

7° Congresso IFBAE, 13 e 14 de maio 2013, IAE de Tours, França

L'influence de la culture organisationnelle sur une politique de responsabilité sociale envers des agriculteurs familiaux. Le cas d'une entreprise productrice d'huile de palme en Amazonie.

Hubert DROUVOT

Professeur à l'Université d'Amazonie, Unama, Belém

Cláudia Magalhães DROUVOT

Professeur à l'Université d'Amazonie, Unama, Belém

Renata Gouvêa Fares RANIERI

Etudiante du mestrado en Administration de l'Unama

Werenna Fernnanda Garcia BATISTA

Etudiante du mestrado en Administration de l'Unama

Résumé

Dans cet article sont identifiés certains traits de la culture organisationnelle d'une entreprise qui ont une influence sur le contenu d'une politique de responsabilité sociale (RSE). Dans le cas de l'entreprise étudiée, une perception utilitariste de la RSE explique que les engagements envers des associations de familles d'agriculteurs se limitent à l'application des contrats de coopération liés à la culture des palmiers à l'huile, la direction de l'entreprise se refusant d'apporter une contribution à d'autres demandes d'une communauté soucieuse d'améliorer sa qualité de vie. Cette pratique paraît restrictive en comparaison à celles d'autres entreprises dotées d'une culture plus moraliste et qui s'estiment redevables envers la société. En outre, les carences du système politique en termes de gouvernance expliquent le refus de l'entreprise de s'engager dans des projets de développement local avec des instances publiques peu fiables.

Aire thématique : 1. Compétences, entreprises à vocation sociale.

Mots clés : RSE, culture organisationnelle, huile de palme, Amazonie, agriculture familiale.

Resumo

Neste artigo estão identificados alguns aspectos da cultura organizacional de uma empresa que têm uma influência sobre o conteúdo de uma política de responsabilidade social (RSE). No caso da empresa estudada, uma percepção utilitarista, racional da RSE, explica que os compromissos com associações de agricultores familiares se limitam na aplicação dos contratos de cooperação relativos na cultura de dendê. A direção da empresa estima que ela não deve se comprometer para satisfazer as demandas da comunidade local preocupada a melhorar as condições de vida. Esta prática parece restritiva em comparação ao comportamento de outras empresas dotadas de uma cultura mais moral e que se estimam devedor a sociedade. Além disso, as carências do sistema político explicam a

desconfiance de la entreprise para cooperar com os atores públicos locais. Este contexto não permite a existência de um pacto territorial capaz de mobilizar os agentes públicos, a sociedade civil e as empresas em um projeto integrado de desenvolvimento local.

Área temática: 1. Competências, empresas à vocação social.

Palavras chaves: RSE, cultura organizacional, óleo de palma, Amazônia, agricultura familiar.

L'influence de la culture organisationnelle sur une politique de responsabilité sociale envers des agriculteurs familiaux. Le cas d'une entreprise productrice d'huile de palme en Amazonie

Résumé

Dans cet article sont identifiés certains traits de la culture organisationnelle d'une entreprise qui ont une influence sur le contenu d'une politique de responsabilité sociale (RSE). Dans le cas de l'entreprise étudiée, une perception utilitariste, « managériale » de la RSE explique que les engagements envers des associations de familles d'agriculteurs se limitent à l'application des contrats de coopération liés à la culture des palmiers à l'huile, la direction de l'entreprise se refusant d'apporter une contribution à d'autres demandes d'une communauté soucieuse d'améliorer sa qualité de vie. Cette pratique paraît restrictive en comparaison à celles d'autres entreprises dotées d'une culture plus moraliste et qui s'estiment redevables envers la société. En outre, les carences du système politique en termes de gouvernance expliquent la crainte de l'entreprise de développer des projets avec des instances publiques peu fiables. Cette méfiance explique l'inexistence d'un pacte territorial qui associerait les acteurs publics, la société civile et les entreprises dans le cadre d'un projet intégré de développement local.

Aire thématique :

Mots clés: RSE, culture organisationnelle, huile de palme, Amazonie, agriculture familiale.

Introduction

Au Brésil, dans le cadre d'un projet de loi, le Programme Durable de Production d'Huile de Palme, annoncé le 6 mai 2010 dans la municipalité de Tomé-Açu, Etat du Pará, a pour particularité de mobiliser des acteurs publics, des entreprises, des organismes d'appui et des agriculteurs familiaux, avec les objectifs suivants :

- Créer des emplois et augmenter les revenus.
- Reboiser les terres dégradées de l'Amazonie (plus de 20% du territoire de l'Etat du Pará), avec pour partie la réimplantation des espèces natives et pour partie, la plantation de palmiers à huile.

- Contribuer à la séquestration de carbone dans le cadre des politiques de réduction des effets de serre.
- Intégrer au programme, de nombreux agriculteurs familiaux en favorisant leur insertion sociale.

Cette initiative associe une pluralité d'acteurs : les pouvoirs publics (principalement le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Etat du Pará), des entreprises, des organismes de financement et d'assistance technique, des ONG et des petits paysans. Dans une perspective de développement durable, elle vise des objectifs économiques, sociaux et écologiques.

L'implication d'un groupe d'entreprises dans les projets de production d'huile de palme, sous les orientations d'un programme sectoriel du gouvernement fédéral, sont des initiatives qui viennent "*du haut vers le bas*" ou "*de l'extérieur*" au point de vue de la question du développement local. Cependant la question du développement local ne dépend pas seulement des directives et actions qui viennent de l'extérieur mais surtout : « *du pouvoir de mobilisation et d'engagement des acteurs locaux et de la capacité de ceux-ci de penser le local dans une vision intégrée* ». (Vasconcellos e Vasconcellos Sobrinho, 2007).

Cette perspective de développement est de nature endogène car elle se fonde sur la valorisation des ressources propres, elle est aussi intégrée car elle vise à concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Au sujet du Programme National de Production Durable d'Huile de Palme, la question est de vérifier, au niveau d'un territoire ou d'une communauté, l'existence d'une intégration des acteurs locaux dans cette politique sectorielle impulsée par l'Etat et organisée par un groupe d'entreprises. La condition de cette intégration, où les agriculteurs familiaux puissent bénéficier des actions conjuguées des pouvoirs publics, des entreprises et de la société civile (ONG...) est la formulation et la mise en œuvre d'un pacte territorial basé sur un ensemble d'initiatives diversifiées et complémentaires.

L'étude se focalise sur l'entreprise pionnière et leader dans la production d'huile de palme au Brésil, Agropalma. Il s'agit d'analyser la portée réelle des pratiques de responsabilités sociales adoptées par l'entreprise à l'égard des petits agriculteurs impliqués et plus particulièrement, notre intention est de montrer que la nature et l'étendue de ces pratiques dépendent de certains traits de la culture organisationnelle. Au niveau des instances politiques locales (municipalités), la question est de savoir si elles ont des capacités suffisantes de gouvernance pour mener, en association avec les autres acteurs, une politique intégrée de développement local prenant appui sur ce programme de culture à grande échelle des palmiers à huile.

1. Le contexte

- **Les avantages de la culture du palmier à huile**

Cette plante introduite d'Afrique au XVII^{ème} siècle a connu un début de production industrielle seulement à partir des années 1960 dans l'Etat de Bahia (région du Nordeste) et à partir des années 1980, dans l'Etat du Pará (Amazonie). Une publication de l'Embrapa caractérise les avantages du palmier à huile (*dendé*): « *C'est une plante pérenne qui permet une parfaite couverture du sol, qui apporte une bonne reconstitution de l'environnement forestier, avec une stabilité écologique acceptable et peu d'impact négatif sur l'environnement. Socialement, cette culture pérenne a les avantages d'offrir des récoltes étalées sur toute l'année et de nécessiter une utilisation intensive de main d'œuvre. Dans ces conditions, elle peut permettre de fixer la population dans les zones rurales. Une plantation de palmiers sur une dizaine d'hectares confère un travail rentable pour une famille et ceci, sur une durée de 25 années. Par ses contributions économiques, sociales et écologiques, cette culture représente une excellente option pour des projets de réformes agraires, de coopératives ou d'autres modèles de développement rural* » (Barcelos, 2002).

En termes de débouchés, l'huile de palme est l'huile la plus utilisée dans le monde (30% du marché) et la demande est en croissance sensible.

- La participation marginale du Brésil dans la production mondiale d'huile de palme et des pratiques de culture très contestées en Malaisie et en Indonésie sur le plan social et environnemental

En 2008, avec seulement 0,5% de la production mondiale, le Brésil se situait seulement au treizième rang parmi les pays producteurs d'huile de palme. En 2009, avec une production de 235.000 tonnes et une consommation de 445.000 tonnes, le pays a été contraint d'importer 55% de ses besoins (Herzog, 2010).

En 2008, les deux premiers pays producteurs étaient l'Indonésie (47% du total mondial) et la Malaisie (36%). L'activité de production d'huile de palme a une image défavorable compte tenu des graves excès de déforestation des forêts vierges en Malaisie et en Indonésie (Seibel, 2007).

Face à ces excès, les ONG firent des pressions sur les multinationales pour qu'elles reconsidèrent leurs importations d'huile de palme provenant de ces pays, Unilever a été concernée par une campagne concernant la marque de savon Dove et Nestlé pour son chocolat Kit Kat (Chabas, 2009). Pour Marcelo Britto, directeur commercial d'Agropalma: "*Le Brésil commence seulement à s'engager massivement dans cette production. Nous devons éviter de commettre les mêmes erreurs que les indonésiens*" (Lan, 2010). Sur l'ensemble de la région amazonienne, une superficie totale de 31,8 millions d'hectares a été considérée comme apte à la culture de cet oléagineux (à titre de comparaison, la production mondiale actuelle occupe 12 millions d'hectares).

- Les principales entreprises impliquées dans la production d'huile de palme en Amazonie

Agropalma

L'entreprise a été créée il y a une trentaine d'années par le banquier Aloysio Faria, ex-proprétaire de la Banque Real (aujourd'hui contrôlée par le groupe espagnol Santander). Sur un territoire total de 107.000 hectares, le groupe a initié sa production en 1982 à Tailândia, municipalité située à 200 km de Belém. L'entreprise domine toute la chaîne de production, de la plantation des palmiers jusqu'à la commercialisation de l'huile raffinée et des graisses végétales (margarine). Le palmier à huile commence à produire à partir de la 3^{ème} année et sa durée de vie est d'environ 25 ans. L'exploitation est semi-industrialisée dans la mesure où, si le transport dans la plantation est assuré par des petits tracteurs remplissant les bennes des camions, la coupe des fruits (grappes d'une vingtaine de kilos) reste manuelle, elle s'opère à l'aide d'un sécateur fixé au bout d'une longue perche.

Agropalma, premier producteur d'huile de palme au Brésil, consacre 40.000 hectares à la culture des palmiers et préserve la forêt native sur une superficie de 64.000 hectares. 4.200 employés travaillent sur le site, soit dans les plantations ou dans l'une des 5 unités de transformation. Nombreux sont ceux qui vivent dans l'une des deux agglomérations créées par l'entreprise ("*agrovila*") où ils peuvent bénéficier, en plus de logements, d'infrastructures sociales (restaurants, centre de santé) et de loisirs.

A partir de l'huile de palme, il est possible d'obtenir une grande variété d'ingrédients utilisés dans l'industrie alimentaire (biscuits, chocolats...) ou dans l'industrie des cosmétiques. La stratégie d'Agropalma est de se focaliser sur le segment de marché qui recherche un produit de qualité (Magalhães Drouvot et Drouvot, 2009). L'essentiel de sa production est destiné à l'exportation. Ses principaux clients sont des entreprises internationales, comme Natura, Ferrero, Unilever, Danone, Nestlé, Ajinomoto, Elma Chips, soucieuses de s'approvisionner, même en payant un prix plus élevé, auprès de fournisseurs socialement et écologiquement responsables.

Dans le cadre de sa politique environnementale, Agropalma a obtenu diverses certifications : ISO 9001, ISO 14001, OH SAS 1800, elle est aussi l'unique entreprise brésilienne titulaire du certificat "*Roundtable on Sustainable Palm Oil*". Fondée en 2004, le "*Roundtable on Sustainable Palm Oil*" (RSPO) vise à promouvoir une production durable de l'huile de palme au niveau de la profession. Cette organisation réunit des acteurs directement ou indirectement impliqués dans la production, des agriculteurs, des entreprises de transformation, des fabricants de produits finals pour les consommateurs, des investisseurs, des commerçants et des ONG. L'institution fédère 500 adhérents originaires de 37 pays différents. 40% de la production mondiale bénéficierait à présent de cette certification.

Vale

Cette société est le premier groupe mondial de production de minerai de fer. Elle exploite en particulier un très important gisement dans la région sud-est de l'Etat du Pará, à Carajás. Sa filiale, Biopalma, investit 500 millions de dollars pour acquérir 130.000 hectares, 60.000 hectares de ce territoire étant réservés aux plantations et le restant, 70.000 hectares, à la récupération de la forêt d'origine. 15.000 hectares de plantation seront cultivés par 2.000 familles (Vieira Filho, 2010).

L'objectif initial est d'alimenter en biodiesel les camions des carrières et les 216 locomotives utilisées sur la voie ferrée qui transporte, sur plus de 500 km, le minerai jusqu'au littoral, à São Luis. La Vale espère ainsi économiser 150 millions de dollars par an et réduire ses émissions de dioxyde de carbone de 12 millions de tonnes (Globo Amazonia, 2010).

Petrobrás

Ce grand groupe pétrolier brésilien s'est engagé dans l'Etat du Pará dans deux projets (Petrobras, 2010) auxquels doivent participer plus de 2.000 agriculteurs familiaux.

Le projet Biodiesel Pará, d'un montant d'investissement de 330 millions de réais, est conçu pour fournir, à partir de l'huile de palme, la région nord du Brésil en biodiesel. A cet effet, deux usines d'extraction d'huiles et une usine de biodiesel sont en cours de construction.

Le projet Belém, investissement de 500 millions de réais en partenariat avec la société portugaise GALP pour produire du biodiesel à destination du marché européen.

Outre Agropalma, Vale et Petrobras, il existe un petit nombre d'entreprises régionales en activité dans ce secteur : Malborges, Denpasa, Palmasa, Yossan. Par ailleurs, certains groupes étrangers sont également intéressés à venir produire dans la région, ADM développe ainsi un vaste projet de plantation, également en association avec des agriculteurs familiaux.

Parmi les entreprises engagées dans les programmes de production d'huile de palme associant des agriculteurs familiaux, seule l'entreprise Agropalma a une expérience de plus de 10 ans, les autres sociétés n'en sont qu'à la phase d'implantation des projets (sélection des agriculteurs et plantation des palmiers). Dans ces conditions, cet article s'est focalisé sur les réalisations d'Agropalma. Avec l'aide d'un financement d'une fondation universitaire (FIDESIA), depuis 2007, nous avons eu l'opportunité d'effectuer une dizaine de séjours sur le site de production, afin de recueillir un ensemble d'informations provenant à la fois de la direction de l'entreprise et des familles d'agriculteurs.

2. La définition des concepts

- L'agriculture familiale

Comment définir l'agriculture familiale et en particulier quelles sont ses spécificités en termes d'activité productive ? La première particularité est que dans une unité de production familiale, les activités sont exécutées sans contracter de salariés. Il n'y a pas de distinction au niveau des membres de cette organisation entre le propriétaire des moyens de production et les employés.

Pour Ribeiro (1974) le terme d'agriculture familiale a pris au Brésil de l'importance dans les années 1990 afin de caractériser un segment productif et social du monde rural. Ce segment a la spécificité d'établir « *des associations étroites entre mode de vie, mode de production, famille, liens parentaux et communauté* ». L'agriculture familiale est constituée de petits producteurs disposant de faibles revenus

mais étant supposés avoir les capacités potentielles d'évoluer. Ceux-ci, dans cette perspective, sont l'objet d'actions d'assistance et de formation d'institutions ayant pour vocation de faciliter leur trajectoire vers une agriculture plus performante et mieux intégrée aux marchés.

- Les indicateurs d'insertion sociale

L'expression « insertion sociale » se retrouve dans les objectifs du programme fédéral de production durable d'huile de palme comme dans les déclarations des entreprises impliquées dans ce projet. De même qu'il n'existe pas d'unanimité pour définir le terme d'agriculture familiale, la notion d'insertion sociale fait l'objet de définitions variées. Nous retiendrons les critères proposés par Sposati (1996), ceux-ci comprennent quatre indices de variables agrégées :

- L'autonomie : capacité et possibilité des individus à satisfaire leurs nécessités vitales avec un minimum de moyens d'accès aux marchés et l'appui des pouvoirs publics.
- La qualité de vie : possibilité de bénéficier d'un ensemble d'infrastructures (disponibilité à proximité d'une école, d'un service de santé, qualité du service de transport, conditions d'habitation, accès à l'électricité et au réseau de distribution d'eau, existence d'un réseau d'assainissement).
- Le développement humain : capacité des citoyens de développer leurs potentiels par l'accès à un bon système d'éducation, à un bon service de santé et dans un environnement où ne prédomine pas la violence.
- Le potentiel pour accroître les revenus : dans le cas des agriculteurs familiaux, ce potentiel dépend de l'accès à une assistance technique, à des financements et à des infrastructures permettant de traiter, stocker et écouler les produits agricoles sur le marché. Ces diverses conditions pour générer des revenus impliquent bien souvent que les agriculteurs s'organisent en coopératives avec la mise en œuvre de projets collectifs.

- Le concept de culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut être définie comme : « *un ensemble cohérent de postulats fondamentaux qu'un groupe a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe ou à l'intégration interne* » (Helfer, Kalika, Orsoni, 2010, p.369). Chaque entreprise possède sa propre identité et celle-ci influence la nature des décisions prises par les dirigeants. L'hypothèse étant qu'une stratégie résulte d'un processus d'interactions entre ces dirigeants qui partagent les mêmes croyances et les mêmes valeurs (Alves, 1997).

Des entreprises situées dans un même secteur d'activité peuvent avoir des cultures organisationnelles très différenciées. Concernant la production d'huile de palme en Amazonie, une entreprise comme Agropalma a développé une culture organisationnelle basée sur la responsabilité sociale et environnementale en développant un mode de management performant. Les dirigeants sont conscients

qu'en Amazonie, produire de l'huile de palme pour les grandes multinationales des industries alimentaires et cosmétiques, impose une politique de RSE, car aucune firme cliente ne prendra le risque de s'approvisionner dans cette région sensible sur le plan écologique, si leurs fournisseurs n'apportent pas toutes les garanties prouvant une gestion responsable.

Toutefois, dans le même secteur d'activité, on rencontre dans l'Etat du Pará des entreprises plus imprégnées par la culture locale et qui sont critiquées par leur comportement envers les employés parfois encore en situation de quasi-esclavage. Celles-ci ne subissent pas les pressions des multinationales car elles destinent leur production sur le marché interne à des grossistes ou entreprises de transformation qui n'ont pas d'image à défendre.

Pour illustrer ces pratiques archaïques envers les employés, nous reprenons ci-dessous les résultats d'une enquête faite par des chercheurs de l'Université Fédérale du Pará sur les conditions de travail au sein de l'entreprise Marborges. Pour les auteurs, bien que cette société ait signé le Protocole socio environnemental de l'Etat du Pará, elle ne respecte pas le droit du travail et continue à polluer les rivières environnantes suite à l'emploi de produits agro-toxiques (Glass, Reporter Brasil, 2010). Les travailleurs ne sont pas logés sur le site, ils doivent partir de leur domicile à trois heures du matin pour parcourir à bicyclette les 10 à 15 kilomètres entre le lieu de leur résidence et celui de l'entreprise. Aucun service d'autobus n'est organisé pour transporter le personnel. En réalité, les bicyclettes sont louées aux ouvriers par l'entreprise qui déduit le prix de cette location sur la fiche de paie. Un employé déclara lors de l'enquête que le salaire est modique et que pour s'alimenter durant la journée de travail, il faut emmener la nourriture (la marmite) et l'eau potable. Nombreux sont les employés qui préfèrent démissionner dans la mesure où ils ne reçoivent après diverses déductions qu'une partie du salaire minimum. L'autre réclamation concerne les risques pour la santé, le travail consiste à répandre des produits chimiques dans les plantations. Selon les déclarations d'un autre agriculteur: « *imprégné de produits toxiques, j'avais des difficultés pour manger, souvent des maux de tête et l'envie de vomir, l'entreprise a un infirmier mais il faut payer 15 réais pour le consulter* ».

En comparaison aux pratiques de gestion du personnel à Agropalma, cette référence à Marborges montre à quel point les cultures organisationnelles peuvent diverger dans cette région nord du Brésil, selon le système de valeur des dirigeants et le degré de pression du marché.

- La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Le champ de la RSE est très vaste dans la mesure où toutes les activités économiques ont des répercussions dans la société et dans ces conditions, selon Capron et Quairel (2010, p.4): « *Il n'est pas étonnant que les visions de la RSE se révèlent diverses et que les acceptations en soient nombreuses, ce qui donne souvent la sensation d'un contenu dense où prédomine la confusion et l'ambiguïté* ».

La responsabilité sociale des entreprises peut être abordée sous deux optiques complémentaires : en termes de comportements adoptés par les dirigeants d'entreprises pour répondre à certaines attentes des groupes d'intérêt (*stakeholders*) ou (et) en termes de réponse stratégique aux pressions et nécessités de la société civile. Ainsi, la société manifeste des attentes envers le comportement des entreprises et celles-ci s'engagent dans des actions afin d'acquérir une légitimité sociale (Wood, 1991). Dans cette perspective, conformément à la théorie néo-institutionnelle, les comportements organisationnels ne sont pas seulement des réponses aux pressions du marché, mais aussi des réponses aux pressions institutionnelles qui proviennent des organes de régulation (Etat, associations professionnelles...), d'organisations de la société civile (ONG, média...) et de la société en général (opinion publique) (Deremaux, 2004). En sens inverse, les entreprises prennent des initiatives pour influencer la société civile, dans l'intention qu'elle partage avec elles une certaine vision du monde (Capron et Quairel, 2010).

En réalité, une entreprise fait l'objet de pressions pour aborder des centaines de questions, mais elle n'en considérera que certaines dans ses décisions stratégiques. L'entreprise choisit ainsi dans sa stratégie les acteurs à prendre en considération. La culture et les valeurs des dirigeants interviennent dans ce processus de sélection.

Tulio Dias, le directeur de la gestion socio-environnemental d'Agropalma, estime qu'une politique de responsabilité sociale consiste, pour son entreprise, à offrir aux employés des avantages qui dépassent sensiblement les conditions de travail qui prédominent dans la région. Cette vision est conforme au concept de déviance positive défini par Arnold et Hartman (2005). Cette notion se réfère aux entrepreneurs qui estiment que des actions proactives, en termes de pratiques sociales et environnementales, apportent des résultats positifs pour l'organisation. Cette déviance positive peut être créée 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 nature des activités d'Agropalma démontre que cette entreprise est réellement préoccupée de prendre en compte dans son positionnement sur le marché à la fois les dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette triple orientation est la base de sa stratégie car ses dirigeants sont convaincus qu'il s'agit de la meilleure option possible pour garantir le développement et la prospérité de la société. Cependant, nous montrerons ci-dessous que, dans cette perspective, les pratiques de RSE de cette entreprise envers les agriculteurs familiaux en relation de partenariat, se limitent aux questions liées à la culture des palmiers.

3. La méthodologie

La recherche est de nature qualitative et exploratoire, les investigations ont commencé par une étude documentaire avec la recherche systématique des articles concernant notre thème. Ils ont été identifiés à partir des mots clés : huile de palme, Amazonie, Agriculture familiale. La collecte d'informations provient aussi de la participation à deux événements :

- Du 24 au 27 août 2010, participation à la 2^{ème} Conférence Latino-Américaine du « Roundtable on Sustainable Palm Oil » (RSPO), à Belém. Pendant ces journées, au côté aux côtés de représentants du gouvernement fédéral et du gouvernement de l'Etat du Pará, les principaux industriels impliqués étaient présents (Agropalma, Biovale, Petrobras, Bunge), ainsi que des entreprises fournisseurs de fertilisants (Unipalma, Ouroverde, Alfa Laval, Yara), des clients (Unilever...) et quelques ONG (Ver Te Verde...).

- Les 25 et 26 août 2011, participation à Mojú au 1^{er} Séminaire sur le Développement Territorial Durable de la Région du Bas Tocantins: défis, perspectives et agendas sur la production de dendé dans le cadre du Programme d'huile de palme.

Pour compléter l'étude, de nombreux entretiens ont été effectués à la fois auprès des dirigeants de l'entreprise, de représentants syndicaux de l'agriculture familiale et des agriculteurs participant au programme.

En décembre 2012, lors de notre dernier passage sur le site de production d'Agropalma, en relation avec le concept d'insertion sociale, un questionnaire a été administré à 28 agriculteurs. Ce dernier a évalué l'évolution de la situation des familles, non seulement en termes de revenu, mais aussi de conditions de vie (qualité des infrastructures, assainissements, services de transport, de santé, d'éducation).

4. Le programme de partenariat d'Agropalma avec des agriculteurs familiaux

- Les principales caractéristiques du programme

L'entreprise Agropalma est localisée dans la région de "Guajarina", (territoire situé au sud-est de la ville de Belém), celle-ci comprend sept municipalités: Tailandia, Moju, Tome-Açu, Acará, Igarapé-Miri, Concórdia do Pará et Bujaru. La densité rurale est assez élevée avec 7 à 8 habitants par km². Dans cette zone de 26 000 km², on dénombre environ 300 000 habitants. C'est une région bien marquée par la présence de l'homme, l'agriculture et l'élevage totalisant une surface de 125 000 hectares.

En coopération avec la municipalité de Mojú, de l'Emater (Entreprise pour maintenir la terre) de l'Embrapa (Institut brésilien de recherche agronomique), de l'Etat du Pará et de la BASA (Banque de l'Amazonie), Agropalma s'est engagé depuis 2002 dans un programme qui concerne à présent 150

familles. Un autre programme est en vigueur, il intègre dans le cadre de la réforme agraire, 35 familles « sans terre », avec le soutien du gouvernement fédéral, de l'INCRA (Institut National de la Réforme Agraire) et un financement de la Pronaf (Programme National pour l'Agriculture Familiale).

Les familles concernées ont des terres exploitées le long du fleuve Mojú. Souvent elles ne disposent pas de titre réel de propriété, elles cultivent diverses plantes pour leur auto consommation (maïs, riz, manioc...). Chacune des familles s'est vue attribuer, en bordure de la *fazenda* d'Agropalma, 10 hectares de terre. La culture des palmiers est une activité complémentaire qui génère des revenus s'ajoutant aux récoltes vivrières, il ne s'agit nullement d'engager les familles associées dans une unique activité qui porterait préjudice à leurs plantations traditionnelles. Chaque famille a eu pour tâche de préparer les sols à la culture des palmiers sur la surface qui lui a été attribuée. Agropalma fournit les plants, l'assistance technique et les engrais. La société s'est engagée à acheter la totalité des récoltes en fonction du prix sur le marché international. Sur ce montant des ventes, Agropalma déduit un ensemble de frais liés au transport des grappes, au coût des engrais qui doivent être appliqués deux fois par an, et au versement d'une épargne obligatoire correspondant à 25 % du revenu brut. Ce dépôt, qui appartient aux agriculteurs, est destiné à créer un fonds de garantie en cas de chute des cours. En cas de nécessité, une famille peut utiliser une partie de cette épargne, mais pour ce faire, elle doit obtenir l'accord de l'association à laquelle elle appartient.

Pendant les trois premières années de leur intégration, les familles reçurent tous les deux mois, le montant de deux salaires minimum. Ces revenus leur permirent de s'assurer des moyens de subsistance et d'acheter les produits nécessaires à la culture. Ces versements provenaient d'un prêt de la Banque de l'Amazonie, le montant était de 65.000 réais (environ 26.000 euros) avec un taux bonifié de 4 %, le remboursement s'effectuant après une période de carence de 6 années (Magalhães Drouvot, 2011).

- Les associations d'agriculteurs familiaux

Agropalma, dans son souhait d'intégrer à son exploitation agricole des familles de petits agriculteurs, a organisé la création de trois associations qui correspondent aux trois périodes d'entrées des groupes de famille. Comme le programme s'est développé en trois étapes intégrant chaque fois 50 familles, il existe trois associations concernant les groupes qui ont successivement incorporé le projet en 2002, 2004 et 2005. Pour éviter la spéculation foncière, chaque famille ne peut pas vendre librement le terrain qu'elle cultive et le droit d'exploitation est partagé entre les époux pour éviter qu'une des deux personnes subisse des préjudices en cas de séparation. Si une famille souhaite quitter la communauté, elle doit proposer une autre famille pour la remplacer. La candidature est évaluée en conseil par l'ensemble des familles de l'association concernée et n'est acceptée qu'à la majorité des votes, chaque famille disposant d'une voix.

5. Les relations entre certains traits de la culture organisationnelle d'Agropalma et les pratiques de responsabilité sociale envers les agriculteurs

Lors de notre seconde visite sur le site en décembre 2009, un questionnaire non directif a été administré à divers membres des associations d'agriculteurs et les réponses indiquent une demande des paysans pour qu'Agropalma ne limite pas son assistance aux familles à la culture des palmiers à l'huile, mais apporte son appui à la réalisation d'autres activités afin de diversifier les sources de revenus. En fait, dès le lancement du programme de partenariat avec les communautés paysannes, la direction d'Agropalma a été confrontée à cette demande d'amélioration et de diversification des cultures vivrières et à ce sujet, l'entreprise a toujours évoqué son manque de savoir-faire dans ce domaine. Cette attitude constante a été interprétée par certains petits paysans comme une preuve qu'Agropalma, dans ses relations avec la communauté locale, était uniquement préoccupée par la productivité des palmiers à huile.

L'entreprise n'envisage de prendre en compte les questions sociales que dans la mesure où elles influencent significativement la compétitivité opérationnelle de l'organisation. Par exemple, une des questions récurrentes pour Agropalma est de savoir pourquoi certaines familles parviennent à obtenir dans leurs plantations un rendement bien supérieur à celui atteint par d'autres. Compte tenu de cette préoccupation, un professeur de l'Université de São Paulo a été invité par la direction de l'entreprise pour à tenter de trouver des explications, mais sa recherche basée sur des données socio-économiques n'a pas trouvé de variables significatives. Il est probable que les explications seraient à trouver plutôt à partir de variables plus qualitatives d'ordre culturel et psychologique.

Notre étude a tenté de montrer jusqu'à quel degré l'entreprise s'implique dans les préoccupations d'une communauté paysanne. Au moins, pour un groupe d'agriculteurs concernés, Agropalma fait preuve de trop de frilosités en évitant de s'engager au delà de ses compétences qu'elle limite elle-même à son métier : la culture des palmiers et la production d'huile de palme. Ce comportement peut être perçu comme un refus de contribuer à accorder plus d'autonomie à ses associations partenaires. Un responsable de l'association a indiqué que la communauté était face à un dilemme dans la mesure où la direction d'Agropalma prétend que les agriculteurs associés peuvent faire tout ce qu'ils veulent, mais lorsque ceux-ci font des projets, l'entreprise a le dernier mot et intervient pour tout bloquer. En fait, pour développer des projets nécessitant des investissements, la Banque de l'Amazonie exige pour accorder des financements aux associations, la caution d'Agropalma. Celle-ci, sollicitée, s'est prononcée plusieurs fois d'une façon négative, estimant que les agriculteurs n'ont pas la capacité de gérer de telles réalisations ou que les projets ne sont pas fiables sur le plan économique. Ce fut l'avis de l'entreprise au sujet de l'achat d'un camion par la communauté, acquisition qui aurait permis

d'éviter de payer à prix fort le coût de transport des grappes de fruits jusqu'à l'unité de transformation, cette logistique étant assurée jusqu'à présent par une entreprise sous-traitante.

Pour faire le lien entre la culture organisationnelle d'Agropalma et ses pratiques de responsabilité avec la communauté d'agriculteurs familiaux, nous nous proposons de reprendre l'approche de Donaldson et Preston (1995) qui fait la distinction entre deux types de représentation de la RSE : la vision instrumentale et la vision normative.

- La vision instrumentale, qualifiée aussi « orientée business » (Capron e Quairel, 2010, p. 37) considère la RSE comme un moyen permettant à une entreprise de développer une stratégie performante sur le plan économique et financier qui lui garantit un avantage compétitif sur le marché.

- La vision normative se fonde sur la prise de conscience chez les dirigeants que l'entreprise a des obligations morales envers certains groupes d'intérêts. L'entreprise s'estime redevable envers la société et pour cette raison, elle se doit de prendre en compte les attentes de certaines parties prenantes.

Ces deux conceptions de la RSE sont fondées sur deux types de culture organisationnelle dans la mesure où elles se justifient en fonction de valeurs et de croyances distinctes qui, dans le cadre de cette recherche, vont déterminer jusqu'à quel point l'entreprise estime qu'elle doit prendre en considération les attentes des agriculteurs familiaux en relation de partenariat.

Il nous paraît que la direction d'Agropalma a une politique de RSE centrée sur une vision managériale et non sur une vision normative et morale. Ainsi, lors d'un entretien, le directeur commercial de l'entreprise, Marcello Brito, indiqua que si Agropalma a un comportement responsable sur le plan socio environnemental, ce n'est pas par bonté mais parce qu'elle a l'intelligence de savoir où sont ses propres intérêts. Ce point de vue, en référence à la notion de bonté, peut être interprété comme la crainte que les actions de l'entreprise soient perçues comme étant de nature assistanciale. Entreprise privée devant rendre des comptes à ses actionnaires, il est exclu pour la direction, qu'Agropalma s'engage dans des pratiques de type philanthropique qui n'apportent pas de retour économique et financier à l'entreprise. Dans cette optique, les pratiques de gestion socio environnementales sont essentiellement destinées à acquérir un avantage compétitif sur le marché. Cette perspective est tout à fait conforme à la vision utilitariste développée par Laville (2009, p.337) et qui s'illustre dans cette citation : « *il est nécessaire de dire et de redire que la gestion responsable des ressources humaines n'est pas seulement une tendance sympathique et humaniste, mais qu'elle correspond aussi à un intérêt mutuel bien compris* » ou au point de vue de Porter et Kramer (2009) pour qui les pratiques de RSE doivent apporter une contribution à la performance économique et financière des organisations.

Comme indiqué précédemment, Agropalma se refuse de satisfaire des demandes qui dépassent le cadre de son métier et de s'engager avec les associations d'agriculteurs dans des actions destinées à

améliorer leurs conditions de vie. Cette prise de position est différente de celle rencontrée dans d'autres organisations où prédomine une culture organisationnelle qui incorpore des obligations morales envers la société et qui s'illustre fréquemment chez les grands groupes par la création de fondations à caractère philanthropique.

Reconnaissons que ce comportement de type paternaliste est rejeté non seulement par la direction d'Agropalma, mais aussi par nombreux dirigeants d'entreprises et de chercheurs qui placent la RSE dans un cadre strictement limité aux contributions que cette politique peut apporter aux résultats économiques et financiers. Cependant, d'autres points de vue apparaissent dans la littérature à partir de la notion de création de valeur sociale.

Cet abordage utilitariste et stratégique de la RSE à Agropalma justifie toutefois que l'entreprise communique dans les médias sur ses contributions dans l'amélioration des revenus et des conditions de vie des paysans en relation de partenariat. Dans ce sens, elle utilise les services d'une ONG, Piabiru, afin de mesurer l'évolution des conditions d'existence des familles. En effet, le fournisseur Agropalma se doit de présenter une image conforme aux critères d'achat des grands groupes nationaux (Natura) ou étrangers. La nature des rapports avec la communauté avoisinante, qui fournit une partie de la matière première utilisée, a une influence certaine sur l'image de l'entreprise. La coopération de cette entreprise avec cette partie prenante, constitue un élément indiquant qu'Agropalma participe à l'augmentation des revenus et à la création d'emplois sur le plan local. Un autre point stratégique, qui n'apparaît pas dans les messages de l'entreprise et qui concerne aussi les autres groupes agroindustriels de la région, est le fait que, par manque de terres disponibles et du fait d'un contrôle plus sévère de la déforestation, l'expansion de la production ne peut plus guère être envisagée sans l'inclusion des agriculteurs locaux à la production.

Agropalma a rempli son contrat dans la mesure où elle offre une assistance technique unanimement reconnue pour sa qualité et qui permet aux familles qui entretiennent bien leurs exploitations, de bénéficier, grâce à la culture des palmiers, de compléments de revenus pouvant atteindre 3000 à 4000 réais par mois (1200 à 1600 euros) et ceci à partir de la période où les plantations arrivent à maturité (après 6 ou 7 ans). Remarquons que pour générer ces revenus, le temps de travail à consacrer aux plantations se limite à moins d'une quinzaine de jours par mois. Benedita Almeida, ex-présidente de deux associations, reconnaît qu'incontestablement les conditions de vie des familles adhérentes se sont sensiblement améliorées depuis quelques années. 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 »*. La garantie d'un revenu plus élevé a facilité l'éducation des enfants. Ses deux enfants sont parvenus à intégrer l'université, une de ses filles faisant médecine à Fortaleza. Toutefois, si l'entreprise a amplement contribué à accroître les revenus des agriculteurs, elle n'a pas apporté de contributions significatives sur les autres composantes favorisant l'insertion sociale.

6. La politique sociale d'Agropalma en relation avec les théories sur les parties prenantes

Selon Capron et Quairel (2010, p.12): « *Par un curieux glissement conceptuel, la satisfaction du bien commun a été transposée en satisfaction des attentes des parties prenantes de la firme* ».

Les parties prenantes sont définies dans la norme ISO SD 21.000 comme associant « *tout individu ou groupe qui peuvent affecter ou être affecté, directement ou indirectement, à court terme ou à long terme, par les stratégies, actions et messages que les entreprises considèrent pour atteindre leurs objectifs* » (AFNOR, 2004).

Cette définition ne permet pas d'établir une liste précise des « *stakeholders* » (Carrol et Buchholtz, 2000) et en outre, certains acteurs ou groupes d'acteurs peuvent appartenir à diverses catégories ayant des intérêts contradictoires, comme par exemple, dans le cas des salariés actionnaires.

Les parties prenantes d'une entreprise peuvent être identifiées selon les intérêts légitimes qu'ils ont envers une organisation ou, d'une façon plus restrictive, selon les intérêts qu'a une organisation de les prendre en considération. Dans le premier cas se situe, par exemple, une communauté dont le bien être serait affecté par la réalisation d'un projet industriel. Légitimement, dans ces conditions, l'entreprise doit fournir des compensations aux préjudices qu'elle provoque au voisinage, afin d'obtenir une: « *licence pour opérer* ». Le second cas correspond davantage à la nature des relations d'Agropalma avec les agriculteurs familiaux. L'entreprise a un réel intérêt de développer ce type de partenariat qui est un élément essentiel de sa stratégie de gestion socio environnementale et qui renforce son image auprès des clients nationaux et étrangers en activité dans les industries alimentaires ou des cosmétiques.

Dans le cas des activités d'Agropalma, les deux parties prenantes qui font l'objet de préoccupations privilégiées de la direction sont les employés et les agriculteurs familiaux en relation de partenariat. En prenant en considération l'importance des relations de coopération avec certaines parties prenantes, la notion des frontières réelles de l'entreprise devient floue et dans le cas présent, il est apparu que, si les employés bénéficient de toutes les attentions de la direction, les agriculteurs engagés dans des contrats d'approvisionnement sur une durée de 25 ans estiment pour certains qu'ils devraient également avoir accès aux services de l'entreprise, en particulier dans le domaine de la santé et de l'éducation. Il est incontestable que les salariés d'Agropalma bénéficiant de nombreux avantages sociaux au sein de l'exploitation (logements, services de santé, école pour les enfants, centre de loisir...) et dans leurs relations avec l'entreprise, des agriculteurs ressentent une certaine frustration dans la mesure où ils n'ont pas accès aux mêmes prestations. Pour le directeur de la gestion socio environnementale, Tulio Dias, concernant la question de l'école, ce dirigeant indique que, compte tenu du nombre important de familles impliquées dans le programme (185 familles), l'entreprise n'a pas les conditions financières suffisantes pour assurer un tel investissement dans la formation des enfants. Pour lui, l'entreprise « *ne fait rien de grâce* » et se refuse d'entrer dans des pratiques d'assistance publique.

Cependant, ce point de vue de Tulio Dias ne concerne pas les salariés de l'entreprise, car, comme indiqué précédemment, il estime qu'une politique de responsabilité sociale consiste à offrir aux employés des avantages qui dépassent sensiblement les conditions de travail qui prédominent dans la région.

7. L'absence d'un programme intégré de développement local

Pour définir un agenda de projets sociaux, une entreprise doit prendre en compte les nécessités exprimées par les parties prenantes. Dans ce processus d'identification des attentes d'une communauté et tout particulièrement dans des régions sous développées, apparaissent un ensemble de demandes génériques liées aux carences des politiques publiques dans l'offre de services essentiels concernant les infrastructures, la santé et l'éducation. Pour les entreprises, répondre à ces préoccupations est un grand défi dans la mesure où cela implique d'importants engagements à long terme sur le plan financier et humain et qu'elles ne sont pas préparées à assumer ce rôle normalement dévolu aux institutions publiques. D'un autre côté, se fermer systématiquement à ce type de demandes revient, pour une organisation, à mettre en péril les bonnes relations qu'elle cherche à établir avec son voisinage.

Comme indiqué ci-dessus, nos enquêtes ont montré que les demandes des agriculteurs dépassent la question des revenus et sont relatives à l'amélioration des conditions de vie et du bien-être. Ces attentes sont des facteurs d'insertion sociale qui renvoient au thème de la gouvernance territoriale et qui nécessite l'implication des acteurs publics et de la société civile dans la formulation et l'implication d'un réel programme de développement. Jusqu'à quel point une entreprise peut-elle s'impliquer dans ce domaine sans se substituer aux responsabilités des politiques incapables de répondre à ces besoins ? Sur ce point, la vision utilitariste et managériale qui prédomine chez les dirigeants d'Agropalma est restrictive; en effet, pour ceux-ci, il n'appartient pas à l'entreprise de contribuer à la résolution de problèmes qui dépassent le cadre de son activité. Pour Tulio Dias, l'entreprise n'a pas pour vocation d'assumer le rôle des pouvoirs publics, ce cadre dirigeant d'Agropalma regrette que les acteurs publics ne remplissent pas leurs obligations, mais pour lui, il n'appartient pas à l'entreprise de se substituer à leur rôle. Tout ce qu'il propose est d'apporter des conseils aux associations lorsque celles-ci souhaitent négocier sur des points précis avec la municipalité afin d'obtenir certaines prestations.

L'entreprise attache beaucoup d'importance aux dimensions de transparence, d'honnêteté et d'éthique. Dans le contexte régional où la tendance est de se comporter en marge des règles, où il existe, dans la culture locale, une bonne dose de tolérance envers ceux qui enfreignent les lois, Agropalma se veut être une entreprise irréprochable dans sa gestion, en particulier sur le plan fiscal. Ce souci d'éthique est évoqué par la direction de l'entreprise pour indiquer qu'elle n'a pas et ne cherche pas à avoir

du pouvoir sur les politiques locaux. Intervenir dans la gestion publique, pour soutenir des revendications de la communauté, nécessite trop souvent des pratiques de corruption. Agropalma se refuse d'entrer sur ce terrain compte tenu de l'énorme préjudice que cela pourrait provoquer sur son image.

Fernando Almeida dans son livre "*Expériences d'entreprises dans le domaine du développement durable*" présente le cas de l'implantation au cœur de l'Amazonie de l'entreprise Alcoa Aluminium, projet destiné à extraire de la bauxite et situé à proximité de la municipalité de Juruti, petite agglomération localisée au centre de l'Etat du Pará, à 850 km de Belém. Selon l'auteur, l'entreprise a dû faire face au dilemme de, soit prendre en charge des responsabilités sociales normalement sous la responsabilité des pouvoirs publics locaux, soit de pratiquer une logique d'enclave où, comme trop souvent en Amazonie, les politiques sociales ne concernent qu'un groupe de fonctionnaires privilégiés logés dans un espace sécurisé.

Pour Almeida, il convient de faire un compromis entre ces deux extrêmes, en faisant preuve, dans les relations avec les communautés, de capacités que les entreprises ont du mal à maîtriser: « *Travailler dans le contexte d'un développement local nécessite un dialogue constant avec la société civile, les mouvements sociaux et les organisations syndicales, pratique qui exige beaucoup d'implication dans une perspective à long terme* » (Almeida, 2009)

Selon Almeida (2009), « *Les corporations, quelles que soit leur taille et leur bonne intention, ne sont pas capables, isolément, de modifier des situations sociales qui dépendent de l'action de l'Etat. Si éventuellement, elles entrent dans ce rôle qui ne fait pas partie de leur modèle de développement, elles courent le risque d'assumer une posture philanthropique et d'être perçues de façon équivoque par les communautés* ». Ce point de vue est probablement partagé par la direction d'Agropalma qui a toujours eu le souci de cantonner ses actions de partenariat avec les associations d'agriculteurs dans le cadre de son métier. Le manque de gouvernance des institutions publiques, leur incapacité à développer des projets sociaux à long terme, la pratique systématique de la corruption, sont probablement des éléments pris en compte par la direction d'Agropalma pour se cantonner à une vision managériale de la RSE et ne pas se compromettre avec les pouvoirs publics dans des projets incertains et qui pourraient même affecter l'éthique de l'entreprise.

Le développement territorial dépend de facteurs socioculturels, technologiques et politiques. Il demande sur le plan institutionnel une capacité de gouvernance dans la gestion publique locale, c'est-à-dire des compétences de bonne gestion pour mettre en œuvre des actions d'investissements. Ces actions doivent porter sur la formation du capital social (formation, capacités technologiques, soutien aux actions de coopération), sur l'agrégation de valeur au niveau des chaînes productives et sur la modernisation du secteur public local et ces conditions sont loin d'être remplies sur le territoire étudié.

En outre, dans la région du Nord du Brésil, les initiatives de développement local sont souvent perçues avec beaucoup de méfiance par la population, surtout lorsque l'initiative vient des responsables politiques. Ceux-ci sont généralement très discrédités compte tenu des pratiques courantes de corruptions. Notre constat, à partir des études de terrain effectuées, est qu'il n'existe pas sur ce territoire une politique intégrée de développement associant les acteurs publics, les entreprises et la société civile.

8. Le besoin de concevoir un projet collectif au niveau des familles d'agriculteurs

S'il existe un projet local entre les acteurs sociaux, la poursuite à long terme des actions est un point fondamental. Un agriculteur a déclaré « *Qu'au début, c'était parfait, tout le monde était motivé* », mais avec le temps et après la phase d'implantation du programme il s'est produit une réduction de l'implication des représentants de l'entreprise et des acteurs publics (surtout de la municipalité). Cette tendance a provoqué une insatisfaction des agriculteurs face à une limitation des relations permanentes établies avec l'entreprise et à l'absence de nouveaux projets assurant le développement de la communauté. Un autre agriculteur, lors d'un de nos entretiens, a souligné le fait que les familles étaient liées à l'entreprise sur une durée de 25 ans et qu'il convenait de prendre en compte cette réalité dans une perspective de coopération dynamique. La direction d'Agropalma devrait, dans cette perspective, favoriser la recherche d'autonomie des organisations en ne réduisant pas son soutien à la mono activité liée à la production d'oléagineux. Après six années de travail dans la culture du dendé, certains associés estiment avoir les ressources et la disponibilité de s'engager dans de nouveaux projets collectifs (achat d'un camion, de tracteurs, diversification d'activités...). Les premières familles implantées sur le site en 2002 ont déjà remboursé l'ensemble de leurs emprunts et disposent de liquidités pour investir. Agropalma, en ne paraissant pas entendre cette demande, provoque une insatisfaction chez les agriculteurs et une démobilisation des associés qui ne perçoivent plus l'intérêt de participer aux assemblées qui ont lieu une fois par mois.

Pour sortir de cette dépendance à long terme avec une entreprise qui semble bloquer les initiatives, une solution serait de transformer le statut d'association sans buts lucratifs en coopérative, organisation qui peut s'engager dans des opérations commerciales. Pour l'instant cette option reste une éventualité qui n'a pas été approfondie et sur ce point l'opinion dominante dans les régions nord-est et nord du Brésil est que la population est très individualiste, et que, bien souvent, les expériences basées sur des projets collectifs ont échoué, que ce soit pour des raisons culturelles, de manque de compétences administratives ou d'insuffisance de soutien des acteurs publics.

Conclusion

L'expérience d'Agropalma a fait l'objet d'un article dans la revue *Harvard Review of Latin America* (Fischer, Rose, Da Rocha Borba, 2006), pour les auteurs : « *cette expérience montre qu'il est possible de transformer la réalité des familles par des initiatives qui impliquent la participation de différents acteurs sociaux et qui permet l'insertion de celles-ci dans la chaîne de production de biens, avec non seulement une amélioration de leurs revenus mais aussi en assurant un développement durable de la région* ». Dans le même article, Marcello Brito, le directeur commercial d'Agropalma souligna que: « *c'est une erreur de penser que l'agriculture familiale ne peut pas se développer en harmonie avec les entreprises. Au contraire, elle peut être combinée à l'action de tout type d'entreprises, grandes, moyennes ou petites* ».

Face à ces citations, cette étude a eu pour intention de montrer les limites de cette expérience au point de vue du développement local, compte tenu d'une part, de la volonté des dirigeants d'Agropalma de ne pas s'engager dans des projets dépassant le cadre de leur métier et d'autre part, du manque de gouvernance des acteurs publics. L'autre point qui est apparu important lors de nos enquêtes est la nécessité pour les associations d'agriculteurs de réduire leur dépendance envers Agropalma, en gagnant plus d'autonomie afin de diversifier leurs productions. L'organisation de ces agriculteurs sous forme de coopératives serait une modalité leur permettant de sortir de leur rôle de simple fournisseur de matières premières pour une entreprise (Fase-Rebrip, 2007). Dans cette perspective, les dirigeants d'Agropalma devraient faire évoluer leur culture organisationnelle en acceptant d'appuyer les initiatives des familles, même si ces actions n'apportent pas un retour immédiat sur les résultats économiques et financiers de l'entreprise.

Bibliographie:

- ALMEIDA, F. (2009). *Experiências empresarias em sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Elsevier.
- ALVES, S. (1997). *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização*. São Paulo: Makron Books.
- ARNOLD D., HARTMAN L. (2004), « Beyond Sweatshops: Positive Deviancy and Global Labor Practices », *Business Ethics: A European Review*, vol 14, n°3.
- BARCELOS E., DOS SANTOS J., DO ROSARIO LOBATO RODRIGUES M. (2002), *Dendê, alternativa de desenvolvimento sustentável para agricultura familiar na Amazônia brasileira*, Embrapa Amazônia Ocidental, Manaus.
- CAPRON M.; QUAIREL-LANOIZELEE F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- DEREMAUX A., 2004, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in Huault, *Institutions et gestion*, FNEGE.
- DONALSON T., PRESTON L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.65-91.

FASE – REBRIP, (2007), *Agrocombustíveis e a agricultura familiar e camponesa, subsídios ao debate*, Publicação do seminário realizado no Rio de Janeiro, 12 e 13 de julho de 2007.

FISCHER R. M., ROSE M., DA ROCHA BORBA P. (2006), « Dendê oil family agriculture », *Harvard Review of Latin America*, fall 2006, pp. 16 - 19.

GLASS V. (2010), « Dendê na Amazônia: novos projetos, alerta permanente », *Repórter Brasil*, 04/06/2010.

GLOBO AMAZONIA (2010) , « Vale anuncia fundo de R\$ 605 milhões para reflorestar na Amazônia », www.globoamazonia.com, 05/05/2010.

HELPER J.P., KALIKA M., ORSONI J., (2010), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, Paris.

LAN J. (2010), « Diagnóstico: Agropalma cresce e planeja dobrar produção de óleo de palma (dendê) em 10 anos », *MKTmais.com*, 25/8/2010.

LAVILLE E. (2009) *A empresa verde, õte*, São Paulo, traduction de *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Pearson Education France, Paris.

MAGALHAES DROUVOT, C. (2011), *Les facteurs clés de succès pour un développement durable, le Programme National Brésilien de Biodiesel en faveur de l'agriculture familiale*, Editions Universitaires Européennes, Frankfurt.

MAGALHAES DROUVOT, C. ; DROUVOT, H. (2009). « Agropalma : un exemple de politique de responsabilité sociale et environnementale associant des familles de petits de petits paysans ». Pau : 6^{ème} Congrès de l'Aderse. Disponible sur http://cerag.org/cahiers_recherche/cr%202009%2024%20E4.pdf.

PETROBRAS (2010), « *Parceira com agricultores do Pará marca entrada da PNBIO no mercado europeu* », 23/09/2010

PORTER, M., KRAMER, PM. (2006), « Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, vol.84, n°12, p. 78-92.

RIBEIRO, E. (1997), *Agricultura familiar*, UFPA, Lavras, p.18.

SCHULTZ T. (1965), *A transformação da agricultura tradicional*, Zahar, Rio de Janeiro, p. 207.

SEIBEL F. (2007), « Comida X combustível », *Exame*, 09/05/07, p.104 -109.

SPOSATI A. DE O. (1996), *Mapa da exclusão/inclusão social na cidade de São Paulo*, EDUC, São Paulo.

VASCONCELLOS A. M.; VASCONCELLOS SOBRINHO M., (2007). Alternativas de desenvolvimento e o modelo de sustentabilidade: um estudo de caso das organizações locais dos municípios de Barcarena e Igarapé-Miri. Belém: UNAMA/FIDESIA.

WOOD D. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *The Academy of Management Review*, Vol 16, n°4, p.691-718.

