

**4^o**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

B226

L'Éthique comme stratégie internationale de valorisation du coton coloré au Brésil

Lucilene Bandeira - CERAG -Université Pierre Mendès France

lucilene.bandeira@upmf-grenoble.fr

Hubert Drouvot - IAE-Université Pierre Mendès France

PPGA- Université Fédéral de Paraíba

hubert.drouvot@iae-grenoble.fr

Resumo: A problemática desta pesquisa se baseia no papel da ética nas estratégias de desenvolvimento das empresas. Ela foi aplicada no Brasil, no Estado da Paraíba, um lugar marcado por estruturas de produção e de relações sociais muito arcaicas. Foi neste contexto que nós nos interessamos em colocar em evidência uma experiência recente e cheia de esperança: a cultura e a valorização do algodão colorido. Ela reflete ao mesmo tempo uma possível evolução do sistema de valor de alguns dirigentes locais, sobre as ações coordenadas entre diversos atores: centros de pesquisa, cooperativas agrícolas e de produção, associações local...e sobre a prática de estratégias originais de diferenciação e de valorização dos produtos no mercado nacional e internacional. Neste contexto, a nossa intenção é simplesmente mostrar que uma estratégia ética que associa dimensões de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social é viável, sob algumas condições e mesmo quando ela não é exclusiva. Ela é uma solução em particular para a valorização dos produtos naturais do sertão, sabendo que esta estratégia poderá confrontar-se à outras de empresas situadas no mesmo mercado e que optem por políticas de preços baseadas na exploração da mão de obra local.

Área temática: Estratégia de desenvolvimento

Palavras-chave: Ética, algodão colorido, estratégia, responsabilidade social das empresas, comércio justo, internacional.

Résumé : La problématique de cette recherche se fonde sur le rôle de l'éthique dans la stratégie de développement international des entreprises. Elle est ici appliquée au Brésil, l'Etat de Paraíba, région longtemps caractérisée par des structures très archaïques de production et de rapports sociaux. C'est dans cet environnement qu'il nous intéresse de mettre en évidence une expérience récente et pleine d'espoir : la culture et la valorisation du coton coloré. Elle repose à la fois sur une possible évolution des systèmes de valeur chez certains décideurs locaux, sur des actions coordonnées entre divers acteurs : centres de recherche, coopératives agricoles et de production, collectivités locales... et sur la mise en œuvre de stratégies originales de différenciation et de valorisation des produits sur le marché national et international. Dans ce contexte, notre intention est simplement de montrer qu'une stratégie éthique qui associe les dimensions de développement durable et de responsabilité sociale est viable, sous certaines conditions et même si elle n'est pas exclusive. Elle est une solution en particulier pour la valorisation des produits naturels du Sertão, en sachant que cette stratégie devra affronter celles d'autres entreprises placées sur le même marché et qui optent pour des politiques de prix basées sur une exploitation délibérée de la main d'œuvre locale.

Champ thématique : Stratégie de développement.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Mots-clés : l'Éthique, coton coloré, stratégie, responsabilité social des entreprises, commerce équitable, international.

Introduction

Notre étude s'est passée dans une région bien particulière du Brésil : le Nordeste. C'est la région la plus ancienne au Brésil sur le plan de la colonisation.

La problématique de cette recherche se fonde sur le rôle de l'éthique dans la stratégie de développement des entreprises. La question est de savoir dans quelle mesure les entreprises sont disposées à associer des préoccupations éthiques et d'amélioration du mieux être social de leurs employés et de la communauté dans laquelle elles s'insèrent, avec leur vocation traditionnelle de croissance et de création de richesse.

Cette interrogation constitue un enjeu de société, la réponse dépend de l'évolution de la conscience collective et des orientations stratégiques des dirigeants d'entreprises. Elle est liée à l'évolution des systèmes de valeur et d'une façon beaucoup plus pragmatique, à la prise de conscience chez les entrepreneurs qu'une telle orientation est un des moyens, ou même, dans certaines situations de marché, le seul moyen de permettre à une organisation de prospérer durablement.

Cette problématique est ici appliquée à un environnement géographique bien précis au Brésil, l'Etat de Paraíba, région longtemps caractérisée par des structures très archaïques de production et de rapports sociaux. Il s'agit d'un espace particulièrement déshérité, en particulier dans sa partie intérieure, la région semi aride du Sertao. C'est dans cet environnement difficile qu'il nous intéresse de mettre en évidence des expériences récentes pleines d'espoir, elles reposent à la fois sur une nette évolution des systèmes de valeur chez certains décideurs locaux, sur des actions coordonnées entre divers acteurs : centres de recherche, coopératives agricoles et de production, institutions d'assistance au management et à la formation, collectivités locales... et sur la mise en œuvre de stratégies originales de différenciation et de valorisation des produits.

L'intérêt de cette étude est également qu'elle vise à développer les rares ressources naturelles disponibles du Sertao de l'Etat de Paraíba, région touchée d'une façon endémique par la sécheresse, et ainsi de fournir des possibilités d'un développement endogène intégrant les préoccupations sociales, écologiques et économiques. Dans ce « polygone de la sécheresse », excepté les lieux d'irrigation (région de Sao Francisco, à Petrolina, à la frontière entre les états de Pernambuco et de Bahia), les quelques plantes susceptibles de fournir des revenus à la population sont le sisal, le coton, le *mandacaru* et certains palmiers.

Parmi les expériences actuelles de développement local basé sur ces quelques produits agricoles, nous avons décidé d'analyser le cas particulier du coton coloré. Les raisons en sont les suivantes :



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- Il s'agit des résultats d'une longue recherche menée par l'institution fédérale EMBRAPA (équivalent à l'INRA en France) sur son site de Campina Grande, ville à l'entrée du Sertao de Paraiba.
- Une personne appartenant à une grande famille traditionnelle locale a consacré toute son énergie à la création d'une entreprise de conception d'articles de confection et d'artisanat basé sur cette innovation.
- La stratégie mise en œuvre semble s'intégrer dans notre problématique puisque cette entreprise vise à développer aux niveaux de la culture du coton, et de la fabrication, une politique de commerce équitable, qui associe une préoccupation sociale et un souci écologique (culture biologique, produit naturel ne nécessitant pas l'utilisation de produits chimiques pour sa teinture).

Dans ce contexte, notre intention est simplement de montrer qu'une stratégie éthique qui associe les dimensions de développement durable et de responsabilité sociale est viable, même si elle n'est pas exclusive. Elle est une solution en particulier pour la valorisation des produits naturels du Sertão, en sachant que cette stratégie devra affronter celles d'autres entreprises placées sur le même marché et qui optent pour des politiques de prix basées sur une exploitation délibérée de la main d'œuvre locale.

Présentement, compte tenu du degré d'avancement de notre recherche, ce document est présenté en deux parties :

- La première concerne la définition des concepts soutenant notre problématique et qui devront être repris pour structurer notre cadre théorique.
- La seconde est relative au terrain d'étude. Il fournit des informations concernant une activité particulière : la production, la transformation et la commercialisation du coton coloré, produit nouveau sur le marché. Une entreprise de Campina Grande, a été la première à saisir cette opportunité, elle est aussi celle qui a définie la stratégie la plus cohérente et la plus audacieuse pour valoriser cette ressource dans une perspective de développement durable. C'est pour cette raison qu'elle fait l'objet d'une étude de cas.

Le sujet nous paraît à la fois passionnant et facteur de développement dans une région encore marquée par une extrême pauvreté. Espérons que nous pourrons mener à bien ce projet en apportant quelques contributions sur ce thème porteur d'espoir.

1. Le Cadre théorique

1.1 L'Éthique

Selon le dictionnaire Larousse, l'éthique est la partie de la philosophie qui étudie la morale, se sont les règles morales choisit par une personne pour guider ses actes, sa vie.

Au delà de l'individu, l'éthique est une réflexion philosophique qui étudie les habitudes et les normes de comportement socioculturelles.

Dans ce travail, ces normes de comportement ont été analysées dans le contexte de l'entreprise privée. En considérant le contexte social, d'une façon dynamique, lorsque que les sociétés se modifient, les valeurs morales sont passibles de transformations.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Ces évolutions se manifestent dans des temps et des sociétés distinctes. Ce ne sont pas seulement les habitudes qui varient, mais aussi les valeurs qui les accompagnent, les normes concrètes, les idéaux et la sagesse (Valls, 1996).

L'éthique apporte un éclairage nouveau à tout comportement et donne un sens différent à l'action. Elle exige donc, avant le passage à l'acte, une réflexion sur les gestes ou sur les paroles que l'on va faire ou prononcer. Elle nécessite de la cohérence entre le discours et les actes.

La question fondamentale posée à l'éthique de gestion est donc celle de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants/décideurs vis-à-vis des individus et du monde. La marge de manœuvre de l'éthique de gestion est ténue puisque les responsabilités de l'entreprise sont encadrées par les lois et règlements tout autant qu'elle en est redevable devant le droit. Dès lors, l'éthique de gestion a pour vocation d'instrumentaliser l'éthique vis-à-vis de l'efficacité de l'entreprise (quête du profit et pérennité) Boyer, (2002).

Les organisations ont beaucoup de raisons pour promouvoir l'éthique dans l'environnement de l'entreprise. L'éthique sociétale et environnementale émerge en Europe depuis 1991, en venant des États-Unis. Elle a pris naissance grâce à des initiatives privées soutenues par l'opinion et des groupes de pression allant jusqu'au boycott. Elle englobe l'écologie (respect des animaux, des plantes, des sites...) les Droits de l'homme (sauvegarde de la dignité humaine, place de la femme, respect des enfants). Elle s'organise autour de référentiels internationaux précis. La norme internationale SA 800 de responsabilité sociale en est un des exemples, de même que le développement des normes ISO 14000 (Michel, 2001).

Les entreprises doivent considérer les coûts de scandales dans les entreprises, ces événements pouvant causer une perte très dommageable dans la réputation de l'organisation, des amendes élevées, la démotivation des employés. (Tansey, 1995). L'éthique peut être un facteur important pour garantir la compétitivité de l'entreprise, ainsi avoir des standards éthiques signifie pouvoir réaliser de bonnes affaires à long terme (Stiglitz, 2006).

1.2 La Responsabilité Sociale des Entreprises

Le début de l'éthique d'entreprise comme champ d'études est intimement lié à l'évolution du système économique, ainsi qu'aux changements dont les sociétés industrielles ont connu lors du siècle dernier. Les transformations (et les excès) du capitalisme ont donné origine à ce type de questionnement moral, dans la mesure où les sociétés privées, transformées dans de gigantesques conglomerats transnationaux ont commencé à donner des signes d'un pouvoir sans précédent (Chandler, 1977 ; Korten, 1995).

Les entreprises sont devenues cibles de divers critiques réclament plus de responsabilité sociale. Cette tendance est apparue initialement à partir des années 60 aux États-Unis et dans le début de la décennie de 70 en Europe - particulièrement en France, en Allemagne et en Angleterre - (Trevisan, 2003).



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Actuellement les personnes, en général, manifestent une plus grande préoccupation envers le bien-être et la qualité de vie, cela s'exprime dans une éthique de valorisation de l'être humain, à l'inverse de la norme de production strictement capitaliste, qui défend la réalisation de profits au détriment souvent de la réalisation personnelle. Il apparaît aussi une plus grande sensibilisation sur l'importance de la participation des entreprises dans la conservation de l'environnement, dans la participation des travailleurs aux prises de décision, dans l'intéressement aux résultats de l'activité productive et dans les nécessités d'amélioration des conditions de vie de la communauté où elle est insérée.

L'inclusion de ces thèmes s'est associée à l'éclosion d'associations d'entreprises et académiques engagées dans la dissémination de pratiques moralement correctes et socialement responsables. Le bénéfice de la réalisation de ces pratiques se produit non seulement pour les entreprises concernées, mais aussi pour tous les acteurs engagés ou influencés par les activités économiques mises en pratique par l'entreprise, les *stakeholders*.

Cette vision considère les bonnes relations que les organisations doivent établir avec leurs *stakeholders*, c'est à dire les clients, employés, fournisseurs, actionnaires, propriétaires et avec la communauté local (Clarkson, 1995).

Selon Stiglitz, (2006) le mouvement de la RSE a contribué à changer les mentalités de la firme comme des personnes qui y travaillent. Il a aussi beaucoup aidé à mettre au point des outils garantissant une pratique conforme à l'idéal.

Le reflet de cette nouvelle conception se révèle dans l'impact du processus de production sur la nature et également dans les relations de travail. Selon Martinet (2004) : « *la responsabilité écologique et sociale de l'entreprise se révèle tellement importante pour l'écosystème mondial et les générations futures, qu'elle est devenue un élément fondamental de la légitimité, de l'efficacité et l'efficience de l'entreprise* ».

Cependant, la RSE n'est pas seulement un ensemble de bonnes pratiques d'affaires qui permettent aux entreprises, selon certaines études divulguées, d'avoir des meilleurs résultats en bourse que d'autres. Selon Porter, (2005) « *Il est impossible d'éviter de prêter sérieusement attention à la conscience sociale de l'entreprise : le coût de l'échec est tout simplement trop élevé* »

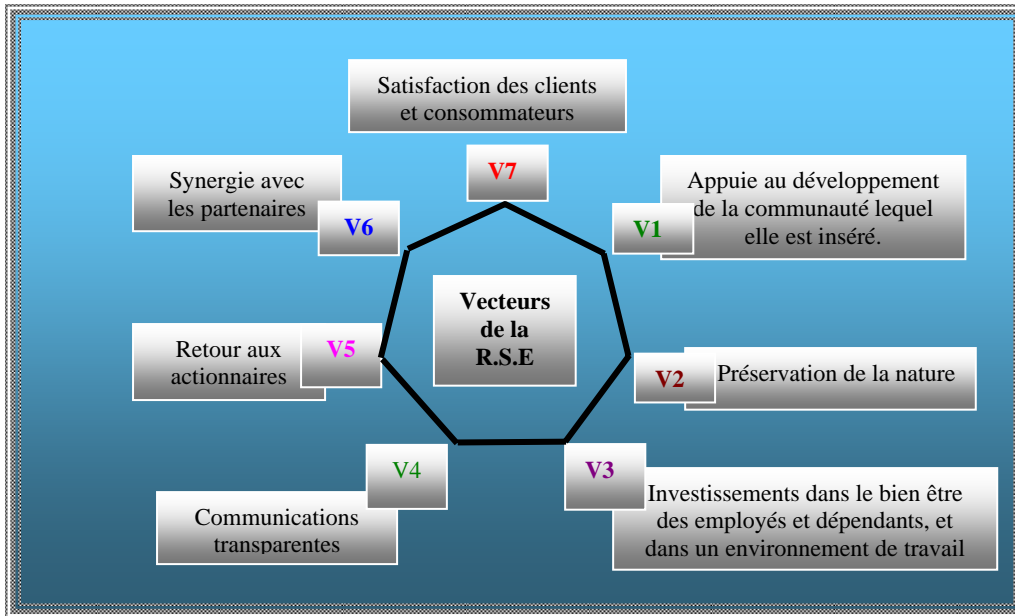
Parmi les diverses définitions de RSE, nous pouvons citer celle formulée par la Commission des Communautés Européennes : « *les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale* »

Pour les auteurs, Neto et Froes (2001), la responsabilité sociale assume aujourd'hui un rôle important avec des caractéristiques qui englobent à la fois le public interne et externe, et les investissements dans la préservation de l'environnement, sans que soit privilégié un domaine en particulier.

Selon ces auteurs, il y a au moins sept vecteurs de la responsabilité sociale, ils sont présentés dans le tableau 1

Tableu 01 : Les vecteurs de la RSE

Tableau 02: Les vecteurs de la responsabilité sociale



Source: Ashley et.al, (2003), p.9

Ces vecteurs orientent le processus de gestion de l'entreprise en termes d'affectation des investissements en responsabilité sociale.

Nous avons perçu auprès de quelques dirigeants au Brésil l'association du terme RSE à la charité, peut être parce que l'origine de ces pratiques dans ce pays vient d'une association chrétienne l'ADCE (association des dirigeants chrétiens du Brésil) que date des années 60.

Bien loin de la charité le concept emphatise surtout l'harmonisation des trois axes (*triple bottom line*) suivant la nature, les personnes et le profit dans la conduite de l'entreprise.

Un exemple qui illustre bien cette affirmation est une annonce récente du groupe Danone dans sa stratégie de *social business*. Le groupe a annoncé la création d'un fond d'investissement appelé de *Danone.communities* pour mettre en pratique le projet social et économique permettant aux populations très pauvres d'Amérique Latine, l'Asie et de l'Afrique d'avoir des conditions d'acheter ses produits mais en même temps ce fond devra répondre à des critères de rentabilité d'environ 3% par an pour financer des projets alimentaires rentables, (Le Figaro, 19.12.06).

Selon Mendonça et Gonçalves (2002), actuellement beaucoup d'entreprises brésiliennes recherchent une légitimité par le biais d'actions de nature sociale avec



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

l'espoir de croire que celles ci pourront avoir des impacts positifs sur l'image de leur organisation. Et au-delà, les auteurs reconnaissent l'existence d'organisations qui développent des actions sociales liées réellement aux valeurs organisationnelles. Par contre, d'autres entreprises ne font que chercher à diffuser une image de responsabilité sociale en établissant une stratégie commerciale totalement séparée des valeurs et pratiques de l'organisation.

En France, au moins les grandes entreprises sont conscientes de l'intérêt économique d'une politique efficace de gestion des risques sociaux et environnementaux. La réglementation les y incite, la loi NRE impose aux sociétés cotées de publier des informations sur leur manière de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Nicole Notat, présidente de l'Agence de Notation sociale et Environnementale constate que: « *le prix de la négligence est supérieur à celui de l'engagement* ». Dans cette perspective, les entreprises mettent en place des outils d'analyse, et les éditeurs de logiciels prospèrent sur ce créneau. Les indicateurs concernant la maîtrise de l'énergie ou le traitement des déchets permettent de prendre des mesures correctrices qui à la fois, rentabilisent l'investissement par la réduction des coûts et confèrent aux entreprises concernées une image intégrant le respect de l'environnement.

1.3 RSE versus Capitalisme Financier

En incitant à poursuivre une orientation opposée à celle de la RSE, le processus de globalisation et le rôle de plus en plus déterminant des actionnaires dans les décisions stratégiques des entreprises débouchent sur la prédominance de l'objectif de création de valeur pour les actionnaires. La mission des entreprises se réduit alors à la réalisation de performances financières.

Cette priorité à la création de valeur pour les actionnaires justifie la distribution de forts dividendes, et une politique de rachat d'actions pour soutenir les cours boursiers. Cette orientation peut se faire au détriment de la croissance des investissements productifs, d'une moindre prise de risque sur de nouveaux marchés et d'une réduction des moyens affectés à la mise en œuvre de politiques sociales.

Divers ouvrages soutiennent cette thèse, tel celui de Patrick Artus, chef économiste d'un grand groupe financier « Le capitalisme est en train de s'autodétruire » ou celui du banquier Jean Peyrelevade « Le capitalisme total ». L'idée est toujours de ne plus centrer les stratégies des firmes essentiellement sur le besoin d'enrichissement des actionnaires, mais de mieux prendre en compte les attentes de l'ensemble des *stakeholders*, c'est-à-dire de l'ensemble des parties prenantes au destin d'une entreprise.

Dans cette perspective de capitalisme financier, l'entreprise qui donne une trop grande priorité à la création de valeur, investit moins, et privilégie les délocalisations vers les pays peu soucieux de renforcer les normes sociales. Cette constatation indique que notre recherche ne doit pas tomber dans « l'angélisme » en donnant l'impression au lecteur que le futur ne sera pavé que de bonnes intentions et que la prise en compte des aspects éthiques va transformer positivement l'ensemble du



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

monde des affaires. Il reste également à espérer que les excès du capitalisme financier, et les scandales juridico-financiers qui ont touchés des grands groupes mondiaux, Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat...auront un impact salubre et un renforcement de ce souci éthique.

La question est ici de savoir comment une stratégie basée sur l'éthique peut se positionner d'une façon compétitive par rapport à des stratégies d'entreprises concurrentes fondées sur le modèle du capitalisme financier.

1.4 Le Commerce Equitable

Les décisions de consommation consciente présentent des aspects quantitatifs et qualitatifs. Les aspects quantitatifs concernent le volume des produits qui sont consommés, en se méfiant d'une consommation exagérée, stimulée, par des campagnes de publicités massives. Par rapport aux aspects qualitatifs, les préoccupations portent sur ce qui est consommé, sur l'origine du produit et les modes avec lesquelles il a été produit, en considérant les conditions non seulement économiques mais aussi sociales et environnementales de cette fabrication (Setem, 1997). *Pour cette approche plus « sensée » du développement de l'activité économique et du développement des entreprises, de nouveaux outils pour penser et pour mettre en œuvre sont nécessaires (www.strategie-developpement.fr).*

Dans ce contexte, le commerce équitable est en train de s'insérer dans un marché dominé par le capitalisme financier. Selon le réseau FINE - ensemble de structures internationale de commerce équitable- cité par Jacquiau (2006) le commerce équitable : « est un partenariat commercial, basée sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise plus d'équité dans le commerce international. Le commerce équitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs marginalisés, spécialement dans le Sud, et en sécurisant leurs droits ».

Avec le marché équitable il existe une augmentation de l'épargne populaire, une meilleure distribution de la richesse et une livre initiative de nature solidaire. A l'inverse, dans le marché capitaliste, l'entreprise vit sous la dépendance des capitaux externes, et sous la prédominance de la libre initiative privée (Mance, 1999).

Selon le PNUD, le chiffre d'affaires du commerce équitable a représenté 700 millions à 1 milliard de dollars en 2003, soit environ 0,1% du commerce européen et 0,01% des échanges mondiaux, en bénéficient :

- directement, plus de 1 500.000 producteurs de 60 pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine,
- indirectement au total, plus de 5 millions de personnes.

Ce marché est en plein croissance, actuellement, il ne représente que 0,02% du commerce mondial mais avec un rythme de croissance d'ordre de 50% par an, (www.commerceequitable.org).

En 1988, la première certification du commerce équitable a été faite par le hollandais Max Havelaar, et ce concept commença à se disséminer dans divers pays. Après 17 ans d'expérience, le label Max Havelaar a quasi doublé l'an dernier son chiffre



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

d'affaires, en passant de 70 millions d'euros en 2004 à 120 millions en 2005,(www.commerceequitable.org).

Cependant, le commerce équitable n'est encore qu'une goutte d'eau, les Centres Leclerc, qui revendiquent être le premier distributeur français sur ce créneau, ne réalisent que 0,05 % de leur chiffre d'affaires avec ces produits. La consommation de produits labellisés équitables est de 1,12 euros par habitant et par an en France, contre 3,50 euros aux Pays Bas ou en Angleterre et de 18 euros en Suisse, (Budget, Les Echos, 02/05/2006).

La valorisation d'attributs spécifiques, comme ceux garantissant le respect de l'environnement, l'éthique et les préoccupations sociales, nécessitent des mécanismes de coordination et d'information. Il est très difficile au moment des achats d'identifier si ces éléments sont réellement présents dans les produits. Savoir si ceux-ci ont été fait par des coopératives ou par dans des exploitations familiales, si les employés et l'environnement ont été contaminés par des produits agro-toxiques ou même si une main œuvre infantile a été utilisée dans la production.

Cette situation expose les consommateurs à une dissymétrie d'information. Cette difficulté d'identifier la présence de ces attributs constitue le principal élément qui a amené à la nécessité de certification des produits différenciés. La certification est une procédure par laquelle un tiers (organisme) assure formellement, que le produit, le procédé ou le service sont en accords avec des requis spécifiques. Dans ce sens, cela peut être une personne ou une organisation ayant la compétence pour remplir cette fonction. Elle doit bénéficier de la reconnaissance formelle d'un organisme autorisé et de préférence reconnu internationalement. La nécessité de cette forme de certification, appelée verticale, varie selon la capacité d'identification des attributs et la distance entre les producteurs et les acheteurs.

Le processus de certification se traduit par un label attaché aux produits. La certification des produits avec des caractéristiques intangibles doit parcourir toute la chaîne de production avec un mécanisme de coordination sectorielle.

Un produit certifié signale que toutes les étapes de sa production sont contrôlées, il garantie la transparence du processus productif et montre que ce produit est en conformité avec un ensemble de normes déterminées. Il s'agit d'un dispositif institutionnel qui réduit la distance entre les producteurs et les consommateurs et occasionne l'inclusion de nouveaux acteurs dans le marché, en leur permettant d'avoir des marges de profit plus élevées. La présence du label confère à un produit une image de réputation et de crédibilité.

Selon un sondage TNS Sofres effectué pour « Le Pèlerin », 65 % des consommateurs en France se disent prêts à payer 10 % de plus s'ils sont sûrs que ce surcoût permettra d'améliorer les conditions de vie des pays pauvres. (Les Echos, 02/05/06, P 18)

L'absence d'une politique harmonisée au niveau des labels et la profusion de ceux-ci apportent le risque de la concurrence des profiteurs, c'est-à-dire de ceux qui se réclament de cette démarche sans en respecter les règles. Il convient à la Direction de la consommation de dénoncer ces cas trop fréquents.

Partie 2. Le coton coloré

Le coton coloré est une variété de coton qui pousse naturellement coloré, les échantillons étudiés révèlent qu'ils datent de 2500 a.c. Les civilisations très anciennes de l'Afrique, de l'Australie et des Amériques, plus précisément en Amérique du Sud, les Incas utilisaient déjà ce sort de coton.

Selon Gulath et Turner, (1928) cité par Carvalho (2005), les couleurs étaient bien variées, comme le démontre les fouilles réalisées dans ce pays. La majorité des espèces avait une couleur marron, cependant, la fibre possédait peu de résistance et d'uniformité et une longueur réduite. Ces faiblesses expliquent que la production du coton naturellement coloré resta limitée à l'artisanat et ne pouvait concurrencer la production mondiale du coton herbacé conventionnel, le coton blanc.

Du point de vue génétique, parmi les divers types de coton, le coloré est dominant. S'il n'y avait pas eu l'intervention de l'homme, nous n'aurions que le coton coloré. (Beltrão et Carvalho, 2004).

La recherche d'amélioration génétique du coton coloré, a commencé dans les années 1980, par l'Université du Texas, aux Etats Unis, (Natural, 1992). Au Pérou, depuis 1993, une entreprise textile d'Arequipa commercialise dans le monde entier des produits en coton naturellement coloré. (Hubert, 2004). Cette entreprise travaille avec des familles de paysans indiens et bénéficie du label bio hollandais Skal (*coton coloré équitable*) propriétaire du label EKO. À la fin des années 90, les exportations péruviennes de coton naturellement coloré dépassaient les 15 millions d'euros, (pour en savoir plus : www.peruatex.com).

D'autres projets semblables sont apparus en Amérique Latine. Dans les collines de Santander, en Colombie, les communautés indiennes du Mexique, du Guatemala, de Bolivie et du Paraguay mettent sur pied des projets de développement qui reposent pour parti sur le renouveau du coton naturellement coloré, cultivé en rotation avec des cultures vivrières.

Au Brésil, grâce aux recherches réalisées sur le coton coloré par l'Embrapa¹, les chercheurs ont combiné dans une même espèce, des gènes responsables de la couleur et des gènes producteurs de plantes avec des fibres plus résistantes. Grâce à cette intervention technologique il a été possible de produire un coton commercialement viable. Auparavant au Brésil quelques cotons de fibre marron étaient utilisés comme plante ornementale dans les états de Bahia et de Minas Gerais et la fibre était aussi utilisée pour faire de l'artisanat. C'est seulement à partir des années 2000, que ce type de coton a commencé à être exploité commercialement dans le pays. Aujourd'hui le coton coloré est également cultivé au Pérou en Israël et en Chine.

¹ L'Embrapa, entreprise brésilienne de recherche agropastorale est une institution qui appartient au gouvernement fédéral, elle a 37 centres de recherche et onze unités centrales. Pour plus d'informations sur l'Embrapa, consulter <http://www.embrapa.br>



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

La tendance des consommateurs de rechercher des produits écologiques est une aubaine pour la région autonome ouïgoure du Xingjiang, premier producteur de coton naturellement coloré de Chine. Le professeur Zhang Zhennan y fait des recherches depuis 40 ans sur le coton coloré. Selon lui : « *sa couleur est naturelle, ce n'est pas la peine d'utiliser de la teinture et donc il ne pollue pas et il favorise la protection de l'environnement* ». Dans la région autonome, près de 17.000 hectares sont utilisés pour cette culture. Le Xinjiang fournit 95 % de la production chinoise de coton naturellement colorée. Il existe 4 tons de marron et 3 de vert. Paraît-il que des chercheurs utilisent des semences envoyées dans l'espace pour créer d'autres coloris tels que le noir, le rouge et le bleu... (Baiyun ; CCTV.Com).

La culture du coton coloré peut réduire les coûts de production de l'industrie textile grâce au non emploi de colorants chimiques. Ceux ci mal utilisés, sont par ailleurs dangereux pour la santé et facteur de pollution des rivières. Ainsi, cette culture permet d'obtenir un tissu qui ne se décolore pas et n'agresse pas l'environnement. En même temps, elle a l'avantage de faire des économies d'eau et d'énergie en réduisant la quantité d'effluents à être traités. Le processus de teinture dans l'industrie textile est très polluant car il produit des résidus avec une forte concentration de sels, et d'autres substances nocives. L'opération de blanchissement produit aussi des résidus comme la soude caustique, le peroxyde et les neutralisants. Malgré les traitements des effluents, environ 15% des résidus sont libérés et peuvent polluer l'écosystème.

Autre avantage au niveau de la culture, ces espèces doivent être replantées seulement tous les trois ans, cela contribue à la réduction des coûts pour l'agriculteur et limite le dégât du sol.

2.1 Méthodologie

Pour réaliser notre recherche dans un environnement nouveau et en pleine croissance, on a décidé d'utiliser la méthode d'étude de cas.

Selon Giordano, (2003) l'étude de cas suppose que l'on analyse un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (étude de documents, entretiens, observations, etc.). Ces données d'origines diverses servent à construire le cas qui sera analysé en fonction d'une problématique particulière (Hamel et al., 1991). L'étude de cas relate donc un événement ou une série d'événements (présents ou passés) pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique.

Face à l'absence des données statistiques, nous avons fait une analyse descriptive et relationnelle sur la réalité de la filière de production en termes économique, social et écologique -après avoir fait des entretiens et des visites sur le terrain dans les villes de Campina Grande et de Patos.

La nature de la problématique et le nombre limité d'entreprises impliquées dans l'activité de valorisation du coton coloré nous ont incités à opter pour une approche qualitative en associant la méthode d'études de cas et des entretiens auprès de tous les partenaires impliqués.

La coopérative, Coope Natural, a saisi l'opportunité du lancement par l'Embrapa des variétés de coton coloré pour s'engager dans une stratégie de création de produits

de confection et de décoration à partir de certaines pratiques liées au développement durable. Elle a fait l'objet de notre part d'une étude de cas.

Pour définir les conditions d'une réelle politique de commerce équitable il a été nécessaire encore d'analyser l'ensemble de la filière en identifiant les stratégies des différents acteurs et en s'interrogeant en particulier sur les points suivants : Existe-t-il une préoccupation commune envers le commerce équitable chez les différents acteurs ? où se situe l'essentiel de la plus value dans cette filière ? Cette plus value est-elle destinée en priorité à améliorer le sort des petits paysans qui sont à l'origine de la création de ce produit ?

2.2 L'étude sur le terrain

Nous avons réalisé notre étude de cas dans la coopérative de production CoopeNatural et pour mieux comprendre le contexte dans lequel elle s'insère, nous avons effectué des entretiens avec les divers acteurs qui sont en partenariat avec elle sur la chaîne productive du coton coloré et nous avons analysé, l'ensemble de la filière, (centre de recherche, centres d'assistance aux PME, associations professionnelles, organismes publics spécialisés) .

a. La chaîne du coton coloré

La chaîne productive commence avec l'Embrapa qui fournit les semences et des renseignements techniques aux petits producteurs du Sertão de Paraíba qui pratiquent une agriculture familiale. Ces familles possèdent chacune entre 1 et 3 hectares. (600 familles environ). Sont cultivés par eux les coton de la couleur marron, marron rougies et verte, d'une façon très archaïque. Le coton coloré est ensuite transporté dans des charrettes tractées par des ânes jusqu'à la coopérative des paysans Campal, qui paie 1,30² real par kilo de coton coloré, soit 30% plus chère par rapport le coton blanc.

La filature du coton coloré est le "goulot d'étranglement" de la chaîne parce qu'il n'existe pas encore d'entreprise qui réalise cette étape du processus de manière constante. Actuellement, c'est la Coteminas³ Campina Grande que le fait mais elle n'a aucun intérêt à réaliser la filature de petites quantités de coton car c'est une entreprise qui utilise 60 tonnes de coton par jour.

L'étape suivante est le tissage, cette étape est réalisée par la Matesa, cette moyenne entreprise située à João Pessoa qui utilise des machines modernes dans le processus.

Dès le lancement en décembre de 2000, les plantations du coton coloré ont connu une forte croissance :

Tableau 2 : L'évolution de la culture de coton coloré dans l'état de Paraíba

2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
10 ha	60ha	600ha	600ha	2000ha	2000ha

Source : Planing particulier du chercheur Carvalho⁴

² Equivalent à 0.48 euros

³ La Companhia de Tecidos Norte de Minas (COTEMINAS) est la principale entreprise textile brésilienne.

⁴ Gentiment cédée pendant notre entretien

Au niveau de la commercialisation, l'avantage est que le prix du coton coloré sur le marché international est plus élevé que le prix du coton blanc. Les valeurs du coton coloré varient entre 3 \$ et 5 \$ par kilo de fibre colorée, il permet de générer une marge beaucoup plus grande par rapport au coton blanc qui est vendu environ 1,5 \$ le kilo. Il s'agit donc d'une opportunité pour augmenter les revenus des producteurs (Embrapa, 2006).

b. L'entreprise étudiée : La CoopeNatural

Le consortium d'exportation dénommé *Natural Fashion* a été formé en 2000. Ce groupement est dirigé par la designer Maysa Gadelha. La décision de création de cette association était basée sur la conviction de l'existence d'un marché potentiel à l'étranger surtout en Europe où les produits écologiquement corrects représentent une niche idéale pour le coton coloré.

Compte tenu de l'expansion de ce consortium, il a fallu créer une coopérative de production afin de permettre l'entrée de nouveaux partenaires et de satisfaire la demande croissante des produits. En 2003, le consortium d'exportation devient coopérative de production nommée CoopeNatural.

La coopérative réalise une production mensuelle de 10.000 pièces, elle comprend : des vêtements, des accessoires, des articles de décoration et d'artisanat. La capacité installée permet de produire 50.000 pièces, et selon la directrice, pour croître : *le défi est de se développer sur les marchés à l'étranger.*

Le groupe possède la marque *Natural Fashion* qui est déjà déposée dans l'Union Européenne. Au Brésil le processus d'enregistrement est engagé, mais il est très lent (environ 10 ans nécessaire pour obtenir la protection légale). Le coton coloré s'insère parfaitement dans cette perspective de politique de marque : « *un produit avec un différentiel compétitif dans le secteur textile local* » affirme la directrice de la coopérative, Maysa Gadelha.

La coopérative emploie directement huit salariés : un gérant, un responsable commercial, une assistante comptable financière, une réceptionniste, un styliste, deux responsables de la coupe du tissu, un responsable logistique. Elle fonctionne comme une centrale de production, achat et vente des produits dérivés du coton coloré : des vêtements (masculin, féminin et pour enfants) des sacs, des objets artisanaux et des articles de décoration. Actuellement la coopérative consomme 10 tonnes de coton coloré par an, mais avec une forte tendance à l'augmentation.

Selon Maysa Gadelha : *la coopérative a augmenté ses ventes de 233% en 2005 et la prévision est qu'elle progresse encore de plus 100% cette année.*

Les produits sont de conception artisanale et ont une très bonne qualité, ils tendent de répondre à des critères écologiques et sociaux suite à la mise en pratique de certains concepts du commerce équitable.

Les exportations de la coopérative représentent aujourd'hui seulement 5% du total de la production, ce pourcentage a commencé à augmenter avec l'ouverture en juillet 2006 d'autres points de vente au Portugal. L'objectif de la coopérative est d'exporter dans les années prochaines, 40% de la production.

Par rapport aux institutions qui apportent leurs appuis à cette activité, la directrice a mentionné le Sebrae, l'Embrapa, l'IEL et le Senai. Ces institutions sont fédérales, étatiques ou dépendantes de la Confédération Nationale des Industries (cas de



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

l'IEL), elles contribuent aux actions de formation et d'assistance technique (Sebrae, Senai), au financement à la participation à des foires et au développement des produits à base de coton coloré (Embrapa) Elle révèle encore qu'il manque des subventions financières de la part du gouvernement pour la participation aux foires internationales, elle le regrette car elle considère que ces actions sont fondamentales pour la divulgation de son produit qui constitue une nouveauté sur le marché.

La coopérative est dans une démarche de certification organique et sociale qui facilitera la croissance de son chiffre d'affaires.

La procédure est réalisée par l'IBD (l'Institut Biodinamyque⁵), elle a commencé en juillet 2006, pour la certification de la fibre organique avec l'appui de l'Embrapa et du Sebrae, et sur une surface réservée à la culture du coton coloré organique.

Pour l'instant la coopérative possède juste une certification de l'Embrapa qui garantie aux consommateurs que le produit est bien du coton coloré naturel comme nous l'avons déjà indiqué. Cependant sur les étiquettes figure le label de l'IBD comme si la coopérative disposait déjà de cette certification....

Sur le plan environnemental, la coopérative est préoccupée par la réutilisation des résidus, les chutes de tissu sont employées dans la conception de produits artisanaux (poupées, animaux en tissu) L'utilisation du coton coloré, produit organique et naturel reflète déjà en lui-même un caractère écologique. Selon la directrice Maysa Gadelha : « *le coton coloré, en tant que tel véhicule notre message écologique* ».

Récemment le groupe a obtenu la permission d'utiliser un champ privé comme terrain expérimental de culture de coton coloré en réponse aux deux grandes préoccupations de la coopérative :

- La conquête d'une certification organique ;
- Une garantie d'approvisionnement ;

La CoopeNatural ne dispose d'aucun quota sur la production de la coopérative agricole Campal et pour sortir de cette actuelle dépendance envers un unique fournisseur, la directrice a décidé de développer une exploitation propre. Ceci est d'autant plus facile pour elle, qu'elle appartient à une famille de grands propriétaires fonciers qui avait la tradition de cultiver le coton, à l'époque où cette production était très prospère dans la région de Campina Grande.

Cette décision va cependant à l'encontre du principe de développer la culture dans de petites exploitations familiales. L'un des petits paysans que nous avons rencontré à la coopérative Campal nous a dit combien il a été important pour lui et sa famille d'avoir reçu de la part de l'état un lopin de terre. Il y a une dizaine d'année, travailleur sur une grande propriété, il rencontrait souvent beaucoup de difficultés pour nourrir sa famille (le patron prenait 50 % des récoltes). A présent, en parallèle à la production de coton, il pratique une culture de subsistance, il a aussi une vache qui lui garanti sa consommation de lait. « *Je vis mieux car je travaille pour moi, je suis mon patron, je décide quoi planter.., je veux monter dans la vie..., je travaille beaucoup pour ne pas rester en bas de l'échelle..* »

Excepté cette réserve, sur l'aspect social nous avons constaté dans l'entreprise certaines attitudes responsables sur le plan interne et externe :

⁵ Entreprise brésilienne sans buts lucratifs qui développent des activités d'inspection et de certification agropastorale de traitement et de produits d'extraction, organiques. Pour en savoir plus : www.ibd.com.br



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Au niveau interne, nous avons vérifié un fort appui (dont financier) à la formation des employés avec des programmes de formation continue dans des écoles locales et aussi par des séminaires dans des centres de formation organisés dans d'autres Etats.

Au niveau externe, la formation de partenariats avec des associations locales d'artisans a créée 850 emplois directs et un nombre non identifié d'emplois indirects, ces relations sont réalisées avec un souci d'équité⁶, même si le marché de l'emploi extrêmement précaire dans la région, nous amènent à penser que dans ce cadre, les rémunérations et la sécurité d'emploi restent très faibles. Ces relations renforcent l'organisation des groupes d'artisans sur le plan professionnel. La motivation de ces artisans est renforcée avec la capacité de création de nouveaux modèles de broderies.

Selon la directrice, les artisans n'ont aucun repère au niveau de la valeur de leur travail : « *ce serait très facile de les exploiter si nous n'avions pas cette vision responsable...* ».

c. Le discours social-responsable

Dans notre analyse du cas, en réalisant un parallèle entre la coopérative de production Coope Natural et la coopérative des Agriculteurs Campal, nous avons perçu que les préoccupations sociales se fondaient sur des arguments différents.

Cependant, au-delà du discours social, le paiement d'un prix de 30 % supérieur aux paysans par rapport au prix d'achat du coton blanc est-il un geste social ou simplement parce que le marché accepte un prix plus élevé pour le coton coloré ? Même le directeur de la coopérative agricole Campal ne nous a pas totalement convaincu sur ce plan. Bien qu'il s'agisse d'une pratique considérée comme normale dans la région, un petit paysan nous a dit qu'il était obligé de faire travailler ses enfants pour pouvoir survivre. Selon sa déclaration pendant notre entretien, le paysan M. Brito nous a dit : « *qu'il faut que nos enfants travaillent aussi pour nous aider car l'agriculture, même celle du coton coloré, ne nous permet pas de maintenir notre famille avec dignité. Il faut que tous travaillent...* ».

Cette situation précaire est reconnue par le directeur de la coopérative Campal, c'est pour cela qu'il souhaite intégrer le tissage et la filature au sein de la coopérative pour redistribuer plus de valeur ajoutée à ses membres. Le directeur craint aussi que ce nouveau créneau attire des grands industriels du sud du Brésil et qu'ils viennent dans le Nordeste acheter des terres pour une production mécanisée, à grande échelle, et sans grande préoccupation sociale. Un grand groupe de Sao Paulo, CUEX, a commencé dans la région, à faire des essais de production de coton organique sur une surface de 20 hectares.

3. Conclusion

La culture du coton coloré est en pleine croissance dans l'état de Paraíba et se révèle comme une opportunité pour le développement local. Le lancement de ce type de coton réalisé grâce à la recherche biotechnologique de l'Embrapa a fait renaître un espoir dans cette région du Sertão, cette fois ci à travers de la valorisation des

⁶ Le paiement des pièces sous-traitées aux artisans est réalisé en accord avec les heures travaillées dans la conception sur la base du salaire minimum du Brésil. Malheureusement, et comme il est de tradition dans cette région, ceux-ci ne sont pas déclarés et n'ont pas de carte de travail. Tout le matériel de production est fourni par la coopérative.

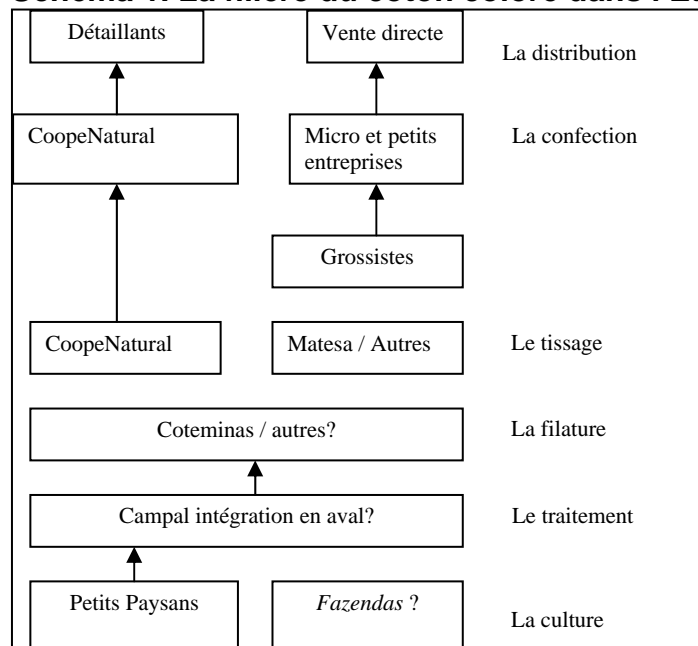
produits fabriqués à partir du coton coloré qui apportent toute une gamme des avantages vers un développement durable.

Une première investigation sur le terrain nous a permis de constater que l'entreprise analysée, est surtout préoccupée à développer des politiques marketing destinées à valoriser ses produits, elle ne possède pas actuellement les conditions d'obtenir un label commerce équitable et cela risque d'handicaper son développement.

Nous constatons par ailleurs que la situation des petits paysans producteurs de coton coloré n'a pas changé fondamentalement, malgré les préoccupations du directeur de la coopérative des paysans- Campal. L'activité de cette entreprise, qui se limite à une première transformation du coton, ne permettant pas de générer une valeur ajoutée suffisante pour améliorer les conditions de vie des petits paysans adhérents, d'où la volonté exprimée par la direction de développer une intégration verticale en aval.

Le contexte de la filière du coton coloré, se révèle tout à fait propice à une insertion dans le marché international surtout sous la forme du commerce équitable, il faut pour cela, que l'organisation de la chaîne respecte les critères exigés par les organismes de certification.

Schéma 1. La filière du coton coloré dans l'Etat de Paraíba



Source : l'auteur

La chaîne actuelle du coton coloré dans l'état de Paraíba nécessite encore une structuration qui permettra surtout d'avoir des résultats positifs pour la communauté. Pour l'instant le « succès » du coton coloré ne change pas grande chose.

Si on prend en compte la définition du commerce équitable selon laquelle il importe que l'équité existe tout au long de la chaîne, du producteur au distributeur, notre recherche montre que cette condition n'est pas encore remplie dans la filière du coton coloré. L'implantation de ce mode de production va se heurter à des difficultés liées aux structures politiques locales.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

Peut être il appartiendra aux organismes de certifications d'imposer cette nécessité à l'entreprise, coopérative consciente que son expansion national et international dépend directement de l'obtention d'un label de commerce équitable ?

Il est vrai que ce produit est encore en phase de lancement et qu'il représente peu en termes de pourcentage de production du coton. Néanmoins, tous nos interlocuteurs estiment que le coton coloré présente une bonne opportunité, il est très bien accepté par les consommateurs, recherchant des articles de qualité et qui respectent les critères du développement durable pas seulement au Brésil mais principalement au marché international, surtout en Europe.

Un phénomène qui est en train d'apparaître actuellement compte tenu de la bonne acceptation des produits du coton coloré surtout chez les touristes, la création des micros entreprises de confections du coton coloré. Ces entreprises payent un très bas prix à des couturières (environ 0,53 € pour chaque pièce), et elles les vendent au bord de la mer ou dans le marché d'artisanat ceci risque de banaliser les produits de cette niche de marché et d'entraver la visibilité d'une future politique du commerce équitable.

Références bibliographiques :

- Beltrão N. E. de M. «**Breve Historia do Algodão no Nordeste do Brasil**». Embrapa, 2003. Campina Grande. p.6-10.
- Beltrão N. E. de M., Carvalho, L. P. «**Algodão Colorido no Brasil, e em particular no Nordeste e no Estado da Paraíba**». Embrapa. (Comunicado Técnico, n° 128). Campina Grande.2004.
- A. Boyer. **L'impossible éthique des entreprises**. Editions d'organisation, 2002.
- Carvalho L. P. de et at. «**Cores Naturais da Fibra de Algodao e Obtenção de uma população da Cultivar Cnpa 7h Verde**». Embrapa, Campina Grande, 2005.
- Clarkson M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management. The Academy of Management Review**, v.20, n.1, p. 92-117. Jan, 1995.
- Chandler, A. **The visible hand: the managerial revolution in American Business**. Cambridge, 1977. Harvard University Press.
- Drouvot H. «**Le made in Brésil, L'industrie brésilienne face à la mondialisation** ». Pug, 2005, p. 160-161.
- Embrapa. **Brs Verde**. Campina Grande, 2006. (Folder)
- Giordano Y. **Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative**. Ed. Management et Société. 2003 p.43-45
- Hubert M. **Possibilités et conditions d'exportation pour une PME implanté dans un pays en voie de développement**. IAE- Grenoble. Rapport de stage, 2004.
- Jacquiau C . **Les coulisses du commerce équitable**. Ed. Mille et une nuits, 2006. p.11-13
- Korten D. C. **When corporations rule the world**. Connecticut: Kumarian Press, 1995.p. 402-405.
- Mance E.A. (1999) «**A Revolução das Redes: a colaboração solidária com alternativa pós-capitalista a globalização atual**». Petrópolis: Vozes, 2^a edição,190 -200p.
- Melo Neto F. P. de ; Froes C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

- Martinet A. C. Reynaud E. « **Entreprise durable, finance et stratégie**» Revue Française de Gestion. V. 30, n° 152 septembre -octobre 2004.
- Melo Neto F. P. de ; Froes C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
- Mendonça J.; Gonçalves J.«**Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância?**» Anais do XXVI Encontro da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2002. p.8-11.
- Setem «Café Amargo: **por un comercio norte-sul mais justo**». Barcelona: Içaria Más Madera. p.103-106.
- Porter M. **Conférence sur la conscience sociale des entreprises**, organisée en avril 2005 par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Disponible dans le site <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/fr/rs00128f.html>
- Pinedo V. **Ética e Valores nas Empresas: em direção às corporações éticas**. São Paulo
- Stiglitz, J.E. **Un autre monde: contre le fanatisme du marché**. Ed.Fayard, 2006. p.274-280
- Tansey L. (interviewé par Clayton Netz) Revue Exame. Decembre, 1995.
- Trevisan F. A. Home Page.<http://integração.fgvsp.br/editorial.htm>> Revista Integração. P. 1-6, 2003.Valls A.
- O que é ética?** 9ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.p. 13-24.