer un système de management de la qualité et des processus de certification de produits conformes aux normes internationales ISO/CEI 17065, ISO 22003-2, ainsi qu'aux exigences des guides d'accréditation du Forum International d'Accréditation Forum (IAF) lorsqu'ils sont applicables.

L'originalité de la démarche dans cette étude est de s'intéresser non pas aux pressions qu'exercent les PP sur l'organisation mais à l'inverse. Dans un projet de certification de produits, l'entreprise n'est pas réactive mais proactive dans sa relation avec les PP, il s'agit de gagner leur adhésion et leur implication dans le processus de certification afin de répondre aux exigences des certificateurs. La capacité de l'organisation à obtenir l'adhésion et l'implication de ses PP sur des enjeux de responsabilité sociale comme dans un processus de certification de produits va dépendre d'un certain nombre de paramètres comme la taille et le pouvoir de l'entreprise dans son contexte socioéconomique. Nous étudions ici la situation bien spécifique d'une PME agro-alimentaire burkinabè engagée dans un projet de certification de produits de l'ABNORM. Ainsi, notre question de recherche se formule comme suit : Comment une PME qui initie un projet de certification de produits arrive-t-elle à mobiliser ses parties prenantes ?

Cette étude présente d'abord une revue des fondements théoriques des recherches antérieures à travers une analyse des enjeux de la certification de produits avec l'adhésion et l'implication des PP dans une entreprise avant de présenter la méthodologie de recherche menée auprès du cas d'étude. Enfin, une dernière section de l'article présente et discute les résultats de l'étude.

## **1. Fondements théoriques**

Cette première partie met en avant les éléments théoriques essentiels sur les concepts de PP et des enjeux de certification de produits dans les PME.

### **1.1. Analyse théorique de partie prenante et certification de produits**

#### **1.1.1 Certification de produits**

Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), la certification est procédure par laquelle les organismes de certification officiels et les organismes officiellement agréés donnent par écrit ou de manière équivalente, l'assurance que des denrées alimentaires ou des systèmes de contrôle des denrées alimentaires sont conformes aux exigences spécifiées. La certification des aliments peut, selon le cas, s'appuyer sur toute une gamme d'activités d'inspection pouvant comporter une inspection continue sur la chaîne de production, l'audit des systèmes d'assurance de la qualité et l'examen des produits finis. D'après l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), la certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, une organisation, un processus, un service ou un personnel est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel. Selon l'ABNORM, il s'agit de définir, mettre en œuvre et faire évoluer un système de management de la qualité de produits conformes aux normes internationales ISO/CEI 17065, ISO 22003-2, ainsi qu'aux exigences des guides d'accréditation de l'IAF lorsqu'ils sont applicables.

Par exemple, pour tenter de guider l'application de la RSE et produire des évaluations de la performance sociale et environnementale des organisations, des normes de certification et des cadres de références ont été proposés (Lapointe & Gendron, 2004). Chercheurs et consultants ont ainsi élaborés des normes, instruments et des expérimentations de « bonnes pratiques » servant à régir et à évaluer l'application de la RSE, ainsi qu'à communiquer efficacement les initiatives adoptées auprès des parties prenantes pour tenter d'en récolter les bénéfices concurrentiels (Acquier & Gond, 2006 ; Lapointe, 2007). Cet engouement s'expliquerait par le fait que les consommateurs soient sceptiques à l'égard de l'information produite par les entreprises elles-mêmes. Les consommateurs reconnaîtraient davantage cet engagement, lorsque démontré par une entité indépendante (Mohr & Webb, 2005), dont un organisme certificateur, tel que l'ISO qui offre l'audit de la norme 26000 intégrant la gestion de la qualité

de produits. Ou, la norme SD 21000 élaborée par l'AFNOR qui se distingue de celle précitée sur trois plans, soit par :

- son offre d'un cadre global guidant la mise en œuvre d'une certification ;
- son approche qui considère l'intégration des PP en tant que condition nécessaire au processus de certification ;
- sa compatibilité avec les différentes certifications existantes, telles que celles de l'ISO sur la gestion de la qualité (Wolff, 2008).

### 1.1.2 Partie prenante

La notion de PP (ou stakeholders) constitue aujourd'hui une référence obligée de tous les discours rentrant dans le cadre de la stratégie organisationnelle des entreprises. Gond et Mercier (2005) ont réalisé une analyse critique de la littérature sur le concept de PP. En introduction à leur analyse, ils retracent un historique de l'approche du stakeholder qu'ils situent dès le début des années trente avec « Berle et Means (1932) pour qui une pression sociale exercée sur les dirigeants vise à les inciter à reconnaître que la responsabilité s'étend à tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise » (Gond & Mercier, 2005, p.2). Mais, suite à des controverses, la responsabilité demeure liée à la valorisation de l'avis des actionnaires. Il faut attendre les travaux de Ansoff (1968) pour donner un sens au passage du terme stockholder à stakeholder et pour exprimer que la responsabilité de l'entreprise s'étend à la prise en compte des intérêts des diverses PP dans l'atteinte des objectifs organisationnels. D'où la définition des PP offerte par Freeman dans sa poursuite du débat, soit « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (1984, p.46).

Dans la foulée de Freeman (1999), des typologies des PP résultent de divers travaux de recherche. Elles sont réalisées selon le positionnement interne ou externe des PP par rapport à l'organisation, de leurs intérêts, de leurs contributions, du caractère volontaire de leurs relations avec l'organisation ou encore de leurs attributs de pouvoir, de légitimité et de leur potentielle exposition à des situations d'urgence (Bonneveux & Saulquin, 2009). C'est ainsi que Friedman et Miles (2002) ont poursuivi les recherches à partir d'un modèle de relations parties prenantes/organisation (PP/O) élaboré par Archer (1995), et qui est constitué de deux dimensions principales. La première réside dans la compatibilité entre les PP et l'organisation, de leurs idéaux et des intérêts matériels associés, ayant pour résultats que les PP et l'organisation s'aident ou se nuisent mutuellement. La seconde dimension relève de la nature de la relation PP/O. Cette relation s'avère nécessaire lorsqu'elle est interne à l'organisation,

sinon elle est qualifiée de contingente. Ce croisement des dimensions donne quatre configurations institutionnelles, qui ont des logiques situationnelles respectives, auxquelles seront rattachées des actions stratégiques privilégiées, soit :

- relation compatible nécessaire : les deux parties collaborent, car elles auraient trop à perdre en mettant fin à la relation. La logique est protectionniste, le comportement défensif ;
- relation incompatible contingente : les idéaux des PP/O sont incompatibles. Il y a conflit, non évident pour l'extérieur, lorsqu'une des deux parties ravive le débat, tente de rallier les PP opposés ou de les éliminer. C'est une logique de compétition ;
- relation incompatible nécessaire : les deux parties sont reliées nécessairement à l'autre et n'ont pas le choix de collaborer. C'est une logique de compromis qui fragilise la relation ;
- relation compatible contingente : les deux parties ont le choix de collaborer.

Dans un processus de classification des PP, Freeman (1984) oriente ses arguments vers les enjeux stratégiques de l'organisation et propose de faire une différence entre les PP « importantes » pour la mise en œuvre des orientations stratégiques et celles qui sont « non importantes », sans proposer des éléments permettant de distinguer ces deux groupes. Clarkson (1995) affine cette typologie en distinguant les PP « primaires » (dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise) et « secondaires » (dont la relation n'est pas considérée comme vitale pour l'entreprise). Mitchell et al. (1997) vont plus en profondeur en proposant une classification des PP autour de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. À partir de ces attributs, ils identifient sept types de PP selon qu'elles disposent un, deux ou trois attributs. Ils distinguent donc les PP discrétionnaires, dépendantes, dominantes, dormantes, urgentes, prégnantes et dangereuses. Le modèle de Mitchell et al. (1997) amène les responsables des entreprises à s'intéresser prioritairement aux PP « prégnantes » qui regroupent les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Le modèle est dynamique : des changements de positionnement peuvent s'implanter à tout moment. Plus récemment, Sobczak et Girard (2006) ont mis en place un modèle de classification développé sur le degré d'engagement des PP envers l'organisation l'entreprise et envers de la société.

Entrant dans le cadre du processus managérial des PP, les premiers travaux développés au sein du Stanford Research Institute ont considéré les PP comme des détenteurs d'une ressource élémentaire pour la survie et le développement de l'organisation. Ainsi, deux courants de recherches ont été investigués dans ce sens :

- Comment les PP influencent le comportement organisationnel (Frooman, 1999 ; Rowley & Moldoveanu, 2003) ;

- Quelles réponses sont apportées par les dirigeants des entreprises aux attentes des PP (Donaldson & Preston, 1995 ; Jones, 1995).

## 1.2. Théories mobilisées

Dans cette étude, la recherche est basée sur deux théories qui reviennent le plus dans la littérature. Il s'agit de la théorie des parties prenantes et la théorie de la traduction.

La théorie des PP a été utilisée dans divers champs d'application, par exemple, dans le secteur agro-alimentaire. Elle a permis la prise en compte des besoins et des intérêts de trois groupes de PP, tels que les clients, les employés et la communauté, pour s'avérer profitable aux actionnaires à long terme (Boele et al., 2001). La théorie des PP, est basée sur la question : qui est important pour une entreprise et à qui les entreprises devraient prêter attention ? Mitchell et al. (1997) ont inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés ou concernés par les activités et les décisions de l'entreprise à savoir les salariés, les consommateurs, la société ou encore l'environnement. Cette théorie présente l'entreprise comme une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson & Preston, 1995). Son apport vient du fait qu'elle développe une vision interactionniste de l'organisation en mettant en relation celle-ci et ses différents partenaires. L'influence des PP dépend, d'une part, de la perception des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, surtout lorsque celles-ci sont contradictoires (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007), et, d'autre part de leur capacité à optimiser l'exploitation des ressources.

La théorie de la traduction (Akrich, Callon & Latour, 2006) est une approche qui vise à étudier les démarches innovantes afin d'en comprendre le cheminement. Ses capacités analytiques sont reconnues en gestion et elle permet d'identifier les facteurs qui conduisent une démarche au succès ou à l'échec (Abitbol, 2012 ; Calamel & Sanseau, 2012). De rares études l'ont mobilisée comme un guide pour la conduite du changement, en revendiquant son pouvoir normatif (Dervaux et al., 2011). L'apport principal de cette approche est de mettre en exergue que la finalisation d'un projet (ici le projet de certification) ne ressort pas seulement des propriétés intrinsèques des PP mais aussi du processus d'intéressement et de mobilisation qui a été mis en place. Le processus de mobilisation passe par les étapes de « traduction » suivantes : contextualisation, problématisation, point de passage obligé, enrôlement et mobilisation. La contextualisation consiste à analyser les intérêts et les enjeux des actants en présence et leur degré de convergence. Les actants sont des acteurs humains mais aussi non humains tels que des objets techniques, des lois, des contraintes financières, etc. La problématisation s'intéresse

à la formulation d'une interrogation capable de regrouper les acteurs concernés et à faire évoluer chaque entité d'une position singulière à une acceptation de coopération.

## 2. Méthodologie

Cette recherche tente de conceptualiser un phénomène complexe avec la mise en œuvre d'approches souples. Elle s'inscrit dans une démarche inductive-itérative dans laquelle nous avons tenté de reconstruire le processus de certification des produits dans une PME agro-alimentaire au Burkina Faso pour mieux en apprécier l'adhésion et l'implications des PP. Pour répondre à la question de recherche, nous avons choisi d'analyser le cas d'une PME appelée Agro-Faso, dans laquelle la mise en œuvre des procédures de certification des produits par l'ABNORM a suscité la question de la mobilisation des PP. Notre analyse prendra en considération un ensemble de PP dans la zone d'influence de l'entreprise, qui ont posé des difficultés quant à leur mobilisation autour du projet de certification des produits de la PME. Nous analyserons les actions organisationnelles posées et les réponses des PP, en tentant de comprendre les blocages et les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les parties en présence.

Notre recherche tente de conceptualiser un phénomène complexe à partir d'une démarche de recherche qualitative, processuelle et longitudinale. La méthodologie des études de cas a été privilégiée dans la mesure où elle nous permettait d'étudier un cas en profondeur et de dégager la dynamique autour d'un processus complexe : l'obtention d'une certification de produit (Yin, 1994). Il s'agissait clairement d'une analyse processuelle et contextualiste (Pettigrew, 1990) avec l'objectif de décrire un processus au travers des stratégies des acteurs internes et externes, acteurs qui vont mobiliser dans ces stratégies des éléments de contexte interne et externe, qui constituent des contraintes (comme le cahier des charges du certificateur), mais sur lesquels les acteurs vont aussi tenter d'avoir une influence pour modifier éventuellement le processus. Le choix du cas Agro-Faso en particulier s'est basé sur les caractéristiques organisationnelles : il nous semblait intéressant d'étudier le cas d'une PME, plutôt que celui d'une plus grande entreprise (El Abboubi & Cornet, 2009).

La collecte des données s'est déroulée courant 2024, de Février à Octobre et s'est basée principalement sur l'observation participante et sur les entretiens semi-directifs. La première technique nous a permis d'observer les comportements au moment de leur production et de situer l'intervention des acteurs par rapport au déroulement du projet de certification. Notre observation a pris la forme d'une présence pendant les réunions de réflexion de l'équipe dirigeante, les audits sociaux internes ou externes, les réunions régionales et les négociations

avec certaines PP. Les entretiens semi-directifs ont servi à approfondir notre compréhension de la dynamique des acteurs en nous focalisant sur certains d'entre eux. Nous avons mené 14 entretiens semi-directifs avec des acteurs divers : des membres de la direction de l'entreprise, des employés, des responsables de projet, des PP externes et un responsable de l'ABNORM. Le dictaphone a été utilisé pour enregistrer les entretiens. D'une durée moyenne deux heures, ces entretiens ont été transcrits de manière à conserver la richesse des mots dans le verbatim et à minimiser les erreurs d'interprétation. Les entretiens ont porté sur les cinq principales rubriques prédéfinies selon les recommandations de Miles et Huberman (2005) qui notent que l'intérêt de centrer les entretiens est d'éliminer une forte dispersion des réponses et la collecte de nombreuses informations superflues.

Par ailleurs, une analyse documentaire est venue compléter notre compréhension de la stratégie de l'entreprise, plus particulièrement la différence entre le discours et la pratique. Nous avons analysé des documents internes tels que les manuels de procédures, le plan stratégique, les rapports d'activités, les enquêtes de satisfaction, mais aussi des documents externes : contrats de sous-traitance, charte éthique, etc.

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique permettant de rendre compte du processus étudié : Qui ? Fait quoi ? Avec quels effets ? Pourquoi ?

Créée en 2012, Agro-Faso est une entreprise agroalimentaire spécialisée dans la transformation du maïs en gritz, semoule, farine et son. Agro-Faso est une SARL au capital social de 1 million de FCFA qui est basée à Ouagadougou, capitale du Burkina Faso dans la zone industrielle de Kossodo. Ses produits tels le gritz de maïs, les Farines de maïs et la Semoule de maïs sont certifiés NBF (ABNORM) et sont commercialisés au plan national et international. Elle a une capacité de production de 80 tonnes par jour et emploie 48 personnes permanentes et plus de 80 personnes non permanentes. Agro-Faso est résolument inscrite dans la démarche qualité. Elle est permanemment dans le processus de certification de ces produits, particulièrement celle de l'ABNORM. La certification ABNORM définit, met en œuvre et fait évoluer un système de management de la qualité et des processus de certification de produits conformes aux normes internationales ISO/CEI 17065, ISO 22003-2, ainsi qu'aux exigences des guides d'accréditation de l'IAF lorsqu'ils sont applicables. L'ABNORM est notamment chargée de :

- Mettre en œuvre les orientations stratégiques de développement de la politique nationale en matière de normalisation, de certification, de contrôle et de promotion de la qualité, de métrologie et d'accréditation ;

- Elaborer et contrôler les réglementations en matière de normalisation, de certification, de contrôle et de promotion de la qualité, de métrologie et d'accréditation ;
- Assurer la certification des produits, des systèmes et des personnes selon les normes nationales ou internationales.

La démarche de certification met en place la possibilité de vérifier le respect des exigences bien défini auprès de toute la chaîne de production pour envisager des procédures d'audit et de contrôle. Cette opération nécessite la mobilisation des PP internes et externes. Il s'agit de mobiliser les acteurs dans l'élaboration de diverses procédures de production. Les PP externes sont, à leur niveau, sollicités à s'engager dans le respect de la norme et à accepter des audits externes pour garantir leur engagement.

Au plan interne, la préparation au processus a débuté par la nomination d'une responsable certification qui gèrera, à temps partiel, la fonction de superviseuse. Le cumul des deux fonctions n'est pas souhaité par les auditeurs de l'ABNORM. Cela amène la direction dans l'obligation de passer la responsable certification à un statut de manager qualifiée, après quelques formations pointues en gestion de sécurité et d'hygiène et de réglementation de production. La nouvelle fonction de la responsable certification vient compléter celle de la responsable production comme intermédiaire officiel entre la direction et le reste de l'entreprise, mais aussi avec l'environnement externe (sous-traitants, fournisseurs, etc.). Le Comité de Certification de l'ABNORM en collaboration avec l'équipe d'Agro-Faso réunissant les différentes PP de la certification, surveille le processus de certification, garantit l'impartialité du processus et veille à l'absence de conflit d'intérêt durant toute la démarche.

### **3. Résultats**

Les résultats de cette étude, permettent de mettre en lumière la dynamique complexe mise en œuvre pour mobiliser les PP internes et externes autour du projet de certification des produits ABNORM. Au-delà du simple repérage des PP, il est nécessaire de mettre en évidence les modalités de leur mobilisation. A ce niveau nous déployons la théorie de la traduction (Akrich, Callon & Latour, 2006) dont le cadre d'analyse propose de décomposer l'analyse d'un processus de changement en une analyse de la situation du projet de certification dans le contexte de la PME Agro-Faso et la mobilisation des PP.

#### **3.1. Analyse de la situation**

Agro-Faso est une PME agro-alimentaire de petite taille avec peu de moyens humains et financiers à mettre dans le projet de certification de ces produits. Il y a également son manque d'expertise en gestion de projets et les impératifs permanents de production qui ne prenaient

pas en considération la certification en ordre prioritaire à ces débuts d'implantation sur le marché. Cette démarche a orienté l'attention de l'entreprise vers les attentes des acteurs internes (employés), mais pas celles des acteurs externes (fournisseurs, sous-traitants), ainsi que leur importance pour le processus de certification. Cela a pour conséquence que cette phase de contextualisation, atrophie dans un premier temps pour les parties externes, a été réalisée après le refus de certaines des parties prenantes d'autoriser un audit visant à vérifier leur mise en conformité avec les normes de certification ABNORM. Nous constatons donc que la contextualisation restreinte d'Agro-Faso n'a pas permis aux dirigeants de l'entreprise de garantir la mobilisation des PP au démarrage du processus. Il n'y a pas eu suffisamment d'études préalables des différents intérêts et enjeux en présence et de construction d'une stratégie visant à obtenir l'adhésion et l'implication des PP au processus de certification dans un premier temps.

### **3.2. Mobilisation des PP**

La mobilisation vise à distribuer les rôles aux différents PP en présence dans le processus de certification des produits de l'unité. Il s'agit de rechercher l'adhésion et l'implication des PP dans le projet de certification ABNORM dans un cadre qui répond à leurs attentes. Au plan interne, Agro-Faso a attribué de nouveaux rôles et en a clarifié d'autres. L'entreprise a officiellement mis place le poste de responsable qualité qui porte le statut de responsable certification avec une plus grande légitimité dans ses actions. Ce positionnement a fait passer cet employé de la position de dépendante / engagée à une prégnante / engagée. Ce nouveau positionnement lui a permis de faire rentrer certains de ses collaborateurs dans le projet de certification des produits de l'entreprise. Pour le responsable production, il a pris en charge la restructuration de certaines procédures de productions en liaison avec les exigences de la norme ABNORM. L'ensemble de ces actions sur le plan interne et externe envers les PP dans un processus de la responsabilité organisationnelle et sociétale a permis d'augmenter la mobilisation dans le projet de certification ABNORM d'Agro-Faso.

### **4. Discussion**

Les objectifs de cette étude étaient d'analyser le processus de mobilisation des PP dans des projets de certification de produits dans une PME au Burkina Faso par l'ABNORM. La théorie des PP et la théorie de la traduction ont formé notre ancrage théorique.

Notre analyse nous oriente sur les avis organisationnels susceptibles de développer la motivation ou, à l'inverse, d'écarter l'une ou l'autre des PP, considérer comme non stratégique en regard des objectifs poursuivis. La mise en situation, qui envisage d'analyser, au début du

processus, les intérêts des PP en présence et leur pouvoir, s'avère une étape nécessaire dans cette démarche de certification. Elle permet de maîtriser, en amont, les attentes des PP et d'articuler les réponses organisationnelles pour atteindre une conciliation des intérêts. Cette étape devrait permettre de faire ressortir une situation susceptible de remporter l'adhésion des PP en présence. Dans le cas étudié, Agro-Faso, l'analyse de la situation du projet autour des valeurs était une étape mais elle était insuffisante, il aurait fallu mieux travailler la communication visant à montrer l'intérêt pour les PP de dépasser le stade de l'énonciation des valeurs pour s'orienter vers un engagement sur des pratiques. Les différentes contraintes de la PME (manque de ressources et d'expertise) ont eu pour effet d'atrophier l'étape d'analyse de la situation, ce qui n'est pas sans conséquence sur la mobilisation. Les travaux de Mitchell et al. (1997) et de Sobczak et Girard (2006) s'avèrent utiles pour réfléchir à ce positionnement des acteurs et préparer l'étape de mobilisation. Il faut noter, qu'il est nécessaire de s'intéresser sur le degré de pouvoir et sur la légitimité de chacune de ces parties PP ainsi que sur leur degré d'engagement sociétal et d'engagement organisationnel.

### **Conclusion**

À l'issue de cette étude, nous retenons des éléments synthétisant nos apports et perspectives. L'étude présente un intérêt théorique et managérial. Au niveau théorique, ce travail s'est proposé de contribuer à combler un manque théorique évident du processus de mobilisation des PP dans une démarche de certification dans le contexte des PME et a avancé des propositions de recherche pouvant servir à l'élaboration de pistes de réflexion futures. Sur le plan managérial, l'étude contribue à dévoiler l'état des lieux des processus de certification ABNORM des produits dans une PME agroalimentaire au Burkina Faso et propose des voies d'amélioration quant à démarche d'implication et d'adhésion de l'ensemble des PP. Ainsi, pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes appuyées sur la méthode d'étude de cas à travers une PME agroalimentaire au Burkina Faso.

L'objectif de cet article est d'analyser le processus de mobilisation des PP dans des projets de certification de produits dans une PME au Burkina Faso par l'ABNORM. Elle défend avant tout pour une observation minutieuse des PP et intérêts en présence afin d'adopter des stratégies plus efficaces pour atteindre une très forte mobilisation dans un projet de certification. Notre recherche serait encore plus complète si on avait pu impliquer les PP, au même titre que l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abitbol L. (2012), Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale : une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon, Université de Lyon 3.
- Acquier, A. et Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. In Dossier Responsabilité sociale de l'entreprise : débats actuels et perspectives. *Gestion Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, 31(2), 83-91.
- Akrich, M., M. Callon et B. Latour (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines de Paris, coll. « Sciences sociales ».
- Ansoff, I. 1968. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions Hommes & Techniques.
- Aschelhoug, S.H., Boks, C., Storen, S. (2012). Environmental information from stakeholders supporting product development. *Journal of Cleaner production* 31, pp 1-13.
- Berle A. A. et G. Means, 1932. *The Modern Corporation and the Private Property*. New York : Mc.
- Millan. Dans Gond, J.P. et Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines (URHE), no 411, 21p.
- Boele, R., Fabig, H. and Wheeler, D. (2001) Shell, Nigeria and the Ogoni. A Study in Unsustainable Development: The Story of Shell, Nigeria and the Ogoni People-Environment, Economy, Relationships: Conflict and Prospects for Resolution. *Sustainable Development*, 9, 74-86. <https://doi.org/10.1002/sd.161>
- Bonneveux, E. Et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Revue Management & avenir*, 23, 170-186.
- Calamel L., Sanseau P.Y., (2012), L'émergence de dispositifs de GRH au sein des projets de R&D des pôles de compétitivité : analyse et éclairage à la lumière de la Théorie de l'Acteur Réseau, Actes du 23ème colloque de l'AGRH, Nancy.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Collection Repères. Paris : La Découverte.

Dervaux A., Pichault F., Renier N. (2011), L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier, *Journal d'Économie Médicale*, vol.29, n°1, p. 62-73.

Deegan, C. and Blomquist, C. (2006) Stakeholder Influence on Corporate Reporting: An Exploration of the Interaction between WWF-Australia and the Australian Minerals Industry. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 343-372.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.001>

Donaldson, T., et L.E. Preston (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20 no1, p. 65-91.

El Abboubi, M. et A. Cornet (2007), « La PME dans un processus de certification sociale SA 8000. Le cas de Web Tel. », *Revue internationale des PME*, vol. 20, nos 3-4, p. 95-119.

Freeman, R.E. (1984), « A stakeholder's approach », *Strategic Management*, Boston, Pitman.  
Freeman R.E. (1999). *Response: Divergent Stakeholder Theory*, *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Friedman, A.L. et Miles, S. (2002). *Developping Stakeholder Theory*. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Frooman, J. (1999), « Stakeholder influence strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 191-205.

Gond, J.P. et Mercier, S. (2005) *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines (URHE), no 411, 21 p.

Jones, T.M. (1995), « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 2, p. 404-437.

Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?* Association internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. 7ième CIFEPME, 27-28-29 Octobre 2004, Montpellier.

Lapointe, A. (2007). « RSE et DD. Des pratiques en quête de légitimité ». In Tremblay, S. (dir.) (2007). *Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement*. (p. 63-76). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991). *Analysing Qualitative Data: A Source Book for New Methods*. Beverly Hills, Ca : Sage, 1984. Trad. Franç.: *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck. Dans Perret, V. et Séville, M. (2003).

- Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A. et coll. (2e éd.). (2003). Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod. p. 14-33.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Mohr, L.A. et Webb, D.J. (2005). The effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Pettigrew, A.M. (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol. 3, p. 267-292.
- Rowley, T.J. et M. Moldoveanu (2003), « When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization », *Academy of Management Review*, vol. 28, no 2, p. 204-219.
- Schramm, W. (1971), « Notes on case studies for instructional media projects », Working Paper for the Academy for Educational Development, Washington.
- Sobczak, A. et C. Girard (2006), « Des parties prenantes aux parties prenantes engagées : pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders », Présentation au premier au 1er Congrès du Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* », 2e édition, Beverly Hills, Sage.