

## **LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DANS LA PERSPECTIVE DES THEORIES INSTITUTIONNELLES: UNE APPLICATION A DEUX ENTREPRISES BRESILIENNES PRODUCTRICES DE BIODIESEL**

A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL (RSE) NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS INSTITUCIONAIS: UMA PRÁTICA DE DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS DE BIODIESEL

Cláudia Magalhães DROUVOT

Docteur ès sciences en gestion de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble, France. Professeur à l'Université de l'Amazonie – UNAMA  
Belém – PA, Brésil  
cdrouvot@unama.br

Hubert DROUVOT

Docteur ès sciences en gestion de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble, France. Professeur à l'Université de l'Amazonie - UNAMA  
Belém – PA, Brésil  
hubert@unama.br

### **Résumé**

La concurrence mondiale de plus en plus Selon la théorie néo-institutionnelle, l'engagement des entreprises en matière de RSE serait influencé par diverses pressions du contexte socio-institutionnel dans lequel elles sont insérées. Le Programme National de Production de Biodiesel vise à améliorer au Brésil l'insertion sociale des agriculteurs familiaux. Dans cette perspective, cet article analyse les politiques de RSE adoptées par deux entreprises, celles de Petrobras dans la région du Nordeste et d'Agropalma en Amazonie.

**Mots clés:** Biodiesel – Agriculture Familiale – Développement Local – Développement Durable – RSE – Théories néo-institutionnelles.

### **Resumo**

De acordo com a teoria neoinstitucional, o compromisso das empresas em matéria de RSE é influenciado por diversas pressões do contexto socioinstitucional no qual estão inseridas. O Programa Nacional de Produção de Biodiesel visa melhorar no Brasil, a inserção social dos agricultores familiares. Nesta perspectiva, este artigo analisa as políticas de RSE adotadas por duas empresas, a da Petrobras na região do Nordeste e Agropalma na Amazônia.

**Palavras-chave:** Biodiesel – Agricultura Familiar – Desenvolvimento Local – Desenvolvimento Sustentável – RSE – Teorias Neoinstitucionais.

## **1 Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

### **1.1 Définitions**

Il est généralement admis que ce fût Bowen qui introduisit dans le domaine des sciences de gestion le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec son livre publié en 1953: "Social Responsibilities of the Businessman". Dans cet ouvrage, l'auteur recommandait aux hommes d'affaires de s'engager socialement au-delà des obligations légales. Cette notion s'est répandue dans la littérature anglo-saxonne sous diverses appellations: Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship.

Melo et Froes (1999) distinguent ainsi la responsabilité sociale interne qui concerne le bien être des employés et de leurs dépendants (en termes de revenus, d'assistance sociale, de qualification...) et la responsabilité sociale externe qui a pour but de développer des actions sociales envers la communauté (donations, subventions à des ONG...).

En 1999, M. Porter écrit que les entreprises, dans le nouveau contexte qui apparaissait, ne devaient plus seulement se préoccuper des intérêts des actionnaires mais rechercher, par souci de légitimité, l'excellence dans la qualité de leurs relations et dans la "durabilité" économique, sociale et environnementale. Selon l'OCDE (2001): "La RSE suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et du corps social. Un secteur des entreprises ne saurait prospérer si le corps social dans lequel il opère est défaillant et à l'inverse un secteur des entreprises défaillant porte préjudice au bien être général".

Concernant les objectifs de la RSE, J.J Rosé (2006, p.15) écrit qu'il convient: "d'accepter l'utopie avec discernement: vouloir réduire l'injustice, la pauvreté, les atteintes irrésistibles

à la biosphère sans céder à l'éternelle tentation de transformer en dogmes les résultats des travaux qui doivent demeurer "scientifiques". Ce chercheur préconise la rigueur dans les démarches et la nécessité d'être lisible par ses pairs d'autres disciplines, par les managers et par les citoyens en général.

Les autres disciplines sont ici évoquées, car il estime que la RSE est une approche transdisciplinaire et transversale qui couvre les sciences de gestion, mais aussi les sciences humaines et sociales dans leurs composantes économiques, juridiques et politiques et même philosophiques.

### **1.2 RSE et développement durable**

Le concept de responsabilité sociale et environnementale s'apparente à la notion de développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de forme cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise. Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement.

La RSE est donc perçue généralement comme la mise en pratique du concept de développement durable par les entreprises. Cependant si certains auteurs font l'amalgame entre les deux notions, Y. Pesqueux (2006) d'une façon plus polémique estime que: "La RSE est une récupération managériale du développement durable avec une confusion récursive "développement durable" de la planète et "développement durable" de l'entreprise et donc une intrusion de l'entreprise dans la définition du "bien commun" au regard de la question des rapports entre l'Homme et la Nature".

## **2 Le néo-institutionnalisme et l'influence du contexte socio-institutionnel sur les organisations**

### **2.1 Les théories institutionnelles**

Le néo-institutionnalisme est une école de pensée qui s'est développée à partir des années 1970 dans le cadre de l'analyse sociologique des organisations. Les fondateurs de ce cadre théorique sont américains (Paul Di Maggio, Walter Powell, Richard Walter Scott...). Pour ce dernier: "Institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to the social behavior". (SCOTT, 1991).

Ce même concept d'institution est défini par Pyka et alii (2003) comme: "les régularités observées dans les comportements et (ou) les actions d'individus ou de groupes quand ceux-ci sont confrontés à un ensemble de circonstances similaires". Quand à Dosi et Orsenigo (1988) les institutions concernent un ensemble d'organisations formelles (entreprises, universités, agences gouvernementales) ainsi qu'un ensemble de normes et (ou) de restrictions, construites par les êtres humains, afin de réduire l'incertitude par la pratique de conduites ou de comportements prédéterminés.

Dans la théorie néo-institutionnelle, les décisions stratégiques d'une organisation sont influencées par des forces externes. Dans cette perspective, les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché, mais aussi des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'état, les instances professionnelles...), d'organisations en position de leadership (ONG, média...) et de la société en général (opinion publique) (DESREMAUX, 2004).

La configuration des systèmes de gestion d'une organisation serait ainsi sous-tendue par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes qui forme un schéma d'interprétation. Ces schémas

valent pour une population d'organisation en constituant un champ organisationnel spécifique (Di Maggio, 1983).

Pour Laure Draetta (2006) l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale et de protection de l'environnement est influencé par le contexte socio-institutionnel qui crée des pressions sur celles-ci, les organisations modifiant leurs caractéristiques pour être plus compatibles avec les mutations de l'environnement. Les pressions peuvent être de natures formelles ou informelles, sociales ou normatives, elles sont les produits d'attentes culturelles exprimées par la société civile. Elles sont susceptibles de modifier les comportements des entreprises soucieuses d'acquiescer des pratiques en compatibilité croissante avec l'environnement institutionnel composé des acteurs qui participent à la construction du cadre normatif et cognitif.

Cette approche socioculturelle se fonde sur le courant du constructivisme social qui: "assimile les problèmes environnementaux (et sociaux) à des identités socialement construites, plutôt qu'à des faits totalement objectifs" (DRAETTA, 2006, p 352). Pour Hannigan (1995, p 31), ces problèmes ne se matérialisent pas tout seul, ils sont les produits finaux d'un processus social de définition, de négociation et de légitimation d'instances publiques et privées.

### **2.2 Le champ organisationnel**

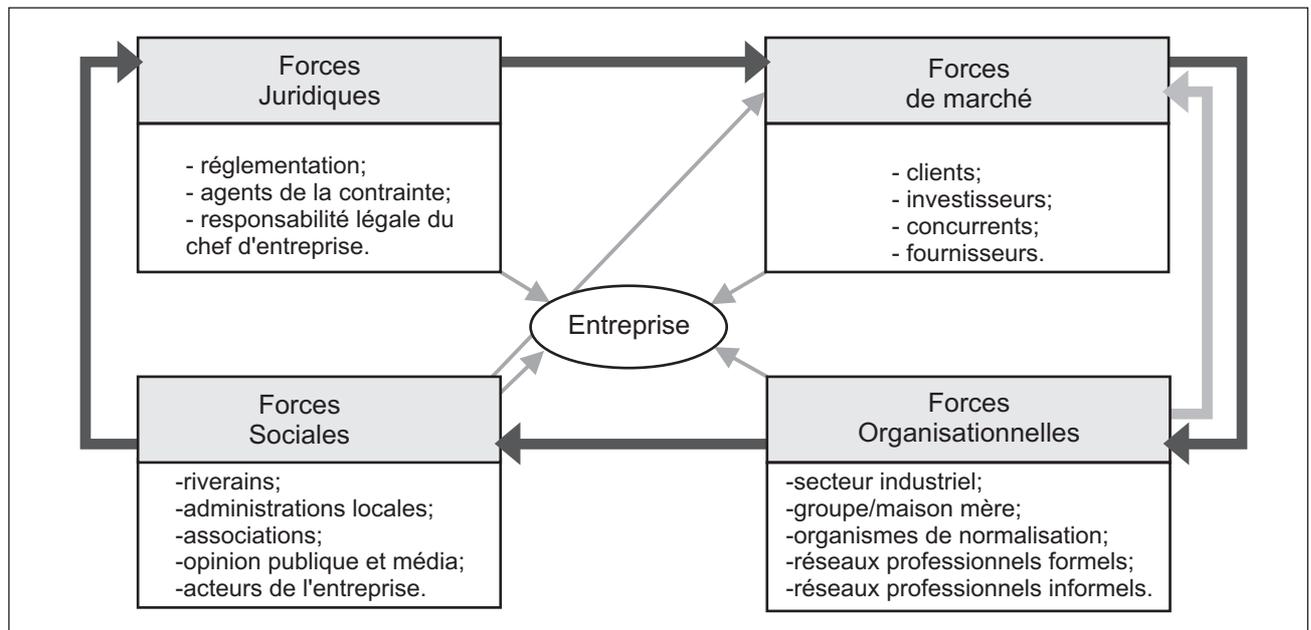
Laure Draetta définit le champ organisationnel comme: "l'ensemble des forces externes et pour certaines internes à l'entreprise qui sollicitent l'engagement de cette dernière en matière de protection environnementale" (2006, p 354). L'auteur regroupe, selon leurs origines, ces forces dans quatre ensembles: forces juridiques, marchandes, sociales et organisationnelles. Ces différentes forces qui peuvent orienter les actions de l'entreprise sont en relations entre elles, elles se produisent et se reproduisent par des effets d'influence réciproque.

Dans cette perspective, Di Maggio utilise le concept d'isomorphisme institutionnel, les entreprises appartenant au même champ organisationnel et confrontées aux mêmes

conditions environnementales ayant tendance à se ressembler.

Le schéma ci-dessous représente comment ces différentes forces inductrices sont organisées.

**Schéma 1** - La toile socio-institutionnelle: les forces inductrices de l'action écologique



### 3 Les logiques d'acteurs dans la relation entreprise - environnement

#### 3.1 Les logiques d'action

En poursuivant son analyse, Daettra propose une grille destinée à l'analyse des combinaisons qui peuvent s'établir entre le champ des forces inductrices et celui des conditions de possibilités. Les industriels conscients des contraintes et des pressions, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, mettent en œuvre des logiques d'action et toujours selon l'auteur, elles peuvent être soit des logiques d'intérêt, à dominante économique-utilitariste, soit des logiques d'intéressement à dominante stratégique-utilitariste.

##### 3.1.1 Dans la catégorie "à dominante économique-utilitariste"

La logique marchande est liée à la demande des clients et l'appartenance à un marché concurrentiel.

La logique de l'obligation légale correspond au besoin de se conformer à la législation.

La logique industrielle se fonde sur la recherche de performance et d'efficacité.

Enfin la logique de l'opinion est régit par les préoccupations d'image et de bonne réputation.

##### 3.1.2 Dans la catégorie "à dominante stratégique-utilitariste"

La logique de singularisation s'inspire d'une volonté de se distinguer du groupe industriel auquel l'entreprise appartient.

La logique civique se réfère à la notion de citoyenneté avec le souci de responsabilité sociale et politique.

La logique domestique inclut cette préoccupation de citoyenneté mais plus spécifiquement à l'égard d'une communauté locale.

Enfin la logique de l'homologation vise à se conformer aux normes ou principes partagés au niveau social ou professionnel.

Nous reprendrons ces grilles d'analyse pour caractériser la nature des politiques de responsabilité sociale et environnementale de deux entreprises brésiliennes impliquées dans des programmes de fabrication de biodiesel en relation avec l'agriculture familiale: Petrobras et Agropalma.

### 3.2 La déviance positive

Arnold et Hartman (2005) ont défini le concept de "déviance positive" pour caractériser une entreprise qui possède une culture favorisant l'imagination morale: "c'est l'hypothèse d'un concept qui conduit les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions plus éthiques et plus responsables". Cette déviance positive se réfère aux comportements d'entrepreneurs qui règlent leur conduite sur des actions montrant qu'une réponse proactive aux questions de pratiques sociales et environnementales peut avoir des conséquences positives. (ARNOLD; HARTMAN, 2005).

Cette déviance positive peut être définie par rapport aux normes légales et éthiques. Les normes légales étant promulguées et appliquées par les gouvernements, alors que les normes éthiques sont des standards déterminés en référence aux droits humains: "La déviance positive se produit quand une groupe de travail, une entreprise ou une autre institution s'écarte des normes légales et éthiques de façon à améliorer la position stratégique de l'entreprise mesurée en part de marché, en chiffre d'affaires ou en profit" (ARNOLD; HARTMAN, 2005).

Le problème est de découvrir pourquoi certaines organisations pratiquent une déviance positive et pas d'autres? Dans notre champ d'étude, la question est de savoir plus précisément pourquoi quelques entreprises de fabrication de biodiesel éprouvent le besoin d'aider et

d'organiser les petits paysans fournisseurs de plantes oléagineuses?

Une première réponse est liée à la délimitation de la frontière incluant les parties prenantes des entreprises. Si ces agriculteurs sont exclus de la sphère des parties prenantes où l'entreprise estime avoir des responsabilités, ils resteront marginalisés et exploités au sein de la filière industrielle. Il s'agit donc d'élargir la frontière de la sphère prenantes pour les intégrer dans le système afin qu'ils bénéficient d'une attention privilégiée dans la définition d'une nouvelle hiérarchie des priorités.

### 4 Les objectifs du Programme National de Production et d'Utilisation de Biodiesel (PNPB)

Pour Abramovay, Magalhães (2007) ce programme brésilien a un contenu inédit au niveau international dans la mesure où il est fondé sur une intervention étatique qui mobilise les entreprises du secteur et divers organismes publics et privés dans le cadre d'un projet bien déterminé. En l'occurrence, les acteurs (industriels, organismes de financement (Pronaf) et de recherche agronomique (Embrapa), ONG, syndicats de paysans, collectivité locale...) sont invités à se coordonner pour apporter leurs contributions respectives à des projets communautaires de culture de plantes oléagineuses destinées à la production de biodiesel. Les agriculteurs concernés sont le plus souvent des petits paysans très démunis, l'intention étant de les regrouper au sein d'associations locales ou de coopératives agricoles en leur fournissant des moyens pour améliorer leur insertion sociale.

Une étude de l'UNCTAD (2006) qui compare les pratiques de production de biocombustibles dans diverses régions du monde confirme l'originalité de cette initiative au Brésil. "Il est intéressant de constater que l'objectif du gouvernement fédéral d'orienter la production de biodiesel vers l'agriculture familiale a reçu immédiatement l'adhésion de deux acteurs qui

généralement s'ignorent ou ont des relations réciproques de nature conflictuelle: les grandes entreprises productrices de biocarburants et les mouvements syndicaux des travailleurs ruraux". (ABRAMOVAY; MAGALHÃES, 2007)

Dans la perspective de cette recherche sur les relations de partenariat entre un industriel et une communauté locale de petits agriculteurs, la question est d'évaluer le comportement stratégique des entreprises impliquées afin de déterminer, si ces organisations limitent leurs actions à la culture de plantes pour le biodiesel (tournesol, ricin, palmier à huile) ou si elles se définissent l'objectif d'aider à la diversification des activités des agriculteurs familiaux, en particulier par la valorisation des co-produits ou sous-produits. Ces initiatives pouvant être réalisées en collaboration avec d'autres institutions dans le but d'accroître l'autonomie des paysans en termes de revenu et d'insertion sociale.

## **5 Les logiques d'acteurs: le cas de deux entreprises impliquées dans le Programme Brésilien de Biodiesel**

Les deux entreprises considérées (le grand groupe pétrolier Petrobras et l'entreprise Agropalma appartenant à un groupe national privé) participent au Programme National de Biodiesel, promulgué par la loi 3368/03 et qui vise à développer la production brésilienne de biodiesel en priorité, à partir de l'agriculture familiale localisée dans la région semi-aride du Nordeste et avec des plantes qui n'entrent pas dans la chaîne alimentaire: mamona (Ricin), pinhão manso, tournesol, palmier à huile...).

Ces dispositions furent confirmées par le décret n°5267 du 6 décembre 2004 avec la création du "timbre social sur les carburants". Celui-ci attribue des exemptions fiscales aux industriels producteurs de biodiesel dans la mesure où ils s'approvisionnent auprès des petits paysans. Ce texte prévoit aussi pour ces agriculteurs des prêts bonifiés accordés par le Programme d'Appui à l'Agriculture Familiale (Pronaf) et

par la Banque Nationale de Développement Economique et Social (BNDES) pour financer la culture, la transformation et la distribution de certains oléagineux destinés à la production de biodiesel.

Des entretiens semi-directifs auprès des divers acteurs impliqués dans les projets (agriculteurs familiaux, industriels...) ont été effectués dans les deux sites étudiés, l'un est localisé dans l'Etat de Rio Grande do Norte (région du Nordeste) et l'autre est situé en Amazonie, dans l'Etat du Pará. Afin d'accompagner dans le temps la réalisation des programmes, le premier site a fait l'objet de quatre séjours (20-22 mai 2007; 6-9 juin 2007; 20-23 mai 2008; 3-5 décembre 2009) et le second de deux (5-7 mai 2008; 9-10 décembre 2009).

### **5.1 Présentation des deux cas étudiés**

#### **5.1.1 Actions de la Petrobras sur le site de João Câmara et Ceará-Mirim, Etat de Rio Grande du Norte (MAGALHAES, DROUVOT, 2009)**

Les municipalités de João Câmara et Ceará-Mirim sont localisées à environ 120 kilomètres de la ville de Natal, dans la zone "agreste" de l'état de Rio Grande do Norte. L'"agreste" est la région intermédiaire située entre la bande littorale qui bénéficie d'une forte pluviométrie et la zone semi-aride du "Sertão".

Dans la région de Mato Grande, on dénombre environ 500 familles de petits agriculteurs réparties sur 15 municipalités. Ces familles se sont implantées sur ce site à partir de 1994 dans le cadre de la réforme agraire ("assentamentos"). Chaque famille dispose d'une superficie cultivable de 22 hectares, mais par manque de moyens, les familles n'exploitent qu'un ou deux hectares pour cultiver l'haricot, le maïs ou le sorgho. Pour augmenter leurs maigres revenus, certains cassent des pierres qui seront utilisées dans les travaux publics ou récupèrent pour le vendre du bois dans les forêts aux alentours.

Suite à la création d'une association de

commercialisation (ARCO), début 2007, la Petrobras a appuyé la création d'une coopérative, la Coopérative des Producteurs de Canudos (COPEC) qui regroupe 16 familles. La première activité fût de cultiver sur le site 600 hectares de tournesol destiné à la production de biodiesel. Chaque famille adhérente à ce projet collectif bénéficie d'une part sur le revenu sur ces cultures. En louant les équipements nécessaires, Petrobras apporte son assistance technique et finance les travaux de préparation des sols et de plantation. Sur ce projet, l'entreprise a délégué à temps plein un ingénieur et finance les salaires de deux techniciens agricoles.

Le rôle des paysans est d'entretenir les cultures, de répandre en surface les engrais et de participer à la récolte. Peu à peu, un ensemble d'activités complémentaires a été mis en œuvre au sein de cette organisation pour permettre à ces adhérents d'améliorer leurs niveaux de vie, en particulier en utilisant les coproduits et les sous produits de la culture du tournesol (production de miel, de rations animales, pisciculture...).

Avec l'assistance de l'Embrapa, l'Institut Brésilien de Recherche Agronomique, une autre culture très rentable a été lancée en 2008 sur 7 hectares, il s'agit de celle du "mamão" (papaye). Ce fruit très apprécié fait l'objet d'une forte demande sur le marché régional et une partie de la production est exportée en Espagne.

Jusqu'en 2009, la présidente de la coopérative était Livânia Frizon, personne de fort caractère, originaire du même milieu social que les agriculteurs, membre du Mouvement des Sans Terres (MST).

### **5.1.2 Actions d'Agropalma sur le site de Tailândia, Etat du Pará (MAGALHAES, DROUVOT, 2009)**

L'entreprise Agropalma a développé dès 2002 un projet intégré associant l'agriculture familiale dans son activité de culture et de production d'huile de palme. Cette politique

est destinée d'une part, à améliorer les conditions économiques et sociales de la population impliquée et d'autre part, à respecter les contraintes environnementales dans une région particulièrement sensible: la forêt amazonienne.

Au point de vue écologique, le domaine des biocarburants est aussi concerné car Agropalma a créé une unité de production de biodiesel en utilisant les résidus de sa raffinerie d'huile de palme. La "fazenda" est localisée dans l'état du Pará, à 150 km au sud de Belém et sur les municipalités de Tailândia, Acará et Mojú. Son étendue est d'environ de 90 km sur 70 km. Sur une superficie totale de 107.000 hectares, Agropalma consacre 36.000 hectares aux plantations de palmiers à huile, et 60.000 hectares sont des aires de forêts préservées de la forêt équatoriale, dans cette zone, toute activité humaine est interdite.

Sur ce site sont aussi implantées cinq unités d'extraction et à partir de celles-ci des camions citernes transportent l'huile obtenue à un débarcadère. Une barge utilisant le fleuve limitrophe approvisionne la raffinerie de l'entreprise à Belém.

L'intégration d'agriculteurs familiaux situés en périphérie de la propriété s'est réalisée avec trois implantations successives, 50 familles en 2002, 50 en 2004 et 50 en 2005. Les familles concernées ont des terres exploitées le long du fleuve Mojú, souvent ils ne disposent pas de réel titre de propriété, ils cultivent diverses plantes pour leur auto consommation (maïs, riz, manioc...). Chacune des familles s'est vue attribuée 10 hectares de terre, en bordure de la fazenda d'Agropalma. C'est l'Iterpa (Institut des Terres du Pará) qui a remis ces territoires à la communauté de familles. Chaque famille a eu pour tâche de préparer les sols à la culture des palmiers sur la surface qui lui a été attribuée.

Pendant les trois premières années de leur intégration, les familles reçurent tous les deux mois, le montant de deux salaires minimum.

Agropalma a fourni les plants, l'assistance technique et les infrastructures nécessaires (réseau routier, électrification des villages). Dans le cadre d'un contrat passé avec les associations de familles, Agropalma s'est engagé à acheter toute la production des agriculteurs au prix du marché. En 2008, le cours fût à la hausse et passa de 130 réaux la tonne à 212 réaux la tonne.

Ces conditions permirent d'augmenter sensiblement les revenus des petits agriculteurs. Dans deux associations créées, la présidente est une femme née sur ce territoire, Benedita Almeida do Nascimento. Compte tenu de son charisme, elle fait preuve d'un fort leadership sur la communauté. Elle nous a déclaré: "mon seul regret est que mon père soit mort sans avoir pu voir comment sa famille est sortie de la misère".

## 5.2 Les forces inductrices des actions sociales et écologiques à Petrobras et à Agropalma

Suite à nos enquêtes sur le terrain, il est possible d'affirmer que les communautés paysannes impliquées sur les deux sites étudiés dans la production de biodiesel sont considérées, à la fois par Petrobras et Agropalma, comme de véritables partenaires.

Cependant, si la Petrobras, contribue pleinement à la diversification des activités des petits

agriculteurs, membres de la coopérative localisée à João Câmara et à Ceará-Mirim, en particulier avec l'implantation sur le site, d'une unité d'extraction d'huile qui permet aux paysans d'utiliser les tourteaux comme rations pour les animaux, les contributions d'Agropalma à Tailândia se limitent à fournir aux agriculteurs, les moyens et la formation nécessaire à la culture des palmiers à huile.

En reprenant l'approche de Laure Draetta (2006) présentée précédemment, notre intention est à présent de positionner les deux entreprises industrielles dans les grilles d'analyse proposées par cet auteur. La démarche consiste à regrouper, selon leurs origines, ces forces dans quatre ensembles: forces juridiques, marchandes, sociales et organisationnelles. Ces différentes forces, qui peuvent orienter les actions de l'entreprise sont en relations entre elles, elles se produisent et se reproduisent par des effets d'influence réciproque.

Avec ces grilles d'analyse, il est possible de mettre en évidence pour chaque entreprise, à la fois l'importance relative des diverses forces inductrices et les logiques dominantes dans les actions sociales et environnementales. Le tableau ci-dessous caractérise, suite aux informations recueillies lors de nos enquêtes sur le terrain, le degré d'influence de ces forces au niveau social et au niveau environnemental (Tableau 1).

**Tableau 1** - Les forces inductrices de l'action des deux entreprises au niveau social et environnemental

| Entreprise                | Petrobras                                                                                                            | Agropalma                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forces juridiques         | <b>Fortes:</b> l'entreprise semi-publique est chargée d'appliquer les directives du Programme National de Biodiesel. | <b>Faibles au niveau social:</b> pas de contraintes légales obligeant à développer une politique sociale au profit des petits paysans.<br><b>Forte</b> au niveau écologique: la protection de la forêt native sur 80 % de la surface de l'exploitation.                 |
| Forces de marché          | <b>Faibles:</b> situation quasi-monopolistique de l'entreprise, faible pouvoir des clients.                          | <b>Fortes:</b> les pressions des multinationales clientes qui doivent préserver leur image. (Danone, l'Oréal...)                                                                                                                                                        |
| Forces sociales           | <b>Fortes:</b> le rôle de la société civile, l'influence de l'opinion publique et des médias                         | <b>Fortes:</b> le poids de l'opinion publique et des médias au Brésil et à l'étranger.                                                                                                                                                                                  |
| Forces organisationnelles | <b>Fortes:</b> l'entreprise semi-publique a toujours défendu l'intérêt du pays et la notion de "service public".     | <b>Fortes:</b> Politique délibérée de RSE avec une société mère qui a fini par être convaincu de cette nécessité. Le besoin impératif de se démarquer de l'image négative de l'huile de palme ( le mauvais exemple de l'Indonésie, 1 <sup>er</sup> producteur mondial). |

Les deux entreprises sont insérées dans deux champs organisationnels de nature différente:

- Celui de la Petrobras subit surtout les influences des politiques gouvernementales, ce groupe semi-public a un président nommé par le gouvernement et la nature stratégique de son activité explique un rôle très interventionniste de l'état dans ses activités. Les préoccupations sociales du Président de la République, Luiz Inácio Lula da Silva s'illustrent par le soutien réservé aux petits paysans du Nordeste dans les dispositions du Programme National de Biodiesel, à charge pour la Petrobras de mettre en pratique les objectifs sociaux du gouvernement dans ce secteur d'activité.
- Celui d'Agropalma est de nature beaucoup plus concurrentiel, les forces du marché sont déterminantes dans sa politique sociale car les clients, composés de grandes multinationales de l'industrie des cosmétiques et de l'industrie alimentaire, sont de plus en plus soucieux de s'approvisionner auprès de fournisseurs socialement et écologiquement responsables, il en va de la préservation de leur image auprès du public et des médias. Ceci est d'autant plus important que l'image de l'huile de palme est très négative, compte tenu des actions antisociales et contraires à l'écologie pratiquées en Indonésie. En effet, de nombreuses ONG (Les amis de la Terre, Greenpeace, le CCFD, Walhi Friends of the Earth...) ont multiplié les études sur les politiques pratiquées par de grands investisseurs du pays dans la culture des palmiers à huile, dénonçant les politiques

systématiques de déforestation et d'exclusion des petits paysans. (DOAN BUI, 2009, p 246).

Notre évaluation fait apparaître des résultats assez équivalents en termes d'action sociale et de politique environnementale, ces deux dimensions étant de plus en plus intégrées dans les actions des entreprises. Ce constat est en cohérence avec la notion de développement durable et avec la nécessité de définir des stratégies répondant simultanément aux dimensions du trépied (économique, sociale et environnementale) (Elkington, 1998), (Savitz, 2007), La dimension environnementale est fondamentale pour justifier la production de biodiesel puisqu'elle vise la réduction des effets de serre. Pour Agropalma, cette importance de l'écologie est encore renforcée par sa présence dans le bassin amazonien, région où se pose la question cruciale de la préservation de la forêt équatoriale.

### 5.3 L'identification des logiques d'action

En poursuivant son analyse, Daetra propose une grille destinée à l'analyse des combinaisons qui peuvent s'établir entre le champ des forces inductrices et celui des conditions de possibilités. Les industriels conscients des contraintes et des pressions, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, mettent en œuvre des logiques d'action qui toujours selon l'auteur, peuvent être soit des logiques d'intérêt, à dominante économique-utilitariste, soit des logiques d'intéressement à dominante stratégique-utilitariste. Cette grille nous a permis de caractériser les fondements des actions des deux entreprises appréhendées dans notre recherche:

**Tableau 2** - La logique économique-utilitariste dans les actions des deux entreprises

| Entreprise                  | Petrobras                                                                                                         | Agropalma                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Logique marchande           | <b>Non:</b> situation quasi-monopolistique                                                                        | <b>Oui:</b> forte conscientisation des clients sur le développement durable.            |
| Logique d'obligation légale | <b>Oui:</b> le besoin de respecter la loi sur le Programme National de Biodiesel.                                 | <b>Oui:</b> le besoin de respecter les conditions légales d'exploitation en Amazonie.   |
| Logique industrielle        | <b>Non:</b> la production de biodiesel dans les grandes exploitations de culture de soja a une grande efficacité. | <b>Non:</b> les entreprises indonésiennes sans politique de RSE sont très compétitives. |
| Logique de l'opinion        | <b>Oui:</b> renforcement de l'image commerciale                                                                   | <b>Oui:</b> renforcement de l'image commerciale                                         |

Même si les deux entreprises participent à la production de biodiesel, elles sont situées dans des contextes concurrentiels très différents, c'est pourquoi la logique marchande est importante pour Agropalma, cette entreprise destine une forte partie de sa production sur les marchés internationaux. Cette logique marchande est beaucoup moins déterminante pour la Petrobras compte tenu de sa position quasi monopolistique sur le marché brésilien.

Il ne nous paraît pas que les deux entreprises privilégient dans leurs actions de RSE la logique industrielle. Les cultures pratiquées dans les grandes "fazendas" employant des salariés ont

des rendements supérieurs à ceux obtenus à partir de l'agriculture familiale. En outre, pour Agropalma, déléguer les cultures à des familles au sein d'une association induit un risque, dans la mesure où certaines familles n'apporteraient tous les soins nécessaires à cette culture.

La diversité des rendements constatés dans la production des lots affectés à chaque famille montre que ces disparités existent et face à cette situation, la présidente de l'association nous a indiqué qu'en compagnie d'agriculteurs plus mobilisés, il lui arrivait de faire pression sur ces familles peu préoccupées du rendement de leurs exploitations.

**Tableau 3** - La logique stratégique-utilitariste dans les actions des deux entreprises

| Entreprise             | Petrobras                                                                                     | Agropalma                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La singularisation     | Oui: renforcement de l'image sociale.                                                         | Oui: renforcement de l'image sociale.                                                                 |
| Logique civique        | Oui: renforcement de                                                                          |                                                                                                       |
| l'image citoyenne.     | Oui: besoin de respect des normes socio-écologiques pour satisfaire les attentes des clients. |                                                                                                       |
| Logique domestique     | Oui: politique locale d'insertion sociale de "sans terre".                                    | Oui: politique paternaliste envers les salariés, les paysans associés et la communauté locale.        |
| Logique d'homologation | Non: situation monopolistique.                                                                | Oui: besoin de détenir les labels et normes internationales pour satisfaire les attentes des clients. |

Comme indiqué auparavant, les deux entreprises sont très soucieuses de leur image en terme de développement durable, d'où le besoin commun de se singulariser auprès des clients, de l'opinion publique et des médias. Des actions d'ordre civique et basées sur l'insertion sociale de communautés locales (logique domestique) participent à cette politique de positionnement sur le marché. Compte tenu des dérives constatées dans la fabrication d'huile de palme en Indonésie (déforestation, exclusion des petits paysans...), Agropalma se doit d'obtenir un maximum de label certifiant au niveau international la qualité de sa politique sociale et environnementale (logique d'homologation).

## 6 Conclusion

Notre intention dans ce papier a été d'utiliser certains apports de la théorie néo-institutionnaliste pour expliquer les motifs à partir desquels deux entreprises en activité au Brésil dans le secteur du biodiesel se sont engagés délibérément dans une politique de responsabilité sociale envers des collectifs d'agriculteurs familiaux. L'étude montre qu'en parallèle à la recherche d'efficacité, les entreprises visent à acquérir une légitimité. Comme le souligne Meyer et Rowan (1997, p.340):

"Les organisations tendent à utiliser des lignes d'actions déjà définies et rationalisées dans la société pour acquérir une légitimité pour leurs activités et pour défendre leur survie

indépendamment de l'impératif d'efficience et de la demande pour leurs produits". Ce besoin de légitimité dépasse la nécessité de respecter les contraintes légales, il a une dimension normative. Les entreprises doivent adapter leurs activités aux normes et valeurs de l'environnement institutionnel, et ce contexte fait de plus en plus pression sur celles-ci pour qu'elles adoptent des actions sociales et environnementales conformes aux attentes.

## Références

ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R. **O acesso dos agricultores familiares aos mercados de biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimentos sociais**. Project proposal to regoverning markets components. São Paulo: FIPE. USP, 2007.

ARNOLD, D.; HARTMAN, L. Beyond Sweatshops: Positive Deviancy and Global Labor Practices. England: **Business Ethics: A European Review**, 2005.

DE MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DESREMAUX, A. **Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations**. Paris/ France: Hault, Institutions et gestion, FNEGE, 2004.

DI MAGGIO, P.J.; POWELL W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. USA: **American Sociological Review**, p.147-160, 1983.

DOAN, B. **Les affameurs, voyage au cœur de la planète de la faim**. France: Editions Privé, Channel 5, 2009.

DOSI, G.; ORSENIGO, L. **Technical Change and Economic Theory**. London/England: Pinter Publishers, 1988.

DRAETTA, L. On n'est pas des repris de justice! Pour une sociologie de l'environnementalisme industriel. In: ROSÉ, J. J. **Responsabilité sociale**

**de l'entreprise**. Pour un nouveau contrat social. Bruxelles/Amsterdam: De Boeck, 2006.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Boom Line of 21st Century Business**. USA: New Society Publishers, 1998.

EVANS, P. Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence of Synergy. USA: **World Development**, p.1119-1132, 1996.

GOMEZ, P. Information et convention. Paris/ France: **Revue française de gestion**, v. 28, n. 138, p. 64-77, 1997.

HANNIGAN, J. A. **Environnemental Sociology: A social Constructionist Perspective**. London/England: Routledge, 1995.

KOENIG, G. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle. Paris/ France: **Economica**, p.171-198, 1996.

MAGALHÃES, C.; DROUVOT, H. Une politique agro-énergétique intégrée destinée à assurer l'insertion sociale d'Agriculteurs familiaux: le rôle de la Petrobras sur le site de João Camara et Ceará-Mirim (Etat de Rio Grande do Norte, Brésil). In: COLLOQUE INTERNATIONAL SUR LES INDICATEURS D'ÉVALUATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES, ISEOR. Lyon/ France: Academy of Management, 8-10 juin, 2009.

MAGALHÃES, C.; DROUVOT H. Agropalma: un exemple de politique de responsabilité sociale et environnementale associant des familles de petits agriculteurs. In: CONGRES DEL'ASSOCIATION DE RESPONSABILITE SOCIALE, ADERSE. Pau/ France: ESC Pau, 22-23 janvier, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. USA: **American Journal of Sociology**, p. 340-363, 1977.

MONTMORRILLON, B. Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise. In **OCDE: Responsabilité des entreprises**. Paris/ France: Initiatives privées et objectifs publics, 2002.

ROSE, J. J. **Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social**: introduction. Bruxelles/Amsterdam: De Boeck, p. 15, 2006.

PERSAIS, E. Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises? In: ROSÉ J. J. **Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social**. Bruxelles/Amsterdam: De Boeck, p. 215-238, 2006.

PESQUEUX, Y. Un modèle culturaliste de la RSE? In: ROSÉ, J. J. **Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social**. Bruxelles: De Boeck, p. 365-374, 2006.

PORTER, M. **Sustainable Strategies for Value Creation**. USA: Consortium Report: The Performance Groupe, 1999.

PUTMAN, R. **Making Democracy Work**. England: Princeton University Press, 1993.

PYKA, A.; WINDRUM, P. The self-organisation of strategic alliances. In: **Economics of Innovation and New Technology**. 12(3). England: Taylor & Francis Group Publisher Routledge, p. 245-268, 2003.

SAVITZ, A. W. **A Empresa sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Campus, Elsevier, 2007.

SCOTT, W. R. Unpacking Industrial Arguments. In: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. USA: **The new institutionalism in organizational analysis**, p.149-192, 1991.

UNCTAD **The emerging biofuels markets: regulatory, trade and development implications**, New York. 2006.

VICTOR, F., Cooperativa modelo criada pela Brasil Ecodiesel agoniza no Nordeste. In: **Folha de São Paulo**. São Paulo, 19/11/2006.