

Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole doctorale : Sciences économiques et de gestion

Magellan (centre de recherche en management)

Universidade federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Brésil)

Le processus de formation des stratégies de développement durable de groupes multinationaux

par Luciano BARIN CRUZ

Thèse de doctorat de sciences de gestion

sous la direction d'Alain Charles MARTINET

présentée et soutenue publiquement le 13 novembre 2007

devant un jury composé de :

Alain Charles MARTINET, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

Eugenio Avila PEDROZO, professeur adjoint à l'Universidade federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre - Brésil)

Marie-José AVENIER, directeur de recherche au CNRS (CERAG)

Emmanuel RAUFFLET, professeur adjoint à HEC Montréal

Aida Maria LOVISON, professeur adjoint à l'Universidade federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre - Brésil)

Ahmed SILEM, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

[Avertissement]

L'université Jean Moulin n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

*À mes parents, mes amis et tous les personnes important de ma vie,
Cette thèse leur est dédiée*

Remerciements

Cette thèse est le résultat d'un grand effort individuel, complété par l'énorme contribution d'un grand nombre de personnes qui ont croisé ma vie ces quatre dernières années. Je veux, ici, m'adresser à ces personnes pour les remercier et les reconnaître comme fondamentales pour mon chemin.

Initialement, je remercie ma famille. Mon père (Adelino Cruz), ma mère (Bernadete Barin Cruz) et mon frère (Rafael Barin Cruz) ont été toujours présents et ils ont toujours cru et confié en moi. Je remercie en particulier mon père qui, depuis très tôt, m'a stimulé à marcher sur le chemin de la connaissance, en étant toujours un grand stimulateur. Je remercie aussi Natalia Aguilar Delgado et sa famille. Elle, en particulier, a su comprendre ces quatre dernières années et a toujours été à mon côté quand j'en ai eu besoin.

Je remercie mes directeurs de thèse, le Pr. Eugenio Avila Pedrozo et le Pr. Alain Charles Martinet, pour m'avoir fait confiance et pour m'avoir montré des chemins qui ont influencé non seulement cette thèse, mais aussi ma vie. Je remercie le premier pour avoir été toujours un ami, et m'avoir montré la beauté de la complexité. Je remercie le second pour m'avoir fourni une expérience internationale inoubliable, professionnellement et personnellement, et pour m'avoir montré l'importance d'une posture épistémologique appropriée et cohérente avec notre posture de vie.

Je remercie aussi les enseignants, employés et étudiants de master et de doctorat du Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRGS), amis et collègues qui m'ont fourni de grands enseignements lors des innombrables discussions que nous avons eues pendant ces quatre ans. Je remercie aussi les enseignants, les employés et les étudiants de doctorat du Centre de Recherche Magellan de l'IAE, de l'Université Lyon III qui ont toujours été ouverts pour des discussions et des enseignements et qui m'ont offert de bons moments en France. En particulier, je veux remercier les Enseignants Olivier Brunel, Wafi Chtourou et Hela Chebbi qui m'ont aidé dans ce travail, et sont devenus de vrais amis. Je remercie aussi Monsieur Pascal Lelarge qui m'a aidé pendant toute la thèse avec le défi de la langue française.

Je veux dire merci à tous mes amis et amies brésiliens et français qui m'ont aidé ou qui ont croisé mon chemin dans les quatre dernières années. Qu'ils aient la certitude que sans eux ce travail n'aurait pas été possible.

Finalement, je remercie le Cnpq et la CAPES pour avoir financé cette recherche, pendant ces quatre ans.

Introduction générale

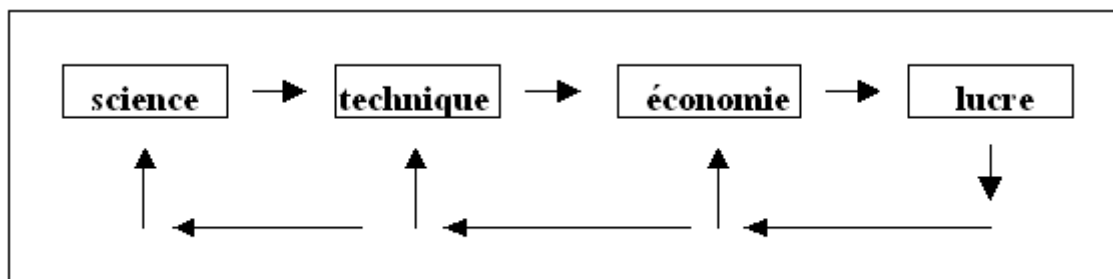
Les derniers siècles ont été marqués par des avances, sans précédents, de la connaissance dans tous les champs. Depuis la Révolution Industrielle, le développement technologique a conduit les organisations à des innovations qui ont modifié sensiblement la qualité de vie de la population. Y compris des activités liées à la prestation de service, dans lesquelles les aspects intangibles gain importance se développent chaque fois plus dans l'économie des pays et affectent aussi sensiblement le quotidien des personnes. Bien que le progrès industriel apporte ces bénéfices pour la société, il apporte aussi tous les problèmes liés à la pollution environnementale et aux dilemmes sociaux liés à l'emploi, qui influencent directement la forme dans laquelle la vie en société se développe.

Principalement dans les dernières décennies, a grandi la préoccupation de quelques secteurs de la société quant aux préjudices qui peuvent être causés pour les générations futures et, fondamentalement, pour l'avenir de l'espèce humaine elle-même et d'autres espèces, si le progrès industriel continue à avancer sans précautions quant aux conséquences environnementales et sociales. Cette discussion passe par un débat éthique dans la société. Morin (2005) rappelle que, dans le monde actuel, la source éthique individuelle est asphyxiée par l'égoïsme, tandis que la source communautaire est déshydratée par la dégradation de la solidarité, et que la source sociale est altérée par la compartimentation, la bureaucratisation et l'atomisation de la réalité sociale, sujette à tout type de corruption.

En ce sens, Morin (2005) remarque que la globalisation de la fin du XXe siècle a créé les infrastructures communicationnelles, techniques et économiques pour le développement d'une société monde. Pourtant, l'économie néolibérale, responsable de ces infrastructures, rend impossible la formation d'une telle société, car elle inhibe la constitution d'un système juridique, d'un gouvernement et d'une conscience commune, qui se basent sur la discussion plurielle entre les diverses ethnies et nations. L'auteur fait ressortir qu'il existe une immaturité des Etats Nations, des esprits, des consciences, c'est-à-dire, fondamentalement, une immaturité de l'humanité à construire une telle société monde.

Cette immaturité se reflète dans les quatre moteurs incontrôlés qui impulsent la Terre vers une situation préoccupante (Figure 1):

Figure 1: Quatre moteurs incontrôlés de la modernité.



Source: Adapté de Morin (2005, p.165).

Selon Morin (2005, p.165), chacun de ces moteurs possède une carence éthique radicale, car: “la science exclut tout jugement de valeur et tout retour à la conscience du scientifique; la technique est purement instrumentale; le lucre envahit tous les champs, y compris les êtres humains et leurs gènes”.

Aktouf (2004) remonte jusqu’à Aristote pour expliquer cette quête effrénée pour le lucre. Cet auteur remarque que Aristote faisait une distinction entre l’économique et la chrématistique. Le terme “économique” vient des vocables grecs *oikos* et *nomia* qui signifient la norme de conduite du bien être de la communauté, ou de la maison, dans un sens assez amplifié. La chrématistique, quant à elle, signifie l’accumulation de moyens d’acquisition en général, ou de manière plus spécifique, l’accumulation de la monnaie pour la monnaie. Selon cet auteur, le concept d’économique que l’on a aujourd’hui est le résultat de la substitution du terme économique par le terme chrématistique. De cette manière, la quête pour l’accumulation de l’argent pour l’argent est devenue le fil conducteur de l’économie.

En ce sens, cet auteur rappelle que l’on vit une ère de “financérisation” de l’économie. La gestion des organisations se base dans la quête incessante pour l’augmentation des lucre, indépendamment de ce que cette quête puisse représenter en termes systémiques. Dans ces conditions, le profit devient le grand stimulateur de la société, en apportant toutes ses implications. Bien qu’une bonne situation financière représente une importante part des objectifs d’une organisation, elle ne peut pas être la seule. Il faut avancer vers des logiques plus inclusives, qui considèrent les objectifs organisationnels de forme plus ample et qui étendent les conséquences de ceux-ci au restant de la société.

En ce sens, il est important que la stratégie développée et mise en pratique par les entreprises, prenne en compte tant la préoccupation économique de survie de l’entreprise, que la préoccupation quant aux conséquences environnementales et sociales de l’action entrepreneuriale. Chaque fois plus, l’intégration individu-entreprise-société est nécessaire et les actions de l’entreprise deviennent décisives dans cette relation. En étant constituées par des ensembles d’individus qui construisent leurs vies dans certaines sociétés, et, encore, en vendant leurs

produits ou services aussi pour des individus qui vivent dans certaines sociétés, la façon dont l'entreprise définit ses stratégies d'action a un important impact dans la vie des individus, et aussi dans la société où ceux-ci sont insérés. La considération de cette relation avec les individus et la société peut même représenter la survie de long terme de l'entreprise.

Ce type de préoccupation apporte à la discussion des dernières décennies sur le développement durable et plus spécifiquement dans les entreprises, la discussion sur la responsabilité sociale entrepreneuriale. Bien que ce sujet ait gagné en importance ces dernières années, l'application d'une responsabilité socio-environnementale, liée à la rentabilité financière de l'affaire, reste encore comme un défi paradoxal et complexe pour les managers. Chaque investissement dans des actions sociales et environnementales peut porter préjudice à la rentabilité à court terme d'une entreprise. D'autre part, la pression exercée par la société pour que les entreprises se responsabilisent de leur impact socio-environnemental grandit à chaque jour, rendant néfaste pour leur image de ne pas adopter d'actions de ce type. Dans les grandes Multinationales, ce défi paradoxal et complexe est encore plus évident, dès lors que celles-ci ont des activités dans plusieurs pays, pouvant avoir différents types de pressions et étant fortement régulées et évaluées par des gouvernements et des agences d'évaluation.

Ainsi, en visant à approfondir quelques discussions sur ce complexe sujet, ce travail se divise en quatre parties principales. Avant de les présenter, il faut, ici, expliciter clairement que cette thèse possède quelques différences en termes de structure. Nous soulignons que le travail présente un chapitre spécifique pour discuter la posture épistémologique adoptée au long de la recherche. Ce chapitre est présenté encore dans la première partie du travail, en ayant comme objectif d'éclaircir quelques présuppositions de base assumées ici. Après ce chapitre, toujours dans la première partie du travail, est présenté le chapitre sur les procédures méthodologiques, cohérentes avec les présuppositions de base assumées au chapitre sur la posture épistémologique. Seulement après, dans la deuxième partie, sont présentés les chapitres sur le référentiel théorique, c'est-à-dire, dans un ordre différent de l'ordre traditionnellement présenté. Nous soulignons l'importance de la structure du travail dans cette séquence, puisqu'elle rend possible une meilleure compréhension de celui-ci, tout au début du travail.

Nous soulignons également deux caractéristiques centrales dans la réalisation de ce travail, c'est-à-dire l'acceptation de l'interdépendance entre sujet et objet analysé, et la conduction du travail en suivant les phases proposées par Martinet (1997), et appelées *Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* et *Strategic Problem Solving*. La première caractéristique justifie la tentative constante de montrer l'influence du chercheur dans les résultats du travail, ainsi que l'influence de l'objet analysé sur le chercheur lui-même. Cette caractéristique a conduit à l'adoption d'une posture de conception entre chercheur et interviewés, comme suggéré par Le Moigne (2001). La

deuxième caractéristique justifie le fait que la recherche ne peut être bien comprise que dans son ensemble; c'est-à-dire que c'est seulement après avoir avancé dans toutes les parties du travail que le lecteur peut comprendre comment les 3 phases proposées par Martinet (1997) rendent possible la construction graduelle du travail. Encore liée à cette deuxième caractéristique, nous soulignons que les phases ont exigé de la recherche l'adoption d'une logique abductive, c'est-à-dire de constants allers et retours entre le référentiel théorique et le champ empirique. La structure de ce travail est aussi la conséquence de la tentative d'explicitier ces allers et retours.

Nous faisons observer encore que la présentation de ces aspects de la recherche, dès ce moment, a l'objectif d'informer depuis le début sur quelques caractéristiques qui se feront constamment présentes au long du travail. De plus grands détails sur ces aspects et sur comment ceux-ci sont utilisés seront faits au cours du travail.

Ainsi, pour atteindre l'objectif de donner des repères aux managers de Groupes Multinationaux pour concevoir le processus de formation de la stratégie de développement durable de leurs Groupes, la présente recherche est composée de 4 parties, présentées dans les paragraphes suivants.

La première partie est introductive au travail et est formée par trois chapitres (Chapitres 1, 2 et 3). Dans le premier chapitre est décrit le problème de recherche, l'objectif général et les objectifs spécifiques, ainsi que la justification de la recherche. Dans le deuxième chapitre est présentée la posture épistémologique qui a conduit la recherche, en soulignant la posture de conception et quelques caractéristiques de la forme. Dans le troisième chapitre sont présentées les procédures méthodologiques qui ont guidé la recherche, en soulignant le type de recherche réalisé, la démarche de recherche, ainsi que les trois différentes phases qui ont composé la recherche (phase 1 - recherche théorique ; phase 2 -entretiens avec les *experts* ; phase 3 -études de cas).

La deuxième partie est formée par les trois chapitres (Chapitres 1, 2 et 3) de référentiel théorique, qui donnent sustentation à la recherche. Dans le premier chapitre sont présentées les principales discussions actuelles sur la stratégie d'entreprise, en soulignant l'historique de la discipline, le processus de formation des stratégies (processus entre délibération et émergence) et la relation Siège/Filiale. Dans le deuxième chapitre, sont présentées certaines des principales discussions actuelles sur le développement durable, en soulignant son historique, les propositions au niveau entrepreneurial, et dans ce dernier niveau, nous soulignons quatre grandes thématiques: relation avec les *stakeholders*; gouvernance d'entreprise compte tenu du développement durable; éthique d'entreprise compte tenu du développement durable et apprentissage organisationnel compte tenu du développement durable. Dans le troisième chapitre sont présentées les discussions sur la théorie de la complexité, en soulignant, fondamentalement, la contribution d'Edgar Morin et les

six principes proposés par cet auteur: systémique, hologramatique; récursif; rétroactif; auto-éco-ré-organisation; dialogique.

La troisième partie est composée des résultats empiriques de la recherche, au long de deux chapitres (Chapitres 1 et 2). Nous insistons ici sur le caractère international de cette recherche, dans laquelle les données empiriques ont été collectées en France et au Brésil. Dans le premier chapitre sont présentés les résultats des entretiens avec les *experts* brésiliens et européens, en soulignant l'émergence de 8 thématiques initiales (Pression des Consommateurs; Pression du Gouvernement; Pression des Médias; Pression des ONGs et des Académiciens; Orientation des Actions Stratégiques; Différences entre le Discours et la Pratique; Engagement de la Haute Direction et Sensibilisation et Formation du Personnel) qui ont été consolidées en 4 thématiques principales (Relation avec les Stakeholders ; Gouvernance d'Entreprise ; Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel). Dans le deuxième chapitre sont présentés les résultats des quatre études de cas réalisées (Groupes A, B, C et D), en soulignant leurs historiques et des projets internationaux et nationaux (Brésil), et aussi l'exploration des 5 éléments qui ont émergé de la compréhension du processus de formation des stratégies de développement durable de ces Groupes (Structure du Développement Durable ; Partage de gains avec les Stakeholders ; Contenu et Fixation des Objectifs, Posture d'Entreprise ; Sensibilisation et Échange d'information sur le Développement Durable). Gagne en importance, dans ce chapitre, la relation entre Siège (en France) et Filiale (au Brésil) étudiée et analysée dans les 4 cas.

La quatrième partie est composée des Chapitres 1 et 2. Dans le premier chapitre est présenté le *framework* basé sur l'ensemble des propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires conçues. Dans le deuxième chapitre sont présentées les considérations finales, en soulignant les contributions de la recherche et ses limites.

La Figure 2 montre les quatre parties de la recherche.

Figure 2 : Structure des 4 Parties de la Recherche

INTRODUCTION GÉNÉRALE

**PARTIE I – PROBLÈME, OBJECTIFS ET POSTURE
ÉPISTEMO-MÉTHODOLOGIQUE**

Chapitre 1

Problème, Objectifs et Justificative de la Recherche

Chapitre 2

Posture Épistemologique

Chapitre 3

Procédures Méthodologiques

PARTIE II – RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Chapitre 1

Stratégie d'Entreprise

Chapitre 2

Développement Durable

Chapitre 3

Théorie de la Complexité

PARTIE III – RÉSULTATS EMPIRIQUES

Chapitre 1

Entretiens avec les *Experts*

Chapitre 2

Études de Cas (Groupes A, B, C et D)

PARTIE IV – FRAMEWORK ET PROPOSITIONS

Chapitre 1

Framework et Ensemble de Propositions

Chapitre 10

Considérations Finales et Limitations

CONCLUSION GÉNÉRALE

Partie I. Problème de recherche, objectifs et posture épistémo- méthodologique

La première partie de ce travail est composée de 3 Chapitres qui présentent la thématique centrale de recherche, ainsi que la posture épistémo-méthodologique adoptée. Dans le Chapitre 1 sont présentés le problème de recherche, les objectifs généraux et spécifiques, ainsi que la justification pour la réalisation de la recherche. Dans le Chapitre 2 est présentée la posture épistémologique de conception qui a guidé cette recherche, en détaillant les caractéristiques formatrices de cette posture. Dans le Chapitre 3 est présenté le type de recherche (de conception) et la démarche de recherche (abductive), ainsi que les trois phases qui l'ont composée: recherche des éléments théoriques, entretiens avec des *experts* et études de cas.

Chapitre 1. Problème, Objectifs et Justification de la Recherche

Dans ce chapitre, nous présentons le problème de recherche, les objectifs et la justification de la recherche. Initialement, sont construits les arguments qui conduisent à la question problème. Dans un deuxième moment, les objectifs généraux et spécifiques sont présentés. Dans un troisième moment est présentée la justification pour la réalisation de la recherche. On remarquera que, compte tenu de la posture épistémologique qui a guidé cette recherche (posture de conception qui sera présentée au Chapitre 2), la question problème qui est explicitée ici, et aussi les objectifs et certains arguments de la justification, sont résultats de toute la recherche. Ceci signifie que même s'ils sont présentés initialement, ils ont été conçus pendant toute la démarche de la recherche.

Section I : Problème de Recherche

Du point de vue historique, la relation homme/nature a évolué, passant, au départ, d'une divinisation et consécration de la nature, à une situation actuelle de domination et d'exploitation de celle-ci (Martinet et Reynaud, 2004). La domination et l'exploitation de la nature ont guidé les actions stratégiques d'une grande partie des organisations et des gouvernements actuels et conduisent la planète à une situation préoccupante.

Desjardins (1998) indique pour l'approfondissement de la pauvreté autour du monde, la croissance de la population mondiale, et les limites des ressources naturelles d'une déjà faible biosphère, comme des facteurs qui sont à la base d'un sérieux dilemme économique et éthique. Buchholz (1998) et Fergus et Rowney (2005a) renforcent cet argument, en affirmant qu'il existe une utilisation des ressources naturelles supérieure aux possibilités de la planète. Buchholz (1998) affirme que la croissance et la concentration populationnelles, l'augmentation de la richesse et, comme conséquence, de la consommation d'énergie, les changements technologiques (en causant de plus grands problèmes de déchets), l'augmentation des attentes d'amélioration de la qualité de vie de la part des personnes et l'augmentation de la conscience des problèmes existants, mettent en évidence le problème environnemental et social de la planète actuellement.

En ce sens, Martinet et Reynaud (2004) rappellent les effets que l'interaction et la prétendue domination de l'homme sur la nature produisent: déforestation avec des répercussions en termes hydriques, climatiques et du sol; désertification, résultant en problèmes d'érosion, de stérilisation du sol, diminution d'espèces et salinisation du sol; diminution des réserves d'eau douce; épuisement des minéraux; augmentation de la consommation d'énergie, causant une plus grande consommation de pétrole et, par conséquent, une plus grande pollution atmosphérique; et l'augmentation des pluies acides.

Des rencontres comme celles de Rio 1992, Kyoto 1997 et Johannesburg 2002 ont cherché à tracer des alternatives pour affronter les problèmes environnementaux dans le monde. Dans ce même sens, d'autres moyens d'expression gagnent de l'espace, ces dernières années. C'est le cas du Forum Social Mondial qui discute la possibilité de construction d'un monde nouveau, en visant la diminution des inégalités engendrées par le système capitaliste. Le Forum Social Mondial rivalise avec le Forum Économique Mondial qui a historiquement eu son centre d'intérêt tourné vers des questions économiques, mais qui, ces dernières années (pressionné aussi par les répercussions du Forum Social Mondial), a ajouté à son agenda des discussions relatives à l'environnement et à la société. La considération de préoccupations sociales et environnementales a également fait partie de l'agenda des ultimes discussions du G8 (groupe formé par les 8 principales puissances économiques de la planète), qui a d'ailleurs invité des autorités de pays émergents à participer à ses réunions. Plus récemment, les rapports du *Intergovernmental Panel on Climate Change* (2007) a présenté au monde des chiffres surprenants sur les changements climatiques. L'émission de CO₂ dans l'atmosphère est passé de 28.7 à 49 gigatonnes entre 1970 et 2004, résultant, dans la même période, en une augmentation de température de la planète jusqu'à 3.5 degrés Celsius dans certaines régions.

Dans ce contexte, en augmentant la liste des déséquilibres globaux, Morin (2005) rappelle que la société vit un moment où il existe: une visible détérioration du tissu social dans d'innombrables

champs; un affaiblissement de la notion communautaire; une fragmentation, voire même une dissolution de la responsabilité des organisations et des entreprises; une trop grande primauté du principe égocentrique au détriment du principe altruiste; une désarticulation du lien entre l'individu, l'espèce et la société; une démoralisation qui culmine dans l'anonymat d'une société de masse, dans l'avalanche médiatique et dans la super valorisation de l'argent.

Aktouf (2004) renforce cet argument, en affirmant que les inégalités en termes de distribution de revenus, entre les populations des pays du Nord et les pays du Sud, ont cru exponentiellement, en occasionnant de profondes différences dans les standards de vie des populations de ces pays. La question de la consommation en général et, plus spécifiquement de la consommation d'énergie, explicite la profonde concentration de ressources dans les pays du Nord, par rapport aux pays du Sud, comme le rappelle cet auteur.

Discutant ces problèmes, Vergara et Branco (2001) affirment que dans l'anxiété pour la croissance économique et pour les incessantes stimulations à la consommation, on a oublié que l'humanité vit dans un écosystème fini, où les rejets de déchets et l'extraction de ressources naturelles ne retarderont pas à se convertir en conditions de vie impropres. En ce sens, Fergus et Rowney (2005a) revendiquent qu'actuellement, influencé par le paradigme économique dominant, le succès de la mise en oeuvre d'actions socialement et environnementalement responsables est mesuré par l'éthique financière. Ce comportement est opposé à un discours inclusif et intégratif, basé sur une éthique de valeurs et intégrative, sur laquelle devrait se baser l'acclamé et discuté concept de développement durable.

Compte tenu de ce concept, même si la discussion sur le développement durable provient d'avant la décennie de 1980, le fameux rapport "*Our Common Future*", développé par le *World Commission on Environment and Development*, a créé les bases de références pour la discussion actuelle sur ce concept : "*un développement qui fait attention aux nécessités du présent sans compromettre les possibilités des générations futures de faire attention à leurs propres nécessités*" (*World Commission on Environment and Development*, 1987, p. 43).

En partant de cette définition, d'un point de vue générique, la discussion sur le développement durable se concentre sur la recherche d'un équilibre entre les 3 piliers : Économique, Social et Environnemental. Néanmoins, des auteurs comme Gabriel et Gabriel (2004) et Banerjee (2003) questionnent si le concept de développement durable n'assurerait pas, en réalité, une nouvelle façon de légitimation du capitalisme comme processus d'accumulation. Ces différentes positions concernant le développement durable peuvent mieux être comprises à partir de la classification proposée par Gladwin, Kennelly et Krause (1995).

Selon ces auteurs, il existe 3 paradigmes derrière le concept de développement durable : le paradigme "*conventionnel technocentrism*" (basé sur une vision où les ressources naturelles sont à la

disposition du développement économique) ; le paradigme "*antithetical ecocentrism*" (basé sur une vision où les ressources naturelles doivent être préservées à n'importe quel coût, même si ceci implique des problèmes économiques) ; et le paradigme "*sustaincentrism*" (basé sur une vision où il est nécessaire de chercher un équilibre entre la conservation des ressources naturelles et la continuité du développement économique).

Dans chacun de ces trois paradigmes, la discussion sur le concept de développement durable semble gagner en complexité, lorsqu'on l'analyse sous le point de vue des stratégies d'entreprises. Steurer *et al.* (2005) cherchent justement à augmenter le champ d'action des stratégies d'entreprises, en introduisant la société comme un des importants éléments à être considérés. Les auteurs sont divers (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995 ; Egri et Pinfield, 1999 ; Raiborn et Payne, 1990 ; Payne et Raiborn, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Raufflet et Amaral, 2006, Barin-Cruz *et al.*, 2007, entre plusieurs autres), qui ont exploré l'incorporation de ce concept dans la pratique stratégique des entreprises.

Le paradoxe impliqué par l'incorporation du développement durable dans la stratégie d'entreprise réside dans le fait que l'adoption de projets environnementaux et sociaux peut nuire aux résultats financiers de court terme, ce qui affecterait la rentabilité pour les *shareholders*. Cette situation souligne les *trade offs* entre les 3 dimensions. Cependant, dans le long terme, il est possible que les mêmes projets sociaux et environnementaux vont générer des résultats financiers positifs. Cette situation souligne le caractère complexe de la relation entre stratégie et développement durable, dès lors que les dimensions se présentent parfois antagoniques et parfois complémentaires. C'est justement en considérant ce caractère complexe que Martinet et Reynaud (2004) affirment que les stratégies d'entreprises ne passent pas d'une orientation financière vers une orientation durable, mais que celle-ci est le résultat d'un jeu constant entre les deux référentiels.

Ces auteurs affirment que le référentiel financier est résultant de toute la tradition de la théorie économique, rapportée à la théorie de l'agence, et à la notion plus actuelle de *corporate governance*. Ainsi, le référentiel financier incite à un horizon à court terme, simplificateur, en standardisant les modèles de croissance, qui cherche le contrôle et la concentration de risques, et la soumission à des procédures formelles. Par ailleurs, le référentiel durable vise le long terme, le développement de compétences internes, la diversification dans les formes de gérer les risques engagés dans l'affaire, la préoccupation avec la gestion sociale des employés, la préoccupation quant à l'impact écologique des stratégies entreprises par l'organisation.

Les auteurs défendent que, dans la pratique, les organisations se trouvent dans un constant mouvement entre ces deux référentiels. Ces deux référentiels se rapporteraient de forme antagonique, concurrente et complémentaire, simultanément (concept de dialogique selon Morin, 1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005), c'est-à-dire qu'il y aurait un "jeu" constant

entre des actions financières et/ou des actions durables. En même temps qu'existe la nécessité d'incorporer des actions de responsabilité environnementale et sociale, il existe aussi la nécessité de maintenir une bonne condition financière de l'entreprise.

En ce sens, une première question qui émerge est :

Comment peut-il être possible d'avancer d'une orientation seulement financière vers une orientation guidée aussi par le développement durable, dans les stratégies des entreprises ?

Cependant, le processus de formation de la stratégie (relation entre délibération et émergence - Ansoff, 1977 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg, 2004 ; Avenier, 1997 ; Martinet, 2001, Thiéart et Xuereb, 2005; Johnson *et al.*, 2005) a aussi été bien discuté dans la littérature sur cette discipline et a des implications, soit compte tenu du référentiel financier, soit compte tenu du référentiel durable. Ces auteurs comprennent que ce processus de formation de la stratégie ne serait ni seulement délibération, ni seulement émergence, mais un processus dialogique (selon le concept de Morin, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) entre délibération/émergence. Ceci signifierait que le processus de formation de la stratégie serait influencé tant par les niveaux hiérarchiques plus hauts et formels des entreprises, que par les niveaux les plus informels et impliqués dans l'action stratégique.

En ce sens, un second questionnement qui émerge est:

Comment peut se faire le processus de formation de la stratégie (délibération/émergence) entre le référentiel financier et le référentiel durable?

Bien que la discussion sur le processus de formation de la stratégie à partir du concept de développement durable s'élargisse par divers secteurs, et par des entreprises de tailles diverses, un processus, est notoire, qui commence à se produire principalement chez les grands Groupes Multinationaux qui, soit par les pressions d'investisseurs, ou de consommateurs, de l'intention de survivre dans le long terme, ou même internes de leurs directeurs, commencent à incorporer la notion de développement durable dans leurs stratégies.

Actuellement, le marché mondial est dominé par de grandes Multinationales qui, avec leurs Filiales et une diversité de marques, atteignent presque toute la planète. Chauveau (2001) rappelle que ces entreprises globales, quelques fois, deviennent des entités économiques plus puissantes que les États et, portent donc une grande responsabilité sur les questions sociales et environnementales du monde. En même temps, le monde vit des problèmes alarmants en ce qui concerne l'alimentation et les conditions de base de la santé. Dans les pays les plus pauvres, quelques milliers de personnes meurent quotidiennement à cause de problèmes de nutrition ou d'hygiène alimentaire. Du point de vue environnemental et industriel, les grands Groupes Multinationaux possèdent aujourd'hui de grands magasins et de grandes installations industrielles

(selon le secteur), qui, normalement, dominent le marché, et sont de grandes "usines" de génération de déchets, avec un grand potentiel de pollution, soit par les déchets produits lors du processus productif, soit par les déchets produits par les produits consommés. Du point de vue économique et social, ces Groupes Multinationaux emploient des milliers de salariés, souvent dans des zones nécessiteuses, où toute la communauté dépend de l'opération de l'entreprise, soit comme travailleur direct, soit comme fournisseur ou comme distributeur. En ce sens, les grands Groupes Multinationaux ont un important impact dans la société, et l'incorporation du concept de développement durable dans ce type d'entreprise se révèle urgent.

En ce sens, un troisième questionnement émerge :

Comment peut se former (délibération/émergence) la stratégie de développement durable (entre le référentiel financier et le référentiel durable) des Groupes Multinationaux ?

En outre, dans ce type d'entreprises (Multinationales), on peut se poser la question de la difficulté de la mise en oeuvre d'orientations du Siège, guidées par la responsabilité socio-environnementale, dans leurs diverses Filiales, principalement dans des pays en développement. Le processus de formation des stratégies de développement durable aurait aussi ce caractère international pour ces Grands Groupes, vu que leurs responsabilités s'élargissent pour chaque pays où ils sont présents. Ainsi, dans la formation des stratégies de développement durable dans ces entreprises, le processus de délibération du Siège pour la Filiale, ainsi que le processus d'émergence de la Filiale pour le Siège deviennent importants.

De cette manière, en partant de l'importance de la discussion sur le développement durable dans le monde actuel, de l'importance de son incorporation dans les stratégies d'entreprises et de l'importance de son incorporation dans les stratégies des Grands Groupes Multinationaux, la question problème de cette recherche est formulée, de la façon suivante:

Comment peut se former la stratégie de développement durable de grands Groupes Multinationaux, dans leur relation Siège/Filiale?

Nous soulignons, ici, que la démarche abductive adoptée dans cette recherche (en suivant les trois phases suggérées par Martinet, 1997 - *Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* et *Strategic Problem Solving*) a permis que cette question problème, présentée tôt ici, émerge seulement au début des études de cas. Ainsi, bien qu'elle soit déjà explicitée ici, l'émergence de cette question problème est la conséquence du travail de co-conception entre chercheur, *experts* et managers des Groupes étudiés, comme il sera présenté au long du travail.

Section II : Objectifs Généraux et Spécifiques

L'objectif général de cette recherche a comme orientation la question de recherche formulée:

Concevoir un *framework* basé sur un ensemble de propositions (épistémiques, conceptuelles et opératoires) qui peut donner des repères aux managers des Groupes Multinationaux, quant au processus de formation de la stratégie de développement durable de leurs Groupes, dans la relation Siège/Filiale.

Pour atteindre cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été définis:

- Adopter une Posture Épistémologique et Méthodologique qui Permette l'Approfondissement et le Détail du Phénomène Étudié ;
- Co-concevoir, à partir des entretiens avec les *experts* (au Brésil et en Europe), des thématiques importantes à considérer dans des stratégies d'entreprises qui considèrent le développement durable;
- Caractériser les quatre Groupes étudiés (Groupe A, Groupe B, Groupe C, Groupe D);
- Co-Concevoir le *framework* et l'ensemble des propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires, à partir de la triangulation des informations obtenues par le référentiel théorique, les entretiens avec les *experts*, les études de cas et par la posture inventive du chercheur.

Section III : Justification de la Recherche

Le sujet, que nous prétendons explorer dans ce travail, introduit et lie d'importantes théories contemporaines qui se présentent comme des alternatives à la pensée traditionnelle dans les stratégies organisationnelles. C'est un sujet qui n'a pas seulement des implications théoriques, mais aussi des implications dans la pratique de la gestion organisationnelle et dans les conséquences de cette pratique pour la société en général. En ce sens, il est important de justifier ce travail, tant du point de vue académique que du point de vue social et organisationnel.

En termes académiques, ce travail cherche à avancer du point de vue épistémologique, méthodologique et théorique. Du point de vue épistémologique, deux aspects doivent être soulignés. Le premier est l'inclusion d'un chapitre spécifique pour la discussion de la posture épistémologique, dès lors que cela n'est pas une pratique usuelle dans les recherches en stratégie, principalement au Brésil. L'inclusion de ce chapitre a été considérée comme importante pour éclaircir quelques présupposés de base adoptés par rapport à la recherche et, aussi, pour améliorer la qualité et la compréhension de la discussion faite dans le chapitre lié aux procédures

méthodologiques. Le deuxième aspect est l'adoption de la posture de conception qui contribue à l'avance et au questionnement de la discipline de stratégie, vu que la majorité des recherches dans ce champ est conduite à partir d'une posture positiviste. Du point de vue méthodologique, la présente recherche est construite par le biais de constants "allers et retours" entre la théorie, les avis des *experts* et les études de cas, en avançant grâce à une démarche abductive. Cet "aller et retour" est reconnu comme fondamental pour la conception des résultats de la recherche. Du point de vue théorique, nous cherchons à intégrer deux discussions théoriques naissantes, mais émergentes ces dernières années (Développement Durable et Théorie de la Complexité), à la discipline de la Stratégie d'Entreprise qui, depuis plusieurs décennies, continue à être développée et consolidée. Cette intégration rend possible de nouveaux *insights* propositionnels pour le champ de la Stratégie d'Entreprise.

Du point de vue social, ce travail cherche à apporter une contribution au débat sur le rôle des organisations dans la société, et comment celles-ci peuvent agir en visant la construction d'une société et d'une planète plus justes et équilibrées. Pour ce faire, tout en reconnaissant l'importance et l'impact des grands Groupes Multinationaux sur la biosphère et sur la capacité de vie de la population de la planète, nous cherchons à contribuer à une meilleure compréhension de comment, dans la relation entre le Siège et les Filiales, il est possible de lier responsabilité sociale et environnementale à performance économique, dans la stratégie de ces grands Groupes. Principalement avec les conséquences environnementales et sociales dévastatrices qui ravagent la planète, cette discussion mérite une place de choix dans l'ordre du jour des chercheurs et, pour cela même, elle est ici traitée en profondeur.

Pour les organisations, la contribution de ce travail sera dans la recherche pour la compréhension de comment celles-ci peuvent adopter des actions alternatives qui les conduisent à des stratégies non seulement compétitives, mais aussi guidées vers le développement durable, à partir de quatre cas contextuels. Ceci ne signifie pas généraliser les résultats. En tout cas, ces résultats peuvent servir de référence, ou même de point de départ pour d'autres entreprises qui cherchent à comprendre et à avancer dans les processus de formation de leurs stratégies (délibération/émergence) entre le référentiel financier et le référentiel durable, dans leur relation Siège/Filiale. Cette constatation gagne en importance, à partir du moment où les problèmes sociaux et environnementaux ne permettent plus que les entreprises s'en excluent. Elles ont besoin de réviser leur rôle et d'assumer une position proactive et de leader pour la construction d'un monde plus équilibré. Les entreprises doivent assumer leurs responsabilités avec la société, et dans ce sens, ce travail peut contribuer avec quelques lumières.

Ainsi, ce travail a un compromis avec d'importantes questions et, d'une certaine façon urgentes, soit pour le monde académique, soit pour la société et pour les organisations. La quête pour remplir ce rôle a conduit les efforts pendant toute la recherche.

Chapitre 2. Posture Épistémologique

Dans ce chapitre, nous prétendons éclaircir quelques points qui sont centraux pour la compréhension de cette recherche. Nous présentons quelques caractéristiques qui forment base à la posture de conception adoptée ici (posture qui guide la recherche). Initialement, nous différencions le systémisme de la systémique, en cherchant à introduire la vision de la théorie de la complexité. Ensuite, quelques choix formateurs de la posture de conception sont présentés, compte tenu de leurs différences par rapport aux choix considérés "opposés" ou "exclutants", et traditionnellement utilisés dans des recherches: positivisme et constructivisme ; modélisation analytique et modélisation systémique ; déterminisme et téléologie ; objet et projet de connaissance ; vérification et invention. Finalement, nous consolidons la posture de conception à partir de la présentation d'un tableau-résumé de leurs caractéristiques formatrices.

Section I : Une Posture de Conception

La présente recherche a été conduite selon une posture épistémologique de conception, comme suggéré par Le Moigne (2001). Cet auteur souligne l'importante influence de Herbert Simon¹ dans le fondement de recherches qui soient conduites selon ce type de posture.

Le Moigne (2001) est utilisé ici comme la référence principale, fondamentalement, par la compréhension conduite par lui-même, pour les bases de la posture de conception. En ayant dans l'interaction entre sujet et objet un des concepts centraux, cette posture a comme base quelques principes de la théorie systémique² et de la théorie de la complexité.

Pour une meilleure compréhension sur l'importance de cette posture de conception dans la présente recherche, nous présentons certaines de ses caractéristiques formatrices.

1.1 Systémisme et Systémique

Tout d'abord, il faut faire une différenciation entre ce que nous considérons ici comme systémisme et comme systémique. Le Moigne (2001) insiste sur cette différenciation. Selon lui, le systémisme a pour base les structures hiérarchiques entre les systèmes. La systémique, quant à elle, formerait

¹ Comme dans le livre "La science de l'artificiel"

² On différencie ici systémisme et systémique, conformément à Le Moigne (2001)

une discipline préoccupée avec une vision intégrée et construite du monde. L'approche systémique, en tant que discipline, se soutient dans l'inter-relation entre les parties et le Tout, sans réduire l'un à l'autre (logique réductive). Cette différenciation est importante vu que l'approche systémique, lorsque considérée ou égalée à une "isme" (systémisme), gagne le caractère de doctrine, qui chercherait à travers des "lois générales" à s'imposer comme la théorie unitaire ou "totalitaire". La systémique se présente comme une alternative, basée sur la relation Part et Tout, en cherchant à réunir et à ne pas réduire. Le Moigne (2002, p. 306) souligne cette différenciation :

“Je conviens de l'existence d'une doctrine philosophique en "isme" "le systémisme", qui a encore de nombreux laudateurs (et qui se réfère à de nombreux textes de L. von Bertalanffy, de C.W. Churchman ou d'E. Laszlo). Mais la théorie du système général, comme la science des systèmes (ou systémique) se veut une « discipline scientifique » bien construite et non une doctrine en « isme ». Je conteste à la doctrine « systémiste » (concurrente par construction des marxismes, taoïsme, idéalismes, libéralismes et autres doctrines en « ismes ») le privilège de produire et de légitimer des énoncés en se référant à une « discipline scientifique »”.

Hennin (1993) corrobore avec cette différenciation, en affirmant qu'il y a deux approches systémiques. La première (Hennin, 1993, p.238) :

"Avait des relents d'un impérialisme moderne. Le système y apparaissait comme un objet parfaitement définissable, par le jeu des rétroactions [...] La typologie sous-jacente qui classe les systèmes selon leurs caractéristiques propres correspondait encore à la parcellisation cartésienne et la nature de la recherche se base toujours sur le principe d'évidence".

La deuxième (Hennin, 1993, p. 238), elle :

"définit son action par la construction de la connaissance : la connaissance est l'action de construire la connaissance [...] La connaissance est le produit d'une interaction. Elle n'est pas donnée et à disposition, extérieure au sujet. Le tout connaître et le tout maîtriser, l'évidence et la simplification se dépassent eux-mêmes dans une nouvelle épistémologie qu'exprime la pertinence, la complexité, l'incertitude, le partisan".

La présente recherche assume une posture qui s'associe à une vision systémique et non systémiste (basée sur le systémisme), c'est-à-dire, basée sur la deuxième systémique comme présentée par Hennin (1993). On accepte une compréhension complexe du monde (et non réductionniste), où les interrelations entre les parties corroborent à la construction du Tout, qui, constamment, s'auto-organise. Le Moigne (2002, p.310) explicite clairement cette compréhension :

“La systémique, discipline scientifique, se définit par son projet, qui est « méthodes » (méthode de modélisation des phénomènes perçus complexes). Elle ne prétend pas – et ne veut pas prétendre (choix délibéré des constructivismes) – à une fonction d'explication de l'inexplicable complexité. Elle se propose de construire des « compréhensions » (ou des représentations symboliques/intelligibles) des phénomènes perçus complexes”.

Ainsi, la vision systémique adoptée ici sert de base à l'adoption de la vision complexe qui guide toute cette recherche, et qui est présentée ci-après.

1.2 Vision Complexe

La systémique et, non le systémisme, est à la base du paradigme de la complexité, comme discuté par Edgar Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). Selon Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), ces derniers siècles, la science a évolué à partir des présupposés de la rationalité scientifique, où le sujet et l'objet sont dissociés et, de cette manière, le chercheur est en pléines conditions pour être impartial dans son analyse et pour rechercher la certitude et l'ordre comme résultats. Pour cet auteur, ce paradigme de la science classique peut être considéré comme le paradigme de la simplification.

Bien que cet auteur rappelle que penser les phénomènes sous le point de vue de ce paradigme conduise le chercheur à simplifier des phénomènes qui, par nature, sont beaucoup plus complexes, il ne propose pas l'extinction des méthodes et techniques consacrées par ce paradigme. Selon lui, ces méthodes et techniques contribuent plutôt au développement actuel d'innombrables domaines de la connaissance. Pourtant, elles limitent les possibilités de compréhension des phénomènes, dès lors qu'elles recherchent dans l'ordre, dans la certitude et dans l'impartialité du chercheur, les réponses au développement.

De cette manière, Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) propose une avancée, à partir du paradigme de la simplification, vers un paradigme de la complexité.

“Il ne s'agit pas ici de contester la connaissance “objective”. Ses bénéfices ont été et continuent d'être inestimables, puisque la priorité absolue donnée à la concordance des observations et des expériences demeure le moyen décisif d'éliminer l'arbitraire et le jugement d'autorité. Il s'agit de conserver absolument cette objectivité, mais de l'intégrer à une connaissance plus ample et réfléchie, lui donnant un troisième oeil pour voir ce qu'elle ne voit pas.” (Morin, 2003a, p.35)

Il est recherché de réintégrer le désordre, la désorganisation, l'incertitude et le sujet, pour avancer sous le paradigme de la simplification, sans le nier.

“Ce n'est absolument pas une pensée qui élimine la certitude par l'incertitude, qui élimine la séparation par l'inséparabilité, qui élimine la logique pour permettre toutes les transgressions. La démarche consiste, au contraire, à faire un aller et retour incessant entre les certitudes et les incertitudes, entre l'élémentaire et le global, entre le séparable et l'inséparable. De la même manière, elle utilise la logique classique et les principes d'identité, de non contradiction, de déduction, d'induction, mais elle connaît leurs limites, et sait que, dans certains cas, il faut les transgresser. Il ne s'agit pas, ainsi, d'abandonner les principes d'ordre, de séparabilité et de logique, mais de les intégrer dans une conception plus riche. Il ne s'agit pas d'opposer un holisme global et vide au réductionnisme, il s'agit d'articuler les principes d'ordre et de désordre, de séparation et de jonction, d'autonomie et de dépendance, qui sont en dialogique (complémentaires, concurrents et antagoniques) au sein de l'univers. En résumé, la pensée complexe n'est pas le contraire de la pensée simplifiante, elle l'intègre [...] Le paradigme de la complexité peut être énoncé non moins simplement que celui de la simplification: ce dernier

impose la disjonction et la réduction; le paradigme de la complexité prescrit de tout réunir et distinguer [...]"
(Morin, 2000, p.212)

Cette conception systémique et, fondamentalement, complexe du monde, renvoie le chercheur à quelques choix épistémologiques qui se reflètent tout au long de toute la recherche. En ce sens, Montuori et Purser (1996) affirment que la théorie de la complexité n'a pas encore été explorée dans toute sa potentialité, par le rejet que celle-ci souffre d'être associée à la théorie des systèmes (systémisme ou première systémique). Les auteurs proposent que la théorie de la complexité ne serait pas liée aux épistémologies réalistes ou objectives, mais à la tradition des épistémologies interprétativistes et constructivistes. De cette façon, ces choix sont présentés ci-après, conjointement avec leurs, considérés en général, "opposés", en visant à expliciter comment ils contribuent à la formation de la posture de conception qui a été adoptée.

1.3 Positivisme et Constructivisme

Le Moigne (1995 ; 1999 ; 2001 ; 2002 ; 2003) utilise constamment l'opposition entre positivisme et constructivisme pour souligner et justifier sa défense d'une posture constructiviste. Position qui est soutenue par une importante remarque :

"Un constructivisme qui, pour "punir" le positivisme, se voudrait aussi totalitaire que lui, serait également pervers. Le paradigme constructiviste est heureusement d'une si foisonnante diversité que le risque d'un impérialisme culturel est a priori plus faible : de « l'épistémologie génétique » de J. Piaget au « constructivisme radical » de E. von Glasersfeld, par « l'épistémologie empirique ou ingénieriale » d'H. A. Simon et « l'épistémologie de la complexité » d'E. Morin, le spectre des constructivismes est large, bien plus que celui des « positivismes et des réalismes associés, fussent-ils post, ou néo »"(Le Moigne, 2002, p.309)

Malgré l'utilisation récurrente de cette opposition par Le Moigne (1995 ; 1999 ; 2001 ; 2002 ; 2003), Girod-Séville et Perret (2003) affirment que le chercheur peut adopter trois positions différentes de recherche, en Science de Gestion : positiviste, interprétativiste et constructiviste. Chacune d'elles présente des caractéristiques distinctes, qui conduisent les efforts de la recherche dans un sens ou dans l'autre. La posture positiviste (qui a ses bases chez Comte, 2002 et Descartes, 2006) est, sans doute, la plus usuelle parmi les recherches académiques. Même dans une science sociale appliquée comme la Science de Gestion, la posture positiviste est prédominante, et ceci a une importante conséquence sur la connaissance qui est produite dans ce domaine. Adopter une posture positiviste implique de considérer que l'objet ou le phénomène qui est analysé existe indépendamment de la personne qui l'analyse. Sujet et objet sont considérés indépendants et, à partir de cette notion, l'effort va dans le sens d'isoler l'objet, afin, de cette façon, d'appréhender la réalité. Il y a une vision déterministe, c'est-à-dire que l'on cherche à définir de manière objective les relations de cause-effet entre les variables. Le chemin de la connaissance scientifique se fait à travers une explication de la réalité, à travers des critères de validité, confirmabilité et réfutabilité

des hypothèses de recherche (des relations de cause-effet). La connaissance produite est objective et ne dépend pas du contexte (Girod-Séville et Perret, 2003).

La posture interprétativiste a comme objectif, non l'explication de la réalité, mais sa compréhension (Girod-Séville et Perret, 2003). Dans cette posture, la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, ou de la connaissance de la personne qui l'analyse. Sujet et objet sont interdépendants. Ainsi, la connaissance produite est toujours subjective et particulière à un contexte. Pour les interprétativistes, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs engagés donnent à la réalité. Ils cherchent à comprendre la réalité à travers les interprétations faites par les acteurs. De cette façon, les interprétativistes différencient compréhension d'explication, au contraire des positivistes, qui les considèrent toutes deux de forme égale. Les critères de validité pour les interprétativistes sont le caractère idéographique de la recherche (comprendre le caractère singulier des événements analysés, en réalisant une description détaillée du phénomène analysé, y compris leurs aspects historiques et contextuels) et l'empathie que le chercheur développe (c'est-à-dire que, pour une compréhension de la réalité sociale qu'il observe, il a besoin de s'appropriier la langue et la terminologie propre des acteurs impliqués).

La posture constructiviste, quant à elle, ainsi que la posture interprétativiste, part du principe que le sujet et l'objet sont interdépendants, c'est-à-dire que le sujet qui analyse influence sur l'objet qui est analysé. En ce sens, pour les constructivistes, la réalité est construite. De même que pour les interprétativistes, pour les constructivistes, le monde social est fait d'interprétations, qui se construisent grâce à des interactions entre des acteurs, dans des contextes qui sont toujours particuliers. De cette manière, l'interprétation du comportement des acteurs doit toujours être liée à leurs contextes historiques. Ainsi, la connaissance construite à partir de cette posture est aussi subjective et contextuelle. Piaget (1976) est considéré comme un des grands noms du constructivisme. La relation d'interdépendance entre sujet et objet est évoquée par l'auteur au travers du processus d'assimilation, d'accommodation et d'équilibration. Selon cet auteur, pour comprendre un objet, l'individu crée des projets d'assimilation qui le font agir sur cet objet. À travers ces projets d'assimilation, la personne accommode à son esprit cette compréhension sur l'objet (objet agissant sur l'individu). Ce processus continu d'équilibration avance, au fur et à mesure que de nouvelles accommodations produisent des déséquilibres qui forcent l'individu à créer de nouveaux projets d'assimilation, pour les accommoder nouvellement. Outre cette équilibration dans la relation sujet et objet, Piaget (1976) souligne encore deux autres types d'équilibration : entre chaque compréhension accommodée ; dans une relation hiérarchique entre ces compréhensions accommodées.

Bien que la posture constructiviste partage quelques idées avec la posture interprétativiste, elles se différencient, au moins, dans les deux points suivants: (1) tandis que pour les interprétativistes la compréhension de la réalité se fait dans le but de comprendre la réalité des acteurs étudiés, pour les constructivistes, le processus de compréhension du chercheur participe de la construction de la réalité de ces acteurs étudiés ; (2) pour les constructivistes, le processus de compréhension est lié à la finalité du projet de connaissance auquel le chercheur se propose, c'est-à-dire que le processus de constitution de la connaissance, nécessairement, est lié à l'intentionnalité ou à la finalité du sujet qui analyse. En ce qui concerne les critères de validité dans des recherches qui adoptent cette posture, le débat est encore grand (Girod-Séville et Perret, 2003). Quoi qu'il en soit, pour Le Moigne (2001), le chercheur ne doit pas s'assurer que la connaissance est démontrée, mais il doit s'assurer que la connaissance est construite et reproduite (par les impliqués), d'une forme qui se rende intelligible pour ses interlocuteurs.

Dans le champ de la stratégie, Mir et Watson (2000) affirment que la posture constructiviste apporte la notion selon laquelle les chercheurs en stratégie sont des acteurs et non de simples processeurs réactifs. Ils ne font pas qu'observer et décrire leurs découvertes. Ils assument effectivement un rôle dans le processus, en définissant quelles structures sont plus ou moins appropriées pour être adoptées. Les auteurs suggèrent qu'une posture constructiviste dans le champ de la stratégie rende possible une excellente occasion de relier les réalités organisationnelles et les grands systèmes sociaux. C'est-à-dire que ces auteurs suggèrent que la posture constructiviste représente une importante grille méthodologique de référence pour les études en stratégie. Ces auteurs complètent cet argument, en affirmant que la posture constructiviste est particulièrement intéressante dans la recherche de sujets sur comment les stratégies sont formées, communiquées, mises en oeuvre et comprises dans des organisations complexes (Mir et Watson, 2001).

En supposant l'insertion du sujet dans l'objet, la co-construction entre le chercheur et les directeurs des entreprises étudiées, ainsi que l'intentionnalité ou finalité du chercheur dans la construction de la connaissance qui est produite (connaissance actionnable pour les managers des entreprises étudiées - attracteur téléologique qui sera présenté), la posture de conception adoptée dans cette recherche est d'inspiration constructiviste, comme suggéré dans Le Moigne (2001).

1.4 Modélisation Analytique et Modélisation Systémique

Le Moigne (2001) différencie la modélisation analytique, de la modélisation systémique. Cet auteur affirme que la modélisation analytique a ses bases dans une posture de recherche positiviste, en suivant trois axiomes principaux :

- Axiome de l'identité : A est A, éternellement ;

- Axiome de la Non Contradiction : Il n'est pas possible d'affirmer et de nier en même temps. B ne peut pas être, parfois, A et C ;

- Axiome du tiers exclu : toutes les choses sont affirmées ou sont niées. B est ou le A ou le C.

La modélisation analytique est cohérente avec ce que Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005) appelle le paradigme de la simplification. On y cherche à réduire le phénomène à la recherche des standards, et non à faire émerger la complexité engagée dans celui-ci. C'est le paradigme de la disjonction, où il n'existe pas la négation et l'affirmation simultanément, mais seulement la séparation entre les deux. Alors que la modélisation systémique suivrait trois autres axiomes principaux, propres au paradigme de la complexité :

- Axiome de l'Utilisation opérationnelle téléologique : Tout le phénomène modélisable est perçu comme action téléologique (c'est-à-dire projective, à partir de la finalité de qui le conçoit) ;

- Axiome de l'Irréversibilité : Tout le phénomène modélisable est perçu comme transformation téléologique au long du temps (à partir de la finalité de qui le conçoit) ;

- Axiome de tiers inclus : Ou d'inséparabilité, ou de récursivité, ou de la conjonction. Tout le phénomène modélisable est perçu en conjuguant, inséparablement, l'opération et son produit, qui peut être producteur de lui même.

Ces axiomes s'alignent avec ce que Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005) propose comme le paradigme de la complexité, et qui est assumé ici. On cherche l'émergence de la complexité du phénomène et non sa réduction. L'intentionnalité du sujet qui analyse est un des importants éléments qui aident à l'explicitation de la complexité du phénomène. En suivant la posture de conception, le *framework* basé sur l'ensemble des propositions qui sont conçues dans cette recherche, partent des axiomes de la modélisation systémique et non de la modélisation analytique. Cette modélisation systémique s'est accomplie à travers l'orientation du "projet de connaissance" qui a été suivie, comme nous l'explicitons ci-dessous.

1.5 Déterminisme et Téléologie

En adoptant une posture de conception (systémique et complexe), la connaissance n'est pas considérée fixe, soumise à des lois éternelles. La connaissance n'existe pas à priori, de manière déterministique. La connaissance est construite par un sujet connaisseur, qui, à travers un projet, construit la connaissance et, ce faisant, assume que le monde est intelligible et représentable par quelques projets possibles.

"Le monde connaissable est-il fait de nécessités (déterminantes) ou de possibilités, entre lesquelles s'établiront des choix téléologiques séquentiels, à la fois finalisés et finalisants? S'entend-il par « causes efficientes » (détermination) ou par « causes finales » (téléologie) ? [...] l'épistémologie de la systémique choisit l'hypothèse d'un monde de possibles qui n'est pas chaotique parce qu'il se finalise ; sans qu'elle ait à postuler à priori

quelque option sur la « substance » de ces finalités, seule lui importera la « procédure » finalisante ." (LE MOIGNE, 2001 ; p.135-136)

L'auteur souligne l'importance du processus qui est parcouru. Il renforce l'idée de plusieurs possibilités de chemins qui peuvent être parcourus pour atteindre une finalité. Cette finalité, lorsque l'on parle de génération de connaissance, est liée à la discipline et par qui la connaissance sera conçue.

1.5.1 Posture par rapport à la Discipline de la Stratégie

Martinet (1997), en apportant quelques discussions épistémologiques au champ de la stratégie, propose l'existence de 5 attracteurs au travers desquels la discipline de la stratégie oscille : téléologique ; écologique ; technologique ; sociologique ; et idéologique.

Dans un attracteur téléo-logique, l'organisation est considérée comme prête. Les managers ont la responsabilité de la conduire et de faire la planification des chemins qui deviendront des marchés. On y cherche la construction des stratégies explicites et contrôlables.

Dans un attracteur éco-logique, l'organisation est considérée comme fortement influencée par l'environnement social et, d'une manière plus spécifique, par le marché. Les exigences externes obligent les managers à adapter la stratégie organisationnelle.

Dans un attracteur socio-logique, l'organisation s'insère dans une ambiance où les relations sociales, les jeux de pouvoir et les règles culturelles sont prédominants pour la formation de la stratégie organisationnelle. Les organisations sont considérées comme des réseaux de relations où les acteurs ne partagent pas les mêmes visions et les mêmes valeurs que les managers. Ainsi, la stratégie émerge à partir de ces relations et de ces jeux de pouvoir.

Dans un attracteur techno-logique, la stratégie est considérée comme le résultat de l'interaction entre technologie et gestion. Les questions comme la dépendance de l'entreprise à une technologie déterminée, ou l'importance du patrimoine technologique de l'entreprise, ou encore, l'importance de la technologie pour la génération de connaissance dans l'entreprise sont décisives pour la formulation de la stratégie.

Dans un attracteur idéo-logique, les processus mentaux, cognitifs et de langue des acteurs impliqués, sont considérés comme centraux pour la construction de la stratégie. Ainsi, la stratégie émerge à partir de processus symboliques et de langue.

En ayant comme référence ces cinq attracteurs, la présente recherche s'approche plus de l'attracteur téléologique, ce qui l'insère dans une rationalité procédurale (comme défini dans Le Moigne, 2001 et dans Martinet, 1997), dans le sens d'une finalité suffisamment spécifique pour la

recherche, c'est-à-dire de produire une connaissance qui soit actionnable par les managers impliqués dans les cas étudiés. De toute façon, comme le rappelle bien Martinet (1997), l'idée d'attracteurs n'est pas associée à un classement fixe, mais à l'idée de rapprochement. En ce sens, bien que la présente recherche s'approche plus des attracteurs téléologiques (compte tenu de son objectif), elle se déroule aussi dans les domaines des autres attracteurs, en reconnaissant l'importance des influences externes, des relations sociales, de la technologie et/ou des processus mentaux des acteurs engagés.

1.6 Objet et Projet de Connaissance

Le Moigne (2001) suggère une posture qui reconnaisse une connaissance-projet au lieu d'une connaissance-objet. L'idée principale réside dans la reconnaissance de l'importance du processus de construction de la connaissance (Piaget, 1976 ; Morin, 1999 ; Le Moigne, 2001). Plutôt que de reconnaître une connaissance-objet qui ait comme objectif de décrire des objets de connaissance, discipline par discipline, on reconnaisse une connaissance-processus ou une connaissance-projet, qui a une finalité (attracteur téléologique), qui se construit.

“Le ‘système observant’ se construit en permanence dans et par l'interaction du sujet-observateur-modélisateur et du phénomène-observé-et-donc-expérimenté. Au postulat d'objectivité se substitue un postulat de projectivité : c'est par rapport au projet du système observant que se légitimera la connaissance construite. (Le Moigne, 2001 ; p.139)”

Compte tenu de la posture de conception qui est ici adoptée, l'idée de connaissance-projet est reconnue. Ceci signifie que le projet de connaissance que nous construisons ici est guidé par le type de questionnement de recherche et par le type d'objectif de recherche présenté précédemment.

1.6.1 Posture adaptée à un questionnement dans le champ de la stratégie

Le questionnement de recherche proposé dans les pages précédentes est le résultat d'une inquiétude initiale, immergée par les relations abstraites et d'importante complexité qui sont impliquées dans le phénomène en étude. En suivant la proposition faite par Martinet (1997), nous avons construit un chemin qui a permis d'en arriver à la question problème présentée. Cet auteur considère que les problèmes en gestion peuvent être analysés selon trois situations problématiques : *Strategic Issue Enacting* ; *Strategic Problem Finding* ; et *Strategic Problem Solving*.

Quand le problème stratégique n'est pas clairement identifiable, et plus, quand il est mêlé de relations complexes et paradoxales, il y a une situation de *Strategic Issue Enacting*. Celle-ci est une situation où le problème est ambigu. Les objectifs et les constatations ne sont pas déterminés à

priori. On cherche à créer un sens pour le problème, une compréhension de celui-ci. Ici, le manager ne comprend pas bien son problème stratégique. Il reconnaît qu'il a besoin de l'affronter, mais il ne peut pas l'identifier clairement, compte tenu de la complexité des relations qui l'impliquent.

Quand le problème stratégique n'est pas aussi clairement identifiable, et quand il existe différentes perceptions sur lui, il y a une situation de *Strategic Problem Finding*. Cette perspective se rencontre quand la situation est relativement claire, mais les éventuels problèmes (causes de la situation) exigent un effort de collecte, analyse et interprétation d'informations supplémentaires. Ici, le manager reconnaît, de façon générale, quel est son problème stratégique, néanmoins, il ne le connaît pas en détails. Avant de choisir une solution satisfaisante entre les diverses options, il doit mieux comprendre quelles sont les causes du problème stratégique.

Quand le problème stratégique survient dans une situation clairement identifiable, avec un problème facilement déclaré, il y a une situation de *Strategic Problem Solving*. Le manager a une bonne connaissance sur le problème stratégique qu'il doit affronter et, ainsi, la décision pour la résolution du problème va passer par l'évaluation des diverses possibilités et par le choix qu'il trouve le plus satisfaisant.

Le problème de recherche énoncé ici est caractéristique d'une situation de *Strategic Issue Enacting*. Bien que la discussion de développement durable gagne corps dans la littérature de gestion et que de plus en plus les entreprises prennent en compte cette discussion, de grands doutes subsistent encore, sur comment conduire un type de stratégie qui concilie, dans le sens proposé par Martinet et Reynaud (2004), les objectifs économiques avec les objectifs de respect social et de conservation environnementale.

En ce sens, la question de la formation de la stratégie (délibération/émergence) entre le référentiel financier et le référentiel durable (Martinet et Reynaud, 2004) ne se présente pas encore de manière claire aux managers, étant plongée dans des relations ambiguës et fluides, c'est-à-dire complexes. En partant de cette constatation, pendant la recherche (à travers ses différentes phases) nous avons cherché à avancer par une situation de *Strategic Problem Finding* avec pour objectif d'arriver à une question de recherche qui était vraiment stratégique pour les managers des Groupes étudiés (comme il a été réalisé dans Collin, 2002 ; Payaud, 2003 et Chtourou, 2005), et d'arriver à une situation de *Strategic Problem Solving*, avec l'intention de produire une connaissance actionnable pour les managers.

1.6.2 Posture adaptée à l'objectif

Conformément à ce que nous avons précédemment exposé, l'objectif de cette recherche est de construire une connaissance qui soit actionnable par les managers des entreprises étudiées (de

Groupes Multinationales). En ce sens, la recherche a été conduite en visant à la conception (ou à la modélisation systémique) d'un *framework* qui représentait l'interaction de concepts-clés en ce qui concerne le processus de formation de la stratégie (délibération/émergence) entre le référentiel financier et le référentiel durable. L'idée de *framework* est comprise ici, comme suggérée dans Porter (1991). Même si cet auteur fait une discussion entre des modèles et *frameworks* liés à la stratégie compétitive, on s'intéresse ici à sa compréhension de *framework*. Selon lui, les *frameworks* cherchent à expliciter les diverses variables et la complexe relation entre celles-ci, pour un phénomène donné. Ils explicitent ces relations dans la forme de flux et non de faits fixes. L'auteur souligne :

"Frameworks identifient les variables importantes et les questions auxquelles l'utilisateur doit répondre pour développer des conclusions relatives à une industrie ou entreprise particulière. La théorie présente dans les frameworks est contenue dans l'option par les variables choisies, dans la forme selon laquelle les variables sont organisées, dans les interactions entre des variables." (Porter, 1991, pp.4)

Ce *framework* est représenté au travers d'un ensemble de propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires qui ont été construites (comme travaillé dans Collin (2002), Payaud (2003) et Chtourou (2005)). Ces propositions ont un caractère générique et non général, comme le proposent Avenier et Schmitt (2007, p.26):

"Les savoirs élaborés prennent alors la forme de méta-modèles et ou de propositions génériques. Ces savoirs, une fois recontextualisés en fonction de la situation spécifique dans laquelle ils sont mobilisés, visent à fournir des repères destinés à éclairer le manager, susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son intelligence et son action créative".

Comme le rappellent Corbel, Denis et Payaud (2007, pp.277) :

"L'attitude de conception ou encore de modélisation consiste à se défaire des catégories dites « théoriques » et « empiriques » pour élaborer un système propositionnel : un jeu de propositions fondatrices et un jeu de propositions opératoires".

Tant l'une que l'autre sont construites par la confrontation entre la littérature et les études de cas, mais sans se limiter à simplement les observer. C'est-à-dire qu'elles sont le résultat d'un "saut" fait par le chercheur, représentant sa contribution pour la thématique recherchée. Les propositions fondatrices ont pour objectif de fournir et préciser les dimensions de la structure théorique utilisée et des concepts centraux utilisés. Dans cette recherche, ce type de proposition est représenté par les propositions épistémiques et conceptuelles. Les propositions opératoires, quant à elles, ont pour objectif de rendre opératoire les propositions fondatrices. Dans cette recherche, ce type de propositions est représenté par les propositions opératoires. Les propositions épistémiques représentent les relations au niveau épistémologique du *framework*, c'est-à-dire les relations qui expliquent la manière de fonctionnement du *framework*. Les propositions conceptuelles

représentent les relations au niveau des concepts qui s'articulent pour la formation du *framework*. Les propositions opératoires se rapportent, pour leur part, aux suggestions pratiques qui peuvent émerger du *framework*, à partir des différents concepts articulés, c'est-à-dire les contributions qui peuvent être données aux managers impliqués dans le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

Nous soulignons que la conception du *framework* (intelligibilité au phénomène) basé sur l'ensemble de propositions est la conséquence des diverses phases qui composent la recherche, et du processus d'invention (conception conjointe avec les impliqués dans la recherche) rendu possible par ces diverses phases.

1.7 Vérification et Invention

Le Moigne (2001) rappelle que, dans des recherches d'inspiration positiviste, on ambitionne la possibilité de vérification d'une réalité qui existe en elle-même, et qui peut être observée empiriquement par le chercheur. Alors que dans des recherches d'inspiration constructiviste, on cherche l'invention :

"Elle ne vise plus à découvrir le vrai plan de câblage d'un univers dissimulé sous l'enchevêtrement des phénomènes : elle vise à inventer, construire, concevoir et créer une connaissance projective, une représentation des phénomènes : créer du sens, concevoir de l'intelligible, en référence à un projet." (Le Moigne, 2001, p. 140)

La posture de conception adoptée ici (d'inspiration constructiviste) renvoie à une posture d'invention et non de vérification. Ceci signifie que les analyses résultant des phases empiriques de la recherche sont le réflexe de notre observation, conjointement avec les acteurs impliqués, et aussi de ce que nous n'avons pas observé, mais que nous avons conçu conjointement avec eux.

1.8 Consolidant la Posture de Conception

Compte tenu des caractéristiques présentées et des différents positionnements dans chacune d'elles, nous justifions la posture de conception (Le Moigne, 1990 ; 2001 ; 2002 ; Simon, 2004) adoptée ici. L'objectif n'est pas dans l'analyse verificationiste du phénomène, mais dans la conception inventive, modélisatrice de façon systémique, au travers d'un projet plein de finalité (attracteur téléologique). Nous cherchons à comprendre le phénomène de façon heuristique, en visant à lui garantir l'intelligibilité dans sa conception.

Le Tableau 1 résume la posture de conception adoptée dans la recherche.

Tableau 1: Posture de Conception

POSTURE DE CONCEPTION		
Caractéristiques		Application dans la Recherche
Compréhension Systémique du Monde (Compréhension Complexe du Monde) (LE MOIGNE, 2001; MORIN, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Complexification des Relations - Vision intégrée et construite du monde. 	Compréhension du phénomène étudié: "Processus de formation des stratégies de développement durable dans la relation Siège/Filiale" comme quelque chose qui passe auprès de l'entreprise et l'insère et l'intègre avec la société.
Inspiration Constructiviste (LE MOIGNE, 2001; PIAGET, 1976; GIROD-SÉVILLE et PERRET, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Sujet et objet indissociables 	Co-construction des résultats de la recherche conjointement avec les acteurs impliqués
Modélisation Systémique (LE MOIGNE, 1999; 2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Axiome de l'Opérationnalité Téléologique; - Axiome de l'Irréversibilité; - Axiome du Troisième Inclus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche pour s'assurer de l'intelligibilité du phénomène étudié, à travers l'interrelation de concepts et de l'incorporation de l'intentionnalité du chercheur.
Attracteur Téléologique (LE MOIGNE, 2001 ; MARTINET, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance dépend de l'intentionnalité de qui la conçoit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Attracteur téléologique, compte tenu de la génération de connaissance actionnable aux managers des Groupes Multinationaux.
Projet (LE MOIGNE, 2001; MARTINET, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance processus; - La reconnaissance du chemin intentionnel parcouru par le chercheur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posture adaptée au questionnement de recherche (en avançant par les situations de Strategic Issue Enacting; Strategic Problem Finding et Strategic Problem Solving) - Posture adaptée à l'objectif de concevoir un framework et un ensemble de propositions (épistémiques, conceptuelles et opératoires)
Invention (LE MOIGNE, 1999; 2001; SIMON, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Invention et création de la connaissance conjointement avec les acteurs impliqués 	Co-création avec les acteurs impliqués dans la recherche, pour le framework basé sur l'ensemble de propositions

Les procédures méthodologiques, qui seront présentées dans le prochain chapitre, reflètent les chemins qui ont été utilisés pendant la recherche pour la conception des résultats.

Chapitre 3 : Procédures Méthodologiques

Dans ce chapitre, nous présentons les procédures méthodologiques qui ont guidé cette recherche. Premièrement, est présenté le type de recherche et la démarche qui l'a conduite. Puis, sont présentées les différentes phases qui ont composé la recherche, en soulignant les étapes de collecte et d'analyse de données réalisées dans chaque phase. Finalement, est présenté un résumé général des procédures méthodologiques.

Section I : Type et Démarche de Recherche

Comme il a été défini au chapitre précédent, nous adoptons ici une posture de conception, c'est-à-dire que le type de recherche conduite ici a eu pour objectif de concevoir un *framework* basé sur un ensemble de propositions, comme il a déjà été commenté. Nous avons déjà souligné que cette posture de conception conduit à une recherche d'inspiration constructiviste, puisqu'elle suit plusieurs recommandations constructivistes, même ne représentant pas l'application d'une telle posture, dans son intégralité.

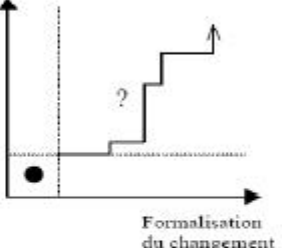
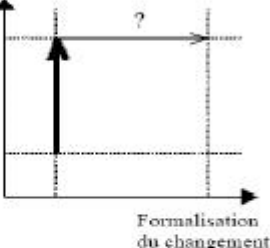
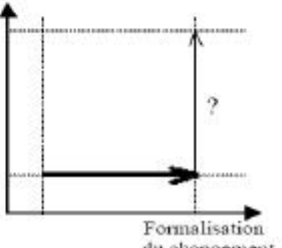
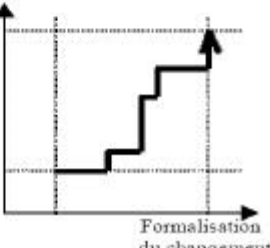
Dans des recherches qui adoptent la posture constructiviste dans leur intégralité, le chercheur co-construit conjointement avec les acteurs impliqués dans le phénomène. Dans le cas spécifique de cette recherche, ceci signifierait que le chercheur aurait eu des conditions pour accompagner le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes étudiés depuis son début, et il aurait été en condition de participer à celui-ci, en aidant à le co-construire à travers son interaction avec les managers, en voyant directement l'effet de sa participation, dans le phénomène étudié. Néanmoins, il n'a été pas possible, dans aucun des cas étudiés, de travailler dans le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes, pendant la construction de ce processus par les managers. C'est-à-dire qu'il n'a pas été possible de co-construire le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes conjointement avec les managers, lorsque celui-ci était appliqué. Par des limitations trouvées dans le champ empirique (elles seront remarquées à la fin du travail), nous avons conçu le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes, compte tenu des choses qui ont été déjà faites par les managers et, compte tenu des *insights* pour l'avenir, tant des managers que du chercheur. Ces *insights* n'ont pas encore été appliqués dans les Groupes, étant encore limités aux suggestions pour les managers. Ceci signifie que bien que le *framework* basé sur les propositions conçues ait été formalisé, il n'a pas encore été contextualisé dans la pratique, ce qui va à l'encontre de ce que David (1999; 2000) propose comme la conduction d'une recherche de conception, d'inspiration constructiviste.

Selon cet auteur, il existerait 4 formes de conduire les recherches d'inspiration constructiviste, en Gestion : Observation ; Conception, Recherche Action et Recherche Intervention. L'auteur souligne que les caractéristiques de chacune de ces formes peuvent être considérées selon la logique de recherche (partir des observations de faits ; partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret) et selon l'objectif de la recherche (construction mentale de la réalité ; construction concrète de la réalité). À partir de ces caractéristiques, les 4 formes de la recherche varient dans la manière avec laquelle elles traitent le changement, c'est-à-dire, s'il y a contextualisation (degré d'intégration au

contexte, des changements produits par la recherche) et/ou formalisation (degré de définition formelle des changements produits ou à produire par la recherche) du changement.

Dans les recherches de type observation, est faite une description sur ce qui se produit ou s'est produit, sans impliquer de changement. Dans les recherches de type conception, existe la formalisation du changement (structuration du *framework*), mais il n'y a pas la contextualisation du changement, c'est-à-dire que le changement ou *framework* sont formalisés, mais ne sont pas nécessairement mis en pratique. Dans les recherches de type recherche action, la contextualisation du changement existe, c'est-à-dire que l'on va vivre un certain projet dans la pratique, néanmoins il n'y a pas de formalisation, c'est-à-dire qu'il n'y a pas la structuration d'un *framework* pour la compréhension du phénomène. Dans les recherches de type recherche intervention, il existe la contextualisation, vivant intensément un certain projet dans la pratique, et ayant aussi la formalisation, c'est-à-dire la structuration d'un *framework* pour la compréhension du phénomène. Des recherches interventions sont suggérées par David (1999; 2000) comme le type de recherche à être développée par les chercheurs qui veulent assumer une posture constructiviste, dans son intégralité, dans des recherches dans le domaine de science de gestion. La Figure 3 montre la compréhension de David (2000, p.15).

Figure 3: Les 4 types de recherche d'inspiration constructiviste en Gestion.

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	Observation Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche action Contextualisation du changement  Formalisation du changement
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	Conception « en chambre » de modèles de gestion Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche intervention Contextualisation du changement  Formalisation du changement

Source : David (2000, p.15)

En assumant cette compréhension de David (1999;2000), comme il a déjà été explicité, la présente recherche n'est pas arrivée à la contextualisation, mais seulement à la formalisation d'un *framework* basé sur un ensemble de propositions. Il n'était pas possible de vivre avec les managers le processus de formation de la stratégie de développement durable de leurs Groupes, mais seulement de formaliser ce qui était déjà vécu et certains *insights* sur ce qui pourrait venir à être appliqué, y compris en utilisant les suggestions des managers.

Possédant une posture de conception, la démarche qui l'a conduite a été abductive, comme proposé dans Charreire et Durieux (2003). Selon ces auteurs, il existerait 3 types de démarches de recherche pouvant être adoptées : déductive, inductive et abductive. Dans des recherches qui suivent une démarche déductive, on cherche à déterminer des hypothèses *à priori* et à les expérimenter dans la réalité empirique. On part de la présupposition selon laquelle si les hypothèses initialement formulées sont vraies, les conclusions seront nécessairement vraies. Dans des recherches qui suivent une démarche inductive, on cherche à arriver à des conclusions à partir des observations réalisées dans le champ empirique. Alors que dans des recherches qui suivent une démarche abductive, on cherche à construire une recherche où il y ait de constants "allers et retours" entre les concepts théoriques construits *à priori* et les informations issues du champ empirique. De cette manière, comme le rappellent justement Charreire et Durieux (2003), dans les sciences de gestion, les chercheurs, usuellement, procèdent par abduction. C'est le cas de cette recherche, où nous partons de quelques concepts et de propositions théoriques *à priori*, mais qui ont été transformés et réorganisés au fur et à mesure du déroulement de la recherche dans le champ empirique. Nous avons cherché, durant toute la recherche, à donner de l'intelligibilité au phénomène analysé, grâce à une attitude inventive et de conception du chercheur par rapport aux acteurs impliqués.

Ainsi, le Tableau 2 résume ces caractéristiques de base de la recherche.

Tableau 2: Caractéristiques de base de la Recherche.

TYPE DE RECHERCHE	
Recherche de Conception	Élaboration des outils de gestion potentiels, sans les appliquer pendant la recherche - à travers la conception d'un <i>framework</i> basé sur un ensemble de propositions pour la conception du processus de formation des stratégies de développement durable des

	Groupes étudiés.
DÉMARCHE DE RECHERCHE	
Abductive	Constant “aller et retour” entre le champ théorique et le champ empirique, pendant toute la recherche.

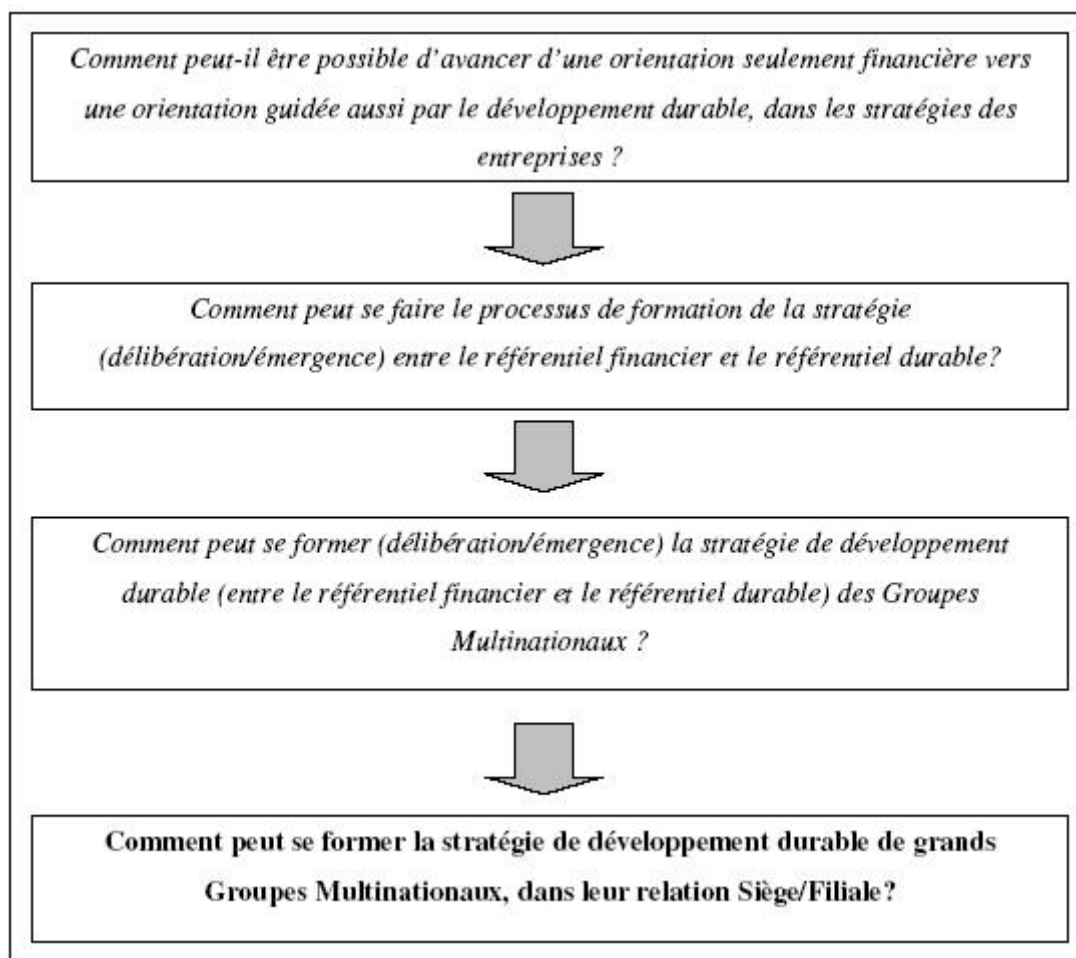
Section II : Phases de la Recherche

La présente recherche a été réalisée en 3 phases : (1) recherche d'éléments théoriques ; (2) entretiens avec des *experts* ; (3) étude de cas. Ces 3 phases, bien que représentant des moments différents de la recherche, sont complémentaires, c'est-à-dire que la connaissance et l'expérience, accumulées au long de chacune des phases, ont continué à être utilisées jusqu'à la dernière phase. De cette façon, les phases 1 et 2 ont eu des influences durant toute la recherche. Dans les trois sous-sections suivantes, chacune des phases est présentée en détail.

2.1 Phase I: Recherche des Éléments Théoriques

Cette phase a représenté le début de la recherche. Pendant une année et demie, la cible a été seulement l'accumulation de connaissance théorique sur les thématiques de la stratégie d'entreprise, du développement durable et de la théorie de la complexité, en ayant pour objectif d'avancer dans l'identification de problèmes de type *Strategic Issue Enacting*, comme suggéré par Martinet (1997). Ainsi, dans cette phase, la préoccupation a été quant à l'élargissement de la compréhension sur les sujets impliqués dans la recherche, en avançant dans la construction de questionnements qui exploraient les relations entre ces sujets. À partir de cette première phase, il a été possible d'avancer par des questionnements (ces derniers ont été définis seulement dans la troisième phase de la recherche), qui sont présentés au Chapitre 1, de la Partie I, dans la problématique de recherche, pour arriver à un questionnement macro qui a commencé à guider la recherche. La Figure 4 montre les trois questions initiales qui ont guidé la recherche dans la première phase, ainsi que la question problème qui a été définie seulement lorsque nous en sommes arrivés à la troisième phase.

Figure 4: L'avancée par les questionnements qui sont à l'origine de la question problème



Ainsi, en partant de ces questionnements généraux, il est devenu nécessaire d'avancer dans la recherche, en visant l'identification des éléments caractéristiques d'une situation de *Strategic Problem Finding* (Martinet, 1997), qui permettaient une compréhension plus profonde du questionnement de recherche proposé. De cette manière, bien que la recherche théorique continuait, ont été réalisés des entretiens avec des *experts* brésiliens et européens, visant exactement l'identification de quelques thématiques qui étaient importantes pour la compréhension du questionnement de recherche proposé.

2.2 Phase II: Entretiens avec les *Experts*

Dans cette deuxième phase de la recherche, ont été interviewés des *experts* au Brésil et en Europe. L'objectif de cette phase était d'approfondir le questionnement de recherche proposé, dans le but de concevoir avec les *experts* quelques thématiques qui pouvaient être relevées pour la continuation de la recherche.

2.2.1 Collecte de Données

Au Brésil, 10 *experts* ont été interviewés (3 à Porto Alegre, 5 à São Paulo et 2 à Brasília). Ces entrevues ont été réalisées au cours des mois d'octobre et novembre 2005. Dans cette période, les entrevues ont eu une durée moyenne de 35 minutes. Elles ont été transcrites, totalisant 91 pages de transcriptions.

En Europe, 12 *experts* ont été interviewés (4 à Paris - France, 1 à Montpellier - France, 3 à Genève - Suisse, 3 à Gland - Suisse et 1 à Lausanne - Suisse). Ces entrevues ont été réalisées pendant les mois de mars, avril et mai 2006. Dans cette période, les entrevues ont eu une durée moyenne de 30 minutes, totalisant 65 pages de transcriptions.

Tant au Brésil qu'en Europe, nous avons cherché à choisir des *experts* qui étaient actifs dans le débat sur le développement durable, en couvrant 4 grands domaines : Sociologie, Écologie, Économie et Gestion. Dans ces 4 grands domaines, nous avons cherché à interviewer des professeurs universitaires qui travaillent sur ce sujet, des Organisations Non Gouvernementales (ONGs) engagées sur des questions environnementales et sociales, des consultants qui travaillent avec le développement durable et des représentants du gouvernement brésilien. Les interviewés ont été choisis soit par indication de ces Organisations, soit par des contacts personnels du chercheur. Le Tableau 3 rend ainsi compte des caractéristiques des interviewés.

Tableau 3: Experts interviewé au Brésil et en Europe.

Domaine d'Action	Ville	Pays	Critère de participation à la recherche
1. Professeur chercheur de l'UFRGS, dans le domaine de la Sociologie	Porto Alegre	Brésil	Université
2. Professeur chercheur de l'UFRGS, dans le domaine de l'Écologie	Porto Alegre	Brésil	Université
3. Professeur chercheur de l'Université de São Paulo (USP), dans le domaine de la Gestion et du Développement Durable	São Paulo	Brésil	Université
4. Chercheur de la Fondation Getúlio Vargas (FGVSP), dans le domaine de Gestion et Développement Durable	São Paulo	Brésil	Université
5. Représentant de l'Institut Ethos	São Paulo	Brésil	ONGs

6. Représentant de l'Institut Akatu	São Paulo	Brésil	ONGs
7. Professeur chercheur de l'USP, dans le domaine de l'Écologie	São Paulo	Brésil	Université
8. Représentant du bureau national du WWF/Brésil	Brasília	Brésil	ONGs
9. Technicien, représentant du Secrétariat au Développement Durable du Ministère de l'Environnement (Brésil)	Brasília	Brésil	Gouvernement
10. Professeur chercheur de l'UFRGS, dans le domaine de l'Économie	Porto Alegre	Brésil	Université
11. Représentant de la Maison Internationale de l'Environnement (ONU)	Genève	Suisse	ONG
12. Professeur chercheur, dans le domaine de l'écologie industrielle (Université de Lausanne)	Lausanne	Suisse	Université
13. Technicien, représentant du Bureau International du WWF (protection des forêts)	Gland	Suisse	ONG
14. Technicien, représentant du Bureau International du WWF (relations avec les entreprises)	Gland	Suisse	ONG
15. Technicien, représentant du Bureau International du WWF (relation avec les entreprises)	Gland	Suisse	ONG
16. Technicienne, représentante du Bureau International du World Business Council for Sustainable Development (WBCDS)	Genève	Suisse	ONG
17. Technicienne, représentante du Bureau International du International Labour Organization (ILO - ONU)	Genève	Suisse	ONG
18. Professeur chercheur dans le domaine de l'Éthique d'Entreprise (Université de Versailles)	Paris	France	Université
19. Professeur chercheur dans le domaine de l'Éthique d'Entreprise (Université de Versailles)	Paris	France	Université

20. Professeur chercheur dans le domaine des sciences politiques et gestion, du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)	Paris	France	Université
21. Consultant dans le domaine du développement durable	Paris	France	Consultant
22. Technicien d'une mission de l'Entreprise Brésilienne de Recherche en Agrobusiness (EMBRAPA)/Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)	Montpellier	France	Gouvernement

Il est remarqué que les entretiens avec les *experts* brésiliens et européens, en plus d'être faits à des moments différents, ont aussi été conduits de manière différente. Dans les deux cas, ont été appliqués des questionnaires semi-directifs, où le chercheur possédait quelques items-clés pour la discussion, mais où il a laissé ouverte la possibilité d'émergence de nouveaux items à partir du développement de l'entrevue. Pour les *experts* brésiliens, le questionnaire semi-directif (accent sur l'interaction entre le chercheur et l'interviewé) appliqué (comme l'Annexe A) avait un caractère plus exploratoire, avec l'intention de concevoir des questions plus générales sur la thématique du développement durable. Pour les *experts* européens, le questionnaire semi-directif appliqué (comme l'Annexe B), bien que possédant aussi un caractère exploratoire (avec l'accent également sur l'interaction entre le chercheur et l'interviewé), avait comme objectif de consolider certaines des thématiques qui avaient été soulevées par les *experts* brésiliens, en ouvrant aussi la possibilité pour l'émergence de nouvelles dimensions, encore non considérées. On notera que quelques extraits de réponses des *experts*, utilisés dans les analyses du Chapitre 1 de la Partie III, dans la langue originale, sont présentés dans l'Annexe C.

2.2.1.1 Analyse de Données

L'analyse des entretiens avec les *experts* a été réalisée à partir de la technique d'analyse de contenu thématique, inspirée de la proposition de Bardin (2000). Cet auteur définit l'analyse de contenu comme un ensemble de techniques de communications qui utilise des objectifs de description du contenu des messages et de procédures systématiques. Nous soulignons que les thématiques qui ont émergé n'ont pas été seulement le résultat de l'interprétation des extraits de réponse des *experts*, mais aussi, de l'interaction et de la co-conception du chercheur avec eux, influençant et étant influencé constamment lors du processus de collecte et d'analyse des entrevues (en cohérence avec la posture épistémologique de conception). Cette remarque est importante, compte tenu du fait que les analyses de contenu thématiques se basent traditionnellement seulement sur

l'interprétation des dires des interviewés, sans nécessairement considérer ce processus de co-conception entre chercheur et interviewé.

Selon Bardin (2000), l'analyse de contenu est réalisée en trois phases. La première phase est appelée "pré-analyse", et lors de cette phase est réalisée l'organisation des idées initiales, les systématisant. La deuxième phase est appelée "exploration des matériels" où sont réalisées des opérations de codification et d'énumération, selon des règles préalablement formulées. La troisième phase est appelée "traitement et interprétation des résultats" et, dans cette phase, les résultats bruts obtenus sont traités de manière à devenir significatifs et valables.

En suivant ces trois phases, les entretiens avec les *experts* brésiliens et européens ont été analysés à des moments différents; ils ont été néanmoins complémentaires. Dans la phase de pré-analyse, les entretiens avec les *experts* brésiliens ont été transcrits et organisés par interviewé. Dans la phase d'exploration des matériels ont été détachés les principaux éléments qui ont émergé des discours des *experts* brésiliens, résultant en 8 thématiques initiales : (1) Pression des Consommateurs ; (2) Pression du Gouvernement ; (3) Pression des Médias ; (4) Pression des ONGs et des Académiciens ; (5) Orientation des Actions Stratégiques ; (6) Différences entre Discours et Pratique ; (7) Engagement de la Haute Gérance et (8) Sensibilisation et Formation du Personnel. Dans la dernière phase de traitement et d'interprétation des résultats, apparaissent les entretiens avec les *experts* européens. Ici, après leur transcription, les entretiens ont été organisés de manière à consolider les 8 thématiques initiales en quelques thématiques consolidées qui représentaient, de façon plus cohérente, les éléments détachés par l'ensemble des *experts*. Ainsi, les thématiques qui ont émergé des entrevues avec les *experts* brésiliens ont été insérées dans le guide utilisé avec les *experts* européens. Grâce à ceci, ces derniers pourraient partir d'une base (influence du chercheur), mais aussi, ils avaient la liberté de suggérer d'autres thématiques ou même la consolidation de certaines thématiques initiales (influence des *experts*). De cette manière, dans ce travail de co-conception, 4 thématiques consolidées ont été définies: (1) Relations avec les Stakeholders; (2) Gouvernance d'Entreprise en considérant le développement durable; (3) Éthique d'Entreprise en considérant le développement durable; et (4) Apprentissage Organisationnel en considérant le développement durable.

Pour chacune de ces thématiques, nous avons cherché une sustentation théorique pour améliorer leur compréhension. Ainsi, nous sommes revenus au référentiel théorique pour soutenir ces 4 thèmes dans la discussion de développement durable. Ce retour au référentiel théorique a permis l'inclusion de plusieurs nouvelles propositions théoriques qui ont été essentielles dans la troisième phase de la recherche.

Ces 4 thématiques ont permis l'avancée vers une situation de *Strategic Problem Finding*, tel que suggéré dans Martinet (1997). Ayant délimité ce que nous considérons comme stratégie de

développement durable, nous avons créé les bases nécessaires pour débiter la troisième phase et avancer vers une situation de *Strategic Problem Solving*.

2.2.1.2 Résumé de la Phase II

Compte tenu des procédures soulignées dans la Phase II de la recherche, le Tableau 4 présente un résumé du type de collecte de données réalisée, de la quantité de répondants, du type d'analyse réalisée, et des résultats atteints.

Tableau 4: Résumé de la Phase II.

PHASE II			
TYPE DE COLLECTE DONNÉES	DE	- Recherche	Bibliographique
	DE	- Questionnaire avec un guide semi-directif (ANNEXE A et B)	
REPONDANTS		22 Experts Brésiliens et Européens (académiques de domaines comme: Économie, Gestion, Sociologie et Écologie; représentatifs des ONGs engagées dans l'environnement et la société; représentants du gouvernement brésilien)	
TYPE D'ANALYSE RÉALISÉE		Analyse de Contenu – inspirée de Bardin (2000)	
RÉSULTATS SPÉCIFIQUES CONTENUE THÉORIQUE UTILISÉ	ET	8 Thématiques Initiales: - Pression des Consommateurs; - Pression du Gouvernement; - Pression des Médias; - Pression des ONGs et des Académiques; - Orientation des Actions Stratégiques; - Différences entre Discours et Pratique; - Engagement de la Haute Direction; - Sensibilisation et Formation	4 Thématiques Consolidées: - Relation avec les Stakeholders; - Gouvernance d'Entreprise en considérant le développement durable; ; - Éthique d'Entreprise en considérant le développement durable; ; - Apprentissage Organisationnel, en considérant le développement durable.

2.3 Phase III – Études de Cas

Dans cette troisième phase de la recherche, ont été réalisées des études de cas dans des entreprises considérées comme engagées dans des actions guidées vers le développement durable. Yin (2005) rappelle que la réalisation des études de cas comme stratégie de recherche est normalement utilisée lorsqu'on cherche à comprendre des phénomènes sociaux complexes. Selon lui, l'étude de cas permet une recherche qui préserve les caractéristiques holistiques et significatives des événements réels, tels que les cycles de vie individuels, les processus organisationnels et administratifs, les changements produits dans des régions urbaines, les relations internationales et la maturation de secteurs économiques. Ainsi, Yin (2005, p. 32) définit les études de cas comme "une recherche empirique qui enquête des phénomènes contemporains, à l'intérieur de leur contexte dans la vie réelle, surtout quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies". Becker (1997) rappelle que l'étude de cas doit être préparée pour traiter une variété suffisante de problèmes théoriques et descriptifs. L'auteur rappelle aussi que l'objectif audacieux de l'étude de cas, d'essayer d'inclure pratiquement "tout" ce qui est rapporté au cas, même si ceci représente une tâche très difficile, force le chercheur, ne serait-ce que de manière rudimentaire, à considérer les multiples interrelations des phénomènes spécifiques qui sont observés. Nous adoptons l'étude de cas comme la stratégie de recherche dans la troisième phase, exactement dans la tentative de concevoir avec plus de profondeur la complexité et les multiples interrelations existant dans le processus de formation de stratégies de développement durable de quelques Multinationales.

Il a été cherché à étudier des entreprises qui possédaient leur Siège en France ou dans un autre pays de langue française et qui avaient des opérations structurées dans une Filiale au Brésil. Ce choix se justifie dès lors que le chercheur, auteur de ce travail, réalise sa thèse dans un système de cotutelle (double diplôme) entre une Université française et une Université brésilienne. Compte tenu du fait que les entreprises françaises qui font partie du CAC 40³ sont obligées de par la loi (NRE⁴) à publier des rapports annuels de développement durable, nous avons cherché à identifier ces entreprises, en vue de les contacter. En partant de cette liste d'entreprises et en la raffinant à travers la liste d'entreprises engagées dans le développement durable, publiée par Saulquin (2005), on a sélectionné et contacté 16 entreprises qui font partie (ou ont déjà fait partie) du CAC 40 et/ou sont dans la liste proposée par Saulquin (2005). Toutes les entreprises ont été contactées par

³ Index de la Bourse de Paris.

⁴ Nouvelle régulation économique française, définie en 2001, qui détermine certaines obligations environnementales et sociales aux entreprises françaises.

courrier électronique, directement auprès de leur direction de développement durable. De celles-ci, 8 entreprises ont répondu au contact, et toutes avaient comme caractéristique commune la gestion d'une Filiale au Brésil. De nouveaux courriels ont été envoyés à ces 8 entreprises, qui ont répondu, en vue de marquer les premières entrevues. De ce nouveau contact, 4 grands Groupes (2 du secteur de la grande distribution - Groupes A et B ; et 2 industriels - Groupes C et D)⁵ ont répondu et ont commencé à être étudiés. Les premiers courriels ont été envoyés au mois de juillet 2006, et les premières entrevues ont commencé à être réalisées à la fin du mois d'août 2006.

En ayant comme objectif d'approfondir encore plus le questionnement de recherche, en permettant d'arriver au questionnement proposé au Chapitre 1 (visant à parvenir à une situation de *Strategic Problem Solving*), les premières entrevues avec des représentants de ces 4 Groupes ont montré que, pour tous, il existe un important problème stratégique lié au développement durable : l'intégration des stratégies entre le Siège européen et la Filiale Brésilienne. C'est seulement à partir de ce moment, que le questionnement proposé au Chapitre 1, de la Partie I, a été défini et a commencé à guider les efforts de la recherche. En suivant la posture épistémologique de conception, où l'idée de projet (chargé de l'intentionnalité du chercheur - téléologie) conduit la recherche, les trois situations suggérées par Martinet (1997) ont culminé dans l'identification (conjointement avec les managers) de cet important problème stratégique affronté par ces entreprises (caractéristique d'une situation de *Strategic Problem Solving*). Ceci ne signifie pas que ce soit le seul problème stratégique (lié au développement durable) des managers de ces entreprises, ou que ce soit le plus important. Ceci signifie qu'il a été le problème stratégique identifié par le chercheur conjointement avec les premiers managers interviewés, étant contextuel et directement rapporté à l'interdépendance entre sujet (chercheur d'origine brésilienne) et objet (représenté par les managers des Multinationales européennes). On remarquera qu'en cohérence avec la démarche abductive qui a guidé la recherche, nous sommes retournés au référentiel théorique, dans le but de trouver une sustentation théorique à la thématique de l'intégration entre Siège et Filiale, et de la comprendre à l'intérieur du contexte des entreprises étudiées et à l'intérieur de la thématique du développement durable.

En focalisant les efforts sur cette problématique de la formation de stratégies de développement durable dans la relation entre Siège et Filiale brésilienne, nous avons cherché à développer, conjointement avec les entreprises, des études longitudinales *à posteriori* (Forgues et Vandangeon-Derumez (2003)). Nous avons cherché à comprendre comment les Groupes avaient formé leurs stratégies de développement durable après la mise en oeuvre formelle d'une politique de développement durable dans leurs niveaux corporatifs (coïncidents avec la loi NRE, soit, entre

⁵ On a choisi de ne pas identifier explicitement le nom de chaque Groupe. Ceux-ci seront dénommés de cette manière tout au long de ce travail.

2001 et 2002). Néanmoins, la présente recherche ne s'est pas limitée à décrire ce qui avait été fait dans les dernières années par les Groupes. En suivant la posture de conception, en plus de co-concevoir avec les managers comment avait été conduit le processus de formation de stratégies de développement durable de leurs Groupes, nous avons cherché, grâce à des *insights* du chercheur et des managers, à élaborer des propositions pour des actions futures des Groupes. Ces propositions d'actions futures sont explicitées dans l'ensemble de propositions présentées au Chapitre 1 de la Partie IV.

Par rapport aux études longitudinales, Forgues et Vandangeon-Derumez (2003) définissent 3 caractéristiques d'études de ce type : les données collectées se rapportent à, au moins, deux périodes distinctes de temps ; les sujets analysés sont identiques ou, au moins, comparables d'une période à l'autre ; l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou pendant) deux périodes distinctes ou à reconstruire l'évolution observée. D'une certaine manière, cette recherche a fini par présenter ces 3 caractéristiques, comme il sera exposé à suivre, dans la description de la collecte des données.

2.3.1 Collecte de Données

La collecte des données a été réalisée à partir de la technique de triangulation de données, comme suggéré par Stake (2000) et Yin (2005). La triangulation de données est un processus de multiples perceptions dans lesquelles plusieurs sources sont utilisées pour rendre les idées claires, compte tenu de la répétition d'interprétations et de commentaires (Stake, 2000). Ainsi, nous avons utilisé des sources de données primaires, par des entrevues auprès de personnes directement impliquées dans le processus étudié (dans les 4 Groupes ont été interviewés des employés de niveau stratégique, soit au niveau corporatif, soit dans leurs magasins ou installations industrielles), ainsi que des sources secondaires, par l'analyse de rapports et d'autres documents internes des entreprises.

Nous soulignons que pour l'identification des interviewés de chaque Groupe, est suivi le critère de codification suivant, tout au long du travail : la première lettre représente le Groupe dans lequel l'interviewé travaille (A, B, C ou D) ; la seconde lettre représente s'il est en France ou au Brésil (F ou B) ; et le numéro représente l'ordre dans lequel il a été interviewé. Quand l'extrait de l'entrevue représente déjà la deuxième interview avec le même manager, on insère le symbole (' - exemple AB9'). Ainsi, on éclaircit à l'avance, que chaque fois que l'interviewé est de langue portugaise, l'extrait de l'entrevue présenté est traduit du Portugais vers le Français. On souligne aussi que les dires des interviewés brésiliens, dans les 4 Groupes, sont présentés dans la langue originale (portugais), dans l'Annexe H.

Dans le Groupe A, nous avons collecté les données à partir de 2002, date à laquelle a été publié le premier rapport de développement durable du Groupe. La collecte a été faite jusqu'au rapport de développement durable de 2005, en incluant un grand nombre de documents qui décrivaient des projets et des actions durant cette période. Nous avons interviewé 8 managers en France et 5 au Brésil, représentatifs des projets liés au développement durable dans le Groupe. Nous avons réalisé des entrevues avec tous ceux qui étaient indiqués comme importants, par les responsables du développement durable (soit Internationalement, soit au Brésil). Les entrevues ont eu une durée moyenne de 50 minutes et ont été réalisées en français et en portugais, conformément au guide semi-directif présenté dans les Annexes D et E, et ont totalisé 120 pages de transcription. Les Interviewés en France et au Brésil sont caractérisés dans le Tableau 5 :

Tableau 5: Profil des Interviewés dans le Groupe A

Code	Interviewé	Entité	Moment des entrevues
AF1	Directeur de Développement Durable	Siège	Août 2006
AF2	Responsable auprès de la présidence, du Développement Durable	Siège	Août 2006
AF3	Directeur RH International	Siège	Août 2006
AF4	Directeur Qualité	Siège	Août 2006
AF5	Manager de produits bio et nutrition	Siège	Août 2006
AF6	Manager de partenariats avec les communautés	Siège	Août 2006
AF7	Directeur de Production	Siège	Septembre 2006
AF8	Manager d'Éthique dans le Groupe	Siège	Septembre 2006
AB9	Directrice de l'Institut de la Filiale Brésilienne	Filiale	Octobre 2006 et Mars 2007
AB10	Responsable RH au Brésil	Filiale	Décembre 2006
AB11	Responsable du Programme Caras do	Filiale	Décembre 2006

	Brasil		
AB12	Manager du Programme Caras do Brasil	Filiale	Décembre 2006
AB13	Responsable de la Gestion de Déchets au Brésil	Filiale	Décembre 2006

Une entrevue principale a été réalisée avec chacun de ces managers (les originaux en langue portugaise des entrevues avec les managers brésiliens peuvent être vus dans l'Annexe H), où nous avons cherché à comprendre comment le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes se développait, en demandant déjà des suggestions de futures actions pour les Groupes.

Après la conception du *framework* basé sur l'ensemble de propositions, dans une deuxième étapes, nous avons l'intention d'encore une fois capter les suggestions d'action des managers, à partir de ce qui avait été conçu par le chercheur. En ce sens, un guide (Annexes F et G) a été envoyé à chaque interviewé, demandant que ceux-ci répondent aux items soulignés, en tenant compte de la suggestion de futures actions pour leurs Groupes. Ces guides ont été envoyés deux fois à chaque manager et des contacts téléphoniques ont été faits pour renforcer l'importance d'une réponse. Dans le Groupe A, l'interviewé 9, responsable du développement durable au Brésil, a été le seul à répondre à ce deuxième guide.

On remarquera qu'en plus de ces contacts formels, d'autres contacts informels ont été réalisés au long de la recherche (principalement au Brésil) avec certains de ces managers. Tant l'envoi du deuxième guide que les contacts informels ont eu pour fonction d'améliorer la co-conception.

Les visites aux installations du Groupe ont été faites à des moments distincts. En France, pendant les mois d'août, septembre, octobre et novembre 2006 ont été réalisées des visites bi-hebdomadaires aux magasins du Groupe, dans la ville de Lyon (environ 8 visites au total). L'objectif était de comprendre comment les stratégies de développement durable étaient explicitées auprès des différents *stakeholders*, dans les magasins. Au Brésil, les visites ont été faites isolément, au mois de décembre 2006, dans certains des magasins du Groupe dans la ville de São Paulo.

En ce qui concerne les documents internes, a été réuni un ensemble de 79 documents parmi les opérations au Siège en France et dans la Filiale au Brésil. Ceux-ci ont été catalogués et peuvent être vus à l'Annexe I.

Le Tableau 6 résume les diverses sources de collecte des données dans le Groupe A:

Tableau 6: Résumé des caractéristiques de la collecte des données dans le Groupe A.

CARACTÉRISTIQUES	GROUPE A
Période de Temps Considérée	Depuis l'établissement formel de Politiques de Développement Durable du Groupe (de 2002 à 2005).
Entrevues Siège	8 Interviewés – mois d'Août et Septembre 2006.
Entrevues Filiale Brésil	5 Interviewés – mois d'Octobre à Décembre 2006.
Guide après conception du <i>Framework</i> basé sur l'ensemble des Propositions	1 Interviewé – Responsable du Développement Durable au Brésil.
Observations Siège	Août 2006 à Novembre 2006 (environ 8 visites).
Observations Filiale Brésil	Décembre 2006 (2 visites).
Documents Internes du Groupe	79 documents liés au Développement Durable dans la période considérée.

Dans le Groupe B, les données ont été collectées à partir de 2001, date à laquelle a été publié le premier rapport de développement durable du Groupe. La collecte a été faite jusqu'au rapport de développement durable de 2005, en incluant un grand nombre de documents qui décrivaient des projets et des actions dans cette période. Huit (8) managers ont été interviewés en France et 2 au Brésil, représentatifs des projets liés au développement durable dans le Groupe. Des entrevues ont été réalisées avec tous ceux qui étaient indiqués comme importants, par les responsables du développement durable (soit Internationalement, soit au Brésil). Les entrevues ont eu une durée moyenne de 35 minutes et ont été réalisées en français et en portugais, conformément au guide semi-directif présenté dans les Annexes D et E, et ont totalisé 36 pages de transcription. Les Interviewés en France et au Brésil sont caractérisés dans le Tableau 7.

Ainsi que dans le Groupe A, une entrevue principale a été réalisée avec chacun de ces managers (les originaux en langue portugaise des entrevues avec les managers brésiliens peuvent être vus dans l'Annexe H), où nous avons cherché à comprendre comment le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes se développait, en demandant déjà des suggestions de futures actions pour les Groupes.

Tableau 7: Caractéristiques des Interviewés du Groupe B.

Code	Interviewé	Entité	Moment des entrevues
BF1	Manager de Développement Durable des Hypermarchés	Siège	Août 2006
BF2	Manager de Développement Durable des Supermarchés	Siège	Août 2006
BF3	Manager de produits liés au Développement Durable	Siège	Août 2006
BF4	Embassadrice de Développement Durable d'un Hypermarché	Siège	Août 2006
BF5	Embassadrice de Développement Durable d'un Hypermarché	Siège	Août 2006
BF6	Responsable de la Gestion de déchets d'un Hypermarché	Siège	Août 2006
BF7	Responsable d'une entreprise de recyclage de déchets, qui travaille avec le Groupe	Siège	Août 2006
BF8	Responsable de la Communication du Groupe, liée au Développement Durable	Siège	Novembre 2006
BB9	Responsable du Développement Durable dans la Filiale Brésilienne	Filiale	Octobre 2006 et Mars 2007
BB10	Responsable du programme de relations avec les fournisseurs au Brésil	Filiale	Décembre 2006

Après la conception du *framework* basé sur l'ensemble des propositions, dans une deuxième étape, nous avons l'intention d'encore une fois capter les suggestions d'action des managers, à partir de ce qui avait été conçu par le chercheur. En ce sens, un guide (Annexes F et G) a été envoyé à chaque interviewé, lui demandant de compléter les items soulignés, en tenant compte de la suggestion de futures actions pour son Groupe. Ces guides ont été envoyés deux fois pour chaque manager et des contacts téléphoniques ont été faits pour renforcer l'importance d'une réponse. Dans le Groupe B, l'interviewé 9, responsable du développement durable au Brésil, a été le seul à répondre à ce deuxième guide.

On remarque que, de même que pour le Groupe A, en plus de ces contacts formels, d'autres contacts informels ont été réalisés au long de la recherche (principalement au Brésil) avec certains de ces managers. Tant l'envoi du deuxième guide que les contacts informels ont eu pour fonction d'améliorer la co-conception.

En suivant les mêmes procédures que dans le Groupe A, les visites aux installations du Groupe ont été faites à des moments distincts. En France, pendant les mois d'août, septembre, octobre et novembre 2006, ont été réalisées des visites bi-hebdomadaires aux managers du Groupe, dans la ville de Lyon (environ 8 visites au total). L'objectif était de comprendre comment les stratégies de développement durable étaient explicitées auprès des différents *stakeholders*, dans les magasins. Au Brésil, différemment de ce que l'on a présenté dans le Groupe A, les visites ont été faites de janvier 2007 à avril 2007, tous les 15 jours (environ 8 visites au total), dans certains des magasins du Groupe dans la ville de Porto Alegre.

En ce qui concerne les documents internes, un ensemble de 66 documents parmi les opérations au Siège en France et dans la Filiale au Brésil a été réuni. Ceux-ci ont été catalogués et peuvent être vus à l'Annexe J.

Le Tableau 8 résume les diverses sources de collecte des données dans le Groupe B:

Tableau 8: Résumé des caractéristiques de collecte des données dans le Groupe B.

CARACTÉRISTIQUES	GROUPE B
Période de Temps Considérée	Depuis l'établissement formel de Politiques de Développement Durable du Groupe (de 2001 à 2005).
Entrevues Siège	8 Interviewés – mois d'Août, Septembre et Novembre 2006.
Entrevues Filiale Brésil	2 Interviewés – mois d'Octobre à Décembre 2006.
Guide après conception du <i>Framework</i> basé sur l'ensemble des Propositions	1 Interviewé – Responsable du Développement Durable au Brésil.
Observations Siège	Août 2006 à Novembre 2006 (environ 8 visites).
Observations Filiale Brésil	Décembre 2006 à Avril 2007 (environ 8 visites).
Documents Internes du	66 documents liés au Développement Durable dans la période

Groupe considérée.

Dans le Groupe C, les données ont été collectées à partir de 2002, date à laquelle la politique de développement durable du Groupe commence à être consolidée d'une façon plus formelle. La collecte a été faite jusqu'au rapport de développement durable de 2005, en incluant un grand nombre de documents qui décrivaient des projets et des actions dans cette période. Deux (2) managers ont été interviewés au Luxembourg et 4 au Brésil, représentatifs des projets liés au développement durable dans le Groupe. Des entrevues ont été réalisées avec tous ceux qui étaient indiqués comme importants, par les responsables du développement durable (soit Internationalement, soit au Brésil). Les entrevues ont eu une durée moyenne de 35 minutes et ont été réalisées en français et en portugais, conformément au guide semi-directif présenté aux Annexes D et E, et ont totalisé 26 pages de transcription. Les Interviewés en France et au Brésil sont caractérisés dans le Tableau 9 :

Tableau 9: Caractéristiques des Interviewés du Groupe C.

Code	Interviewé	Entité	Moment des entrevues
CF1	Directeur de Développement Durable	Siège	Septembre 2006
CF2	Responsable de Communication et Développement Durable dans une Installation Industrielle du Groupe	Siège	Octobre 2006
CB3	Responsable du Développement Durable (Communication) dans la Filiale du Groupe C	Filiale	Octobre 2006 et Mars 2007
CB4	Responsable du Développement Durable dans la Filiale du Groupe C Brésil 2	Filiale	Octobre 2006
CB5	Responsable du Développement Durable dans la Filiale du Groupe C Brésil 3	Filiale	Octobre 2006
CB6	Responsable du Développement Durable dans la Filiale du Groupe C Brésil 1	Filiale	Octobre 2006

Ainsi que dans les Groupes A et B, une entrevue principale a été faite avec chacun de ces managers (les originaux en langue portugaise des entrevues avec les managers brésiliens peuvent être vus à

l'Annexe H), où nous avons cherché à comprendre comment le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes se développait, en demandant déjà des suggestions de futures actions pour les Groupes.

Après la conception du *framework* basé sur l'ensemble des propositions, dans une deuxième étape, nous avons l'intention d'encore une fois capter les suggestions d'action des managers, à partir de ce qui avait été conçu par le chercheur. En ce sens, un guide (Annexes F et G) a été envoyé à chaque interviewé, lui demandant de compléter les items soulignés, en tenant compte de la suggestion de futures actions pour son Groupe. Ces guides ont été envoyés deux fois à chaque manager et des contacts téléphoniques ont été faits pour renforcer l'importance d'une réponse. Dans le Groupe C, l'interviewé 3, responsable du développement durable au Brésil, a été le seul à répondre à ce deuxième guide.

On remarquera que, de même que dans les Groupes A et B, en plus de ces contacts formels, d'autres contacts informels ont été réalisés au long de la recherche (principalement au Brésil) avec certains de ces managers. Tant l'envoi du deuxième guide que les contacts informels ont eu pour fonction d'améliorer la co-conception.

Il n'a pas été réalisé de visites aux installations industrielles du Groupe C, dès lors que les managers n'ont pas eu de temps disponible pour les organiser.

En ce qui concerne les documents internes, un ensemble de 45 documents parmi les opérations au Siège au Luxembourg et dans la Filiale au Brésil a été réuni. Ceux-ci ont été catalogués et peuvent être vus à l'Annexe K.

Le Tableau 10 résume les diverses sources de collecte des données dans le Groupe C:

Tableau 10: Résumé des caractéristiques de la collecte des données dans le Groupe C

CARACTÉRISTIQUES	GROUPE C
Période de Temps Considérée	Depuis l'établissement formel de Politiques de Développement Durable du Groupe (de 2002 à 2005).
Entrevues Siège	2 Interviewés - mois de Septembre et Octobre 2006
Entrevues Filiale Brésil	4 Interviewés - mois de Octobre 2006.
Guide après conception du <i>Framework</i> basé sur l'ensemble des Propositions	1 Interviewé - Responsable du Développement Durable au Brésil.

Documents Internes du Groupe

45 documents liés au Développement Durable dans la période considérée.

Dans le Groupe D, les données ont été collectées à partir de 2001, date à laquelle la politique de développement durable du Groupe commence à se consolider d'une façon plus formelle. La collecte a été faite jusqu'au rapport du Groupe de 2005, en incluant un grand nombre de documents qui décrivaient des projets et des actions dans cette période. Deux (2) managers ont été interviewés en France et 2 au Brésil, représentatifs des projets liés au développement durable dans le Groupe. Des entrevues ont été réalisées avec tous ceux qui étaient indiqués comme importants, par les responsables du développement durable (soit Internationalement, soit au Brésil). Les entrevues ont eu une durée moyenne de 30 minutes et ont été réalisées en français et en portugais, conformément au guide semi-directif présenté aux Annexes D et E, et ont totalisé 15 pages de transcription. Les Interviewés en France et au Brésil sont caractérisés dans le Tableau 11:

Tableau 11: Caractéristiques des Interviewés du Groupe D

Code	Interviewé	Entité	Moment des entrevues
DF1	Directeur de Développement Durable	Siège	Août 2006
DF2	Responsable de la Communication et du Développement Durable dans une Installation Industrielle du Groupe	Siège	Octobre 2006
DB3	Responsable de la Sécurité et de l'Environnement	Filiale	Octobre 2006
DB4	Responsable des Ressources Humaines	Filiale	Décembre 2006

De même que dans les Groupes A, B et C, une entrevue principale a été faite avec chacun de ces managers (les originaux en langue portugaise des entrevues avec les managers brésiliens peuvent être vus à l'Annexe H), où nous avons cherché à comprendre comment le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes se développait, en demandant déjà des suggestions de futures actions pour les Groupes.

Après la conception du *framework* basé sur l'ensemble des propositions, dans une deuxième étape, nous avons l'intention d'encore une fois capter les suggestions d'action des managers, à partir de ce qui avait été conçu par le chercheur. Dans ce sens, un guide (Annexes F et G) a été envoyé à chaque interviewé, lui demandant de compléter les items soulignés, en tenant compte de la

suggestion de futures actions pour leurs Groupes. Ces guides ont été envoyés deux fois à chaque manager et des contacts téléphoniques ont été faits pour renforcer l'importance d'une réponse. Dans le Groupe D, à l'inverse des autres Groupes étudiés, aucun des managers initialement interviewés n'a donné de réponse en retour.

On notera que, de même que pour les Groupes A, B et C, en plus de ces contacts formels, d'autres contacts informels ont été réalisés aussi au long de la recherche (principalement au Brésil) avec certains de ces managers, avec l'objectif d'approfondir la co-conception.

Il n'a été réalisé qu'une visite à une des installations industrielles du Groupe D, dans les proximités de Grenoble.

En ce qui concerne les documents internes, a été réuni un ensemble de 20 documents parmi les opérations au Siège en France et dans la Filiale au Brésil. Ceux-ci ont été catalogués et peuvent être vus à l'Annexe L.

Le Tableau 12 résume les diverses sources de collecte des données dans le Groupe D.

Tableau 12: Résumé des caractéristiques de la collecte des données dans le Groupe D.

CARACTÉRISTIQUES	GROUPE D
Période de Temps Considérée	Depuis l'établissement formel de Politiques de Développement Durable du Groupe (de 2002 à 2005).
Entrevues Siège	2 Interviewés - mois d'Août et Octobre 2006.
Entrevues Filiale Brésil	2 Interviewés - mois d'Octobre et Décembre 2006.
Observations Siège	Septembre 2006 (1 visite)
Documents Internes du Groupe	20 documents liés au Développement Durable dans la période considérée.

2.3.2 Analyse de Donnés

Pour l'analyse des données, concernant les études de cas, la technique de triangulation de données a été utilisée (Stake, 2000 ; Yin, 2005). Les étapes suivantes ont été développées:

- Transcription des entrevues réalisées avec les managers des 4 Groupes ;
- Organisation et analyse des documents internes et externes collectés;

- Travail de conception dans le but de joindre le référentiel théorique, les éléments identifiés dans les entrevues avec les *experts* et les données collectées des études de cas.
- Expliciter ce qui est déjà fait par rapport à l'intégration Siège/Filiale (dans chacune des thématiques co-conçues avec les *experts*), à travers les paroles des managers de chaque entreprise et des informations contenues dans les données secondaires ;
- Expliciter quelques *insights* liés à l'intégration Siège/Filiale (dans chacune des thématiques co-conçues avec les *experts*), en s'appropriant de contributions théoriques sur le sujet et de suggestions des managers des Groupes.
- Conception du *framework* basé sur l'ensemble de propositions, à partir du référentiel théorique mobilisé, des thématiques retenues des entretiens avec les *experts*, des analyses des études de cas et de la posture inventive du chercheur.

Section III : Conclusion du Chapitre

Compte tenu des différentes phases et caractéristiques qui ont guidé la recherche, le Tableau 13 montre une "carte" résumant les procédures méthodologiques adoptées.

Tableau 13: "Carte" des Procédures Méthodologiques.

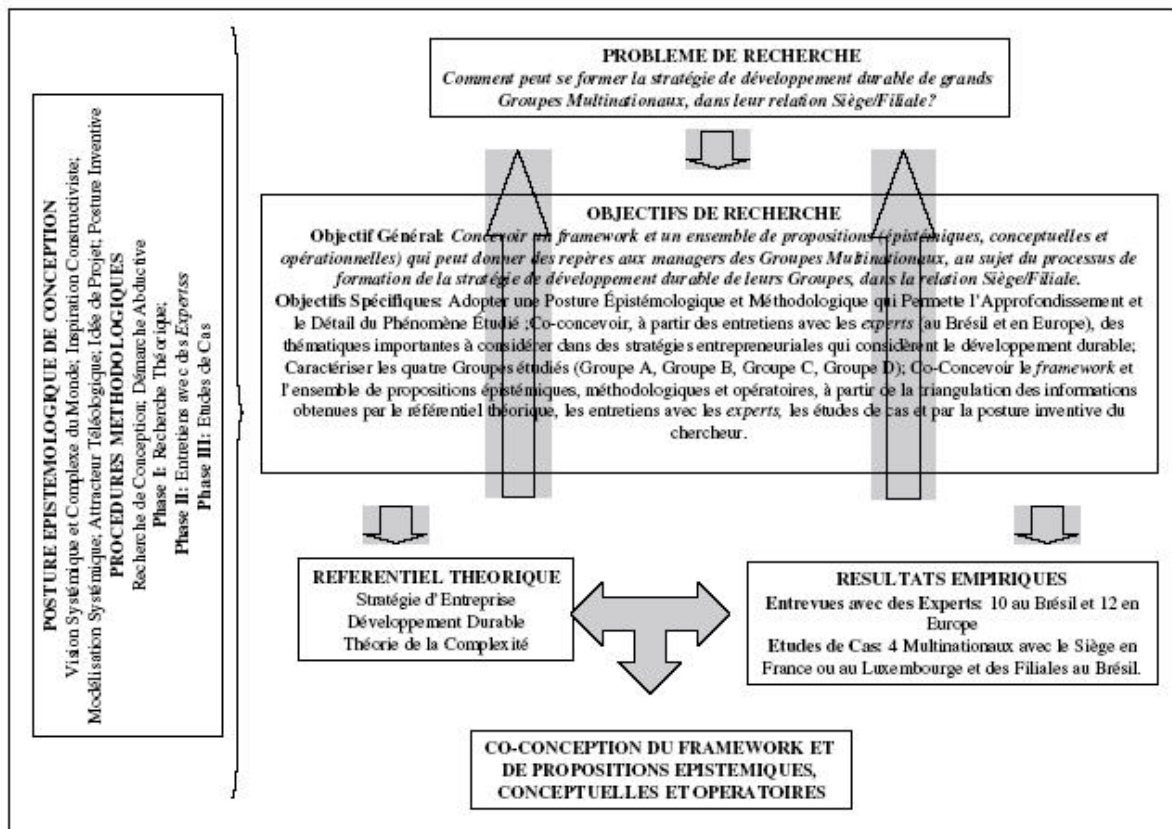
CARTE DES PROCEDURES METHODOLOGIQUES			
Type de Recherche	Conception (Le Moigne, 2001; David, 1999; 2000)		
Logique de Recherche	Abductive (conformément à Charreire et Durieux, 2003)		
PHASES			
	Phase I – Recherche Théorique	Phase II –Entrevues avec les <i>Experts</i>	Phase III –Études de Cas
Objectif	Connaissance initiale sur les thématiques de la Stratégie, du Développement Durable et de la Théorie de la Complexité	Co-Conception de quelques thématiques importantes dans la stratégie de développement durable des entreprises	Co-Conception du framework basé sur l'ensemble des propositions
Période de Temps	Mars 2004 – Septembre 2005	Octobre 2005 – Mai 2006	Juin 2006 à Avril 2007
Collecte de Données	- Journaux et Revues Académiques (nationales et internationales);	- Première étape auprès des experts Brésiliens (10);	Triangulation de données (Yin, 2005 e Stake, 2000): - Entrevues avec des managers (12 – Groupe A; 10 – Groupe B; 6 - Groupe C; 4 – Groupe D);
	- Livres (nationales et internationales); - Actes de Conférences, Séminaires, etc (nationales et internationales);		- Observations;
	- Sites dans l'internet.	- Deuxième étape auprès des experts européens (12).	- Documents internes des 4 Groupes (79, 66, 45 et 20) - Guide envoyé par courriel aux managers, demandant des suggestions de futures actions.
Analyse de Données	Systematisation et Etablissement des premiers rapports entre les différents concepts.	- Analyse inspirée de l'analyse de contenu thématique (conformément à Bardin, 2000)	- Triangulation des données (Yin, 2005 et Stake, 2000); - Co-conception du framework basé sur l'ensemble des propositions

Résultat	- Base théorique initiale dans les trois grandes thématiques de la recherche (Stratégie, Développement Durable et Théorie de la Complexité);	- Des 22 entrevues, 8 Thématiques Initiales (Pression des Consommateurs; Pression du Gouvernement; Pression des Médias; Pression des ONGs et des Académiques; Orientation des Actions Stratégiques; Différences entre Discours et Pratique; Engagement de la Haute Direction; Sensibilisation et Formation du Personnel) et 4 thématiques ont été consolidées à partir d'un travail de co-conception entre le chercheur et les experts interviewés (Relation avec les Stakeholders; Gouvernance d'Entreprise en considérant le développement durable; Éthique d'Entreprise en considérant le développement durable; Apprentissage Organisationnel, en considérant le développement durable).	Framework basé sur l'ensemble des propositions
	- Base théorique initiale pour la constitution des guides qui ont été utilisés dans les entrevues auprès des experts.		
En avançant par une Situation de:	Strategic Issue Enacting	Strategic Problem Finding	Strategic Problem Solving

Ce Tableau montre l'évolution que nous avons essayé de suivre tout au long de la recherche. Nous soulignons que le processus a été cumulatif et que toutes les phases ont été influencées par le développement du *framework* basé sur l'ensemble des propositions.

La Figure 5 montre de façon schématique comment la recherche a été structurée.

Figure 5: Schéma de la Recherche.



Le Moigne (2001) rappelle que la validité de recherches de conception, d'inspiration constructiviste, n'est pas de s'assurer que la connaissance est démontrée, mais de s'assurer que la connaissance est construite. À l'intérieur d'un tel contexte et en étant cohérent avec la position épistémologique adoptée, il est fondamental d'explicitier, encore une fois, le chemin parcouru par le chercheur, pour justifier et éclaircir la forme dans laquelle la recherche sera présentée, du référentiel théorique jusqu'aux conclusions.

3.1 Chemin du Chercheur

“Caminante, son tus huellas
 El camino, y nada mas;
 Caminante, no hay camino,
 Se hace camino al andar.
 Al andar se hace camino,
 Y al volver la vista atras
 Se ve la senda que nunca
 Se ha de volver a pisar.
 Caminante, no hay camino,
 Sino estelas en la mar (Antônio Machado, 1969, pp. 158)”

Cet extrait de texte inspirateur, d'Antônio Machado, et utilisé fréquemment par les participants de l'Association Européenne de la Complexité⁶ (notamment dans les travaux de Egard Morin et Jean Louis Le Moigne), montre l'essence du chemin qui a été suivi pendant cette recherche.

Dès ses premiers pas, la Théorie de la Complexité, comme présentée par Edgar Morin, a illuminé la manière selon laquelle le chercheur observe les phénomènes, en lui donnant impulsion à chercher des formes pour les traiter, sans les simplifier ou les réduire, mais en garantissant leurs intelligibilités comme phénomènes complexes. Très tôt, on a perçu que ce ne serait pas une tâche facile, et comme Edgar Morin le rappelait, on ne devait pas éliminer la simplification, mais avancer vers elle, en essayant de la complexifier de plus en plus.

Dans la tentative d'explicitier les relations complexes dans le phénomène en étude (stratégies d'entreprise de développement durable) le chercheur s'est, ici, confronté avec un des principaux principes de la théorie de la complexité : l'interdépendance entre sujet et objet/phénomène. Ce principe exigeait de lui l'adoption d'une posture épistémologique et l'établissement de procédures méthodologiques cohérentes avec celle-ci. C'est en ce sens que l'oeuvre de Jean Louis Le Moigne venait à justifier, du point de vue épistémologique, l'adoption d'une posture de conception, celle-ci d'inspiration constructiviste, en cherchant une modélisation systémique et non analytique, en ayant dans l'idée de projet (intentionnalité du chercheur) le fil conducteur de la recherche. Cette posture épistémologique a légitimé la recherche du chercheur par la complexification du phénomène étudié. Elle lui a indiqué la nécessité de construire un chemin méthodologique au long de la recherche qui permettait des espaces pour l'incertitude qui débouchait sur de nouvelles certitudes (même si toujours provisoires). Chemin qui n'était pas étanche, mais plein de flux et "d'allers et retours".

C'est dans ce contexte que les 3 phases de la recherche ont été conçues, étant guidées par une démarche abductive qui valorise exactement ces flux, "l'aller et retour" entre théorie et champ empirique. Nous avons cherché à conduire toute la recherche de manière à valoriser la contribution de chaque phase et de reconnaître qu'à chaque phase postérieure, il existait une influence de la phase précédente. C'est-à-dire que chaque phase était influencée et influençait. De cette façon, nous avons cherché à éviter la réduction de chaque phase à elle-même, et à expliciter la complexité qui peut émerger dans la récursivité d'une phase sur l'autre. Non considérer seulement l'antagonisme des phases, mais aussi sa complémentarité. Ainsi, l'objectif a été d'avancer aussi dans la complexification des procédures méthodologiques. Ce qui a fait que l'objectif final de cette recherche, qui était la conception du *framework* basé sur l'ensemble des propositions, était construit peu à peu, à chaque phase.

⁶ Les travaux de l'Association peuvent être rencontrés sur www.mcxapc.org/.

Le Moigne (2001) rappelle que la validité d'une étude de conception, d'inspiration constructiviste, est dans l'effort du chercheur à montrer que la connaissance est construite et reproduite (par les impliqués), d'une forme qui se rende intelligible par ses interlocuteurs, autrement dit, que le chercheur a besoin d'explicitier le chemin parcouru. C'est exactement ce que nous avons cherché à expliciter dans ce chapitre de procédures méthodologiques, et plus spécifiquement dans cette dernière section. Cette recherche pour expliciter le chemin couvert sera présentée à chaque Chapitre de ce travail. En prenant certains des mots utilisés par Antônio Machado, "*el caminante*" doit expliciter "*el camino*" qui a été parcouru, cheminé.

Partie II. Référentiels théoriques

Cherchant une sustentation théorique à la recherche réalisée, dans les paragraphes suivants, sont présentés les trois grands axes théoriques conducteurs de celle-ci : Stratégie d'Entreprise (Chapitre 1), Développement Durable (Chapitre 2) et Théorie de la Complexité (Chapitre 3). Dans un premier moment, est présentée une évolution historique de la stratégie en tant que concept et pratique, en passant par le processus de formation de la stratégie (processus entre délibération et émergence) et par la relation Siège/Filiale dans les stratégies de Groupes Multinationaux. Dans un deuxième moment du référentiel théorique, est faite une reprise historique du concept de Développement Durable dans le Monde, ainsi que la présentation de l'importance de ce concept du point de vue des entreprises. En ce qui concerne la discussion dans les entreprises, quatre grands axes sont explorés: relation avec les *stakeholders* en considérant le développement durable; gouvernance d'entreprise en considérant le développement durable; éthique d'entreprise en considérant le développement durable et apprentissage organisationnel en considérant le développement durable. Dans un troisième moment est présentée la Théorie de la Complexité, en visant à caractériser certains de ses principaux concepts qui ont servi de support aux analyses postérieures. On remarquera que l'objectif n'est pas ici d'épuiser le référentiel théorique existant sur ces sujets, également parce que cela se caractérise comme une tâche invivable, compte tenu de la vaste production académique dans ces champs. De la sorte, nous cherchons à présenter une profonde révision théorique, en explorant des auteurs classiques et contemporains, en ayant comme objectif de garantir la sustentation théorique pour les analyses des résultats.

Chapitre 1 : Stratégies d'Entreprise

Dans ce chapitre, il a été voulu de présenter certaines des discussions théoriques liées aux diverses approches qui ont guidé les études en stratégie d'entreprise. Ainsi, ci-après, sont discutées certaines des bases historiques des études en stratégie, en soulignant quelques concepts les plus significatifs dans ce domaine, et comment s'est déroulée son évolution jusqu'à aujourd'hui. Ensuite, on présente le processus de formation des stratégies d'entreprise, ainsi que quelques caractéristiques de la relation entre Siège et Filiale. Finalement, on fait une consolidation des concepts discutés dans le chapitre.

Section I : Quelques éléments Historiques

Les études en stratégie d'entreprise se développent depuis seulement quelques décennies. Néanmoins, d'un point de vue plus général, on perçoit qu'il y a déjà longtemps que l'on parle de stratégie. Principalement en ce qui concerne les grandes armées, les commandants militaires historiques utilisaient déjà des stratégies visant à gagner les batailles. Un cas classique et qui est devenu célèbre dans la littérature est celui du Général Sun Tzu et son "art de la Guerre" (Claret, 2002). Sun Tzu a présenté certaines des principales techniques de bataille et des diverses conditions environnementales et internes que son armée évaluait pour adopter un meilleur positionnement pour la bataille. Comme l'objectif était la compétition, pour gagner la bataille, les concepts élaborés par Sun Tzu sont bien adaptés à une logique de marché, où des entreprises cherchent à travers la concurrence, à maximiser leurs résultats et à garantir, ainsi, un plus grand retour aux actionnaires.

Cette logique militaire, guidée par la concurrence, a beaucoup inspiré la gestion organisationnelle et principalement la pensée stratégique dans les organisations, comme le rappellent Bracker (1980) et Motta (1998). Ces auteurs affirment qu'à partir de la Deuxième Guerre Mondiale, les concepts militaires passent à être plus fortement utilisés dans la logique stratégique des organisations.

Depuis cette époque, la notion de planification stratégique commence à gagner une place de choix dans les stratégies organisationnelles. En ce sens, analysant la stratégie comme une règle pour la prise de décisions, Ansoff (1977) propose que celle-ci est le résultat d'un lien commun entre des objectifs, des buts et la performance réelle de l'organisation. Pour cet auteur, la stratégie possède quatre composantes qui seraient des spécifications de ce lien commun : ensemble de produits et marchés, vecteur de croissance, avantage concurrentiel, synergie. Le premier définirait l'amplitude de la recherche envisagée. Le deuxième définirait les directions à être suivies dans la recherche. Le troisième définirait les caractéristiques des opportunités les plus attrayantes. Le quatrième rendrait possible à l'organisation de posséder les compétences qui sont exigées pour l'obtention de succès dans de nouvelles affaires. Andrews (1971) introduit aussi la discussion sur les niveaux stratégiques, c'est-à-dire des stratégies spécifiques pour le niveau corporatif et pour le niveau des affaires.

Martinet (2001), en caractérisant historiquement cette discussion, affirme que la planification stratégique est passée par 4 phases depuis la Deuxième Guerre. La première serait entre 1945 et 1965, où la préoccupation principale était d'élaborer des plans de long terme, d'une durée entre 5 et 10 ans. La deuxième phase, entre 1955 et 1975, a subi une influence très grande des analyses concurrentielles et de l'établissement de vecteurs et de matrices pour l'analyse du marché où l'entreprise était insérée. Cette phase est marquée par les modèles de grands consultants, comme

les groupes BCG, McKinsey et ADL. Dans la troisième phase, entre 1975 et 1990, se produit un choc de la part des entreprises occidentales. Dans cette période, a lieu la crise du pétrole et les entreprises orientales commencent à s'imposer concurrentiellement. Dans ce scénario, la préoccupation se tourne vers des analyses plus intéressées à considérer l'avis des clients, les ressources humaines de l'organisation, ainsi que les questions culturelles impliquées. C'est-à-dire que la question stratégique commence à devenir plus complexe, en impliquant plus de dimensions. Dans la quatrième phase, qui s'étend des années 1980 jusqu'à aujourd'hui, l'auteur affirme qu'il y a eu une émergence de l'approche basée sur des ressources, basée sur des concepts développés dans la décennie de 1950 par Penrose, en valorisant la gestion des ressources, des capacités et des compétences internes à l'organisation.

Egalement d'un point de vue historique, Kay (1996) affirme que dans les années 1960, les organisations tendaient à égaler la stratégie à la planification corporative, limitant, ainsi, le concept. En ce sens, March (1967) fait une discussion sur le processus de planification, en affirmant que dans les années 1960, les discussions sur ce sujet étaient conduites dans deux contextes bien distincts : le débat entre ceux qui sont pour et ceux qui sont contre les plans; et la discussion concernant le mérite relatif de la centralisation et de la décentralisation dans de grands complexes industriels. À partir des années 1970, Kay (1996) remarque que la préoccupation passe à la diversification et à la planification de portefeuille. Dans les années 1980, la concentration passe vers les affaires essentielles et on commence à développer une approche moins analytique et plus tournée vers les personnes, appliquée à la gestion.

Martinet (2001) défend qu'une fois passées ces phases historiques, jusqu'à aujourd'hui, la planification stratégique serait encore un outil important, bien que moins "emprisonné" et limiteur qu'au début. D'un autre côté, Mintzberg (2004) établit une intense discussion en affirmant que la planification stratégique aurait perdu son utilité, à partir du moment où elle est vue seulement comme un programme à être suivi, en perdant son vrai caractère stratégique pour l'organisation. Pour lui, des questions telles que la tentative de prévision des actions et de ce qui arrivera, la séparation entre le penser et l'agir (séparation entre formulation et implantation de la stratégie) et la formalisation des plans, seraient de graves problèmes qui diminueraient fortement le potentiel de contribution de la planification stratégique. Ansoff (1991) critique l'abandon de la planification et Martinet (2001) suit la même ligne, affirmant que même ces caractéristiques peuvent être aménagées et que la planification continue à être un important outil pour la pensée stratégique, dès lors qu'elle soit pensée dans une constante dialogique entre formalisation et informalisation, pensée et action, prévision et réalité.

Par contre, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2000) ne ciblent pas seulement sur la planification stratégique, en proposant 10 écoles, où plusieurs perspectives théoriques influencent et sont

influencées par la stratégie. Selon eux, il existerait dix écoles, chacune avec ses caractéristiques et concepts de base, qui permettraient un regard différencié vers la stratégie organisationnelle. Trois d'entre elles (École du Design; École de la Planification; École de Position) sont considérées par ces auteurs comme de nature plus prescriptible, c'est-à-dire plus préoccupées par comment les stratégies doivent être formulées que par comment elles sont réellement formulées. Six autres (École Entrepreneurial; École Cognitive; École d'Apprentissage; École du Pouvoir; École Culturelle; École Environnementale) considèrent des aspects plus spécifiques du processus de formulation de stratégies et se sont moins préoccupées de la prescription du comportement stratégique idéal, par rapport à la description de comment les stratégies sont de fait formulées. La dernière École serait celle de la Configuration, qui est considérée comme une sorte de combinaison des autres, à la recherche d'une intégration des différentes perspectives. Ce type de vision, présenté par Mintzberg Ahlstrand et Lampel (2000), représente une intéressante avancée dans la considération selon laquelle la stratégie organisationnelle ne se fait pas seulement d'une seule manière et qu'elle peut et doit être analysée sous différentes perspectives théoriques, en intégrant même certaines de celles-ci, comme le suggère l'École de la Configuration.

Toutefois, on observe que les discussions en stratégie, entre les années 1970, 1980 et 1990 se concentrent sur les approches plus guidées vers la compétitivité et les approches plus tournés vers la coopération et coopération. Entre la fin de la décennie de 1970 et le début de la décennie de 1980, Porter (1986; 1989), en suivant l'approche de l'Économie Industrielle, gagne en visibilité en proposant une forme de structurer la stratégie qui finit par influencer en grande mesure tout le marché, ayant d'importantes influences jusqu'à aujourd'hui. La logique de ses contributions se concentre sur l'axe Structure-Conduite-Performance. C'est-à-dire qu'il serait d'abord nécessaire d'observer la structure de l'industrie dans laquelle l'entreprise est insérée. Ceci impliquerait d'analyser ce que Porter (1986) propose comme étant les 5 forces (entrée de nouveaux concurrents; menace de substituts; pouvoir de négociation des acheteurs; pouvoir de négociation des fournisseurs; rivalité entre les concurrents). Après cette analyse, on devrait observer la chaîne de valeur interne de l'entreprise, en vérifiant les conditions internes de réponse à cette structure de l'industrie. À partir de l'analyse de cette structure, l'entreprise pourrait adopter une conduite déterminée (stratégie de coût; stratégie de différenciation; stratégie de cible). De cette conduite, l'entreprise pourrait espérer comme performance, l'obtention d'avantages compétitifs de coût et des avantages compétitifs de différenciation. On perçoit ici une logique assez linéaire, où l'on cherche à suivre un raisonnement qui conduise à l'avantage compétitif.

Parallèlement aux propositions de Porter, dans les années 1980, augmentent les défenseurs de l'Approche des Ressources Internes. Ceux-ci ont aussi l'avantage compétitif comme principal objectif. Cette approche, divers auteurs (Penrose, 1958 ; Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ;

Prahalad et Hamel, 1990 ; Reed et Defillippi, 1990 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Hall, 1992 ; Peteraf, 1993 ; Javidan, 1998 ; Hit, Ireland, Hoskisson, 2002) la représentant, se centre sur le développement de ressources (tangibles, intangibles), de capacités, de compétences et, aussi, de compétences essentielles, pour l'obtention de l'avantage compétitif. Bien qu'ici la préoccupation soit d'abord d'analyser internement, pour seulement ensuite observer l'environnement externe (contraire de l'approche précédente), la logique reste la même. On cherche des différentiels compétitifs pour que l'entreprise puisse survivre dans le marché.

Avançant sur les approches compétitives, au moment où émerge la préoccupation quant aux partenaires commerciaux possibles, les abordages de coopération (Ring et Van de Ven, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Child et Faulkner, 1998 ; Ireland, Hitt et Vaidyanath, 2002 ; Doz, 1996 ; Barney et Hansen, 1994) ont gagné aussi leur espace pendant les décennies de 1980 et 1990. Ici, la logique conductrice est de réaliser des partenariats de coopération pour diminuer les risques, incertitudes et possibles pertes, et en même temps, pour partager de la connaissance et des profits possibles. Des entreprises qui ont des compétences complémentaires se joignent pour offrir certains produits ou services, en établissant une relation qui transite entre la confiance et l'opportunisme. L'objectif continue à résider dans l'augmentation des profits, mais à travers des partenariats. Cette approche coopérative, conjointement à l'approche compétitive, forme ce que l'on appelle l'approche coopérative, c'est-à-dire, coopérer pour être en compétition. Quelques auteurs (Dagnino et Padula, 2002 ; Bradenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Loebbecke, Fenema et Powell, 1998 ; Bengtsson et Kock, 2000) ont discuté cette approche, et ils la considèrent comme une forme d'établir des partenariats au niveau de production ou de recherche et développement, et d'être en compétition lorsque les entreprises sont plus proches du marché.

Plus récemment, principalement à partir de la décennie de 1990, et en s'appropriant tant des approches compétitives et coopératives, que du concept de planification stratégique, des auteurs comme Kaplan et Norton (2000) ont commencé à chercher de possibles formes de mettre en œuvre la stratégie formulée dans la pratique. Ces auteurs méritent d'être soulignés pour la proposition du *Balanced Score Card* (BSC). La motivation fondamentale de ces auteurs était de trouver une manière de mettre en œuvre dans la pratique les stratégies qui étaient formulées par les entreprises et qui, dans la plupart des cas, ne sortaient pas de la planification. Les auteurs ont étendu la traditionnelle perspective de mensuration focalisée seulement sur la perspective financière. Ils ont inclus 3 autres perspectives (perspective du client ; perspective interne ; perspective d'apprentissage et de la croissance) pour l'analyse, bien que toutes ces perspectives soient encore guidées pour atteindre les objectifs de la perspective financière.

Ainsi, la forme selon laquelle la stratégie d'entreprise est pensée et travaillée par des académiciens et des managers, est en évolution au long des années, dans le but de considérer, de plus en plus,

des multidimensions et des multi-acteurs dans son analyse. On perçoit, en résumé, que, peu à peu, le concept et les discussions sur la stratégie entrepreneuriale sont considérés comme plus complexes.

Section II : Processus de Formation de la Stratégie (Délibération/Émergence)

Mintzberg (2004), bien qu'il ait déclaré "la chute de la planification stratégique", a aussi développé des propositions (Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2000) dans le but de reconnaître le processus de formation de la stratégie comme un jeu constant entre délibération et émergence. Selon cet auteur, entre les stratégies désirées et les stratégies efficacement réalisées, il existerait de constantes émergences qui influenceraient la délibération imposée initialement. Ainsi, les stratégies réalisées seraient le résultat d'une combinaison entre délibération et émergence. Mintzberg et Waters (1985) proposent que la délibération et l'émergence seraient deux extrêmes d'un continuum où la stratégie réelle a lieu. Campbell (1991) développe sa réflexion sur la stratégie d'entreprise dans le même sens. Selon lui, pour comprendre le processus de formation de la stratégie, il faut accepter l'interaction entre les deux extrêmes (délibération et émergence) de ce continuum. Ainsi, ces auteurs affirment qu'il existerait des stratégies initialement formulées et qui se terminent sans être réalisées, ainsi que de nouvelles émergences qui affectent les stratégies efficacement réalisées. On remarque que Mintzberg (1978) soulignait déjà que l'étude de ce jeu constant entre des stratégies élaborées et des stratégies efficacement réalisées est au coeur de ce processus organisationnel complexe, de formation de la stratégie.

Martinet (2001), de son côté, propose que le processus de formation de la stratégie peut être compris par la relation complémentaire et antagonique entre la délibération et l'émergence (Martinet, 2001). En ce sens, Martinet (2001) propose que la stratégie d'entreprise se formerait à partir d'un sens imposé et d'un sens construit. Le sens imposé serait la stratégie délibérée, définie et prévue par les directeurs de l'entreprise. Le sens construit serait la stratégie émergente, celle qui émerge à partir de l'action pratique. Ainsi, selon Martinet (2001), le processus de formation de la stratégie ne serait pas seulement planification/délibération ou pratique/émergence, mais un constant "jeu" entre les deux.

Avenier (1997) considère aussi le processus de formation de la stratégie comme un "jeu" constant entre délibération/émergence. Selon elle, les stratégies d'entreprise se déroulent dans un milieu complexe, où la délibération n'est pas capable de répondre à l'incertitude et à l'émergence, abandonnant le caractère intentionnel, volontaire de la stratégie. De la sorte, elle propose le concept de stratégies tâtonnantes, qui reflète exactement le caractère complexe de la relation

délibération/émergence. Le caractère complexe de la stratégie résiderait exactement dans l'antagonisme et la complémentarité simultanés entre la délibération et l'émergence, ainsi que dans les interactions récursives entre réflexion et action stratégique aux différents niveaux d'une entreprise.

En ce même sens, Johnson *et al.* (2005) affirment aussi qu'entre la stratégie délibérée (orientation intentionnellement formulée ou prévue par les directeurs) et la stratégie réalisée (efficacement suivie dans la pratique), il existerait des émergences (comme résultat des routines, des processus et des activités quotidiennes de l'entreprise) qui seraient décisives. Thiétart et Xuereb (2005) corroborent cette idée. Selon ces auteurs, la stratégie ne se ferait pas seulement à travers la délibération, ou seulement à travers l'émergence. Elle serait le résultat d'un jeu constant entre la délibération imposée par la planification corporative de l'entreprise et l'émergence issue d'événements inattendus qui ont lieu dans l'action pratique.

Larroche et Nioche (2006) défendent aussi la nécessité de dépasser la division traditionnelle entre la délibération et l'émergence dans le processus de formation de la stratégie. De même que les autres auteurs discutés ci-dessus, ces deux auteurs affirment qu'il faut penser le processus de formation de la stratégie par l'union entre la délibération et l'émergence. Borges Jr. et Luce (2000) et Mariotto (2003) renforcent également, dans leurs études empiriques, la nécessité de considérer la stratégie comme un processus constant de délibération et d'émergence.

Des auteurs comme Slevin et Govin (1997) explorent aussi la relation délibération/émergence, en affirmant néanmoins que dans certaines situations, l'une peut être plus ajustée que l'autre, étant prédominante. Ils affirment dans leur étude que, des stratégies délibérées, résulte un meilleur résultat de vente pour des organisations ayant une structure mécanique et dans des environnements défavorables, tandis que, des stratégies émergentes, résulte un meilleur résultat de vente pour des organisations ayant une structure organique et dans des environnements favorables.

Dans cette même ligne, Fuller-Love et Cooper (2000) remarquent aussi dans leur étude, le caractère de délibération et d'émergence de la stratégie, en soulignant la prédominance de stratégies émergentes, par rapport aux stratégies délibérées, principalement dûes au type d'environnement dans lequel l'entreprise opère.

Les différents auteurs présentés considèrent le processus de formation des stratégies d'entreprise comme un processus qui varie entre délibération et émergence. Même s'ils n'ont pas toujours la même compréhension de comment se font les rapport entre ces deux éléments, les considérer est presque un consensus dans la littérature de stratégie. Ainsi, la présente recherche considère aussi le processus de formation des stratégies d'entreprise comme un processus de constantes délibération et émergence. Même en considérant la contribution de ces divers auteurs, nous nous

rapprochons ici de la vision soutenue par Avenier (1997) et Martinet (2001), c'est-à-dire que le processus de formation de la stratégie est le résultat de constantes délibérations et émergences, sans qu'il n'y ait nécessairement un ordre entre elles. Ceci veut dire que le processus ne commence pas nécessairement par des délibérations; il passe par des émergences et termine dans la stratégie effectivement réalisée. Le processus peut aussi commencer par des émergences, en passant par plusieurs phases de délibération et d'émergence. La stratégie réalisée peut être plus visualisée en termes conceptuels que pratiques, dès lors que le processus est continu, avec de constants mouvements et changements.

Section III : Relation Siège/Filiale

En considérant le processus de formation de la stratégie comme un processus constant de délibération et d'émergence, dans le cas de Groupes Multinationaux, la discussion sur la relation entre Siège et Filiales gagne en importance.

La relation entre Siège et Filiale peut être comprise à partir des différentes discussions réalisées ces dernières années, qui se concentrent sur deux caractéristiques centrales de cette relation : contrôle et coordination. Ces deux caractéristiques peuvent être travaillées séparément, mais, normalement, elles sont utilisées conjointement pour une bonne gestion de la Multinationale. Différentes caractéristiques de la relation entre Siège et Filiale sont explorées dans la littérature et dans la pratique managériale, qui visent exactement à jouer entre des actions de coordination et des actions de contrôle.

Sont explorées, dans cette section, certaines de ces caractéristiques, en tenant compte des aspects qui ont émergé des études de cas. On remarquera qu'il n'est pas prétendu ici d'épuiser la vaste littérature sur ce sujet, mais d'explorer et expliciter ce que représente chacune des caractéristiques présentées. Ainsi, par la suite, sont présentées certaines des possibilités de coordination et de contrôle pour des Multinationales à travers : l'expatriation et le transfert de personnels, la structure organisationnelle, l'échange d'informations formel et informel, la culture organisationnelle, la justice procédurale et la fixation mixte d'objectifs.

3.1 Coordination et Contrôle par l'Expatriation et par le Transfert de Personnels

La forme sous laquelle les différents métiers se composent dans une relation entre le Siège et la Filiale est une des formes primordiales pour coordonner et contrôler les Filiales. En ce sens, Beddi (2004) souligne dans son étude l'importance de l'expatriation comme une forme de dépasser des potentiels dont nécessite une Filiale, soit par le manque de compétences, soit avec une intention de socialisation.

Edstrom et Galbraith (1977), à leur tour, affirment que le processus d'expatriation peut créer un réseau d'informations internationales, interpersonnelles et verbales à travers l'entreprise, qui peut être utilisé comme un mécanisme de contrôle et/ou de coordination. Ils identifient 3 raisons principales pour réaliser le transfert de managers :

- a) remplissage des positions qui ne pourraient pas être bien remplies par le niveau local;
- b) développement de managers avec une grande expérience internationale;
- c) façon de maintenir ou de soutenir la structure et la procédure de décision de l'entreprise.

Harzing (2001) corrobore ces 3 caractéristiques, en soulignant encore qu'elles varient selon le lieu où est insérée chaque Filiale. Edstrom et Galbraith (1994) soulignent que, liés à ces 3 caractéristiques, quelques dilemmes existeraient qui nécessiteraient d'être affrontés, tels que la sélection de qui sera expatrié, la décision de quand expatrier, la décision quant à la direction du transfert et les niveaux hiérarchiques qui seront expatriés, et également la compatibilité de salaires des expatriés.

3.2 Coordination et Contrôle par la Structure Organisationnelle

La structure organisationnelle de la Multinationale est un autre important aspect à être considéré. Nohria et Goshal (1994) défendent l'adaptation des Filiales aux contextes locaux. Ils affirment que selon la mesure dans laquelle une Multinationale différencie la structure formelle de sa relation entre Siège et Filiale, dans le but de s'adapter au contexte de ses différentes Filiales, meilleure peut devenir la performance générale de cette Multinationale.

Prahalad et Doz (1987) le rappelaient déjà lorsqu'ils affirmaient qu'il faut avoir une intégration globale et une réaction locale. Ces auteurs rappellent que les entreprises subissent une pression du niveau global pour adopter une structure interdépendante entre leurs Filiales, afin de les intégrer. Néanmoins, au niveau local, les Filiales sont aussi contraintes par les acteurs locaux, ce qui les oblige à se différencier comme manière de donner attention aux exigences locales. Les Multinationales sont dans un jeu d'intégration/différenciation.

En ce sens, Mintzberg (1979) propose le type de structure divisionnée. Ce seraient des organisations où le Siège établit des normes et des objectifs plus ou moins stables. Dans des structures comme celle-ci, les divers départements du Siège gagnent de l'importance, en étant responsables du contrôle des activités développées par les Filiales. Ce modèle ne permet pas de synergies entre les différentes Filiales, compte tenu du fait que chacune s'inquiète exclusivement d'atteindre ses objectifs individuels.

Perlmutter (1984), à son tour, propose 4 types d'organisations Multinationales : ethnocentrique; polycentrique ; géocentrique, et régiocentrique. L'organisation ethnocentrique est celle dans laquelle le Siège possède un fort pouvoir, en définissant les objectifs et les valeurs qui doivent être

suivis. L'organisation polycentrique serait celle dans laquelle le Siège privilégie la compréhension de la réalité locale de la Filiale, en décidant à partir de ces caractéristiques locales. L'organisation géocentrique est celle dans laquelle les Filiales ne sont pas considérées comme des satellites du Siège, mais comme un ensemble d'entités qui constituent le Tout de l'organisation et qui participent d'une procédure de décision globale. Quant à l'organisation régiocentrique, elle possède un profil proche de celui de l'organisation géocentrique, cependant, dans ce cas, on cherche à intégrer les Filiales d'une région spécifique, pour la prise de décision.

Soulignant le rôle des Filiales, Birkinshaw (1997) considère 3 différents niveaux dans lesquels la relation entre le Siège et la Filiale peut se réaliser : marché local ; marché global et marché interne. Le marché local serait rapporté à l'activité de la Filiale avec les *stakeholders* locaux et la réponse donnée à ceux-ci selon la stratégie de Groupe. Le marché global serait rapporté à la relation de la Filiale et du Siège avec les *stakeholders* globaux, de même que la réponse donnée à ceux-ci, selon la stratégie de Groupe. Le marché interne serait, lui, rapporté aux relations internes entre les diverses Filiales, ainsi que la relation de celles-ci avec le Siège.

Analysant également la relation Siège/Filiale, Goshal et Nohria (1989) proposent que les diverses Filiales devraient être différenciées en termes de la complexité du contexte dans lequel elles sont insérées et de leurs niveaux de ressources locales. Ainsi, une structure intégrative formerait des Filiales qui affrontent des environnements complexes et qui possèdent une abondance de ressources. Une structure hiérarchique formerait des Filiales qui affrontent des contextes relativement stables et qui possèdent des ressources locales limitées. Une structure fédérative formerait des Filiales qui affrontent des contextes stables et qui possèdent une abondance de ressources locales. Finalement, une structure en clan formerait des Filiales qui affrontent des contextes complexes et qui possèdent des ressources locales limitées.

Ainsi, la structure de gestion entre le Siège et la Filiale peut servir tant pour la coordination (à travers les différentes formes de composer les groupes de travail, parmi elles, l'utilisation de l'expatriation) que pour le contrôle (à travers certaines formes d'imposition de cette structure, du Siège pour la Filiale, en utilisant aussi l'expatriation). On joue entre la coordination et le contrôle au moment où l'on définit la structure de la Multinationale.

3.3 Coordination et Contrôle par l'Échange d'Information

Les différentes formes de structuration des métiers entre Siège et Filiale peuvent affecter les possibilités d'échanges de ressources, de capacités et/ou de compétences dans la relation entre ces deux entités et aussi dans la relation entre les Filiales. Beddi (2004) souligne le développement de compétences dans le double sens Siège/Filiale, l'organisation des interrelations entre les Filiales par le Siège et la constitution de réseaux personnels, comme d'importantes caractéristiques de la

relation Siège/Filiale. Celles-ci peuvent être considérées comme des sources importantes pour favoriser l'échange de connaissance dans la relation entre les entités.

Ces échanges s'exercent normalement à travers des sources formelles et/ou informelles. Kranias (2001), étudiant les entreprises japonaises, souligne le rôle du contrôle formel dans ce type d'entreprise, même si le contrôle par la culture est plus usuellement exploré dans la littérature liée aux sociétés japonaises. Il souligne le gain d'autonomie de quelques Filiales avec le passage du temps, et l'échange de rapports périodiques comme une forme de contrôle formel qui s'établit au fur et à mesure que la Filiale devient plus mûre. Martinez et Jarilo (1989) résument quelques mécanismes de coordination formels et d'autres plus informels. Les mécanismes de coordination formels seraient :

- Création de départements ou de regroupement des unités organisationnelles ;
- Centralisation ou décentralisation de la prise de décision à travers la hiérarchie de l'autorité formelle ;
- Formalisation et normalisation : politiques décrites, règles, description de positions et procédures standardisées grâce à des manuels et des lettres ;
- Planification : planification stratégique, budget, plans fonctionnels, agendas, etc;
- Contrôle de résultats et de comportements : performance financière, rapports techniques, données de vente et de marketing, de surveillance directe, etc.

Ces auteurs soulignent aussi quelques mécanismes de coordination plus informels, comme :

- Relations latérales ou interdépartementales : contacts directs entre les managers, équipes temporaires ou permanentes, comités, intégrateurs, départements intégrés ;
- Communication informelle : contacts personnels entre les managers, voyages managériels, rencontres, conférences, transfert de managers, etc ;
- Socialisation : construction d'une culture organisationnelle d'objectifs stratégiques et de valeurs connues et partagées à travers la formation de managers, le transfert de managers, la gestion de carrières, les systèmes de mesure et de récompense, etc.

Ces mécanismes formels et moins formels indiqués par Martinez et Jarillo (1989) exposent la forme selon laquelle la structure des différents secteurs dans la relation entre Siège et Filiale peut affecter les possibilités d'échanges d'informations entre les entités, et peut aussi influencer le partage de valeurs et la formation d'une culture partagée par la Multinationale. En plus d'une forme de coordination, le transfert d'informations peut aussi représenter une forme de contrôle entre le Siège et la Filiale, en rendant possible que le Siège identifie ce qui est fait et construit par la Filiale.

3.4 Coordination et Contrôle par la Culture Organisationnelle

La structuration des différents métiers entre le Siège et la Filiale, ainsi que les échanges d'informations qui s'opèrent au travers de ces différentes formes de structuration, ont aussi des implications dans le partage de valeurs entre Siège et Filiale, c'est-à-dire dans la coordination et/ou le contrôle à travers la culture de l'entreprise.

Schwartz et Davis (1981) définissent la culture organisationnelle comme la norme de croyances échangées entre les membres d'une organisation. Allaire (1984) affirme que la culture organisationnelle est influencée par trois facteurs principaux : les valeurs et les qualités intrinsèques de la société où l'entreprise est insérée ; l'histoire de l'organisation ; et les facteurs contingents. En explorant exactement la culture comme une forme de contrôle organisationnel, à l'inverse du traditionnel contrôle webberien par la structure bureaucratique, Ouchi et Jaeger (1978) et Jaeger (1983) discutent l'organisation de type Z, où le contrôle se fait à partir de mécanismes informels et implicites, semblables à ceux observés dans les entreprises japonaises. Dans ce type d'organisation, la culture représente un vaste ensemble de valeurs qui y sont partagées.

Jaeger (1983) souligne que la surveillance dans un système de contrôle purement culturel se fait à travers des interactions interpersonnelles. Tous les membres de la culture sont "familiers" et partagent les attentes. Performance et compromission sont observées au cours des relations interpersonnelles. Les *feedbacks* sont réalisés de personne à personne, et peuvent se faire de manière subtile. La culture devient un guide de comportement riche et suffisant .

Dans des organisations où le contrôle par la culture se fait de forme plus effective, les relations interpersonnelles prennent place de forme plus informelle (Jaeger, 1983, Kranias, 2000). Comparativement à des systèmes de contrôle bureaucratique, le système de contrôle par la culture a besoin d'un plus grand effort de formation et de socialisation, pour qu'il puisse être bien mis en oeuvre (Baliga et Jaeger, 1984). Ainsi, chaque membre de l'organisation doit non seulement apprendre explicitement l'ensemble de règles et de règlements de l'organisation, mais aussi apprendre et devenir une partie d'un subtil et complexe système de contrôle basé sur des valeurs clés.

De cette façon, Baliga et Jaeger (1984) rappellent que dans un contrôle par la culture, le résultat attendu est la consolidation de normes de performance partagées et d'une philosophie de gestion partagée. Dans son étude dans des entreprises japonaises, Kranias (2000) souligne qu'avec le temps, les Filiales mûrissent et gagnent une plus grande autonomie, en rendant possible que la participation du Siège soit plus flexible.

Nohria et Goshal (1994), en suivant la même ligne, affirment qu'un haut niveau de valeurs partagées dans la relation entre Siège et Filiale est une importante manière d'améliorer la performance de la Multinationale, autrement dit, que ce serait une manière intéressante de

coordination dans la relation entre le Siège et la Filiale. Ainsi, la culture peut représenter, en plus d'une forme de contrôle, une forme de coordination entre le Siège et la Filiale, en rendant possible que le Siège intègre les systèmes de valeurs global et local.

3.5 Coordination et Contrôle par la Justice Procédurale

Tant la structuration des métiers, que l'échange de connaissance et le partage de valeurs dans la relation entre Siège et Filiale ont des implications dans la perception des managers de la Filiale sur le bon déroulement de cette relation. Les différences de traitement exercé par le Siège face aux Filiales sont explorées par Kim et Mauborgne (1991; 1993) et Taggart (1997), par le biais du concept de justice procédurale.

Kim et Mauborgne (1993) définissent la justice procédurale comme la mesure dans laquelle les dynamiques du processus de construction stratégique de corporations Multinationales sont jugées comme équitables par les principaux managers des Filiales. Ces auteurs (Kim et Mauborgne, 1991) définissent 5 caractéristiques de la justice procédurale perçues par les principaux managers des Filiales :

- le niveau corporatif connaît la situation locale des Filiales ;
- il existe une double communication dans le processus de construction de la stratégie de la Multinationale ;
- le niveau corporatif est équitable dans la prise de décision dans la relation entre les Filiales;
- les succursales peuvent contester légitimement la vision stratégique du niveau corporatif ;
- les Filiales reçoivent un rapport sur la décision stratégique finale du niveau corporatif.

Elis (2000), utilisant ces caractéristiques, affirme que les managers de Multinationales doivent considérer leurs organisations comme un réseau de sous-unités, où le rôle de chaque sous-unité doit être explicitement communiqué, afin qu'elles sachent quel est leur rôle et comment elles contribuent aux objectifs généraux de l'entreprise. Les managers doivent établir des structures et des processus flexibles au niveau corporatif, en différenciant leurs pratiques de gestion conformément à chaque Filiale.

Taggart (1997), à son tour, lie les concepts de justice procédurale et d'autonomie de la Filiale pour proposer une typologie pour la relation Siège/Filiale :

- Filiale collaboratrice (quand il y a un haut degré de justice procédurale et un faible degré d'autonomie de la Filiale) ;
- Filiale vassale (quand il y a un faible degré de justice procédurale et un faible degré d'autonomie de la Filiale) ;

- Filiale militante (quand il y a un faible degré de justice procédural et un haut degré d'autonomie de la Filiale) ;
- Filiale partenaire (quand il y a un haut degré de justice procédural et un haut degré d'autonomie de la Filiale).

Molm, Takahashi et Peterson (2003) soulignent, de leur côté, le fait que la justice perçue dans une relation sociale ne serait pas seulement rapportée aux résultats obtenus dans la relation, mais aussi à comment ces résultats sont obtenus. Ils affirment que les échanges, où les résultats sont les mêmes et la structure employée est aussi la même, sont perçus comme plus injustes quand les résultats sont vus en termes de pouvoir de marchandage, que lorsqu'ils sont réciproquement réglés. C'est-à-dire qu'ils soulignent l'importance qui doit être également donnée à la construction d'une relation d'échange de réciprocité et de recherche de synergies entre les acteurs impliqués.

Ainsi, on perçoit qu'à travers ses différentes caractéristiques, la justice procédurale peut aussi servir comme une forme de coordination pour la Multinationale (en établissant des normes de communication des objectifs, en rendant possible le questionnement de ces objectifs par les Filiales, et en établissant des normes de traitement équitables entre les Filiales) et comme une forme de contrôle (en étant constamment informé sur la réalité locale, en engageant les Filiales dans la prise de décision pour savoir ce que leurs managers pensent et comment ils agiront).

3.6 Coordination et Contrôle par la Fixation d'Objectifs

Parmi les caractéristiques de la justice procédurale, l'exigence d'une double communication dans le processus de construction de la stratégie de la Multinationale va à la rencontre de ce que Beddi (2004) considère comme la fixation d'objectifs de forme mixte entre Siège et Filiale. Même si l'auteur souligne le rôle de la définition d'objectifs mixtes (ambitieux et classiques), elle souligne aussi la relation entre le Siège et la Filiale dans la définition de ces objectifs.

Elis (2000) souligne aussi cette caractéristique. L'auteur remarque que les managers de Multinationales doivent établir une procédure de décision pour les objectifs stratégiques, d'une manière qui favorise la communication bilatérale, l'échange d'informations, la consistance dans les informations passées, la possibilité d'autonomie, et la familiarité avec les conditions locales. Ceci maximiserait la perception de justice procédurale dans les différents contextes stratégiques.

Les 4 types de structures de Multinationales proposés par Perlmutter (1984) ont aussi une influence sur la définition des objectifs. Comme il a été déjà présenté, cet auteur propose 4 types d'organisations Multinationales : ethnocentrique ; polycentrique ; géocentrique et régiocentrique. Pour chacune d'elles, la structure influence directement le degré de participation du Siège et de la Filiale dans la définition des objectifs stratégiques de la Multinationale.

En fait, la fixation d'objectifs peut aussi être utilisée comme une forme de coordination (impliquer toutes les Filiales dans la procédure de décision) et une forme de contrôle (en impliquant les Filiales, la possibilité existe de connaître ce que celles-ci pensent faire et d'exercer un certain contrôle sur ces décisions).

3.7 Consolidant Quelques Caractéristiques Principales de la Relation Siège/Filiale

Compte tenu des différentes caractéristiques de la relation Siège/Filiale qui ont été présentées, le Tableau 14 résume certaines de ces caractéristiques qui ont été fondamentales pour la présente recherche, après les études de cas. Le rôle de ces caractéristiques est ici souligné, soit pour la coordination, soit pour le contrôle de la relation entre Siège et Filiale.

Tableau 14: Caractéristiques de Coordination et Contrôle de la relation Siège/Filiale.

RELATION SIÈGE/FILIALE			
Caractéristiques	Définition	Auteurs	
COORDINATION ET CONTRÔLE	Expatriation et transfert de personnels	Exploitation des compétences du personnel de différentes unités, en vue de réaliser des échanges entre celles-ci.	Edstrom et Galbraith (1977), Harzing (2001), Beddi (2004)
	Structure Organisationnelle	Structure pour la gestion de la Multinationale et de ses unités.	Nohria et Goshal (1994), Prahalad et Doz (1987)
	Transfert formel d'informations	Utilisation de formes formelles, comme rapports, rendez-vous, conférences, intranet, etc.	Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989),
	Transfert informel d'informations	Utilisation de formes informelles, comme contacts hors de la hiérarchie ou hors des conventions formelles.	Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004)

Culture Organisationnelle	Valeurs qui guident les actions de la Multinationale.	Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Allaire (1984), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
Justice Procédurale	Connaissance de la situation des Filiales, communication bilatérale, légitimité de questionnement de la part des Filiales, égalité de traitement entre les Filiales et communication des objectifs globaux définis.	Kim et Mauborgne (1991; 1993), Taggart (1997), Elis (2000), Taggart (1997), Molm, Takahashi et Peterson (2003)
Fixation mixte d'objectifs	Jeux entre centralisation et décentralisation de décisions entre Siège et Filiale.	Perlmutter (1984), Elis (2000), Beddi (2004)

Section IV : Conclusion du Chapitre

Compte tenu des différents concepts qui ont été présentés et développés au long de ce chapitre, est consolidée, ici, la façon dont ces concepts sont compris et utilisés dans cette recherche. On remarquera que la systématisation de ces concepts, bien qu'ils aient déjà été présentés à ce moment du travail, a seulement été possible après la réalisation de la partie empirique de la recherche. Cette remarque est importante afin de souligner encore une fois le caractère abductif de celle-ci.

Il est ici compris que le processus de formation de la stratégie d'entreprise se fait au travers d'un mouvement constant entre délibération et émergence, qui passe par la relation entre Siège et Filiales, conformément aux divers auteurs discutés. Dans le cas de Multinationales, il est compris que le processus de formation de la stratégie d'entreprise se ferait au travers des mécanismes de coordination et de contrôle, par le transfert de personnels, par la structure organisationnelle, par l'échange d'informations, par la justice procédurale, et par la définition d'objectifs. En ce sens, le Tableau 15 présente, d'une façon résumée, les principaux auteurs mobilisés pour l'étude de la

relation délibération/émergence, dans le processus de formation de la stratégie de Groupes Multinationaux.

Comme il a été présenté au long de ce chapitre, il y a plus d'un demi-siècle que différentes propositions sont faites qui visent à faire avancer la connaissance existante dans la discipline de stratégie d'entreprise. Bien que ces efforts illuminent déjà divers points importants de cette discipline, beaucoup d'autres points restent encore ouverts pour être approfondis.

En ce sens, ces dernières années, plusieurs auteurs ont cherché à incorporer le concept de développement durable dans les stratégies d'entreprises. Les propositions de ces auteurs, bien qu'elles caractérisent encore un mouvement de consolidation du sujet, montrent déjà quelques avancées importantes dans la considération des dimensions à la fois économiques, sociales et environnementales, au moment de la définition des objectifs stratégiques.

Les constants *trade-offs* impliqués dans l'assimilation de ces trois dimensions dans la stratégie d'entreprise ont ramené le champ à un débat de plus en plus riche sur les différentes possibilités d'incorporation de cette posture durable par les entreprises. Qu'il soit la conséquence de pressions issues de législations nationales ou internationales, ou qu'il soit la conséquence de la pression de groupes organisés, l'agenda des entreprises pour ce siècle doit de plus en plus considérer l'importance de développer des objectifs solides en termes environnementaux et sociaux.

Tableau 15 : Principales éléments théoriques mobilisés de ce Chapitre.

Éléments Théoriques	Caractéristiques	Auteurs
PROCESSUS DE LA FORMATION DE LA STRATÉGIE	Constant mouvement entre Délibération/Émergence	Avenier (1997) et Martinet (2001)
COORDINATION ET CONTRÔLE	Expatriation et transfert de personnels	Edstrom et Galbraith (1977), Harzing (2001), Beddi (2004)
	Structure Organisationnelle	Nohria et Goshal (1994), Prahalad et Doz (1987)
	Transfert formel d'informations	Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989),
	Transfert informel d'informations	Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004)

	Culture Organisationnelle	Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Allaire (1984), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
	Justice Procédurale	Kim et Mauborgne (1991; 1993), Taggart (1997), Elis (2000), Taggart (1997), Molm, Takahashi et Peterson (2003)
	Fixation mixte d'objectifs	Perlmutter (1984), Elis (2000), Beddi (2004)

Au prochain chapitre, sont précisément présentées certaines de ces discussions sur le développement durable, en cherchant à l'intégrer comme un élément stratégique pour les entreprises et en indiquant quelques aspects qui pourraient être observés.

Chapitre 2 : Développement Durable

Dans ce chapitre sont explorées certaines des principales discussions relatives à la thématique du développement durable. Pour ce faire, la base de départ sera une contextualisation historique de l'évolution de ce concept dans le monde. Ensuite, seront présentées certaines des discussions et propositions qui impliquent cette thématique du point de vue de son incorporation dans la réalité entrepreneuriale. À partir de la discussion de l'incorporation de cette thématique dans les stratégies des entreprises, quatre sujets gagnent de l'importance pour cette recherche et sont présentés avec une plus grande profondeur : considération des *stakeholders* compte tenu du développement durable, gouvernance d'entreprise compte tenu du développement durable : éthique d'entreprise compte tenu du développement durable et apprentissage organisationnel compte tenu du développement durable. On remarquera que ces quatre sujets ont émergé et sont discutés sous le point de vue du développement durable et non d'une façon générale. Ce qui signifie que, bien que la diversité de contributions existantes dans chacun de ces sujets soit ici reconnue, l'effort de construction théorique qui a été réalisé ici s'est fait dans le but de les caractériser à l'intérieur de la discussion du développement durable, et donc, ils n'ont pas été discutés théoriquement, dans leur intégralité. Il est à observer aussi que la cible de la discussion sur ces 4 thématiques a été définie seulement après la deuxième phase de la recherche, lorsqu'ont

été réalisés les entretiens avec les *experts* et que ces thématiques ont émergé. Suivant une démarche abductive de recherche, un retour au référentiel théorique a été mené, pour les approfondir.

Section I : Historique de la Discussion sur le Développement Durable

Martinet et Reynaud (2004) présentent une contextualisation historique des relations entre l'homme et la nature. Selon eux, dans l'Antiquité, l'être humain avait une perception religieuse de la nature, et vénérait celle-ci comme si elle était une entité divine. Au Moyen-Âge, se perd ce caractère divin de la nature et elle commence à être dominée par les êtres humains. Cette notion est également ressentie en économie, où il existe un changement d'une économie naturelle, où les individus recherchent seulement leur subsistance (avec déjà quelques mouvements d'échanges commerciaux), vers une économie monétaire. De la période de la Renaissance jusqu'à aujourd'hui, la relation de l'être humain avec la nature s'est basée sur la logique scientifique, à partir des bases de la science imposées par les contributions de Galilée, Newton et Descartes. De nos jours, Martinet et Reynaud (2004) affirment qu'il existe une tendance qui commence à grandir, principalement à partir des dernières décennies, dans le sens de l'internationalisation de la nature et d'une préoccupation quant à la protection de celle-ci.

Bernardes et Ferreira (2003) complètent cette contextualisation historique, en rappelant que, durant le XIX^{ème} siècle, une compréhension des relations entre société et nature s'est développée, où l'on croyait que la nature était illimitée en ressources à la disposition de l'homme. Basées sur cette conception, se sont développées des pratiques, au moyen du processus d'industrialisation, où l'accumulation se faisait à travers l'exploitation intense des ressources naturelles, avec des effets pervers pour la nature et pour les êtres humains. On pensait que la croissance économique n'aurait pas de limites et que le développement signifierait dominer la nature et les êtres humains. Ces auteurs rappellent que cette forme de pensée subissait une grande influence du modèle de science qui était en vigueur depuis le XVI^{ème} siècle, où elle était vue comme une forme d'intervention dans la nature avec des objectifs pratiques et économiques.

Cependant, Bernardes et Ferreira (2003) rappellent que l'un des plus importants mouvements sociaux des dernières années, promouvant de significatives transformations dans le comportement de la société et dans l'organisation politique et économique, a été la dite "révolution environnementale". Possédant des racines dès la fin du XIX^{ème} siècle, les discussions environnementales surgissent avec plus de forces après la Deuxième Guerre Mondiale, en promouvant des changements significatifs dans les visions du monde. Ces auteurs rappellent que l'humanité en vient à percevoir, pour la première fois, que les ressources naturelles sont limitées et

que les utiliser de manière incorrecte peut représenter la fin de l'espèce elle-même. Ainsi, avec le surgissement de la conscience de l'environnement, la science et la technologie sont questionnées, car elles se mettent au service de la logique capitaliste d'accumulation.

Selon Bernardes et Ferreira (2003, p.41),

"La crise du modèle actuel de développement capitaliste, la menace d'épuisement des ressources naturelles de la planète, la croissance de la population et de la consommation, les niveaux élevés de pollution de l'atmosphère et des eaux se réfèrent à l'abus capitaliste de la science et de la technologie, dont l'utilisation, si elle était correcte, signifierait l'émancipation de l'homme. Donc, il existe une forte contradiction entre les principes de base de fonctionnement du capitalisme et la préservation d'un équilibre d'environnement. La science moderne, avec ses méthodes et concepts, a généré un univers dans lequel la domination de la nature est étroitement liée à la domination des hommes."

Martinet et Reynaud (2004) complètent en affirmant que l'être humain est un élément au sein d'un écosystème et qu'il est donc influencé par, et qu'il influence directement et indirectement, l'environnement. Ces auteurs rappellent que la Terre, avec 6 milliards d'habitants, n'a pas la capacité de fournir à tous ces individus le standard de vie des occidentaux des pays les plus développés. Ils tirent l'alarme sur le fait que si tous les 6 milliards d'habitants cherchaient à atteindre ce standard de vie, seuls 700 millions parviendraient à être satisfaits.

En ce sens, Martinet et Reynaud (2004, p.20) présentent un tableau (Tableau 16) sur l'évolution de l'environnement mondial.

Tableau 16: Évolution de l'Environnement Mondial.

CARACTERISTIQUES	1950	1972	1997
Population (en milliards d'individus)	2,5	3,8	5,8
Mégalopoles	2	9	25
Alimentation (production moyenne par personne et par jour en calories)	1980	2450	2770
Pêche (prises annuelles en millions de tonnes)	19	58	91
Consommation d'eau (eaux utilisées annuellement en km ³).	1300	2600	4200
Couverture forestière (avec une base 100 en 1950)	100	85	70

Émission de CO ₂ (millions de tonnes de carbone par an)	1,6	4,9	7,0
	1950	1972	1997

Source: Adapté de Martinet et Reynaud (2004, p.20)

Ce scénario, et plus spécifiquement l'augmentation de la population mondiale, a conduit à une augmentation des nécessités de consommation. En ce sens, Martinet et Reynaud (2004) affirment que l'augmentation des nécessités a conduit à une sous-utilisation des ressources naturelles et, en même temps, à une augmentation de la pollution de la planète. Ces deux derniers, à leur tour, ont conduit, respectivement, à un déficit des ressources naturelles et à une modification de l'environnement naturel (qui est aussi responsable de ce déficit).

Au premier plan de ces relations, les auteurs présentent certains des grands problèmes de la planète actuellement : Coût de l'utilisation des ressources naturelles (déforestation, avec des conséquences sur les bassins hydriques, sur les sols et sur le climat de la planète; désertification, avec des conséquences comme l'érosion et la stérilisation des sols, la raréfaction de nombreuses espèces, la diminution de la surface disponible pour la culture ou l'élevage, etc; diminution des réserves d'eau douce; exploration criminelle des minerais; perte de diversité biologique, avec impact sur la diminution de la variabilité génétique, et sur la vulnérabilité des espèces existantes). Coût de la technologie (acidification des pluies, avec impact sur la dégénérescence des forêts et sur la stérilisation des lacs; changements climatiques comme conséquence de la pollution industrielle); Coût de la technologie supporté par les ressources naturelles (pollution de l'eau, avec impact sur la disponibilité de l'eau potable; pollution des sols, avec impact sur l'agriculture et sur la diversité des espèces; pollution de l'air, avec impact sur divers problèmes de santé).

Bien que la réalité soit celle-ci, en termes historiques, quelques importantes Conférences commencent à se produire à partir de la deuxième moitié du XXe siècle. Bernardes et Ferreira (2003) remarquent que la première grande conférence internationale pour discuter du problème environnemental a été la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement, réalisée à Stockholm, en Suède, en 1972. Cette Conférence a créé quelques programmes et quelques commissions importants, comme le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUMA), l'*Earthwatch* et la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMMAD). Selon ces auteurs, à partir de cette Conférence, le sujet environnemental a définitivement gagné son espace dans l'agenda et dans les discussions de l'ONU.

Ces auteurs remarquent, qu'après Stockholm 1972, la plus importante réunion internationale tenue a été la Conférence sur l'Environnement et le Développement (ÉCO 1992), à Rio de Janeiro, au

Brésil. Ils remarquent que cette Conférence a représenté une grande marque de l'internationalisation définitive de la protection environnementale et des éléments liés au développement. Lors de celle-ci, ont été créés des éléments importants comme l'Agenda 21 et le Fond Global pour l'Environnement de la Banque Mondiale. Aggeri *et al.* (2005) remarquent aussi l'importance du rapport Meadows, organisé par le Club de Rome. Ces auteurs rappellent que dans ce rapport et dans la conférence de Stockholm, a été revendiqué le besoin de concilier les nécessités des générations actuelles et des générations futures, bien que l'expression "développement durable" n'y soit pas encore évoquée.

En ce sens, D'Humières (2005) distingue cinq "grandes dates" liées à des discussions sur le développement durable.

La première est 1987, avec la publication du rapport Brundtland (*Our Common Future*), dans la Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement, qui a consacré le terme "*sustainable development*" et a gagné le nom de sa présidente "Mme Gro Harlem Brundtland". Dans ce rapport, le terme "développement durable" est défini comme "un développement qui fait attention aux nécessités du présent sans compromettre les possibilités des générations futures de faire attention à leurs propres nécessités" (*WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 1987, p.43).

La deuxième est 1992, avec la conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, réalisée à Rio de Janeiro et appelée également "le Sommet de la Terre". Lors de cette Conférence, le développement durable est légitimé par 182 nations, et y sont définies certaines de ses finalités. D'une façon générale, on définit la nécessité de considérer les êtres humains au centre du concept de développement durable, en vue de garantir à ceux-ci, une vie saine et productive, en harmonie avec la nature, en combattant la pauvreté et en respectant les générations présentes et futures. De plus, y est définie la nécessité de préserver l'équilibre planétaire et les ressources environnementales pour un développement de long terme, en faisant attention aux modes de production et à la consommation durable.

La troisième date est 1997, avec la définition du protocole de Kyoto. L'objectif de ce protocole était dans la réduction des émissions de gaz polluants par les pays industrialisés. D'Humières (2005) rappelle qu'au cours d'autres Conférences comme "Buenos Aires 1998", "Bonn 1999" et "La Haye 2000", les difficultés augmentent pour la mise en oeuvre du protocole de Kyoto, principalement parce que diverses tentatives de flexibiliser les règles imposées ont eu lieu.

La quatrième est la Déclaration du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies (ONU), réalisée en 2000, à New York, dans laquelle ont été réaffirmés quelques objectifs internationaux pour le développement : réduire la pauvreté extrême et la faim ; assurer une éducation primaire à tous ; promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomie féminine ; réduire la mortalité infantile ; améliorer la

santé maternelle ; combattre le SIDA et d'autres maladies ; assurer un environnement durable ; établir des partenariats mondiaux pour le développement.

La cinquième date est le "Johannesburg 2002", quand la coupole mondiale reconnaît le rôle des entreprises dans la mise en place du développement durable. À partir de cet appel, quelques secteurs se sont mobilisés qui se sont compromis à s'engager dans des initiatives qui promouvaient le développement durable au moyen de leurs stratégies. En ce sens, le côté entrepreneurial a été représenté par le *Business Action for Sustainable Development* (BASD), constitué à partir d'initiatives de l'*International Chamber of Commerce* (ICC) et du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Compte tenu de ce contexte historique, dans la section suivante, seront présentées certaines postures adoptées face au développement durable, en soulignant la posture adoptée ici.

Section II : Le Développement Durable dans ses Différentes Approches

Face à cette description historique, Bernardes et Ferreira (2003) remarquent que le mouvement écologique commence à provoquer quelques changements d'attitudes importants dans toute la planète. Ceci est évident dans des faits comme : le changement du style de vie de la classe moyenne occidentale ; l'augmentation de la consommation de marchandises écologiques ; la diminution de la taille des familles ; l'économie domestique des ressources énergétiques ; l'implantation, dans le monde entier, de réserves naturelles et de secteurs de conservation historique ; l'augmentation des agences gouvernementales guidées par des questions environnementales ; ainsi que l'augmentation des lois environnementales. De la sorte, les mouvements environnementaux contribuent à une nouvelle relation entre la société et la nature.

Néanmoins, cette description et toutes ces avancées se sont développées à partir de différentes visions sur ce que serait, et sur comment devrait être conduit, un développement réellement durable. En partant d'une logique multidimensionnelle, certains auteurs proposent usuellement la considération d'au moins 3 dimensions (économique, sociale et environnementale), lorsque l'on pense en termes de développement durable. Sachs (1993; 2002; 2004) avance dans ce sens. Il propose que les actions doivent être pensées selon 7 dimensions différentes : sociale, culturelle, écologique, environnementale, territoriale, économique, politique (nationale et internationale). De son côté, Spangenberg (2004) ne va pas aussi loin, mais il ajoute aux 3 dimensions traditionnelles (économique, sociale et environnementale), la dimension institutionnelle, plus liée à l'environnement institutionnel des différents pays. Également dans une logique multidimensionnelle, Starik et Rands (1995) proposent que les dimensions individuelle,

organisationnelle, politico-économique, socio-culturelle et écologique soient celles qui devraient être considérées pour un développement durable.

Même en reconnaissant ces différentes tentatives d'incorporer des multiples dimensions à la discussion du développement durable, est ici assumé le développement durable dans sa vision la plus traditionnellement discutée, c'est-à-dire le développement à partir des dimensions économique, sociale et environnementale. Néanmoins, sont également considérés ici les différentes approches ou les "paradigmes" liés au développement durable, comme discuté par Gladwin, Kennelly et Krause (1995) et Egri et Pinfield (1999), et qui peuvent être assumés lorsque l'on parle de développement durable.

Gladwin, Kennelly et Krause (1995) présentent un classement selon trois paradigmes pour la compréhension du développement durable : le paradigme technocentrique classique (*conventional technocentrism*) ; le paradigme de l'écocentrisme antithétique (*antithetical ecocentrism*) ; et le paradigme de la "*sustaincentrism*".

Selon ces auteurs, le paradigme technocentrique classique est dominant dans le monde actuel, étant présent dans les approches utilisées par les principaux managers d'entreprises et dans les principaux *journals* internationaux de gestion. Basiquement, ce paradigme part de la présupposition selon laquelle la Terre est inerte et passive et, de la sorte, sujette à l'exploitation. Il n'existe, ainsi, pas de préoccupation quant à la limitation des ressources naturelles, celles-ci étant vues comme importantes pour garantir le développement économique.

Le paradigme écocentrique se sustente, lui, sur une notion d'inspiration philosophique de la Terre, dans laquelle on rejette la domination de l'homme sur la nature. S'engagent dans ce paradigme les activistes des droits des animaux, les écoféministes, les agriculteurs organiques, les écologistes radicaux, parmi d'autres. Les défenseurs de ce paradigme partent du principe selon lequel la Terre est vivante et, par là, sensible à l'action humaine. Ainsi, les humains ne doivent pas occuper une place privilégiée sur la planète, mais être considérés comme une espèce de plus qui habite la Terre, comme toutes les autres.

Pour avancer au troisième paradigme, Gladwin, Kennelly et Krause (1995) présentent quelques critiques aux deux paradigmes précédents. Selon eux, le paradigme technocentrique possède des problèmes par rapport aux préoccupations quant à l'avenir de l'humanité, dès lors qu'il recherche l'exploitation indistincte des ressources naturelles. En outre, il privilégie une minorité, détentrice du capital et des grandes corporations, en garantissant ainsi une distribution de revenu injuste. D'autre part, le paradigme écocentrique diminue l'importance humaine quant à la planète et utilise quelques prescriptions qui vont contre les tendances perçues (comme, par exemple, de déterminer la nécessité de réduction de la population, devant une tendance contraire), qui les rendent problématiques dans la pratique. De cette façon, Gladwin, Kennelly et Krause (1995) affirment

qu'il est nécessaire de passer par une perspective plus intégrative, qui serait en consonance avec le paradigme du *sustaincentrism*.

Selon Gladwin, Kennelly et Krause (1995), ce paradigme part de questionnements tels que : Comment voulons-nous vivre ? Quelle est la qualité humaine de l'humanité, et la qualité naturelle de la nature, qui doivent être préservées ? Ce paradigme vise à l'inclusion, la connectivité, l'équité, la prudence et à un développement humain en sécurité. Ainsi, le passage d'un paradigme technocentrique et écocentrique à un paradigme *sustaincentrism* représente d'ouvrir, et non pas de fermer le débat sur le rôle "d'organisations plus humaines" dans la vie de la Terre.

Egri et Pinfield (1999), à leur tour, présentent un classement beaucoup semblable à celui de Gladwin, Kennelly et Krause (1995), par rapport à la manière de représenter les discussions environnementales actuelles. Selon eux, 3 perspectives existeraient également : la perspective sociale dominante ; la perspective de l'environnementalisme radical ; et la perspective de l'environnementalisme renouvelé.

La perspective sociale dominante adhère aux principes et aux objectifs néoclassiques (croissance économique et profit), avec les facteurs naturels considérés comme externes à l'organisation, ou comme des ressources à explorer infiniment. Selon cette vision, les problèmes environnementaux observables peuvent être résolus à travers le développement économique et technologique. Une autre élément important de ce paradigme est la notion d'auto-déterminisme des personnes et le contrôle centralisé des sociétés par les élites sociales, politiques et économiques. Dans ce type de société à forte hiérarchie, les auteurs affirment que, tant les personnes que la nature non humaine sont évaluées seulement selon une logique instrumentale, sans prendre en compte leur valeur intrinsèque et spirituelle.

La perspective de l'environnementalisme radical adhère à la promotion d'une vision de la biosphère et de la société humaine basée sur les principes écologiques du holisme, de l'équilibre de la nature, de la diversité, des limites finies, et des changements dynamiques. Au contraire du paradigme social dominant qui croit à l'utilisation illimitée des ressources naturelles et à la croissance économique également illimitée, la perspective de l'environnementalisme radical croit que les limites et le délicat équilibre de la biosphère exigent la préservation et la conservation des ressources naturelles, au travers de l'éthique anti-consumiste et anti-matérialiste.

Dans cette perspective, Egri et Pinfield (1999) affirment qu'il existerait quatre philosophies principales :

- Écologie Profonde : qui postule "l'égalitarisme biosphérique", c'est-à-dire où les humains n'ont pas le droit d'intervenir sur la richesse et sur la diversité de toutes les formes de vie

(humaines et non humaines), l'application de concepts culturels humains étant nécessaire, et allant des droits, valeurs et éthique, à l'environnement naturel;

- Écologie Spirituelle : qui partage avec l'Écologie Profonde la nécessité de changements dans la conscience humaine, en défendant la reprise des liaisons sacrées de l'humanité avec tous les aspects de la création;
- Écologie Sociale : qui défend une vision environnementale intégrée à un agenda social, compte tenu du fait que les questions environnementales et sociales seraient liées;
- Écoféminisme : qui défend une vision où la domination de la nature est vue comme étant liée à la domination hiérarchique des hommes, basée sur le type, la race, l'ethnie et la classe sociale. De cette manière, elle cherche à mettre fin à toutes les formes d'oppression au moyen de la justice sociale.

Egri et Pinfield (1999) apportent comme troisième perspective l'environnementalisme renouvelé. Selon ces auteurs, les origines de cette vision s'ancrent au XIXe siècle, lors des premières critiques aux effets de l'industrialisation. Dans cette perspective, la technologie est considérée comme le véhicule pour le progrès scientifique et économique, ainsi que le moyen pour détecter et diriger les risques environnementaux qui menacent la survie humaine et son bien-être. En ce sens, la métaphore mécaniciste est évidente, puisqu'il y a un ciblage dans l'usage efficace des ressources naturelles et dans la réduction au minimum des effets économiques de la pollution. D'autre part, il est également évident que cette perspective cherche à incorporer une approche systémique pour le développement durable, en travaillant avec le concept d'entropie des systèmes et en reconnaissant que les limites des systèmes physiques et économiques obligent au développement de ressources énergétiques renouvelables et à la conservation de ressources non renouvelables.

Toujours relativement à la perspective de l'environnementalisme renouvelé, Egri et Pinfield (1999) remarquent que le concept de *stakeholders* vient à être exploré, principalement en ce qui concerne les droits de ces *stakeholders*. C'est-à-dire qu'il existe une préoccupation importante avec les parties prenantes et avec les conséquences des actes organisationnels pour ceux-ci. De plus, ces auteurs affirment que c'est dans cette perspective que la notion de développement durable apparaît avec force. Selon eux, l'objectif du développement durable est ici dans une réconciliation entre la croissance économique et la protection environnementale, tant au niveau local que national et global. Plus encore, il est ici considéré qu'une des principales causes de la dégradation environnementale est la distribution différente de richesse économique entre les nations industrialisées et les pays émergents.

Les 3 perspectives discutées par Egri et Pinfield (1999) sont plus rapportées aux dimensions économique et environnementale. Néanmoins, elles se complètent avec les 3 "paradigmes" discutés par Gladwin, Kennelly et Krause (1995), où la dimension sociale gagne aussi un espace.

En même temps que les discussions sur le développement durable se développent dans la littérature académique, des critiques sont faites, principalement lorsque ces différents perspectives et paradigmes ne sont pas considérés. Banerjee (2003), par exemple, affirme que le développement durable se base sur une logique de rationalité économique et non de rationalité écologique comme il est proclamé et, de la sorte, il place les discussions concernant la nature sous le regard des approches économiques modernes. Cet auteur soutient que, du point de vue des corporations, le concept de développement durable n'est viable, dans la stratégie des entreprises, que s'il assure des retours économiques. Cette critique, en fait, se dirige au paradigme technocentrique traditionnel (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995) et/ou à la perspective sociale dominante (Egri et Pinfield, 1999), où les dimensions environnementale et sociale sont considérées seulement comme des ressources pour la dimension économique.

En ce sens, nous assumons ici une posture *sustaincentric* (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995) et/ou d'environnementalisme renouvelé (Egri et Pinfield, 1999), ce qui signifie que les 3 dimensions (économique, sociale et environnementale) se rapportent de forme complexe, et donc que l'on y cherche, constamment, des formes d'équilibrage entre elles.

Dans la sous-section suivante, nous discutons certaines des propositions théoriques liées à l'incorporation du développement durable dans les stratégies d'entreprises.

Section III : Le Développement Durable au Plan des Entreprises

Lauriol (2004) affirme que le débat sur le développement durable se concentre sur les discussions concernant la théorie des *stakeholders* et sur le principe de la responsabilité. En ce sens, Aggeri *et al.* (2005) affirment que le développement durable ne possède pas le même sens dans les entreprises et dans le débat politique, macro national. Selon ces auteurs, dans le contexte de l'entreprise, les deux notions dominantes, liées à l'application du développement durable, sont les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de gestion des *stakeholders*. C'est-à-dire que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise serait la résultante de l'application du développement durable dans le contexte de l'entreprise.

La notion de Responsabilité Sociale D'entreprise est une traduction de la notion anglo-saxonne de *Corporate Social Responsibility* (Aggeri *et al.*, 2005). Aggeri *et al.* (2005) rappellent que le terme "social" a un sens plus ample en Anglais qu'en Français. Ceci signifie qu'il ne se rapporte pas

seulement aux rapports sociaux, mais inclut aussi la protection environnementale et d'autres dimensions sociales comme les relations de l'entreprise avec les communautés locales et avec tous les autres *stakeholders* (non seulement les actionnaires et clients déjà traditionnels). Au Brésil, la notion de responsabilité sociale d'entreprise, bien qu'elle soit profondément attachée à la notion d'une bonne gestion du personnel, incorpore aussi la notion de conservation environnementale et de considération des intérêts des divers *stakeholders*.

Aggeri *et al.* (2005) suggèrent une généalogie pour les concepts théoriques liés dans la discussion de responsabilité sociale de l'entreprise. Selon eux, depuis la fin du XIXe siècle, principalement aux États-Unis, des discussions émergent sur l'articulation entre les grandes entreprises et la société. À partir de 1920, le débat commence à se formaliser, au fur et à mesure que se généralise le modèle de gouvernance dans lequel existent divers actionnaires et la figure du manager salarié. A cette époque, certains managers discutaient déjà le rôle de l'entreprise dans la société, et quelques négociations sociales et actions philanthropiques étaient déjà réalisées.

Aggeri *et al.* (2005) rappellent que, à partir des années 1950 et jusqu'aux années 1975, commencent à se produire les premières formalisations de rapports entre entreprise et société. Dans cette période, le débat sur l'articulation entre l'entreprise et la société gagnent l'ensemble de l'opinion publique, et commencent à se développer des pressions de la société civile, qui vont résulter en de nouvelles réglementations dans les années 1960 et 1970. Ce débat se centre sur les formes d'intégration des entreprises dans la société américaine, en interrogeant les devoirs des entreprises face à la société, et la nécessité de l'encadrement des initiatives privées par le pouvoir public.

De la moitié des années 1970 à la moitié des années 1980, Aggeri *et al.* (2005) rappellent que sont progressivement mis en place les défis liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. On crée, dans les directions générales des grandes entreprises, de nouveaux dispositifs de gestion voués à la gestion de questions publiques. Selon ces auteurs, dans cette période, le champ disciplinaire du *Business and Society* se structure et s'institutionnalise dans les *Business Schools*, bien qu'il existe un problème d'unité dans le champ, compte tenu du fait qu'il y a une fragmentation des approches, bien souvent concurrentes.

À partir de la moitié des années 1980, de nouveaux concepts et tentatives de synthèse sont mises en place, qui visent à rendre le champ du *Business and Society* indépendant et légitime. La notion de *stakeholders* émerge et commence à faire partie des discussions dans ce champ. Des travaux visant à associer la performance sociale avec la performance financière sont développés. Dans les entreprises, la pratique de la responsabilité sociale entrepreneuriale gagne de plus en plus d'adeptes, le développement durable devenant une importante notion à être considérée dans la stratégie d'entreprise. Steurer *et al.* (2005) complètent cette idée en affirmant que les *stakeholders* possèdent un rôle important à plusieurs niveaux de relations entre la gestion des entreprises et la

société. Selon eux, depuis le niveau technique, en passant par le niveau de la gestion de projets, par celui de la gestion corporative de l'entreprise et en arrivant à la gestion de la relation avec la société, la pression exercée par les *stakeholders* (qu'elle soit plus liée à la dimension économique, sociale ou environnementale) devient un lien entre l'entreprise et la société.

Cette reprise historique montre les avancées de l'application de la notion de développement durable dans la gestion des entreprises. Il faut expliciter que cet ensemble de discussions et de concepts, qui constitue la notion de développement durable, se consolide dans la gestion entrepreneuriale à partir du concept de Responsabilité Sociale Corporative. En ce sens, quelques normes et indicateurs ont été développés au long de cette évolution, et sont présentés à suivre.

3.1 Normes, Indicateurs et Rapports sur le Développement Durable dans les Entreprises

Quelques normes et indicateurs ont été développés dans l'intention de fournir aux organisations des paramètres pour qu'elles guident leurs stratégies, en tenant en compte du développement durable. Le développement de celles-ci représente une tentative d'avancer dans la définition de conditions pour l'application du développement durable dans les entreprises, ainsi que de la mesure d'objectifs liés au développement durable. L'évolution dans le développement de ces normes et indicateurs rend possible la progression dans la comparaison de la performance en termes de développement durable, de plusieurs entreprises, dans plusieurs secteurs.

Parmi les normes, il convient de faire ressortir la famille de la certification ISO 14000. Il s'agit d'une certification internationale pour la protection de l'environnement, recherchée par des organisations qui veulent atteindre deux objectifs principaux: minimiser les effets causés à l'environnement par leurs activités développées; réaliser des améliorations continues dans la performance environnementale (Disponible sur <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html> Accès en Mars 2007). En ce sens, un ISO (26.000) pour traiter de questions liées à la responsabilité sociale est en train d'être développé, avec la prévision d'entrer sur le marché en 2008.

Egalement internationale, néanmoins tournée vers les relations avec les employés, la SA 8000 est une norme qui envisage de guider les entreprises vers une humanisation du travail. Organisée par le *Social Accountability International* (SAI), et ayant pour base les directives de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Enfant, cette norme cherche à guider les entreprises par rapport à la sécurité dans le travail, aux discriminations de tous types, à la journée de travail, à l'utilisation du travail des enfants, entre autres. On remarque qu'elle s'élargit aussi aux

fournisseurs et à la communauté dans laquelle est insérée l'entreprise qui l'applique (Disponible sur <<http://www.sa-intl.org>> Accès en Mars 2007).

Une certification internationale, qui est de plus en plus recherchée par les grands Groupes, est la certification Ethibel (Disponible en <<http://www.ethibel.org/>>; Accès en mars 2007). L'objectif de cette certification est de garantir la qualité d'investissements moralement ou socialement responsables, c'est-à-dire de garantir aux investisseurs qu'ils investissent dans des entreprises qui sont réellement responsables, conformément à quelques critères liés au développement durable.

Les indicateurs, quant à eux, en majorité, ont comme base les trois dimensions classiques du développement durable : économique, sociale et environnementale. Ainsi, peuvent être remarqués quelques indicateurs tels que : le *Global Reporting Initiative* (GRI) ; les indicateurs développés par l'Institut Ethos ; et le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

L'indicateur développé par le *Global Reporting Initiative* (GRI) repose sur trois piliers classiques de la durabilité: économique, social et environnemental (*Global Reporting Initiative*. Disponible sur: <www.globalreportinginitiative.org>. Accès en Juin 2005). Néanmoins, l'analyse proposée pour ces dimensions n'est pas une analyse traditionnelle, isolationniste des effets de chacune. En réalité, y est proposée une analyse intégrée, systémique et transversale de ces dimensions, où les effets, sur chacune d'elles, ont des conséquences sur les autres, et où la gestion des items internes à ces dimensions se fait de façon immergée dans une structure complexe. Au sein de cette logique, le GRI propose certaines lignes maîtresses à évaluer par les organisations dans leurs stratégies, en reconnaissant les limitations relatives à des caractéristiques spécifiques de chaque secteur, comme la taille de l'entreprise et les difficultés d'incorporer la durabilité, inhérentes à cette caractéristique. Il convient aussi de relever que le GRI a un fort centrage sur la logique de *stakeholders*, se préoccupant d'ailleurs, du point de vue économique, des impacts que l'organisation cause aux différents intéressés, en plus des bénéficiaires traditionnels (actionnaires). Ainsi, le Tableau 17 présente les éléments d'évaluation proposés par le GRI.

Tableau 17: Indicateurs du GRI

	CATÉGORIE	ELEMENT
Economique	Impacts économiques directs	Clients
		Fournisseurs
		Collaborateurs
		Investisseur
		Secteur Public
Environnemental	Environnement	Matériels
		Energie
		Eau
		Biodiversité
		Emissions, Effluents et Résidus
		Fournisseurs
		Produits et Services
		Accord
		Transport
		Général
Social	Pratiques de travail et Conditions de travail	Emploi
		Travail et Relation de Travail
		Santé et Sécurité
		Formation et Education
		Diversité et Opportunité
	Droits de l'Homme	Travail et Relation de Travail
		Non Discrimination
		Liberté d' Association et de Négociation Collective
		Travail des Enfants
		Travail Forcé et Obligatoire
		Pratiques de Discipline
		Pratiques de Sécurité
	Société	Droits Indigènes
		Communauté
		Subornation et Corruption
	Responsabilité sur les Produits	Contributions Politiques
		Concurrence et Prix
		Santé et Sécurité du Consommateur
		Produits et Services
		Publicité
		Respect de la Privacité

Source: Adapté de < www.globalreportinginitiative.org>. Accès en Mars 2007.

Les indicateurs développés par l'Institut Ethos ont, quant à eux, un centrage majeur sur la question de la responsabilité sociale. Ils servent comme un outil d'apprentissage et d'évaluation de la gestion en ce qui concerne l'incorporation de pratiques de responsabilité sociale entrepreneuriale à la planification stratégique et au management et à la performance générale de l'entreprise (Disponible sur: <www.ethos.org.br>; Accès en Juin 2005). Ces indicateurs (Tableau 18) seraient:

valeurs, transparence et gouvernabilité; public interne; environnement; fournisseurs; consommateurs et clients; communauté; gouvernement et société.

Tableau 18: Indicateurs de l'Institut Ethos

INDICATEURS ETHOS		
Valeurs, Transparence et Gouvernance	Auto-régulation de l'Action	Compromis Ethiques
		Profondeur de la Culture Organisationnelle
	Relations Transparentes avec la Société	Dialogue avec les autres parties prenantes
		Relations avec la Concurrence
		Bilan Social
Publique Interne	Dialogue et Participation	Relations avec les Syndicats
	Respect à l'Individu	Gestion Participative
		Compromis avec le Futur des enfants
		Compromis avec le développement des enfants
		Valorisation de la Diversité et de la Promotion Ethnique et de Genre
		Compromis avec l'équité ethnique
		Compromis avec l'équité de genre
	Travail Dément	Relations avec les sous-employés
		Politique de Rémunération, Bénéfices et Carrière
		Attention à la Santé, Sécurité et Conditions de Travail
		Compromis avec le Développement Professionnel et la possibilité d'emploi
Comportement face aux démissions		
Environnement	Responsabilité avec les Prochaines Générations	Préparation à la retraite
		Compromis de l'Entreprise – Question Environnementale
	Management de l'Impact Environnemental	Education Environnementale
		Gestion de l'Impact de l'Environnement, et du Cycle de Vie de Produits et Services
		Durabilité de l'Economie Forestière

		Minimisation des Entrées et Sorties de Matériels
Fournisseurs	Sélection, Evaluation et Partenariat avec les Fournisseurs	Critères de Sélection et Évaluation de Fournisseurs
		Travail des Enfants dans la filière
		Travail Forcé (ou Analogue au travail esclave) dans la filière
		Aide au Développement de Fournisseurs
Consommateurs et Clients	Dimension Sociale de la Consommation	Politique de Communication Commerciale
		Excellence avec les clients
		Connaissance de problèmes potentiels des produits et services
Communauté	Relations avec la Communauté Locale	Management de l'Impact de l'Entreprise dans la Communauté Proches
		Relations avec les Organisations Locales
	Action Sociale	Financement d'Action Sociale
		Engagement de l'Entreprise avec l'Action Sociale
Gouvernement et Société	Transparence Politique	Contributions aux Campagnes Politiques
		Construction de la Citoyenneté par les Entreprises
		Pratiques Anticorruption
	Leadership Social	Leadership et Influence Sociale
		Participation en Projets Sociaux et Gouvernementaux

Source: Adapté de

<www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2006.pdf> Accès en: Mars de 2007.

Même la bourse de New York a créé des indicateurs pour de potentielles entreprises durables (*Dow Jones Sustainability Index*. Disponible sur: <www.sustainability-indexes.com/html/assessment/infosources.html> Accès en Juin 2005). Dans ce cas, on observe que le centrage de ces indicateurs continue à porter sur l'augmentation de valeur aux *shareholders*, tout en ayant une avance dans les dimensions considérées. La composition du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) peut être visualisée dans le Tableau 19.

Tableau 19: Indicateurs du DJSI.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX	
Dimension Economique	Gouvernance Corporative
	Relations avec les Investisseurs
	Planification Stratégique
	Scorecards/Système de Mesure
	Risque et Gestion de Crises
	Codes de Conduite/Corruption et Subornation
	Gestion de Relations avec le Consommateur
Dimension Environnementale	Politiques/Gestion Environnementale
	Performance Environnementale (Eco-Efficience)
	Rapport Environnemental
Dimension Sociale	Indicateurs de Pratiques du Travail
	Développement du Capital Humain
	Attraction et Rétention de Talents
	Gestion de Connaissance/ Apprentissage Organisationnel
	Normes pour les Fournisseurs
	Engagement des Stakeholders
	Citoyenneté Corporative/Philanthropie
	Rapport Social

Source: Adapté de <www.sustainability-indexes.com/html/assessment/infosources.html> Accès en: Mars 2007.

Strobel, Coral et Selig (2004), grâce à une analyse détaillée de la contribution et des caractéristiques de chacun de ces indices et indicateurs présentés, arrivent à la conclusion que le GRI est l'indice qui se rapproche le plus des préceptes de développement durable, pour être plus complet et cohérent avec les objectifs prônés par la durabilité. Selon eux, du point de vue de l'objectif de l'indicateur, le DJSI recherche la création de valeur aux actionnaires (centrage classique dans les *shareholders*), alors que le GRI et l'indicateur de l'Institut Ethos cherchent à créer de la valeur aux groupes d'intérêt (centrage sur les *stakeholders*). Du point de vue de la portée, le DJSI et le GRI ont un ciblage international, alors que l'indicateur de l'Institut Ethos cible seulement le Brésil (quoique basé sur des pratiques internationales). De plus, toujours relativement à la portée, le DJSI ne cible que les grandes entreprises, alors que le GRI et l'indicateur de l'Institut Ethos ciblent les grandes, moyennes et petites entreprises. Du point de vue de l'applicabilité, les trois indicateurs se différencient: le DJSI est plus applicable à des organisations dont l'intérêt est de se différencier des autres et d'attirer des investissements à cause de leur performance tournée vers la durabilité; le GRI est plus applicable à des organisations dont l'intérêt est d'évaluer leurs activités sous l'optique de la durabilité; et l'indicateur de l'Institut Ethos s'applique plus à des organisations brésiliennes qui cherchent à évaluer leur action de responsabilité sociale devant la société.

D'une façon plus générale, Steurer *et al.* (2005) présentent un intéressant tableau (Tableau 20) analysant la contribution de certains rapports importants et d'indicateurs internationaux (*Dow Jones Sustainability Index - DJSI; Global Reporting Initiative - GRI; Agenda 21; Bellagio Principles; World Business Council for Sustainable Development - WBCSD; Brudtland Report*) de développement durable.

Ce tableau permet de visualiser les différences et similitudes d'orientations des principaux rapports et indicateurs rapportés au développement durable, développés ces dernières années. Face à la pression sociale pour l'incorporation de certaines de ces recommandations dans les stratégies des entreprises, Keeble, Topiol et Berkeley (2003) rappellent que pour développer des indicateurs qui aident à mesurer le développement durable corporatif, il serait nécessaire d'encourager le débat entre les divers niveaux de l'entreprise, d'impliquer les *stakeholders* externes, et de développer une vraie préoccupation quant au développement durable (en l'intégrant comme une des valeurs de l'affaire). En contribuant à ce débat, Mikol (2003) remarque la nécessité d'une base de comparaison pour les résultats publiés dans des rapports environnementaux et de développement durable. En ce sens, cet auteur suggère 3 conditions pour améliorer la qualité des rapports publiés par les entreprises : l'existence d'un organisme reconnu qui fixe les critères des résultats ; la publication des résultats attendus par l'entreprise ; l'attestation du rapport par un auditeur indépendant et compétent.

Tableau 20: Différences et Similarités entre les Indicateurs et Rapports Internationaux de Durabilité.

Éléments	Caractéristiques	Sources
Durabilité Économique	Diriger l'affaire d'une façon qui permette à l'entreprise de continuer ses activités pour un temps indéterminé.	
(1) Performance Financière	Flux d'argent suffisant et retours durables pour les actionnaires.	DJSI
(2) Compétitivité dans la Longue Période	Maintenir ou augmenter la compétitivité future et la performance de l'entreprise.	DJSI

(3) Impact Économique	Impacts de l'entreprise sur les groupes particuliers de stakeholders.	GRI
Durabilité Sociale	Contribuer au bien-être social de la société et des individus	
(4) Équité dans l'Entreprise	Effort pour une distribution de revenu plus juste dans l'entreprise, dans certains pays.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report
(5) Équité Internationale	Effort pour une distribution de revenu plus juste et pour le bien-être entre les pays.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report
(6) Améliorations Sociales Internes	Améliorer les conditions sociales de l'entreprise (en considérant les employés).	Agenda 21; DJSI; WBCSD; GRI
(7) Améliorations Sociales Externes	Améliorer les conditions sociales externes à l'entreprise (communauté).	Agenda 21; DJSI; GRI
Durabilité Environnementale	Maintenir le capital naturel à un certain niveau	
(8) Ressources	Utiliser les ressources renouvelables et non renouvelables (énergie) d'une façon responsable.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report; DJSI; WBCSD; GRI
(9) Émissions	Éviter, à un certain niveau, les émissions dans l'eau, air et sol.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report; DJSI; WBCSD; GRI
(10) Préjudices et Risques Environnementaux	Éviter les préjudices et les risques environnementaux à un certain niveau.	Agenda 21; Brundtland Report; DJSI; GRI

Éléments de Deuxième Ordre	En avançant à travers les facteurs économiques, sociaux et environnementaux, le développement durable doit obéir à certains processus généraux et à certaines conditions conceptuelles	
(11) Transparence et Participation	“Ouverture Corporative” aux stakeholders à travers communication, rapports et gestion des relations avec des stakeholders, etc.	Agenda 21; Bellagio Principle; DJSI;WBCSD; GRI
(12) Réflexivité	Apprentissage continu à travers le travail de veille et l'évaluation.	Agenda 21; Bellagio Principles
(13) Intégration	Le progrès dans une dimension du développement durable ne doit pas venir à travers le préjudice d'une autre dimension.	Agenda 21; Bellagio Principles; DJSI; WBCSD
(14) Équité/Prévision Intergénérationnelle	Satisfaction, aujourd'hui et dans le futur, des nécessités de l'entreprise et de ses stakeholders.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report

Source: Adapté de Steurer et al. (2005; p. 270).

En donnant continuité, notamment, à ces normes et ces indicateurs, sont présentées, dans la sous-section suivante, quelques propositions et contributions pour la compréhension et l'application de cette notion de développement durable, dans la stratégie des entreprises.

3.2 Quelques Propositions pour la Compréhension et l'Application de la Notion de Développement Durable dans les Stratégies des Entreprises

Compte tenu de la diversité de propositions pour la compréhension et pour l'application de la notion de développement durable dans les stratégies des entreprises, sont présentées, à présent, seules certaines de ces contributions.

Pesqueux et Biefnot (2002) affirment que le concept de responsabilité sociale entrepreneuriale apporte des implications stratégiques et opérationnelles pour les entreprises. Du point de vue

stratégique, l'entreprise passe à: expliciter les éléments de l'engagement entrepreneurial pour recueillir l'adhésion des acteurs de l'entreprise (recherche de leur investissement personnel) ; élaborer des systèmes d'information, d'évaluation et de reporting des aspects sociétaux ; harmoniser la valeur financière à court terme et la valeur partenariale à long terme. D'autre part, du point de vue opérationnel, l'entreprise passe à: mettre en place des méthodes de management intégrant la dimension entrepreneuriale; construire une organisation adaptée à la mise en place de cette dimension sociale; intégrer la dimension sociale dans les différentes activités de l'entreprise.

Boron et Murray (2004), avec un ciblage pratique, discutent la proposition d'un modèle pour rendre opérationnelle la pratique du développement durable dans les organisations. Pour ce faire, ils considèrent que la formatation des outils serait nécessaire, qui garantissent aux managers d'atteindre des objectifs plus clairs quant à la durabilité. En ce sens, ils proposent les pas suivants pour atteindre les stratégies ancrées dans la durabilité :

- Une nouvelle perception des managers pour le changement de paradigme fourni par le développement durable, les guidant ainsi à de nouveaux objectifs;
- Identification de questions "non durables" dans lesquelles l'organisation soit engagée, comme : définir des processus productifs durables; déterminer des "GAPs de durabilité" de l'organisation, c'est-à-dire ces processus où il y a une utilisation indue de ressources naturelles.
- La définition de cartes, montrant des voies d'implantation des stratégies durables : créer des banques de données qui cartographient les flux de masse, d'énergie et autres; créer une liste d'impositions légales, processuelles et environnementales; développer et mettre en action des stratégies de développement; adopter un système de gestion qui permette d'organiser et de diriger toutes ces procédures.

On perçoit que ces auteurs cherchent, à partir de l'élimination des possibles processus "non durables", à proposer un outil pour l'incorporation du développement durable dans la pratique organisationnelle.

Rohrich et Cunha (2004), à leur tour, indiquent six facteurs pour l'analyse de la gestion environnementale : le contrôle, la prévention (formalisation, croissance, prévention et chaîne de prévention) et la pro-activité. Dans cette ligne, Morimoto, Ash et Hope (2005), discutant le développement d'un système d'auditorat pour la responsabilité sociale corporative, proposent six éléments clés pour l'exécution d'une responsabilité sociale corporative réussie: bonne gestion des *stakeholders* ; bonne direction corporative ; priorité pour la responsabilité sociale corporative au niveau de la direction ; intégration de la responsabilité sociale corporative dans les règles corporatives, à travers tous les niveaux et toutes les divisions de l'affaire ; règlement aux niveaux nationaux et internationaux, compris et démontrés à travers tous les secteurs d'affaire ;

engagement actif et bonne coordination entre les gouvernements, entreprises, ONGs et société civile.

Boiral (2005) contribue au débat, en discutant la relation entre le développement durable et la compétitivité des entreprises. Selon cet auteur, il serait nécessaire de prendre en compte l'amélioration de l'efficacité économique des actions environnementales. En ce sens, McWilliams et Siegel (2001) affirment qu'il y aurait un niveau idéal de responsabilité sociale corporative, qui pourrait être déterminé par les managers à travers une analyse de coût bénéfice entre les actions mises en place et les résultats atteints de ces actions.

Egri et Herman (2000), en remarquant le rôle des managers, étudient des organisations lucratives et non lucratives engagées dans des stratégies environnementales et affirment que les managers de ces entreprises possèdent des valeurs écocentriques et sont ouverts au changement, lorsque comparés aux managers d'autres organisations. Ils proposent aussi que ces managers possèdent un rôle de transformation dans le comportement d'autres managers dans leurs entreprises. Tenbrunsel *et al.* (2000), considérant aussi l'importance des managers dans le débat sur le développement durable, travaillent avec l'influence des règles environnementales sur la décision des managers. Bansal (2005), bien que reconnaissant cette influence, renforce qu'au long du temps, des facteurs institutionnels, comme la pression des médias, tendent à perdre de l'importance, tandis que les facteurs liés aux ressources et aux capacités technologiques acquises, pour répondre aux exigences environnementales et sociales, passent à se rendre plus évidents comme source de performance pour les entreprises.

Martinet et Reynaud (2004) contribuent à la compréhension du rôle que les organisations peuvent actuellement développer dans la société, à travers l'incorporation de la notion de développement durable dans leurs stratégies. Selon eux, il existerait une relation complémentaire et antagonique entre deux référentiels qui seraient à la base de la formation des stratégies entrepreneuriales: financier et durable.

Ces auteurs affirment que le référentiel financier est résultant de toute la tradition de la théorie économique, rapportée à la théorie de l'agence, et à la notion plus actuelle de *corporate governance*. Ainsi, le référentiel financier incite à un horizon à court terme, simplificateur, standardisant les modèles de croissance, qui cherche le contrôle et la concentration de risques, et la soumission à des procédures formelles.

Par ailleurs, le référentiel durable se trouverait dans un côté opposé au référentiel financier, et viserait le long terme, le développement de compétences internes, la diversification dans les formes de gérer les risques engagés dans le négoce, la préoccupation avec la gestion sociale des employés, la préoccupation quant à l'impact écologique des stratégies entreprises par l'organisation.

Le long d'un axe entre ces deux référentiels, Martinet et Reynaud (2004) proposent qu'il existerait 4 grandes visions stratégiques:

- La première serait associée à une logique de compétition économique, visant des résultats à court terme. En ce cas, l'intérêt de l'entreprise consiste à retirer le maximum de retour financier dans la plus petite période possible. L'entreprise ne se préoccupe que du marché;
- Dans la deuxième vision, les managers maintiennent une attitude de maximisation de résultats et considèrent que l'environnement peut leur fournir les ressources nécessaires. Toutefois, il commence à exister ici une préoccupation quant à d'autres institutions en plus du marché, et quant aux relations sociales qui pénètrent l'organisation dans ce marché;
- Dans la troisième vision, les managers passent à avoir une préoccupation de beaucoup plus long terme, et se montrent intéressés par le développement de projets durables, comme de préservation de ressources naturelles. Cependant, le calcul économique continue à guider les intentions d'investissement, et la réduction de coûts continue à être un facteur décisif dans la gestion;
- Dans la quatrième vision, les managers seraient préoccupés à développer une organisation qui croisse en congruence et consonance avec son environnement ; qui cherche des objectifs prenant en compte les multiples *stakeholders* impliqués, en ayant une préoccupation quant au long terme. C'est une gestion qui privilégie le jeu de somme positive avec les *stakeholders*.

Bien que ces auteurs tracent ces 4 phases, elles servent seulement comme un point d'aide à la réflexion. En réalité, ils considèrent que les organisations oscillent constamment entre ces phases, c'est-à-dire qu'elles oscillent entre le référentiel financier et le référentiel durable. Ceci se réalise grâce au caractère complémentaire et antagonique de ces deux référentiels, c'est-à-dire qu'en même temps que les mises en place des activités sociales et environnementales peuvent être impensables pour une plus grande rentabilité de courte terme d'une entreprise, dans le long terme, ces mêmes activités peuvent augmenter la rentabilité par la formation d'une image positive. En ce sens, Martinet et Reynaud (2004) affirment que la stratégie entrepreneuriale aurait besoin de reprendre sa réelle signification, celle de maintenir et de développer, au cours du temps, le potentiel de création de valeur pour les différentes parties prenantes, en cultivant les interdépendances avec l'environnement, sans sacrifier l'autonomie de l'entreprise.

Compte tenu de ces différentes propositions, il nous faut souligner que la contribution de Martinet et Reynaud (2004) considère l'idée développée dans les autres propositions, en offrant un regard différencié sur la question du développement durable dans les stratégies d'entreprises. Ils explicitent le caractère complexe de cette question. Les études de cas réalisées dans cette recherche (et présentées au Chapitre 2 de la Partie III) vont expliciter l'adéquation de la proposition de

Martinet et Reynaud (2004) pour traiter du processus de formation des stratégies d'entreprises des Groupes étudiés.

En séquence, les 4 thématiques (Considération des Stakeholders, compte tenu du Développement Durable ; Gouvernance d'Entreprise, compte tenu du Développement Durable ; Ethique d'Entreprise, compte tenu du Développement Durable ; Apprentissage Organisationnel, compte tenu du Développement Durable) qui sont discutées ont émergé des entrevues réalisées avec les *experts* (présentée au Chapitre 1 de la Partie III). En suivant une démarche de recherche abductive, à partir de l'émergence de ces thématiques, nous sommes retournés à la recherche théorique pour rechercher une sustentation théorique à ces 4 thématiques. On remarquera que les thématiques ne sont pas discutées ici de façon générale, mais à partir de leurs implications pour le développement durable, ce qui délimite la cible d'analyse donnée ici.

Section IV : Considération des Stakeholders compte tenu du Développement Durable

Il existe une tendance, ces dernières années, dans le sens de non seulement maximiser la valeur des *shareholders* (actionnaires) d'une organisation, mais de commencer aussi à incorporer une préoccupation quant à tous ceux qui, de quelque manière, influencent ou sont influencés par l'organisation, c'est-à-dire les *stakeholders*. En 1984, Freeman (1984) a proposé une définition pour *stakeholder* comme étant n'importe quelle personne ou groupe qui peut toucher ou être touché par la participation aux objectifs de l'entreprise.

À partir de cette définition, quelques auteurs ont apporté des contributions sur la relation entre l'organisation et ses *stakeholders*.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie pour la Théorie des *Stakeholders* qui implique trois dimensions : pouvoir, légitimité et urgence. Ces auteurs indiquent quelles classes de *stakeholders* peuvent être identifiées par leur possession ou possession attribuée d'un, deux ou trois des attributs suivants : le pouvoir des *stakeholders* influençant l'entreprise ; la légitimité des *stakeholders* dans les relations avec l'entreprise ; l'urgence des revendications des *stakeholders* envers l'entreprise. Selon les auteurs, cette typologie définit le champ de la Théorie des *Stakeholders*, et aussi, quelles sont les entités auxquelles les managers des entreprises doivent faire attention; c'est-à-dire que cette typologie assure une possibilité de classement des divers *stakeholders*, en garantissant que les décisions se fassent dans le but d'améliorer, pour l'entreprise, ses relations avec ces *stakeholders*.

Frooman (1999) présente aussi une typologie, centrée, cependant, seulement sur le pouvoir. Selon lui, quatre types de relations existeraient entre les entreprises et les *stakeholders* : pouvoir de l'entreprise, haute interdépendance, basse interdépendance et pouvoir des *stakeholders*. Cet auteur affirme que dans cette typologie le pouvoir a un rôle central. Le pouvoir est le principal déterminant de résultats dans des situations où les intérêts des *stakeholders* et de l'entreprise sont divergents. L'auteur souligne que le pouvoir est structurel par nature et s'origine des relations entre les deux parties. Cette typologie propose que : a) si les *stakeholders* ne sont pas dépendants de l'entreprise et que l'entreprise n'est pas dépendante des *stakeholders*, il y a une basse interdépendance entre les deux ; b) si les *stakeholders* sont dépendants de l'entreprise et l'entreprise n'est pas dépendante des *stakeholders*, alors il existe un pouvoir de l'entreprise par rapport aux *stakeholders* ; c) si les *stakeholders* ne dépendent pas de l'entreprise et l'entreprise dépend des *stakeholders*, alors il existe un pouvoir des *stakeholders* par rapport à l'entreprise ; d) si les *stakeholders* dépendent de l'entreprise et l'entreprise dépend des *stakeholders*, alors il y a une haute interdépendance entre les deux.

Jawahar e Mclaughlin (2001) corroborent avec la vision sur la nécessité d'évaluer l'importance des *stakeholders*. Ces auteurs affirment que les *stakeholders* sont considérés par une entreprise par leur potentiel de satisfaire aux nécessités critiques de cette entreprise et, la stratégie utilisée face à chacun d'eux varie conformément à l'importance relative de ceux-ci.

Jones et Wicks (1999), à leur tour, présentent quatre prémisses qu'ils considèrent essentielles pour cette théorie : (1) l'organisation a des relations avec divers groupes, qui touchent et sont touchés par leurs décisions ; (2) la théorie se concentre sur la nature des relations en termes de processus et dans des profits pour l'organisation et pour les *stakeholders* ; (3) les intérêts de tous les *stakeholders* ont de la valeur intrinsèque et il n'existe aucun type d'intérêt dominant par rapport aux autres ; (4) la théorie est ciblée sur les décisions managériales. C'est-à-dire que l'on cherche l'établissement d'une relation gagne/gagne avec les *stakeholders*.

Berman (1999), d'une façon plus explicite, lie la relation entre entreprise et *stakeholders*, avec la performance financière de l'entreprise. Ils proposent deux types différents de relations avec les *stakeholders*. Le premier est appelé gestion stratégique des *stakeholders* et est typique d'entreprises qui cherchent à développer une relation avec les *stakeholders*, dans l'espoir d'atteindre une meilleure performance financière. Le deuxième est appelé engagement intrinsèque avec les *stakeholders* et est typique d'entreprises qui cherchent à développer une relation avec les *stakeholders*, par un engagement moral avec eux, et non nécessairement en espérant un retour financier. Les auteurs suggèrent dans leur recherche que le premier type est directement rapporté à l'augmentation de performance financière (principalement par l'attention donnée aux

consommateurs et aux collaborateurs), tandis que le deuxième n'est pas directement rapporté à l'augmentation de la performance financière.

Selon cette ligne, Ogden et Watson (1999), étudiant l'industrie anglaise d'approvisionnement en eau, montrent que lorsque l'on améliore la performance du service aux clients, il y a une augmentation de coûts, néanmoins, cette augmentation a comme conséquence un retour positif aux actionnaires. C'est-à-dire que, dans ce cas, l'investissement dans un important *stakeholder* a résulté dans une amélioration de la performance financière.

Analysant les relations entre les entreprises et les *stakeholders* pour la recherche d'avantages compétitifs, Jones (1995) affirme que dans les contrats entre ces deux parties, la confiance et les relations coopératives aident à la résolution de problèmes liés à l'opportunisme. Des entreprises, qui parviennent à développer la confiance et les relations coopératives dans leurs contrats avec leurs *stakeholders*, gagnent des avantages compétitifs par rapport aux autres qui n'arrivent pas à le faire.

D'autre part, Elkington (1994) défend que les entreprises ont besoin, de plus en plus, de transformer leurs principaux *stakeholders* en clients, en leur ouvrant leurs portes et en les traitant comme s'ils étaient réellement des clients. Non comme des clients, mais comme d'importants agents de pression, Sharma et Henrique (2005) étudient l'industrie de produits forestiers canadienne en rapportant l'influence des *stakeholders* économique, sociale et environnementale sur les pratiques des entreprises. Ces auteurs constatent que les différents types de pression faite par les *stakeholders* sur les entreprises de cette industrie ont eu comme résultat que les entreprises aient déjà dépassé des niveaux initiaux d'incorporation de pratiques durables dans leurs affaires et qu'elles commencent déjà à avancer vers des niveaux intermédiaires, en réorganisant leurs affaires. Également en analysant l'industrie forestière canadienne, Driscoll (1996) souligne l'importance du dialogue pour la résolution de conflits entre des entreprises et des *stakeholders*. La recherche par l'évidence commune et par les expériences partagées devrait être explorée dans la relation entre entreprise et *stakeholder*, exactement à travers le dialogue.

Analysant la perception des entreprises quant à l'importance de leurs différents *stakeholders*, Henrique et Sadorsky (1999), dans leur recherche, suggèrent que, dans les entreprises proactives, les directeurs perçoivent une vaste quantité de *stakeholders* comme importants, excepté les médias. D'autre part, dans des entreprises réactives, les managers perçoivent seulement les médias comme importants, peut-être de par leur importance pour que les entreprises réactives puissent réagir aux événements.

Compte tenu d'une préoccupation plus spécifique quant aux questions sociales et environnementales qu'impliquent les relations d'une entreprise avec leurs *stakeholders*, Egri et Pinfield (1999) rappellent que dans une perspective durable, il existe une importante

préoccupation quant aux parties prenantes de l'organisation et quant aux conséquences des actes organisationnels pour ces parties prenantes. C'est-à-dire que l'on ne cherche pas simplement à reconnaître les *stakeholders* pour, d'une façon opportune, obtenir des avantages dans la relation avec eux; on cherche une croissance conjointement. En ce sens, Buysse et Verbeke (2003) affirment que plus proactive est la stratégie environnementale développée par une entreprise, plus profondes sont ses relations avec une plus grande quantité de *stakeholders*.

Martinet et Reynaud (2004) renforcent cette notion de relations gagne-gagne, car ils affirment que les organisations doivent migrer d'une logique où seuls les *shareholders* sont considérés, vers une logique où les multiples *stakeholders* sont considérés. Selon ces auteurs, il ne suffit pas que l'organisation considère les *stakeholders* dans son analyse, celle-ci doit aller plus loin. Elle doit chercher sa légitimation face aux *stakeholders*, à travers la reconnaissance de leur part, du rôle que cette organisation joue dans la société et du type de relations que celle-ci établit. En ce sens, Martinet et Reynaud (2004) affirment qu'il existerait deux types de *stakeholders* que l'organisation devrait considérer : ceux dans la sphère transactionnelle ; ceux dans la sphère interactionnelle. Les *stakeholders* de la sphère transactionnelle seraient les actionnaires, le marché financier en général, les employés, les fournisseurs et les distributeurs, les clients, les financiers. Alors que dans la sphère interactionnelle, les *stakeholders* seraient le gouvernement et les institutions scientifiques, les médias en général, l'opinion publique et les associations civiles.

Steurer *et al.* (2005) rapprochent aussi la théorie des *stakeholders* aux discussions du développement durable. Ces auteurs montrent comment le développement durable peut être atteint à travers les relations avec les *stakeholders*. Pour ce faire, ils rappellent la nécessité de considérer les relations avec les *stakeholders*, non seulement du point de vue réactif des lois et d'autres pressions qui viennent de ces *stakeholders*, mais aussi du point de vue volontaire, de l'action proactive de l'entreprise.

En ce sens, ils suggèrent la nécessité de considérer les pressions des *stakeholders* selon les 3 dimensions classiques du développement durables (économique, sociale et environnementale). Les pressions de chaque dimension affectent de différentes façons les entreprises dans leurs différents niveaux, en partant du niveau d'opération technique de l'entreprise, en avançant par le niveau de la gestion de projets variés, en progressant par la gestion de secteurs spécifiquement tournés vers le développement durable et en arrivant dans la relation macro de l'entreprise avec la société où elle est insérée.

En fait, Steurer *et al.* (2005) suggèrent que le développement durable puisse être inclus dans la stratégie des entreprises à travers la gestion des *stakeholders*. Ceci signifie qu'ils auraient besoin d'être considérés dans les divers niveaux de l'entreprise, soit par le caractère impositif de leur

pression, soit par le caractère volontaire des managers, de les inclure dans les décisions et de considérer leurs intérêts dans la gestion de l'entreprise.

De cette façon, s'explique l'importance de la considération des intérêts des divers *stakeholders*, dans des stratégies qui visent à être en consonance avec les notions de développement durable. Néanmoins, la considération des intérêts des *stakeholders* affecte, d'une façon importante, le système de gouvernance d'une entreprise. Ainsi, des caractéristiques de systèmes de gouvernance, guidée par la notion de développement durable, sont présentées dans la section suivante.

Section V : Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable

Les caractéristiques du type de gouvernance d'entreprise adopté par une entreprise exercent un rôle important dans la formation de la stratégie de cette entreprise. Mauléon (2005) affirme que la notion de gouvernance renvoie directement au débat sur le rôle des entreprises dans la société. L'auteur rappelle que la notion de base par-dérrière ce concept est dans la séparation entre les acteurs qui sont détenteurs du capital qui finance l'entreprise (actionnaires) et les acteurs qui sont responsables de la direction de l'entreprise (managers).

En ce sens, Mauléon (2005) remarque que, dans les dernières années, la considération des intérêts des divers *stakeholders* dans le système de gouvernance des entreprises a gagné force. Selon lui, en reconnaissant les limitations d'un système où le seul objectif est de faire attention aux intérêts des actionnaires, les entreprises reconnaissent l'importance d'un style de gestion guidée par la responsabilité sociale. De cette façon, le fait que les entreprises reconnaissent les nécessités de leurs *stakeholders*, et les implications des actions de ceux-ci sur leur performance, incitent ceux-ci à rechercher un type de gouvernance guidé par les principes du développement durable. Ainsi, Mauléon (2005) suggère que l'abandon d'une notion de gouvernance centrée sur la seule performance en bourse de valeurs, pour une notion qui prenne en compte le développement durable, passe par la transparence et par la responsabilité face à tous les *stakeholders*.

D'Humières (2005) rappelle que la responsabilité sociale d'une entreprise dépend, avant tout, de la qualité de sa gouvernance. Cet auteur présente les recommandations de l'*Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD) (approuvées pour la première fois en 1999 et révisées en 2004) pour une "bonne gouvernance internationale", qui prenne en compte les intérêts des *stakeholders*. Selon ces recommandations, la gouvernance d'entreprise doit encourager une coopération active avec les *stakeholders*, en visant à créer de la richesse et de l'emploi, en assurant la pérennité de l'entreprise. En ce sens, D'Humières (2005) remarque certains des éléments recommandés par l'OECD :

- Respect aux droits des *stakeholders*;
- Reconnaissance et stimulation aux mécanismes de participation des employés dans la performance de l'entreprise;
- Informations aux *stakeholders* sur la situation de l'entreprise;
- Possibilité d'informer des questions illicites ou d'ordre moral par les responsables dans l'entreprise;
- Description détaillée de leurs objectifs et stratégies;
- Informations sur les risques environnementaux de l'affaire;
- Publicité sur les pratiques de gouvernance;
- Divulgarion des informations selon les normes internationales reconnues.

En dehors de ces éléments, cet auteur rappelle que les recommandations de l'OECD poussent les managers à adopter un comportement éthique plus fort que l'exigence de la loi, en veillant aux intérêts des *stakeholders*.

Ballet (2005) corrobore cette notion, en attirant l'attention sur la nécessité d'une gouvernance adaptée, compte tenu de la pluralité d'exigences des différents *stakeholders*. L'auteur expose la nécessité d'un type de gouvernance procédurale, établie sur la confiance mutuelle et sur la possibilité de discussion.

Hilman et Keim (2001), à leur tour, constatent que l'investissement pour accueillir les demandes des *stakeholders*, qu'ils nomment *stakeholders* primaires (employés, clients, fournisseurs et communautés), a un impact positif sur la création de valeur aux *shareholders*. D'autre part, ils avertissent que l'investissement dans des actions sociales qui ne soient pas rapportées à ces *stakeholders* primaires a un impact négatif dans la création de valeur aux *shareholders*.

Quant à Kassinis et Vafeas (2002), ils observent que la taille du corps directif (plus grande est sa taille, moins efficace il est à éviter des comportements qui mènent à des procédures environnementales litigieuses), la composition du corps directif (plus est grand le nombre de directeurs d'industries, plus grande est la possibilité d'enfreindre les lois environnementales), la quantité de directeurs supportés par des conseillers externes (plus grande est la quantité de directeurs appuyés par des conseillers externes, plus basse est la probabilité d'infraction des lois environnementales) et la répartition de profits (plus grande est la participation des directeurs dans la répartition des profits, plus basse est leur possibilité de ne pas accomplir les lois environnementales), sont d'importants facteurs pour la réponse des entreprises aux lois environnementales.

Comprenant aussi la gouvernance comme un élément central pour les stratégies guidées par la notion de développement durable, Martinet et Renaud (2004) affirment qu'il existerait quelques caractéristiques entre le référentiel financier et le référentiel durable, qui devraient être soulignées. Le tableau 21 illustre ces caractéristiques.

Tableau 21: Gouvernance entre le référentiel financier et le référentiel durable.

	Référentiel Financier	Référentiel Durable
Gouvernance	Administrateurs - externes et indépendants	Administrateurs - internes, représentants des parties prenantes
	Conseil d'administration surveillant, rectifiant, ne s'ingérant pas	Conseil participant au façonnement de la stratégie
	Dirigeants délégués	Dirigeants arbitres entre actionnaires et parties prenantes
	Dirigeants soucieux de leur réputation et de leur valeur sur le marché externe du travail, plutôt nomades	Dirigeants durablement enracinés, impliqués dans la construction réelle de l'entreprise
	Entreprise vue comme nœud de contrats	Entreprise vue comme communauté et projet à construire (<i>affectio societatis</i>)
	Gains résiduels revenant aux actionnaires	Gains résiduels partagés entre diverses parties prenantes

Source: Adapté de Martinet et Reynaud (2004; p.148)

De ce tableau, est principalement remarquable la possibilité de participation des *stakeholders* dans les décisions (à travers les managers qui représentent leurs intérêts) et la répartition de profits entre les divers *stakeholders*. Ces éléments s'opposent et complètent une vision où seuls les

managers (externes et indépendants) prennent les décisions et où le seul objectif est la maximisation de profits aux actionnaires.

En ce sens, bien qu'il existe une orientation et une tendance vers un style de gouvernance qui élargisse leurs ambitions, en passant à considérer l'intérêt des divers *stakeholders*, une application effective de ce style de gouvernance est liée au type de comportement éthique adopté dans l'entreprise. C'est précisément le sujet de la section suivante.

Section VI : Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable

La discussion sur le développement durable a amené des managers publics et privés à réfléchir sur le comportement moral des personnes en tant qu'employés et en tant qu'intégrants d'une société. En fait, la discussion sur le développement durable, qu'elle soit au niveau des gouvernements, ou qu'elle soit au niveau des entreprises, est rapportée aux valeurs qui sont acceptées et pratiquées par les personnes dans la société.

Selon Morin (2005, p.27-28), les fondements de l'éthique sont en crise. Cette crise est produite et productrice de: une augmentation de la détérioration du tissu social dans d'innombrables champs; un affaiblissement, dans l'esprit de chacun, de l'impératif communautaire et de la loi collective; une fragmentation, voire même une dissolution de la responsabilité des organisations et des entreprises ; une trop grande primauté du principe égocentrique au détriment du principe altruiste; une désarticulation du lien entre individu, espèce et société; une dé-moralisation qui culmine dans l'anonymat d'une société de masse, dans l'avalanche médiatique et dans la super valorisation de l'argent.

Selon Morin (2005, p.163-165), la réponse à cette crise serait le développement d'une éthique planétaire. Cette éthique serait guidée par quelques caractéristiques:

- Prise de conscience de l'identité humaine commune dans la diversité individuelle, culturelle, de langues;
- Prise de conscience de la communauté de destin qui relie chaque destinée humain à celle de la planète, y compris dans la vie quotidienne;
- Prise de conscience que les relations entre êtres humains sont dévastées par l'incompréhension et que nous devons nous éduquer à la compréhension des autres;
- Prise de conscience de la finitude humaine dans le cosmos, ce qui nous conduit à concevoir que, pour la première fois dans son histoire, l'humanité doit définir les limites de son expansion matérielle et en même temps entreprendre son développement psychique, moral et spirituel;

- Prise de conscience écologique de notre condition terrestre qui comprend notre relation vitale avec la biosphère. La Terre n'est pas la somme d'une planète physique, d'une biosphère et d'une humanité. La Terre est une totalité complexe, physico-biologico-anthropologique, dans laquelle la vie est une émergence de son histoire et l'homme une émergence de l'histoire de la vie. La relation de l'homme avec la nature ne peut pas être conçue de manière réductrice ou séparée. L'humanité est une entité planétaire et biosphérique. L'être humain, en même temps naturel et surnaturel, doit rechercher de nouvelles forces dans la nature vivante et physique de laquelle il émerge et de laquelle il se distingue par la culture, par la pensée et par la conscience. Le lien humain, consubstantiel de la biosphère, le mène à abandonner le rêve du contrôle de la nature, par l'aspiration à la convivialité sur la Terre;
- Prise de conscience de la nécessité vitale du double pilotage de la planète: combinaison du pilotage conscient et réflexif de l'humanité avec le pilotage éco-organisateur inconscient de la nature;
- La prolongation dans le futur de l'éthique de la responsabilité et de la solidarité avec nos descendants ;
- Prise de conscience de la Terre-Patrie comme communauté de destin/d'origine/de perte. L'idée de Terre-Patrie ne nie pas la solidarité nationale ou ethnique et ne tend en aucune manière à arracher chacun à sa culture. Elle ajoute à nos enracinements un enracinement plus profond dans la communauté terrestre. L'idée de Terre-Patrie substitue le cosmopolitisme abstrait, qui ignore les singularités culturelles, et l'internationalisme myope, qui ignore la réalité des patries.

En extrapolant ces éléments relevés par Morin (2005) à la réalité des entreprises, on perçoit le rôle joué par les entreprises dans l'aggravation et même dans la solution pour cette "crise éthique". Le type de comportement éthique adopté par une entreprise, se présente comme un des facteurs importants pour le processus de formation de sa stratégie. Bien qu'on puisse discuter si l'entreprise serait réellement dotée d'un comportement éthique (ou si ses employés le seraient), on considère, ici, que le type de position et les actions jouées par une entreprise reflètent son type de comportement éthique, et celui-ci influence la communauté où cette entreprise développe ses activités.

Néanmoins, Stormer (2003) rappelle que la croissante discussion liée à la responsabilité sociale corporative continue à être faite sur la base de principes de l'économie néoclassique. Cet auteur rappelle qu'à l'intérieur de ce paradigme économique, la responsabilité sociale corporative ne réussit pas à avancer sur le principe de l'intérêt propre, car tout le comportement doit être justifié économiquement. Ceci conduit à un comportement socialement responsable seulement jusqu'au point où ce comportement est intéressant économiquement. Cependant, cet auteur suggère

qu'étant face à une réalité où il existe de complexes interactions entre les dimensions sociales, politiques, culturelles, économiques et environnementales, on pourrait mieux comprendre la responsabilité sociale corporative, en abandonnant les principes de l'économie néoclassique et en adoptant une approche inter-systèmes. Cette approche considérerait l'entreprise comme un des systèmes, insérée dans un système complexe avec divers systèmes inter-connectés.

En ce sens, Pena (2004) rappelle que l'éthique est un élément fondamental dans la stratégie des entreprises. Selon lui, les entreprises cherchent à adapter leur système formel aux demandes sociales, à travers des attitudes correctes devant cette société. Ainsi, les attitudes entrepreneuriales guidées par la notion de développement durable influencent et sont influencées par le type de comportement éthique d'une entreprise.

Bansal et Roth (2000) indiquent trois motivations qui conduisent les organisations à être responsables écologiquement : compétitivité (potentiel qu'une posture de responsabilité environnementale augmente la rentabilité de long terme de l'entreprise) ; légitimité (désir de l'entreprise d'augmenter la cohérence de ses actions concernant la législation, les normes, les valeurs et les croyances) ; et la responsabilité écologique (intérêt de l'entreprise pour ses obligations et ses valeurs sociales). Selon les auteurs, ces motivations sont influencées par 3 conditions contextuelles : portée de la question (dans quelle mesure une question écologique spécifique a un sens pour les membres de l'entreprise), cohésion du champ (cohésion entre l'entreprise et les diverses *stakeholders* engagés - distributeurs, agences, consommateurs, etc) ; intérêt individuel (degré par lequel les personnes dans l'entreprise valorisent l'environnement et le degré de discrétion qu'elles démontrent pour agir en vue de leurs valeurs environnementales).

Sharma (2000) affirme que les entreprises doivent considérer les questions environnementales comme des opportunités et non comme des menaces, et en ce sens, elle doivent privilégier une position volontariste à l'égard des actions environnementales, au lieu de n'adopter que des actions de conformité avec les législations imposées. En suivant ce raisonnement, McDaniel et Rylander (1993) proposent deux types de positions stratégiques que les entreprises peuvent adopter. Le premier serait une position de défense, où l'entreprise adopte des actions environnementales, simplement comme une réaction à des lois environnementales, ou une réaction à des actions environnementales de la concurrence, ou encore, une réaction sur la possibilité de boycottages des consommateurs. Le deuxième serait une position offensive, où l'entreprise chercherait à être proactive dans l'adoption d'actions environnementales, en faisant plus qu'il n'est exigé, en visant ainsi à obtenir des avantages compétitifs, pour être la première à adopter telles actions, en garantissant une bonne image devant les consommateurs. Ces auteurs remarquent l'importance d'adopter des stratégies de "marketing vert", c'est-à-dire qu'il serait nécessaire d'adopter une

position de responsabilité socio-environnementale, compte tenu du fait que cela est devenu une exigence des consommateurs et une opportunité pour l'obtention d'avantages compétitifs.

Dans cette même ligne, Ginsberg et Bloom (2004) comprennent que les entreprises doivent adopter ou non des stratégies vertes, selon l'acceptation des consommateurs. Ceci ne serait pas une action spontanée de l'entreprise, dans laquelle les personnes auraient une conscience de l'importance de la conservation des ressources naturelles. Les stratégies vertes seraient un facteur de compétitivité.

Cependant, Todd (2004) discute l'éthique qui est derrière ce ciblage dans le marketing vert. Elle rappelle que si quelques-uns comprennent que le marketing vert peut créer des consommateurs plus conscients, d'autres comprennent que le marketing vert fait seulement augmenter la consommation et, de la sorte, il ne règle pas le problème environnemental central, qui est la consommation de ressources naturelles. Fergus et Rowney (2005b) affirment que les organisations doivent aller au-delà de satisfaire les nécessités des clients ou de la société. Ceux-ci doivent changer ces valeurs et créer de nouvelles nécessités alignées avec ces valeurs. Buchholz (1998), à son tour, défend une éthique environnementale dans laquelle il y aurait une limitation dans la consommation et une promotion d'investissements en alternatives environnementales (développement d'un secteur orienté vers la protection environnementale) pour la croissance économique. En ce sens, cet auteur considère que le marketing vert aurait le rôle de guider le changement de comportement des consommateurs et non seulement d'exploiter un nouveau marché cible.

Desjardins (1998) critique la notion classique et néoclassique de la responsabilité sociale corporative. Cet auteur propose une vision où le développement durable guide les actions des entreprises, en légitimant le profit d'entreprise comme une partie des "règles du jeu" actuel, mais aussi, en changeant les règles du jeu pour y inclure la responsabilité environnementale comme une composante indispensable pour l'activité de l'entreprise.

Ballet et De Bry (2001), à leur tour, affirment que l'action éthique d'une entreprise est seulement possible en suivant certaines conditions. Selon eux, la condition primordiale pour une entreprise est que l'action éthique n'inhibe pas la viabilité de l'entreprise dans le marché. L'action éthique doit être compatible avec l'obtention du profit, ou, du moins, d'un profit qui assure le maintien de l'entreprise dans un marché, face à la concurrence.

Compte tenu, exactement, de cette préoccupation relative au type de comportement éthique adopté par les entreprises, Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001) proposent quatre différents stades par lesquels les entreprises passeraient lors de l'incorporation de la notion de développement durable dans leurs stratégies : basique, usuel, pratique et théorique.

Le niveau de base serait un niveau de comportement où l'entreprise réalise le minimum nécessaire pour respecter les lois qui lui sont imposées. L'entreprise réalise ce qui est "écrit" dans la loi, mais n'est pas vraiment convaincue de "l'esprit" de la loi. A ce niveau, les managers de l'entreprise considèrent les ressources dépensées dans des actions en faveur de la durabilité, comme un coût et non comme un investissement. Dans la mission et dans les valeurs de l'entreprise, il n'existe aucune mention quant à la préservation environnementale ou aux droits sociaux. De cette façon, les entreprises qui appartiennent à ce niveau de comportement ont plus de chances de recevoir des amendes, dès lors qu'elles sont toujours à la limite de ce qui est exigé par la législation.

Le niveau usuel reflète un comportement des entreprises qui peut être jugé par la société comme moral, mais non comme honorable. À ce niveau, il est possible que les entreprises s'engagent dans des activités tournées vers la durabilité, qui ne soient pas exigées par la loi. Néanmoins, l'unique objectif de ces actions est de garantir des bénéfices financiers de court-terme, qui soient supérieurs aux coûts de réalisation de l'action. Est surtout recherchée ici une amélioration de la réputation. Ainsi, à ce niveau, la mission et les valeurs de l'entreprise peuvent compter des mentions au développement durable, toutefois, l'objectif des managers n'est pas de créer un "monde meilleur", avec une perspective meilleure de futur, mais bien de garantir une image environnementalement et socialement "correcte" de l'entreprise.

Lorsqu'elles sont au niveau pratique, les entreprises adoptent des actions environnementalement et socialement "responsables", car elles comprennent qu'ici réside "la chose correcte à faire". La préoccupation principale n'est pas le retour financier de court terme. Les entreprises qui se trouvent à ce niveau investissent dans ce type d'action, car elles comprennent que le retour à long terme peut être intéressant. En ce sens, les managers de ces entreprises espèrent que les consommateurs valorisent ces attitudes, et se disposent à payer un prix plus fort pour les produits offerts. Les entreprises à ce niveau auraient également une forte tendance à adopter des pratiques durables, grâce à la possibilité de pénétration dans une nouvelle niche de marché.

Le dernier niveau montré par ces auteurs est celui du niveau théorique. À ce niveau, les entreprises seraient engagées dans des actions socialement et environnementalement responsables, car elles considéreraient que ceci doit être fait pour le "bien" de tous. Selon ces auteurs, à ce niveau, l'entreprise aurait vraiment incorporé la notion de développement durable dans sa stratégie. Elle ne serait pas en train d'adopter de telles pratiques sous la force de contrainte de la législation, mais bien parce qu'elle considère comme fondamental d'agir de cette manière.

Ainsi, au long de ces différents types de "comportement éthique durable", les employés qui composent les entreprises s'engagent de manières différentes dans les actions de responsabilité socio-environnementale. Leur participation dans ces actions résulte dans un processus d'apprentissage qui peut re-nourrir ou inhiber certain type de "comportement éthique durable"

adopté par l'entreprise. Ce sont exactement ces différents types ou niveaux d'apprentissage qui sont présentés dans la section prochaine.

Section VII : Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable

L'engagement et la conscience des personnes, de divers niveaux d'une entreprise, sur l'importance de la mise en oeuvre d'actions stratégiques guidées vers la notion de développement durable, se révèlent d'importants facteurs pour la mise en oeuvre de ces actions. En ce sens, les employés passent par un processus d'apprentissage qui influence leur compréhension quant à l'importance de ces actions, et ceci peut se refléter dans le comportement de toute l'entreprise.

D'une façon générale, plusieurs auteurs (Swieringa et Wierdsma, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argyris et Schön, 1996 ; Kolb, 1997 ; Senge, 1997 ; Hayes et Allinson, 1998 ; Nevis, Dibella et Gould, 1998 ; Kim, 1998 ; Garvin, 2000 ; Prange, 2001 ; Fleury et Fleury, 2001 ; Easterby-Smith et Araujo, 2001) ont influencé dans la littérature le processus d'apprentissage organisationnel. Néanmoins, l'intérêt est ici dans la relation de ces processus d'apprentissage avec la discussion de développement durable, ou encore, la compréhension et la conscience développée par les employés sur l'importance d'actions socialement et environnementalement responsables.

En ce sens, Reverdy (2005) explore la relation entre l'implantation de systèmes de gestion environnementale et les possibilités d'apprentissage dérivées de cette implantation. Selon cet auteur, l'adoption de systèmes de gestion environnementale ne se fait pas de forme isolée. Dans l'entreprise, ce système de gestion prendra effet seulement si les acteurs sont capables de lui donner un sens, et de construire des dispositifs de gestion appropriés et acceptables. La gestion environnementale est l'opportunité de mettre en pratique la coordination et de susciter des apprentissages à travers l'entreprise, entre les services impliqués dans l'environnement et d'autres services qui ne sont pas impliqués, directement. Selon eux, une meilleure coordination et un apprentissage renforcé peuvent faciliter la recherche de solutions technologiques intégrées et l'amélioration de la performance d'équipements existants.

Anderson et Bateman (2000), à leur tour, proposent trois activités intégrées, rapportées au succès de personnes qui cherchent à faire d'une initiative environnementale, une activité organisationnelle : identifier/produire une source ou une idée (recherche interne ou externe à l'entreprise, en vérifiant d'autres pratiques qui sont déjà réalisées) ; l'organiser de forme attrayante (montrer que l'idée est urgente, qu'elle peut représenter une opportunité et qu'elle a un impact

local) ; la vendre aux managers de l'organisation (présenter et vendre l'idée de façon claire et en exploitant son importance pour l'entreprise).

Ramus et Steger (2000) montrent dans leur recherche que les employés qui perçoivent de forts signes d'encouragement de la part de l'entreprise, de leurs managers directs, ont plus de possibilité de développer et de mettre en oeuvre des idées créatives qui touchent positivement l'environnement, par rapport aux employés qui ne possèdent pas cet encouragement. Ces auteurs appellent ces attitudes individuelles des "écoinitiatives", les définissant comme n'importe quelle action réalisée par un employé, jugée par lui, comme une action qui puisse améliorer la performance environnementale de l'entreprise. Ils suggèrent que ces "écoinitiatives" puissent augmenter la performance de l'entreprise à travers le recyclage, la prévention de la pollution, en solutionnant des problèmes environnementaux divers de l'entreprise, en réduisant la nécessité d'utilisation d'énergie ou de matières primaires dangereuses pour l'environnement et pour la santé humaine.

Bansal et Roth (2000) affirment qu'un des aspects à considérer dans la responsabilité écologique corporative d'une entreprise est la prééminence et l'intérêt d'une question écologique pour les personnes qui composent cette entreprise, autrement dit, dans quelle mesure une question écologique a de sens pour ces personnes et dans quelle mesure ils agiront conformément à ses possibles valeurs écologiques.

En ce sens, Sharma (2000) affirme que pour inciter les employés à produire des solutions pour réduire l'impact écologique, il doit être créé un contexte où les managers soient influencés à s'engager dans des questions environnementales et à les considérer comme des opportunités et non comme des menaces. Bansal (2003) affirme, pour sa part, que l'intérêt individuel pour les questions environnementales et sociales est fondamental pour une réponse des entreprises à ces questions. Cet intérêt peut être stimulé chez les personnes à travers l'éducation, la formation et la fourniture d'informations qui leur permettent de faire des liens entre la pauvreté et les pratiques environnementales/sociales non durables.

Tous ces arguments renforcent l'importance de la génération d'une conscience socio-environnementale chez les employés, et la nécessité d'une attitude des entreprises pour les stimuler en ce sens. De cette façon, la contribution donnée par Argyris et Schon (1996) aide à la compréhension des différents types d'apprentissage que les employés peuvent passer, et des conséquences de ces types d'apprentissage. Même si ces auteurs ne parlent pas spécifiquement d'un apprentissage guidé vers la responsabilité socio-environnementale, leur proposition rend possible une bonne réflexion sur ce sujet.

Selon Argyris et Schon (1996), l'apprentissage part de l'individu et seulement ensuite il devient organisationnel. Néanmoins, ils considèrent que, parfois, l'organisation a moins de connaissance

que la somme des individus qui la constituent, tandis que, dans d'autres situation, l'organisation peut avoir plus de connaissance que la somme des individus qui la constituent. Ils entendent ainsi que l'organisation peut aussi apprendre, bien qu'elle dépende de ses individus pour cela. En ce sens, Argyris et Schon (1996) affirment que l'apprentissage peut signifier autant un produit qu'un processus. L'apprentissage comme un produit serait rapporté à "ce qui a été appris". Alors que l'apprentissage comme un processus serait rapporté à "comment on apprend".

Pour en arriver aux concepts de "*single loop*" et "*double loop*", ces auteurs passent par les notions d'action organisationnelle, de *organizational inquiry*, de connaissance organisationnelle, et de théorie de l'action.

Pour définir un action organisationnelle, Argyris et Schon (1996) discutent si une collection d'actions individuelles pourrait représenter une action collective. Selon eux, les organisations ne sont pas seulement des collections d'individus, bien qu'il n'y ait pas d'organisation sans une collection de ceux-ci. Suivant ce raisonnement, l'action organisationnelle ne peut pas être réduite à des actions individuelles, bien qu'il n'existe pas d'action organisationnelle sans action individuelle. Ainsi, pour qu'une collection d'individus constitue une organisation qui agit, les individus doivent: établir des stratégies pour une prise de décisions au nom de la collectivité; déléguer à certains individus l'autorité d'agir pour la collectivité; déterminer les frontières de l'organisation.

Ainsi, selon ces auteurs, quand une collectivité d'individus se constitue en une organisation, il est possible de dire que cette dernière peut apprendre par l'apprentissage des individus. Cet apprentissage est issu d'un processus de *inquiry* par lequel les individus passent, face à un problème organisationnel. Un processus de *inquiry* s'établit entre la pensée de comment résoudre un problème, jusqu'à, et durant l'action pour, sa résolution. De ce processus, il émerge une nouvelle connaissance qui peut être retenue dans l'organisation au travers de ses individus, de documents d'archives physiques et d'objets physiques. En outre, de ce processus de *inquiry*, les stratégies elles-mêmes et les présupposés de l'organisation peuvent signifier une connaissance de celle-ci, dès lors que ces stratégies et ces présupposés sont représentés dans les routines et les pratiques de l'organisation en soi.

Ainsi, la connaissance de ces routines et pratiques peut être entendue comme un système de croyances qui basent les actions. Cette connaissance est appelée par les auteurs "Théorie de l'Action". Dans la théorie de l'action, une action stratégique A est utilisée pour arriver à une conséquence C, dans une situation S. Il convient d'observer deux questions dans ce schéma de la théorie de l'action : les valeurs attribuées pour C, qui la font paraître désirable comme une fin à rechercher; et les présupposés de base, ou le modèle de monde qui rendent plausible que l'action A produise la conséquence C, dans la situation S.

Pour ces auteurs, la théorie de l'action assume deux différentes formes : la théorie en usage et la théorie exposée. La théorie en usage est celle qui est effectivement utilisée et qui tend à être construite à partir de paramètres prédéterminés, comme la capacité de l'organisation de détecter et corriger des erreurs. La théorie en usage se rapporte à l'apprentissage en *single loop*, donc, dans ce cas, les problèmes sont résolus sans qu'il y ait questionnement ou modification des valeurs du système. La théorie exposée est celle que les personnes accueillent, défendent et exposent. Elle fournit la fortification de la capacité d'apprentissage, puisque l'on y modifie paradigmatiquement les valeurs, les normes et les croyances qui se trouvent enracinées dans l'organisation. La théorie exposée se rapporte à l'apprentissage en *double loop*, comme proposé par Argyris et Schön (1996).

En ce sens, il nous faut expliciter l'importance de cette notion de *single loop* et de *double loop* pour comprendre la génération de conscience des employés quant à la responsabilité socio-environnementale de l'entreprise. Martinet et Reynaud (2004) et Barin-Cruz, Pedrozo et Estivalette (2006) remarquent cette position d'Argyris et Schon (1996), en affirmant que l'apprentissage rapporté à des actions sociales et environnementales doit se faire selon la proposition de *single loop*, mais fondamentalement, selon la proposition de *double loop*.

Ainsi, l'apprentissage en *single loop* prendrait place principalement dans des situations où les employés ne modifient pas leurs valeurs par rapport à l'importance d'une gestion socio-environnementale responsable, tandis que l'apprentissage en *double loop* aurait lieu principalement dans des situations où les employés démontrent une modification de valeurs et une conscientisation de l'importance de ce type de gestion.

En partant des diverses propositions et des discussions réalisées dans ce chapitre, sont présentées, dans la section suivante, les principales contributions qui ont guidé les analyses qui seront faites ensuite.

Section VIII : Conclusion du Chapitre

Compte tenu des différents concepts qui ont été présentés et développés au long de ce chapitre, est consolidée ici la manière selon laquelle ces concepts sont compris et utilisés dans cette recherche.

Il est de nouveau souligné que même si elle est présentée à ce moment du travail, la systématisation de ces concepts n'a été possible qu'après la réalisation de la partie empirique de la recherche. Cette remarque est importante dans le but de souligner encore une fois la démarche abductive qui a guidé cette recherche.

Considérant les différentes postures par rapport à la thématique du développement durable, comme proposé par Gladwin, Kennelly et Krause (1995) et par Egri et Pinfield (1999), est assumée ici la perspective sustaincentrism et/ou de l'environnementalisme renouvelé. Posture aussi

justifiée par le type de posture adoptée par les Groupes étudiés (conformément au Chapitre 2 de la Partie III). Ceci signifie que le développement durable n'est pas seulement considéré comme une manière pour les entreprises d'avoir des bénéfices économiques (paradigme social dominant ou paradigme technocentrique classique (*conventional technocentrism*)), ni comme une posture qui donne la priorité à la seule question environnementale (environnementalisme radical ou paradigme de l'écocentrisme antithétique (*antithetical ecocentrism*)). Il est adopté ici une vision de développement durable où les dimensions économique, sociale et environnementale doivent simultanément être considérées.

Compte tenu de ce positionnement macro par rapport à la notion de développement durable, la compréhension adoptée ici, de cette notion, dans les stratégies des entreprises, se fait à partir de la proposition de Martinet et Reynaud (2004). Posture aussi justifiée par la façon dont se forme la stratégie de développement durable des Groupes étudiés (conformément au Chapitre 2 de la Partie III). Comme suggéré par ces auteurs, il est considéré qu'il existerait deux référentiels qui guideraient les stratégies d'entreprise : financier et durable. Ces référentiels seraient simultanément antagoniques, concurrents et complémentaires. Nous considérons que les entreprises développent leurs stratégies dans un constant mouvement entre, à la fois, réaliser des actions de responsabilité sociale et environnementale, et garantir leur survie économique. Ainsi, en même temps que le référentiel financier s'oppose ou concourt au référentiel durable, il est aussi au-dedans de ce référentiel, compte tenu que le développement durable est compris ici comme une constante tentative "d'équilibrage" des trois dimensions : économique, sociale et environnementale. En considérant cette compréhension de la notion de développement durable dans les stratégies d'entreprise, est également adoptée la contribution de quelques auteurs dans chacune des quatre thématiques (qui ont émergé des entrevues avec les *experts* - Chapitre 1 de la Partie III ; et explicitées à partir des études de cas des Groupes étudiés - Chapitre 2 de la Partie III) présentées : Considération des Stakeholders ; Gouvernance d'Entreprise; Éthique d'Entreprise ; Apprentissage Organisationnel). Le Tableau 22 résume comment le développement durable est considéré dans cette recherche (comme explicitée dans les Groupes étudiés, au Chapitre 2 de la Partie III), ainsi que quelques concepts théoriques discutés dans chacune des thématiques et qui ont fourni leur base aux analyses postérieures, dans les Chapitres 2 de la Partie III et 1 de la Partie IV.

Les études de cas réalisées montrent que la relation avec les *stakeholders* sera envisagée conformément à la compréhension de Steurer *et al.* (2005), en considérant que le développement durable peut s'insérer dans la stratégie des entreprises à partir de la gestion de leurs *stakeholders*. De plus, la notion, selon laquelle la gestion des intérêts des *stakeholders* se réalise dans un constant "équilibrage" entre une posture réactive et une posture proactive et qu'elle passe auprès des différents niveaux des entreprises, est aussi explicitée au long des études de cas.

La gouvernance d'entreprise est comprise conformément à la proposition de Martinet et Reynaud (2004), en considérant l'envie des entreprises d'insérer leur préoccupation quant au développement durable dans leurs structures de décision et dans leurs divisions de profits. Egalement, les propositions de Mauléon (2005), de D'Humières (2005) et de Ballet (2005) sont explicitées dans les études de cas, en explorant la nécessité de développer une gouvernance guidée pour la transparence et pour la responsabilité face aux *stakeholders*.

Tableau 22: Résumé des propositions qui seront retenues de ce chapitre.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Vision du Développement Durable	Gladwin, Kennelly et Krause (1995) et Egri et Pinfield (1999)	Sustaincentrism Environnementalisme Renouvelé
Développement Durable dans les Stratégies d'Entreprises	Martinet et Reynaud (2004)	"Équilibrage" entre le Référentiel financier et le Référentiel durable
Stakeholders	Steurer et al. (2005)	Développement Durable inséré dans la stratégie d'entreprise à travers la gestion des stakeholders. "Équilibrage" entre des actions réactives et proactives par rapport aux intéressés par les stakeholders, en passant par divers niveaux des entreprises.
Gouvernance D'Entreprise	Martinet et Reynaud (2004)	Participation dans les décisions et Répartition de résultats financiers

	Mauléon (2005); D'Humières (2005); Ballet (2005)	Gouvernance guidée par le développement durable - transparence et responsabilité face aux stakeholders.
Éthique D'Entreprise	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)	Niveaux de comportements éthiques par rapport à la notion de développement durable: basique; usuel; pratique et théorique
	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)	L'Entreprise cherche à adopter une posture volontariste et proactive par rapport aux lois environnementales et sociales, au lieu d'une posture réactive
	Fergus et Rowney (2005b)	L'Entreprise cherche à créer chez les consommateurs et collaborateurs, des valeurs liées aux valeurs liées au développement durable
Apprentissage Organisationnel	Argyris et Schon (1996)	Apprentissage en single loop et Apprentissage en double loop
	Bansal (2003)	Sensibilisation pour les valeurs du développement durable, stimulée par l'entreprise

Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)	Incitation aux initiatives individuelles des collaborateurs, pour le développement d'actions liées au développement durable
--	--

Par rapport à l'éthique d'entreprise, les études de cas iront expliciter les propositions de Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001) en mobilisant les différents types de comportement éthiques lié au développement durable, que les entreprises peuvent adopter. La compréhension de Sharma (2000) et de Mcdaniel et Rylander (1993), selon laquelle les entreprises doivent être proactives par rapport aux lois environnementales et sociales, est aussi explicitée dans les études de cas. Finalement, la dissémination des valeurs du développement durable pour les autres *stakeholders*, comme suggéré dans Fergus et Rowney (2005b), est aussi explicitée dans les études de cas.

L'apprentissage organisationnel est, quant à lui, compris ici à partir de la proposition de *single loop* et *double loop* d'Argyris et Schon (1996), de la sensibilisation pour le développement durable suggéré par Bansal (2003) et de l'incitation individuelle aux collaborateurs pour l'adoption d'actions liées au développement durable, comme suggéré par Bansal et Roth (2000) ; Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000).

Ainsi, ces propositions théoriques consolidées ici, émergentes des études de cas, seront mobilisées aux Chapitres 2 de la Partie III et 1 de la Partie IV.

8.1 Vers la Théorie de la Complexité

Compte tenu des deux premiers chapitres du référentiel théorique (Stratégie d'Entreprise et Développement Durable), il est percevable que les différents concepts et propositions présentés montrent la complexité qui est engagée dans la considération conjointe de ces deux thématiques.

Certains auteurs (Stacey, 1995 ; 2003 ; Martinet, 1990 ; 1993 ; Martinet et Payaud, 2004 ; Abell, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Thiétart, 2001 ; Avenier, 1997 ; 2005 ; Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta, 2006) ont exploré la nécessité de considérer la stratégie d'entreprise à partir de concepts et de principes de la théorie de la complexité. Guimarães (2003) étend la contribution de ces concepts et principes, en discutant les bases sur lesquelles la notion de développement durable s'est développée.

Ce dernier auteur apporte une critique à quelques tentatives d'incorporation des notions de développement durable, car, selon lui, dans le système capitaliste, les préoccupations

environnementales se font sous la priorité du développement économique. Ainsi, l'auteur se positionne contre cette logique, en affirmant la nécessité de complexifier la compréhension du développement durable, et de l'analyser sous un point de vue critique. En ce sens, il défend la nécessité d'incorporer le paradigme de la complexité, selon la proposition d'Edgar Morin, en visant une analyse intégrative, systémique, non linéaire, et qui considère les effets et les *feedback* entre les parties.

Ainsi, avançant dans la construction du référentiel théorique, dans le prochain Chapitre, seront ajoutés aux deux autres thématiques déjà présentées (Stratégie d'Entreprise et Développement Durable), quelques concepts et principes relatifs à la théorie de la complexité.

Chapitre 3 : Théorie de la Complexité

Comme les concepts impliqués dans la théorie de la complexité possèdent un vaste ensemble de caractéristiques et de possibilités de compréhension, le fait même de commencer à écrire sur la théorie de la complexité devient une tâche complexe. Il existe plusieurs manières d'explorer les réflexions rendues propices par ces concepts, et de cette façon, chaque chercheur/individu doit choisir, selon son critère, une manière de systématiser son raisonnement.

Il faut souligner que ces concepts de la théorie de la complexité sont déjà discutés dans le domaine de la science de gestion, en remarquant les travaux liés à la stratégie (Stacey, 1995; Thietart et Forgues, 1995; 1997; Avenier, 1997; Martinet, 1993; 2006; Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta, 2006; Cunha et Cunha, 2006 et Mason, 2007) à l'apprentissage (Harkema, 2003; Eijnatten, Galen et Fitzgerald, 2003; Smith, 2003 et Stacey, 2003) et à l'innovation (Fonseca, 2002; Harkema, 2003 et Frenken, 2006).

Thietart (2001) présente une intéressante typologie pour les travaux qui explorent les concepts de la théorie de complexité dans le domaine de la science de gestion. Selon cet auteur, 5 perspectives différentes peuvent être citées : systèmes adaptatifs complexes (système composé de plusieurs acteurs qui se comportent en suivant des règles locales, au lieu de suivre un plan coordonné du groupe) ; complexité co-évolutionnaire (compréhension de la co-évolution des organisations) ; théorie des catastrophes ou théorie critique de l'auto-organisation (passages abruptes d'un système, d'un état à l'autre) ; auto-organisation (interactions de plusieurs acteurs en passant par un processus d'apprentissage qui permet la construction d'une organisation en constant changement, dans un équilibre instable) et théorie du chaos (les systèmes dissipatifs ouverts sont objet de cette perspective, où la simplicité peut être créée de la complexité).

Les travaux qui considèrent les organisations et/ou leurs stratégies comme des systèmes adaptatifs complexes (Anderson, 1999 ; Macintosh et Maclean, 1999 ; Boisot et Child, 1999 ; Morel et Ramanujam, 1999 ; Cunha et Cunha, 2006 ; Mason, 2007) sont déjà récurrents dans la littérature, explorant le jeu constant entre désordre et ordre qui se fait à partir de l'interaction entre les acteurs engagés. Sont aussi récurrents les travaux qui considèrent l'organisation et/ou sa stratégie à partir de la théorie du chaos (Browning, Beyer et Shetler, 1995 ; Caldart et Ricart, 2004 ; Thietart et Forgues, 1995; 1997 et 2006), en acceptant que de petites causes peuvent produire de grands effets et que de la complexité peuvent émerger certaines régularités, même temporaires, ou certains normes à être suivies par les organisations.

Néanmoins, quand le processus de formation de la stratégie est considéré en prenant en compte le développement durable, la relation individu entreprise et société gagne en importance, ainsi que les *trade-offs* inhérents à la recherche, par "l'équilibrage" dans les 3 dimensions (économique, sociale et environnementale). Comme les études de cas (présentées au Chapitre 2, de la Partie III et le Chapitre 1 de la Partie IV) le montrent, la formation des stratégies de développement durable de grands groupes Multinationaux se fait comme un système adaptatif complexe, ou à partir d'une co-évolution complexe, ou à partir de la théorie des catastrophes, ou à partir de l'auto-organisation continue ou à partir de l'ordre qui émerge du désordre conformément à la théorie du chaos. En fait, le processus de formation des stratégies de développement durable de ces Groupes exige une approche plus holistique, qui considère des éléments de ces 5 perspectives proposées par Thietart (2001), simultanément, et non de l'un ou de l'autre.

De même que Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta (2006) l'ont fait, et comme suggéré par Montuori et Purser (1996), la théorie de la complexité comprise à partir de la contribution de Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005) considère des principes qui passent par ces 5 perspectives suggérées par Thietart (2001). Les principes systémique ou organisationnel, hologramatique, du circuit rétroactif, du circuit récursif, de l'auto-éco-organisation et de la dialogique représentent un ensemble solide de concepts discutés de forme générique par Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005), et qui garantissent la complémentarité pour les 5 perspectives proposées par Thietart (2001). Comme il sera présenté dans le Chapitre 1 de la Partie IV, ces principes aident dans l'explicitation de la complexité qui existe dans le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes étudiés.

De cette façon, par la suite, on présente chacun des principes cités par Morin (1999; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005), en soulignant quelques travaux dans le domaine de la science de gestion, qui ont déjà exploré ces principes.

Section I : Principe Systémique

Morin (2000) affirme que le principe systémique lie la connaissance des parties à la connaissance du Tout. Selon lui, l'idée systémique, qui s'oppose à l'idée réductionniste, présuppose que le Tout est plus que la somme des parties. De cette manière, "de l'atome à l'étoile, de la bactérie à l'homme et à la société, l'organisation d'un tout produit des qualités ou propriétés nouvelles par rapport aux parties considérées isolément: les émergences" (MORIN, 2000, p. 209). Toutefois, cet auteur ne se limite pas à l'analyse des émergences. Selon lui, il existerait également des impositions à l'organisation de l'ensemble qui, parfois, rendent le Tout plus petit que la somme des parties.

De cette façon, trois discussions centrales émergent de ce principe: la discussion systémique; la discussion des émergences; et la discussion des impositions.

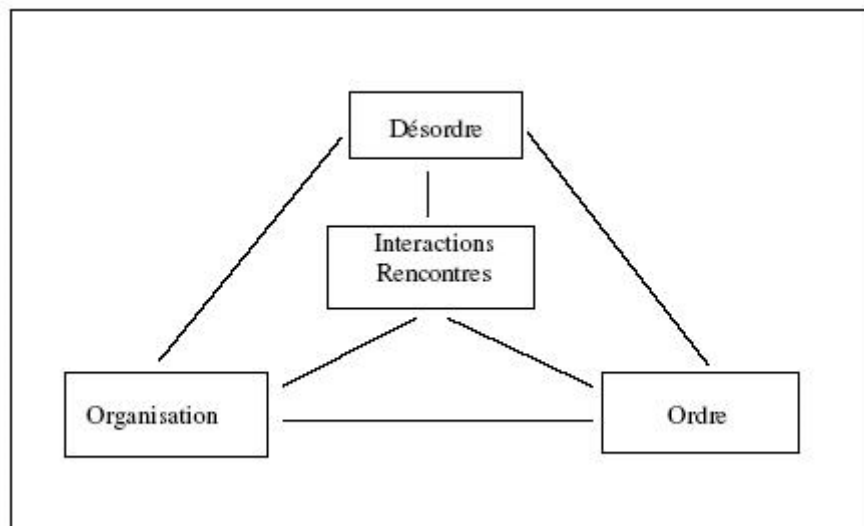
Morin (2003a) affirme que pour la consolidation de la théorie de la complexité, il lui était nécessaire d'utiliser des idées de la théorie systémique. A la base de ces idées était la notion qu'il est nécessaire d'éviter une pensée qui réduise et spécialise les analyses. Il serait nécessaire de chercher une pensée où les diverses connaissances puissent être liées. En ce sens, les idées systémiques ont cessé d'influencer la base de la connaissance utilisée par cet auteur. Néanmoins, lui-même reconnaît que cette base systémique, qui au début servait de fondement aux analyses, est devenue également un empêchement. Et ce, parce qu'elle ne rendait pas compte de l'idée d'organisation qui était prétendue par cet auteur.

Ainsi, il lui a été nécessaire d'avancer par rapport à la discussion traditionnelle de la théorie systémique, où l'idée fonctionnaliste se fait présente (première systémique, comme présenté dans le Chapitre 2 de la Partie I). Bien que la théorie systémique estime qu'il est nécessaire que les analyses ne se limitent pas à des connaissances isolées, mais qu'il y ait une vision plus holistique des interrelations entre les parties (et ainsi, de la formation du Tout), elle estime aussi qu'une des principales finalités des parties est la survie du Tout. Cette idée et d'autres qui donnent base à la théorie de la complexité ont souffert diverses critiques (Dillon, 2000 ; Stewart, 2001 ; Misoczky, 2003), principalement quand on essaye d'utiliser les concepts de la théorie systémique dans la pratique sociale, ou plus spécifiquement, dans les organisations. Ceci parce que les personnes (parties) deviendraient de simples instruments de l'organisation (Tout) pour le maintien de sa survie, c'est-à-dire qu'ils n'auraient pas d'autonomie ni de possibilité d'action, qui ne soit pas conditionnées par le Tout. De cette façon, chaque individu (partie) a un rôle bien défini: respecter ses activités pour garantir la survie de l'organisation (Tout). Plus encore, les critiques ciblent le fait que la théorie de la complexité ne permet pas l'émancipation des individus dans l'organisation (une recherche constante des approches critiques dans les études organisationnelles). Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005) avance par rapport à cette caractéristique

systémique en incluant l'autonomie des personnes (bien que celle-ci soit une autonomie dépendante comme il sera montré après), et la discussion du circuit tétralogique. En réalité, dans la théorie de la complexité la personne a la possibilité de prendre des attitudes qui transforment l'organisation. Il est clair que leurs actions ne sont pas totalement indépendantes, ayant toujours un conditionnement aux macro objectifs organisationnels. Néanmoins, même ces macro objectifs peuvent être modifiés par des actions individuelles dans le long terme. Il est nécessaire qu'il existe une autonomie des personnes pour qu'elles aient, dans leurs relations, les unes avec les autres, produit des désordres qui conduisent à de nouveaux ordres et ainsi, à une nouvelle organisation. Stacey (2003) explore cette possibilité d'autonomie pour l'apprentissage organisationnel. Cet auteur affirme que la nature non linéaire des interactions humaines peut conduire à des changements qui émergent de la communication entre les personnes et rendent possible l'apprentissage dans l'organisation.

Ainsi, Morin (2003a, p.78) conçoit un circuit (Figure 6) dans lequel il existe un constant mouvement entre ordre, désordre, interactions et rencontres entre les parties, et l'organisation.

Figure 6: Circuit Tétralogique de la Complexité



Source: Adapté de Morin (2003a, p.78)

Selon lui, les interactions sont inconcevables sans désordre, c'est-à-dire que sans qu'il n'y ait de turbulences, d'inégalités, d'agitations, etc, qui, à leur tour, provoquent les rencontres. L'ordre et l'organisation sont aussi inconcevables sans interactions, compte tenu du fait qu'aucun objet, ou aucun corps ne peut être conçu hors des interactions qui les ont constitués et auxquelles ils participent. En outre, ces propres concepts d'ordre et d'organisation émergent l'un en fonction de l'autre (l'ordre existe seulement quand l'organisation crée son propre déterminisme, tandis que l'organisation a besoin d'un ordre intervenant à travers des interactions, pour la constituer). Ainsi,

plus l'organisation et l'ordre se développent, plus ils se complexifient et, plus ils en viennent à tolérer et à avoir besoin de désordre.

En analysant cette relation dans le contexte entrepreneurial, on observe qu'il faut que les personnes aient suffisamment d'autonomie pour que, dans leurs relations, elles créent des désordres. Ces désordres sont capables de ramener à de nouveaux ordres et à une nouvelle organisation. Néanmoins, pour qu'il y ait réellement une nouvelle organisation, il semble nécessaire qu'il y ait un changement de mentalité des personnes, c'est-à-dire que leurs valeurs doivent être influencées pour qu'elles puissent créer, par leurs interactions, de nouveaux ordres et une nouvelle organisation. Ces caractéristiques du circuit tétralogique sont à la base de la discussion qui lie la gestion organisationnelle aux systèmes adaptatifs complexes (Anderson, 1999; Macintosh et Maclean, 1999; Boisot et Child, 1999; Morel et Ramanujam, 1999; Cunha et Cunha, 2006; Mason, 2007) et à la théorie du chaos (Browning, Beyer et Shetler, 1995; Caldart et Ricart, 2004; Thietart et Forgues, 1995; 1997 et 2006).

Ainsi, le circuit tétralogique représente un mouvement dynamique, où les constantes interactions et rencontres entre les parties produisent des désordres, qui se développeront jusqu'à arriver à un nouvel ordre qui, à son tour, aidera à l'organisation du tout. Ceci se fait d'une façon ininterrompue, dans une constante évolution tout au long du temps.

En analysant le circuit tétralogique, principalement par rapport aux relations entre les parties et à la formation du Tout (organisation), on perçoit que, dans ces rencontres, les parties peuvent aussi bien former des émergences qui se refléteront dans le Tout, qu'elles peuvent subir des impositions, qui influenceront aussi le Tout. En ce sens, Morin (2003a) affirme qu'on ne peut réduire ni le Tout aux parties, ni les parties au Tout, ni le un au multiple, ni le multiple à l'un, mais qu'il est nécessaire d'essayer de concevoir conjointement, de manière complémentaire, antagonique et concurrente, les notions de Tout et de parties, d'un et de divers.

Les émergences sont considérées par Morin (2003a) comme l'effet synergique des relations entre les parties, en rendant possible le développement de nouvelles caractéristiques que la simple addition des parties ne peut pas produire. Ce sont des caractéristiques qui se forment, exactement par l'interaction des parties.

"On peut appeler émergences les qualités ou les propriétés d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités ou aux propriétés de composantes considérées isolées ou disposées différemment dans un autre type de système" (Morin, de 2003a, p.137).

En termes de société, Morin (2003a) rappelle que le postulat qui est implicite ou explicite dans la sociologie humaine est que la société ne peut pas être considérée seulement comme l'addition des personnes qui la composent, mais elle se constitue dans une entité dotée de qualités spécifiques. Ceci vaudrait aussi pour les organisations.

Comme il a été présenté précédemment, le Tout, peut être plus grand que la somme des parties (à travers les émergences), et peut être aussi moindre. Ceci se fait, fondamentalement, compte tenu des impositions.

Selon Morin (2003a), les impositions représentent que les qualités des propriétés liées aux parties, considérées isolément, disparaissent au sein du système. Selon cet auteur, une telle idée est rarement reconnue.

"Le déterminisme interne, les règles, régularités, la subordination des composantes au Tout, l'ajustement des complémentarités, les spécialisations, la rétroaction du Tout, la stabilité du Tout et, dans les systèmes vivants, les dispositifs de règlement et de contrôle, l'ordre systémique, enfin, se traduisent dans des impositions. Toute association implique des impositions : impositions exercées par les parties indépendantes les unes sur les autres, impositions des parties sur le Tout, impositions du Tout sur les parties. Mais tant que les impositions des parties sur le Tout sont liées en premier lieu aux caractéristiques matérielles des parties, les impositions du Tout sur les parties sont, en premier lieu, organisation "(Morin, 2003a, p.143-144).

Ainsi, pour Morin (2003a), dans tout système, même dans ceux qui suscitent des émergences, il existe des coercitions sur les parties qui finissent par produire des servitudes et des restrictions. Ce sont exactement ces impositions, servitudes et restrictions qui le font perdre ou qui inhiberont les qualités des parties. C'est exactement sur ce point que Morin (2003a, p.145) apporte une importante contribution sur le rôle joué par les impositions dans les sociétés humaines.

"Les impositions peuvent seulement être destructives de libertés, c'est-à-dire, qu'elles peuvent seulement devenir oppressives, au niveau des personnes en disposant de possibilités de choix, de décision et de développement complexe. Ainsi, le problème des impositions se pose dans le même temps, de manière ambivalente et tragique au plan des sociétés, et singulièrement au plan des sociétés humaines [...] C'est certainement la culture qui permet le développement des potentialités de l'esprit humain. C'est certainement la société qui constitue un tout solidaire en protégeant des individus qui respectent leurs règles. Mais c'est aussi la société qui impose ses coercitions et répressions sur toutes les activités, depuis les sexuelles jusqu'aux intellectuelles. Enfin et, surtout, dans les sociétés historiques, la domination hiérarchique et la spécialisation du travail, les oppressions et les esclavages inhibent et interdisent les potentialités créatives de qui la supporte [...] Ainsi, le développement de certains systèmes peut se faire au prix d'un formidable sous-développement des possibilités qui y sont contenues."

Morin (2003a) ne s'arrête pas là. Il continue son raisonnement en affirmant que les émergences peuvent aussi diminuer le Tout, et que les impositions peuvent aussi faire grandir le tout. Bien que cette notion ne soit pas intuitive, l'auteur affirme que quelques émergences des parties peuvent faire en sorte que le Tout devienne moindre par rapport à sa possible constitution, au cas où il soit résultant seulement de la somme des parties. D'autre part, les impositions sur les parties peuvent parfois inhiber certaines caractéristiques, mais il est possible aussi d'en observer d'autres qui rendent le Tout plus grand que la somme des parties.

Ainsi, à partir de cette discussion sur les émergences et sur les impositions, Morin (2003a) conclut que pour complexifier l'analyse des systèmes, il est nécessaire de considérer que le Tout est plus grand, moindre et/ou différent de que la somme de ses parties. C'est-à-dire que dans tout système il existe, en plus du profit avec les émergences (ou les impositions), des pertes avec les impositions (ou émergences). Dans certains systèmes, les pertes (gains) provoquées par les impositions sont plus grandes (plus petites) que les gains (pertes) des émergences. Plus encore, l'auteur rappelle que même les parties sont moins, et éventuellement plus (mais de toute façon, différentes), de ce qu'elles étaient ou seraient hors du système. Ainsi, il affirme que "cette formulation paradoxale nous présente qu'un système est un Tout qui prend forme en même temps que ses éléments se transforment" (Morin, 2003a, p.147). Dans la discipline de stratégie d'entreprise, Avenier (1997) explore cette idée d'impositions (délibération) et d'émergence à partir de sa proposition de stratégies "tâtonnantes", en considérant la stratégie comme un constant mouvement entre les impositions et les émergences.

De cette manière, ce premier principe présenté a le mérite d'éclaircir le concept de système défendu par Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005). En considérant ce concept de système et de la relation entre le Tout et les parties, il est important d'introduire la notion de principe hologrammatique présenté par Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005).

Section II : Principe Hologrammatique

Selon Morin (2000), le principe hologrammatique met en évidence l'apparent paradoxe des systèmes complexes dans lesquels non seulement la partie est dans le Tout, mais aussi le Tout est dans les parties. On part de la notion d'hologramme, où une image, rompue en deux ou plusieurs parties, ne se transforme pas en images mutilées, mais bien en images complètes dans chacune des parties. De cette manière, dans un exemple biologique, chaque cellule est partie d'un Tout (organisme global), mais la totalité du patrimoine génétique est aussi présente dans chaque cellule individuelle. Morin (1999; 2000; 2002b; 2002c) affirme que, dans un exemple social, on vérifie que les individus forment la société, et que la société est présente dans chaque individu en tant que Tout, au travers du langage, de la culture et des normes.

"L'organisation socioculturelle occupe, dans chaque esprit, un sanctuaire où elle fixe ses impératifs, normes et interdictions, de même qu'un observatoire, d'où elle contrôle ses activités. Mais cette présence en Super Ego du "Tout" dans les esprits particuliers est beaucoup plus complexe que dans l'hologramme physique : les esprits lui sont soumis de manières diverses et certains peuvent même neutraliser l'observatoire et le sanctuaire. En outre, dans les sociétés complexes qui comportent des pluralismes et antagonismes (sociaux, politiques et culturels),

ces antagonismes peuvent entrer en confrontation dans un même esprit, en provoquant un conflit intérieur [...]. Ainsi, ce qui est présenté dans l'esprit individuel n'est pas seulement le "Tout" comme subjugation, mais, aussi, éventuellement, le "Tout" comme complexité "(Morin, 2002b, p. 102).

Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta (2006) lient ce principe hologrammatique au processus d'apprentissage organisationnel. Ces auteurs soulignent exactement le fait que certaines valeurs organisationnelles (Tout) peuvent, ou non, être représentées dans chacune des parties, en fonction du type d'apprentissage par lequel les personnes passent intérieurement à l'organisation.

Ainsi, Morin (1999) présente quelques caractéristiques intéressantes dans les organisations hologrammatiques:

- les parties peuvent être singulières ou originales, bien que disposant d'aspects généraux et génériques de l'organisation du "Tout" ;
- les parties peuvent être dotées d'autonomie relative ;
- les parties peuvent établir des communications entre elles et réaliser des échanges organisationnels;
- les parties peuvent être éventuellement capables de régénérer le "Tout" .

Cette relation hologrammatique, entre le "Tout" et les parties, peut être complexifiée avec l'introduction du principe rétroactif dans la discussion.

Section III : Principe Rétroactif

Par rapport au principe rétroactif, Morin (2000) affirme que ce principe rompt avec la causalité linéaire, c'est-à-dire qu'en plus du fait que la cause agisse sur l'effet, l'effet agit aussi sur la cause. Selon cet auteur, cette forme de penser permettrait l'autonomie d'un système. Cette boucle rétroactive permet tant les *feedbacks* négatifs (la réaction se fait dans le sens de réduire les déviations et de stabiliser le système), que les *feedbacks* positifs (la réaction se fait en amplifiant les déviations et en augmentant l'instabilité du système).

En termes anthroposociaux, cet auteur affirme que cette boucle rétroactive tant en élargissant le système, qu'en le stabilisant, embrasse des phénomènes économiques, sociaux, politiques et même psychologiques. Macintosh et Mclean (1999) affirment que dans certaines situations, les managers ont besoin d'être attentifs aux *feedbacks* positifs et négatifs qui engagent l'entreprise, principalement par les changements de règles organisationnelles que ces *feedbacks* peuvent produire. Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta (2006) explorent la boucle rétroactive dans la relation existant entre les personnes faisant partie des entreprises et la société où elles sont insérées. La sensibilisation (dans ce cas, par rapport à l'importance du développement durable) des individus dans leurs

entreprises, en développant des actions et des projets dans ce sens, pourrait rétroagir sur eux, jusque dans leurs communautés, dans la vie en société.

Cette notion de boucle rétroactive devient plus profonde lorsqu'elle est complétée par la discussion sur la boucle récursive.

Section IV : Principe Récursif

En ce qui concerne le principe récursif, Morin (2003a) affirme que ce principe ne signifie pas seulement un renfort rétroactif du processus sur soi même. Il signifie aussi que la fin du processus alimente le début, c'est-à-dire que l'état final devient, d'une certaine manière, l'état initial (tout en demeurant final), et l'état initial devient, d'une certaine manière l'état final (tout en demeurant initial). Dans la boucle récursive, les états ou effets finaux produisent aussi les états initiaux ou les causes initiales. Les produits et les effets générés par un processus récursif sont, en même temps, co-causeurs de ce processus (Morin, 2002b). En ce sens, Morin (2002c, p.167) rappelle que:

"La relation société-individu ne se réalise pas, en premier lieu, par un déterminisme social capable de tolérer des marges de liberté individuelle, mais comme un anneau de production mutuelle personnes/société dans lequel les interactions entre des personnes produisent la société ; celle-ci constitue un "Tout" organisateur, dont les qualités émergentes rétroagissent sur les personnes, les incorporant. La société contrôle et régleme les interactions qui la produisent et elle garantit sa continuité à travers l'incorporation des nouvelles générations de personnes. Ainsi, les personnes produisent la société qui produit les personnes, mais l'émergence mentale dépend de l'organisation sociale."

Morin (2000) affirme encore que la notion de boucle récursive dépasse la notion de régulation (plus associée au principe rétroactif), en progressant vers la notion d'auto-production et d'auto-organisation. C'est une boucle génératrice où les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causeurs de ce qui les produit. En termes sociaux, Morin (2000, p.210) présente l'exemple:

"De cette manière, nous, individus, sommes les produits d'un système de reproduction provenant de plusieurs ères, mais ce système peut seulement se reproduire si nous-mêmes devenons les producteurs en nous accouplant. Les individus humains produisent la société, dans et par leurs interactions, mais la société, en tant qu'émergente, produit l'humanité de ces individus, leur apportant le langage et la culture. "

Morin (2003a) présente cette notion de récursivité comme la base de la compréhension de l'auto-organisation. Selon lui, la récursivité rend possible la production-de-soi, c'est-à-dire l'auto-régénération. Ce qui signifie qu'il existe une constante réorganisation. Les systèmes seraient constamment en réorganisation. En ce sens, plus que rétroactif (les phénomènes dans le système ont leurs causes qui influencent leurs conséquences et vice versa), le système serait récursif, autrement dit, que les conséquences de certaine cause servent de base pour une évolution dans le

système, qui ira produire d'autres causes, qui iront produire d'autres conséquences, ainsi, dans un mouvement constant d'auto-génération et d'auto-organisation. Cette récursivité de causes et effets, qui produisent de nouvelles bases pour l'évolution des systèmes, est considérée par des auteurs (Anderson, 1999 ; Morel et Ramanujam, 1999 et Cunha et Cunha, 2006) qui discutent le développement évolutif des organisations, lorsque considérées comme des systèmes adaptatifs complexes.

En avançant dans le même sens, sont introduits les concepts relatifs au principe de l'auto-éco-ré-organisation.

Section V : Principe de l'Auto-Éco-Ré-Organisation

Selon Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), le principe d'auto-éco-ré-organisation est central dans le paradigme de la complexité. La notion d'auto-organisation apporte l'idée d'autonomie des parties dans le système, qui se réorganisent constamment, résultant en des changements continus dans le système. L'introduction du mot "éco", dans la notion d'auto-organisation, ajoute l'idée de dépendance à l'environnement externe au système, c'est-à-dire l'influence constante exercée par l'environnement externe, qui affecte l'auto-organisation constante. L'introduction du mot "ré" ajoute la notion de constant changement et de transformation. Le principe d'auto-éco-ré-organisation englobe une relation antagonique, concurrente et complémentaire entre autonomie et dépendance des parties. De manière générale, Morin (2000, p.210-211) affirme que:

“Les êtres vivants sont des êtres auto-organiseurs qui s'auto-produisent sans cesse et dépendent de l'énergie pour sauvegarder leur autonomie. Comme ils ont la nécessité de dépenser de l'énergie, de l'information et de l'organisation dans leur environnement, leur autonomie est inséparable de cette dépendance, et il faut alors les concevoir comme des êtres auto-éco-organiseurs. Le principe de l'auto-éco-organisation vaut, évidemment de manière plus spécifique, pour les humains qui développent leur autonomie, selon leur culture, et pour les sociétés qui dépendent de leur milieu ambiant géoécologique.”

En ce sens, l'idée d'auto-éco-ré-organisation complète la notion apportée par d'autres principes, en avançant dans la notion de constante réorganisation. Ce principe apparaît dans la plupart des travaux des auteurs qui lient la gestion à la théorie de la complexité, soit en considérant la dynamique de l'organisation ou sa stratégie comme un processus auto-organiseur (Stacey, 1995; Thietart et Forgues, 1995; 1997; Avenier, 1997; Martinet, 2006; Barin-Cruz, Pedrozo et Estivalette, 2006; Cunha et Cunha, 2006 et Mason, 2007), soit en considérant l'apprentissage et

l'innovation (Fonseca, 2002; Harkema, 2003; Eijnatten, Galen et Fitzgerald, 2003; Smith, 2003; Stacey, 2003 et Frenken, 2006) comme un processus de constante auto-organisation.

Il semble donc important de discuter cette relation complexe entre l'autonomie et la dépendance, principalement lorsqu'on apporte cette discussion à l'environnement de l'entreprise où les personnes, selon le type de gestion, jouent entre leurs espaces d'autonomie et de dépendance face aux objectifs organisationnels. Ainsi, l'idée d'auto-éco-ré-organisation conduit à la notion selon laquelle une entreprise serait en constante auto-ré-organisation, toujours influencée par la dépendance à l'environnement externe (marché en général, et aux acteurs externes) et par les espaces d'autonomie-dépendante qu'elle donne aux personnes qui la constituent.

Section VI : Principe Dialogique

Progressant dans la compréhension des bases de la théorie de la complexité, il faut comprendre la notion de dialogique présentée par Morin (1999; 2000; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a, 2003b; 2005). Selon cet auteur, au lieu de rejeter, il faut passer à accepter et incorporer les paradoxes dans les analyses, il faut avancer par rapport à la logique simplificatrice traditionnelle. Pour cette logique, les phénomènes peuvent être ou antagoniques, ou complémentaires, ou concurrents. Ils ne peuvent pas être les trois choses. C'est justement sur ce point que le concept de dialogique s'insère. Selon ce concept, les phénomènes peuvent être antagoniques, et/ou complémentaires, et/ou concurrents, simultanément. Ce principe unit des notions qui s'excluent les unes des autres, mais qui sont indissociables dans une même réalité.

En ce sens, la notion d'ordre/désordre/organisation doit être entendue en dialogique, c'est-à-dire que ces notions ne sont pas nécessairement antagoniques, elles peuvent aussi être complémentaires. Ou, de forme complexe, elles peuvent être les deux choses, simultanément. Elles sont antagoniques, lorsque l'on pense que le contraire de l'ordre est le désordre. Cependant, on peut penser que pour arriver à un nouvel ordre, il faille du désordre et, de la sorte, elles sont complémentaires.

“La dialogique permet d'assumer raisonnablement l'association d'actions contradictoires pour la conception d'un immense phénomène complexe. Niels Bohr, par exemple, a admis la nécessité de reconnaître les particules physiques à la fois comme corpuscules et comme onde. Nous-mêmes sommes des êtres séparés et autonomes qui font partie de deux continuités inséparables: l'espèce et la société. Lorsque l'on considère l'espèce ou la société, l'individu disparaît; lorsque l'on considère l'individu, l'espèce et la société disparaissent. La pensée complexe assume dialogiquement les deux termes qui tendent à s'exclure l'un l'autre” (Morin, 2000, p.211).

Morin (2002c) affirme que la relation individu/société est, de multiples façons, en même temps complémentaire, concurrente et antagonique, en citant quelques-unes de ces relations :

- Il n'y a pas de société sans les individus et il n'y a pas d'individus humains, dotés d'esprit, de langage, de culture, sans société ;
- Opposition entre l'égoïsme et le sociocentrisme; la société réprime pulsions et désirs, et ces aspirations individuelles tendent à transgresser les barrières, normes et interdictions de la société, placées justement pour les inhiber et les refouler ;
- La relation individu/société est également ambivalente, dans le sens où elle maintient l'antagonisme dans la complémentarité et la complémentarité dans l'antagonisme. Ainsi, n'importe quelle société est, à la fois, communautaire et de rivalité. Les égoïsmes individuels sont en rivalité, en compétition et en conflits dans la société, mais, lorsqu'il existe un intérêt commun et, surtout le danger de guerre, la solidarité se manifeste compte tenu du sociocentrisme. C'est-à-dire que n'importe quelle société est, en même temps, un champ d'intérêts individuels et une communauté marquée par l'intérêt collectif. L'autre personne, dans le premier cas, est le rival, le concurrent, parfois, l'associé; dans le deuxième cas, elle est le frère. C'est, en fait, un vaste champ d'affirmation d'intérêts, de compétitions diverses, de concurrence économique, de conflits personnels, de luttes de classes, mais, en même temps, d'entités communautaires ;
- Quelque soit la société, les individus ont un niveau privé réservé aux intérêts et aux sentiments personnels, à leurs proches, aux autres, au couple, fils, parents, amis. Tout se passe comme s'il y avait deux boîtes dans l'esprit de chacun; la première est un endroit privé; la deuxième, dans les sociétés archaïques, est habitée par le "nous" collectif, ses dieux, normes, interdictions ;
- Il y a, dans les sociétés historiques contemporaines, une résistance collaboratrice des individus à l'ordre social; les individus coopèrent pour résister à l'oppression, à travers mille petites transgressions, manières, coups, et, même en ne faisant que le minimum nécessaire pour le fonctionnement du système, ils aident au maintien de ce système, même s'ils y résistent;
- L'individu vit pour soi et pour la société, non seulement d'une façon alternative, complémentaire et antagonique, mais aussi de façon communautaire. Les fêtes peuvent être considérées comme des lieux communautaires. Ce sont des moments de plénitude individuelle, de poésie vécue, voire de transgressions d'interdits, mais elle sont aussi des moments de rapprochement et d'exaltation de la communauté. La vie quotidienne contemporaine montre une indistinction entre le pour-soi et le pour-la société. Chaque jour, chaque individu gagne sa vie pour soi et, en gagnant sa vie, il entre dans le système économique/social. Il va à la fête du samedi soir, mais cette fête est un moment de relâchement, de distraction, d'intégration au bénéfice de la société. Il y a, dans tout loisir, indistinctement évasion et participation.

En utilisant le concept de dialogique pour l'analyse des stratégies d'entreprises, Barin-Cruz, Pedrozo et Estivaleta (2006) explorent la dialogique entre les 3 dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale). Browayes et Baets (2003), à leur tour, explorent le concept de dialogique avec une discussion sur la culture organisationnelle, en soulignant la relation qui s'établit entre individu et société. Quant à Eijnatten, Galen et Fitzgerald (2003), ils proposent dans leur étude une communication qui considère l'interaction dialogique entre les acteurs engagés.

Ainsi, Morin (2002c) affirme que la relation individu-société est multiple. Elle comporte ces relations antagoniques, simultanément concurrentes et complémentaires, ce qui la rend extrêmement complexe. L'auteur rappelle que, seulement par la considération de ces paradoxes et non par leur solution, il est possible de comprendre les relations sociales.

Section VII : Principe de la Réintroduction du Sujet dans l'Objet Analysé

Dans la Théorie de la Complexité, à partir de l'approche de Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a, 2003b ; 2005) ces 6 principes précédents gagnent du sens, seulement lorsque l'on accepte la réintroduction du sujet dans l'objet analysé. Selon cet auteur, penser les phénomènes selon la Théorie de la Complexité signifie développer une pensée reflétée, c'est-à-dire une pensée qui s'interroge constamment sur ses choix et sur ses analyses. Ce septième principe apporte la discussion de l'influence du chercheur dans l'objet analysé. Selon Morin (2000), c'est à travers ce principe que se fait la restauration du sujet, en explicitant la problématique cognitive centrale : de la perception à la théorie scientifique, toute la connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau, dans une culture, dans un certain temps.

Pour cet auteur, il est nécessaire qu'il y ait réintroduction du sujet/chercheur dans le phénomène/objet analysé. C'est-à-dire que le sujet qui analyse un certain phénomène ou objet, pendant cet acte, est aussi inséré dans l'analyse, puisque que tout le jugement qui émerge de cette analyse est très influencé, par ce sujet/chercheur.

Ainsi, à l'analyse du phénomène étudié ici à partir de ces principes de la Théorie de la Complexité, il faut, nécessairement, admettre que les analyses résultantes sont le fruit de l'influence mutuelle entre chercheur et phénomène. De cette façon, l'approche théorique de la Théorie de la Complexité utilisée ici, est cohérente avec la position épistémologique de conception assumée tout au long de cette recherche.

Section VIII : Conclusion du Chapitre

Compte tenu des différents concepts qui ont été présentés et développés au cours de ce chapitre, est systématisée, ici, la façon dont ces concepts sont compris et utilisés dans cette recherche.

Il faut remarquer que, bien qu'elle soit présente à ce stade du travail, la systématisation de ces concepts a été possible seulement après la réalisation de la partie empirique de la recherche, principalement des études de cas qui ont explicité l'importance de considérer le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes, à partir d'une approche plus holistique de la théorie de la complexité, comme l'approche de Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005). Cette remarque est importante dans le but de souligner une fois encore la démarche abductive qui a guidé cette recherche.

On retient de ce chapitre, principalement les principes: systémique, au travers de la notion de circuit tétralogique; hologrammatique, au travers de la notion selon laquelle les parties sont dans le "Tout" et que le "Tout" est dans les parties; récursif, à travers les relations dans lesquelles le produit est producteur de soi-même; rétroactif, à travers des *feedbacks* positifs et des *feedbacks* négatifs; d'auto-éco-ré-organisation, à travers la notion dans laquelle un phénomène s'auto-organise par le jeu constant d'imposition/autonomie de ses parties ; dialogique, à travers les relations complémentaires, concurrentes et antagoniques existant entre les éléments qui constituent un phénomène ; réintroduction du sujet dans l'objet analysé, à travers l'acceptation de l'interdépendance entre chercheur et phénomène, lorsque l'on utilise les autres principes dans l'analyse. Le Tableau 23 permet une meilleure visualisation de ces principes retenus pour leur utilisation dans les prochaines analyses.

Tableau 23: Résumé des Principes Retenus.

PRINCIPE	CARACTÉRISTIQUE
Systémique	Circuit Tétralogique
Hologrammatique	Les Parties sont dans le "Tout" et le "Tout" est dans les Parties
Récursif	Produit producteur de soi-même
Rétroactif	Feedbacks Positifs et Négatifs
Auto-éco-ré-organisation	Relation Imposition/ Autonomie

Dialogique	Relation Complémentaire/Antagonique/Concurrente
Réintroduction du sujet dans l'objet	L'acceptation de l'interdépendance entre chercheur et phénomène, quand on utilise les autres principes dans l'analyse

Ainsi, en tenant compte des discussions théoriques établies pendant la Partie II de ce travail, ont été retenues certaines propositions de chaque chapitre. On remarquera nouvellement que ces propositions ont été retenues à travers un processus d'abduction, tel que présenté dans la Partie I, au Chapitre 3, sur les procédures méthodologiques. Ceci signifie qu'elles sont devenues importantes pour cette recherche, au fur et à mesure de l'avancement dans la partie empirique et du retour à la partie théorique. Ainsi, la Partie III présente les résultats empiriques de cette recherche, en tenant compte de la systématisation des propositions théoriques retenues dans la Partie II.

Partie III. Résultats empiriques

La troisième partie de cette recherche est organisée en 2 chapitres. Au chapitre 1, sont présentés les résultats des entretiens faits avec les *experts*. Dans ce chapitre sont présentées, d'abord, les analyses des entretiens avec les *experts* brésiliens et, ensuite, les analyses des entretiens avec les *experts* européens. Au chapitre 2 sont présentés les résultats des études de cas réalisés. Dans ce chapitre est faite la présentation de l'historique des Groupes et des principales caractéristiques relatives au phénomène étudié.

Chapitre 1 : Analyse des Entretiens avec les Experts

À partir des entretiens réalisés avec les *experts* brésiliens et européens, il a été possible de progresser par une situation de *Strategic Problem Finding*. Les entretiens avec les *experts* brésiliens ont été faits durant le mois d'Octobre 2005, tandis que les entretiens avec les *experts* européens ont été faits pendant les mois de Mars, Avril et Mai 2006. De cette façon, dans ce chapitre est présentée l'évolution permise par les deux moments d'entretiens avec ces *experts*.

Dans la première section sont présentées les premières thématiques qui ont émergé des entretiens avec les *experts* brésiliens. Dans cette section est présentée chacune des thématiques, suivies de quelques extraits transcrits des discours des interviewés.

Dans la deuxième section sont présentées les contributions apportées par les *experts* européens. Une fois les thématiques initiales émergées des entretiens avec les *experts* brésiliens, il a été recherché de consolider ces divers éléments en seulement quelques thématiques considérées comme centrales et qui contribuent à détailler la macro question, proposée au Chapitre 1 de la Partie I, toujours dans une situation de *Strategic Issue Enacting*. On remarquera, que pour chacune de ces thématiques consolidées, sont présentés certains extraits transcrits des discours des interviewés européens.

En suivant la posture épistémologique adoptée, même si l'analyse de contenu thématique (inspirée de Bardin (2000)) a été utilisée pour analyser les discours des interviewés, sont ici reconnues l'interférence du chercheur au long des entrevues (principalement dans la co-conception avec des *experts* européens, quand certaines des thématiques qui ont émergé des entrevues avec les *experts* brésiliens ont été explicitées par le chercheur) et l'influence du chercheur, inévitable au moment de consolider les thématiques. En suivant la logique abductive, les 4 thématiques consolidées qui ont

émergé des entrevues d'*experts* ont induit le chercheur à retourner au référentiel théorique et à les incorporer au Chapitre 2 de la Partie II, dédié au Développement Durable.

Section I : Entretien avec les Experts Brésiliens

À partir des entretiens avec 10 *experts* brésiliens, 8 thématiques ont émergé (Pression des Consommateurs; Pression du Gouvernement; Pression des Médias; Pression des ONG, et des Académiques; Orientation des Actions Stratégiques; Différences entre le Discours et la Pratique; Engagement de la Haute Gérance et Sensibilisation et Formation du Personnel), étant considérées comme fondamentales à l'application de la notion de Développement Durable dans les stratégies d'entreprises. Pour mieux systématiser la présentation de ces thématiques, ci-dessous, la structure suivante est développée: pour chacune des thématiques sont présentées ses principales caractéristiques et quelques extraits retirés des discours des interviewés, qui justifient l'importance de la considération de cette thématique.

1.1 Pression des Consommateurs

Les *experts* considèrent que les consommateurs ont un rôle important à jouer, dans le sens de faire pression sur les entreprises, afin que celles-ci orientent leurs stratégies vers la durabilité. Cet élément se réfère justement à la conscience des consommateurs, dans le sens où ils doivent exiger des produits et des services qui ne soient pas seulement bon marché, mais aussi, qui respectent l'environnement et rendent possible la justice et l'inclusion sociale.

Certains extraits des discours des interviewés renforcent cet élément.⁷

“Les consommateurs sont des agents de ce développement. La façon dont on consomme; le grand impact qu'on apporte aujourd'hui, dans les ressources environnementales, dans la façon prédatrice avec laquelle l'humanité collecte ces ressources, en grand partie, et qui est conséquence de notre façon de produire et de notre façon de consommer. Alors, le consommateur, qu'il en soit conscient ou non, est un agent indispensable.” (Interviewé 3)

“Le consommateur a un rôle important, et au fur et à mesure qu'il peut juger les pratiques, il va récompenser ou punir.” (Interviewé 4)

“[...] est très intéressante, c'est-à-dire, l'étape finale de la chaîne productive, aussi préoccupée avec la conservation environnementale. Ceci est très important.” (Interviewé 6)

⁷ Les discours des interviewés 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

“Je pense que le principal, c'est le consommateur. En réalité, lorsqu'on parle de consommateur, on ne parle pas de l'individu qui consomme, achète, achète, achète, [...] mais de celui-ci qui choisit. On présuppose que le consommateur conscient est celui-ci qui est capable de choisir.” (Interviewé 7)

“(...) celui-ci est l'essentiel. Le problème, au Brésil, est que le consommateur n'est pas très exigeant.” (Interviewé 8)

“Il est fondamental que le consommateur demande. Je pense que dans la majorité des cas d'entreprises et de gouvernements, sans l'exigence, rien n'arrive.” (Interviewé 9)

“La préférence des consommateurs, en changeant les valeurs, est fondamentale” [...] (Interviewé 10)

1.2 Pression du Gouvernement

Les *experts* considèrent que les gouvernements des pays ont un rôle central dans le sens de faire les lois et de développer des politiques qui puissent faire pression et aider les entreprises à adopter des actions guidées vers la durabilité. En ce sens, certains extraits de discours sont présentés, ci-dessous.⁸

“Au fur et à mesure que (le gouvernement) fait les règles générales (il peut soulever cette logique durable).” (Interviewé 1)

“[...] il est important que le gouvernement se rende compte de son importance et de la nécessité de développer des réglementations. Il faut avoir des règles, ou on reste perdu comme société et comme individu.” (Interviewé 2)

“[...] je pense que le gouvernement, la façon selon laquelle le gouvernement règle les moyens de production, la façon dont le gouvernement surveille ces moyens de production, la façon dont le gouvernement investit aussi dans la société, je pense que c'est un facteur très important pour créer un impact dans ce développement, pour qu'il soit durable.” (Interviewé 3)

“Je pense que le gouvernement a un rôle important dans le sens de régler les choses, je pense qu'il y a des espaces publics qui doivent être réglés par le gouvernement. Du point de vue de la législation, comment on veut que l'espace public soit utilisé. Alors, je pense qu'il y a un rôle du gouvernement, et je pense qu'il y a un rôle du gouvernement comme acteur.” (Interviewé 4)

“Je pense que le gouvernement doit agir [...] plans d'aide directe et indirecte” (Interviewé 5)

“[...] je pense que pour être durable, il faut un gouvernement ayant une action cohérente dans toutes ses activités [...] l'environnement passe par plusieurs domaines [...] la politique doit être intégrée, ceci est fondamental pour un bon fonctionnement de la durabilité.” (Interviewé 9)

“[...] avoir des moyens de régulation pour obliger les entreprises à faire quelque chose que pour celles-ci à un haut coût, serait aussi important.” (Interviewé 10)

⁸ Les discours des interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

1.3 Pression des Médias

Cet élément est considéré par les *experts* comme la force des médias pour influencer la façon dont les individus pensent et la façon dont les entreprises mettent en place leurs stratégies. Selon eux, un média, engagé dans un projet de développement durable, est un média qui demande une activité entrepreneuriale environnementalement et socialement responsable et qui oriente les consommateurs pour faire pression sur les entreprises. Certains extraits de ces discours sont présentés.⁹

“Je pense que les médias sont extrêmement importants, parce qu’ils ont une capacité d’atteindre le public en général d’une manière très efficace et effective [...] le problème est encore l’utilisation des médias. Les médias sont pratiquement coordonnés et ont une action à partir de l’orientation des entreprises privées, et ils fonctionnent très bien conformément aux désirs et aux nécessités de ces entreprises.” (Interviewé 2)

“Je pense que les médias ont un rôle, mais ils sont presque un agent inducteur. Les médias, en eux-mêmes, ne vont pas avoir un impact direct sur le développement durable, ils vont avoir un impact sur la conscience des personnes, dans leurs manières de consommer, dans leurs manières de produire, dans leurs manières de penser les ressources économiques, sociales et environnementales, pour que de cette façon, les gens prennent des positions qui vont, ou non, contribuer au développement durable.” (Interviewé 3)

“Les médias pénètrent avec un pouvoir fort d’inducteur de la responsabilité sociale et du développement durable, qui est de présenter, réellement, les informations de l’entreprise, et non pas seulement les informations que l’entreprise veut présenter, qu’elle veut présenter dans son bilan social, qu’elle veut présenter dans sa propagande [...] mais est-ce que la société voit cette entreprise ?” (Interviewé 3)

“Je pense qu’il y a un rôle très important des médias, et il est aussi nécessaire que les journalistes soient informés pour rendre un bon service.” (Interviewé 4)

“Les médias sont très importants. On les appelle aujourd’hui le quatrième pouvoir.” (Interviewé 5)

“Je pense que les médias sont fondamentaux. Je pense que les médias sont un grand éducateur, dans plusieurs sens du concept d’éducation [...] vous continuez à travailler avec le changement de comportement, de perception d’une réalité [...] et les médias sont fondamentaux.” (Interviewé 7)

“Les médias sont importants, mais je pense que, ces derniers temps, ils sont très [...] ils ne sont pas neutres. Ils ne présentent pas les faits, ils les interprètent déjà et vous donnent une réponse.” (Interviewé 9)

1.4 Pression des ONG et des Académiques

Les *experts* comprennent que les ONG agissent comme d’importants agents de pression pour que les entreprises respectent l’environnement et adoptent des actions qui privilégient leurs communautés locales et leurs collaborateurs. De plus, ils considèrent que l’Académie a aussi un rôle central. Ils remarquent que les Universités doivent de plus en plus développer des lignes de

⁹ Les discours des interviewés 2, 3, 4, 5, 7 e 9 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l’Annexe C.

recherche dans les divers domaines de connaissance, qui stimulent une démarche de développement durable de la part des entreprises. Il est intéressant de remarquer que les ONG et les membres académiques sont mis ensemble car, actuellement, tous deux ont coopéré pour développer et divulguer des travaux sur le développement durable. Quelques extraits de discours sont présentés.¹⁰

“Nous avons des ONG brésiliennes qui produisent des rapports, parfois mieux élaborés que par le gouvernement, avec l'aide de consultants, etc, et qui produisent des informations qui aident les managers à, enfin, prendre leurs décisions.” (Interviewé 6)

“Je pense que les intellectuels ont le rôle de créer la connaissance, d'interpréter la réalité et de diffuser, amplement, cette connaissance pour la société comme un tout. Ceci peut aider dans la prise de décision.” (Interviewé 6)

“Je pense que la pression par le monde académique est très forte. L'académie peut influencer dans le sens de sensibiliser, dans le sens d'identifier les formes, les moyens, de mettre en évidence les faits [...] ainsi, je pense que l'académique, il a une influence [...]” (Interviewé 5)

“Je pense que l'ONG fait déjà un travail immense de sensibilisation, et elle fait aussi un travail qui, parfois, essaie de substituer le gouvernement dans certaines activités, principalement en aidant des initiatives locales de durabilité.” (Interviewé 8)

“Les membres des académies sont importants lorsqu'ils apportent des solutions scientifiquement prouvées et testées, et des nouvelles idées. Je pense que les ONGs sont importantes pour que toutes leurs idées deviennent réalité, et aussi pour faire un *lobby*, dans le bon sens, avec la population et avec les politiciens. Je pense que le travail de l'académie avec celui des ONG est fondamental.” (Interviewé 9)

1.5 Orientation des Actions Stratégiques

Selon les *experts*, il est important de considérer la logique qui se trouve derrière les actions stratégiques mises en pratique par les entreprises. C'est-à-dire que l'entreprise peut s'orienter seulement vers la maximisation de profits, ou vers une démarche plus équilibrée, qui considère les actions de responsabilité sociale, de responsabilité environnementale et de développement économique. La caractéristique principale de cette dimension est l'orientation des actions mises en pratique internement et externement à l'entreprise. Quelques extraits de discours sont présentés.¹¹

“Une autre chose est la posture des entreprises par rapport aux méthodes de production, qui est aussi très liée à la consommation. Alors, la façon dont vous collectez cette ressource de la nature, et la façon dont vous placez le produit dans la société, la façon dont ces déchets sont mis dans la société, la façon par laquelle sont produits ces produits, tout ceci est un agent important aussi.” (Interviewé 3)

¹⁰ Les discours des interviewés 5, 6, 8 e 9 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

¹¹ Les discours des interviewés 3, 5, 6, 8 e 9 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

"[...] elles dédoublent ces 3 dimensions, créent les indicateurs, alors, dans la partie sociale, il y a cette partie de relation avec la communauté et, généralement, ils travaillent avec la communauté voisine [...] De la partie économique, il y a les indicateurs traditionnels. Après, dans la partie environnementale, nous entrons dans tous ces indicateurs liés aux effluents, aux impacts dans l'environnement." (Interviewé 5)

"[...] je crois que les capitalistes les plus conscients ont déjà la dimension réelle de la pénurie de ressources naturelles; on parle maintenant de l'eau, l'année dernière on a déjà parlé beaucoup du pétrole, en bref il y aura d'autres ressources, et il sera toujours nécessaire d'améliorer la production, d'éviter des dépenses, et ceci est bon, non seulement pour le capitalisme, mais pour le monde aussi [...] cette intention me semble déjà être une préoccupation importante." (Interviewé 6)

"[...] par où l'économie absorbe, c'est par le côté que tout le monde appelle la technologie propre [...] il y a là un peu de la conscience, de la responsabilité sociale des entreprises qui commencent à voir dans l'environnement aussi une opportunité d'affaires, et aujourd'hui, il y a même un élargissement des images de l'environnement dans l'entreprise, la qualité du produit, la vente d'une image positive." (Interviewé 8)

"[...] l'entreprise a une responsabilité énorme avec ses employés et avec tout ce qu'elle produit. Parce que l'impact, qu'elle peut causer sur l'environnement, ne touche pas seulement l'entreprise, ou le lieu où elle travaille, il touche [...] souvent tous ceux qui vivent autour de cette entreprise (que ce soit une industrie ou quelque chose comme ça), mais il peut avoir un impact global, selon le type de production." (Interviewé 9)

1.6 Différences entre le Discours et la Pratique

Cet élément se rapporte aux différences entre le discours prononcé par quelques entreprises et leur pratique. Les Interviewés ont remarqué qu'une parcelle des entreprises présente, encore, une différence expressive entre un discours de responsabilité environnementale et sociale et une véritable pratique de cette responsabilité. Ainsi, ils envisagent ce discours comme un élément fondamental à analyser dans l'orientation stratégique des entreprises. Quelques extraits de discours sont présentés.¹²

"[...] Il y a aussi des propositions très déloyales d'entreprises ou de groupes qui profitent de ces termes, qui sont des termes jolis, et personne ne peut être contre le développement durable. Alors, c'est un terme qui a une connotation positive et on voit quelques stratégies bien opportunistes, d'entreprises qui mettent symboliquement en pratique le développement durable, mais qui, en vérité, continuent leurs pratiques prédatrices." (Interviewé 1)

"[...] si on parle au niveau de l'entreprise, il y a une chose évidente, de démontrer qu'elle est différente du réel, et ceci n'est pas éthique pour moi, qu'une entreprise montre une forme de performance, avec beaucoup de propagande, beaucoup de média, et ceci n'est pas le Réel, ce n'est pas sa vérité dans la situation quotidienne. Pour moi, c'est un problème très sérieux " (Interviewé 2)

"Je trouve que les entreprises commencent à se sensibiliser au fait que quand elles font cela, réellement pour avoir un profit d'image et qu'il n'y a pas une préoccupation cohérente, elles ne l'ont pas internalisé; la

¹² Les discours des interviewés 1, 2, 3, 6 e 10 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

conséquence est que le consommateur s'en aperçoit. Cela finit par être une position hypocrite de l'entreprise, par exemple, que l'entreprise divulgue qu'elle a un projet social, ou qu'elle a un projet orienté vers l'environnement, mais en même temps, dans la chaîne productive, elle agresse l'environnement, elle exploite ses employés, c'est-à-dire que ce qui finit par arriver c'est que même ses employés, qui sont aussi des consommateurs, peuvent parler avec leurs familles, peuvent parler avec les voisins, peuvent parler avec les amis, et dire 'est-ce qu'ils mettent ceci dans un bilan social, qu'ils divulguent à la télévision? Et, ils disent tous ça, mais ils ne le font pas'. C'est donc un 'retour de bâton', vous prenez et vous divulguez une action et en même temps vous avez de graves problèmes à l'intérieur de l'entreprise. Alors, elles perçoivent que ce chemin n'est pas viable, n'est pas commercialement viable." (Interviewé 3)

"Aujourd'hui, il y a une discussion très importante sur l'association de la marque de l'entreprise avec des pratiques socialement et environnementalement correctes [...] C'est aussi une façon d'arriver à quelques profits." (Interviewé 6)

"Que ce soit d'un programme environnemental d'une entreprise, ou d'un programme social, l'évaluation en est importante. Si vous n'évaluez pas, vous ne passez aucune opinion sur ça et la seule finalité du programme est de faire 'des jolies petites musiques', de faire de la propagande." (Interviewé 10)

1.7 Engagement de l'Haute Gérance

Les *experts* observent que l'engagement de la haute gérance pour la réalisation des actions environnementalement et socialement responsables est fondamental pour que l'entreprise adopte réellement une logique de développement durable dans ses stratégies. Ceci signifie que des actions isolées des personnes sont, seules, insuffisantes. Une aide efficace de la haute gérance serait nécessaire, qui stimule les actions et qui investisse dans cette idée. Quelques extraits de discours sont présentés.¹³

"[...] l'important est que la préoccupation quant au développement durable et quant à la responsabilité sociale réside dans les hautes gérances de l'entreprise. Parce que quand ceci est dans la tête des managers de l'entreprise, cela va être incorporé au jour le jour dans l'entreprise. Il est important que la direction de l'entreprise ait un compromis avec le développement durable et qu'elle ait déjà perçu qu'il est important pour l'affaire de l'organisation, que cela fait partie de la gestion stratégique de l'entreprise." (Interviewé 3)

"Je pense que les entreprises les plus organisées, ou les entreprises où les managers sont plus convaincus sur l'importance de cette discussion, ont tendance à avoir de meilleurs résultats. Quand je parle de directeurs convaincus, je demande 'qui est capable de soutenir un comité de développement durable sinon le président ?' ; et combien c'est différent quand ces gens ont l'aide du président, et quand elles ne l'ont pas." (Interviewé 4)

"Alors, je pense qu'avec tout qu'on observe, la conviction de la haute gérance sur l'importance de cette alternative, c'est une alternative d'avenir, c'est une alternative de long terme" (Interviewé 4)

¹³ Les discours des interviewés 3, 4, 5 et 7 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

"[...] si les gens ne perçoivent pas que la gérance a cette vision et qu'elle donne de l'importance à ce sujet, rien ne va se passer [...] L'important est que la haute direction le signale comme important. Tout ce que la haute direction ne signale pas, les gens le laissent pour après [...] alors ceci est fondamental, il faut sensibiliser les personnes, il faut que ces personnes perçoivent que la haute direction valorise ces actions; seulement de cette façon les choses vont arriver. Ceci est fondamental." (Interviewé 5)

"On commence ce chemin de responsabilité sociale entrepreneuriale. Mais si je veux implanter un projet de responsabilité sociale à l'intérieur de mon entreprise, il faut d'abord l'engagement de la haute direction."
(Interviewé 7)

1.8 Sensibilisation et Formation du Personnel

Les *experts* comprennent que les personnels ont besoin de passer par un processus de sensibilisation et formation, pour qu'ils puissent effectivement reconnaître l'importance d'une action socialement et environnementalement responsable de la part de l'entreprise où ils travaillent. Pour que ceux-ci puissent avoir une action éthique (de conservation environnementale et de promotion de bien-être social), ils doivent posséder une conscience de l'importance de ces questions. Ainsi, en plus d'agir comme les exécuteurs des actions, ils doivent pouvoir réfléchir sur l'impact de ces actions sur la société et l'environnement. De cette façon, les personnes à l'intérieur des entreprises doivent avoir la possibilité de passer par un processus de formation plus profond, qui les aide à être sensibilisées aux préoccupations liées au développement durable. Quelques extraits de discours sont présentés.¹⁴

"[...] Il est important que chaque personne, individuellement, soit compromise à être éthique dans sa fonction. Il n'y a aucun impact lorsque quelqu'un sort de l'entreprise et dit 'écoute, je suis une personne éthique parce que je ne corromps pas de policiers de la route, je suis éthique parce que je paye mes impôts', ou encore "je suis éthique parce que je fais du travail volontaire' [...] je ne peux pas faire tout ce que l'entreprise me demande, et dire que tout ça, c'est un problème de l'entreprise et ça ne me concerne pas. Si je fais comme ça, l'entreprise ne change pas." (Interviewé 3)

"[...] parfois, il y a une employé conscient de sa position comme consommateur, mais il n'a pas conscience de l'impact de l'entreprise dans laquelle il travaille, sur la société." (Interviewé 3)

"Comme individu, je pense que vous avez l'obligation de contribuer dans tous les sens que vous pouvez, dans votre vie quotidien." (Interviewé 9)

"[...] au moment où elle (l'entreprise) montre que toutes ses activités impliquent un recyclage, au moment où, internement, elle réussit à transmettre une connaissance environnementale aux individus, pour qu'ils puissent, dehors, chez eux ou dans la communauté, avoir une position plus forte de connaissance environnementale, en

¹⁴ Les discours des interviewés 2, 3, 5, 6, 9 e 10 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

percevant les relations, elle fait quelque chose et l'employé qui possède ceci, qui perçoit ceci, il se sent plus gratifié." (Interviewé 2)

"Si vous n'avez pas une sensibilisation et si les personnes n'ont pas cette perception [...] vous devez sensibiliser les personnes, vous devez donner des informations, des connaissances et d'autres choses." (Interviewé 5)

"[...] Je crois qu'une qualification de l'employé est fondamentale. Montrer à chaque travailleur son rôle dans la production et dans cette nouvelle logique de la production. L'importance qu'il a comme individu, qui est plus que la simple activité qu'il y a. Et je crois que pour ceci, il est réellement nécessaire de faire un travail auprès des employés, en montrant l'intention de l'entreprise et, en même temps, en laissant clair que cette action qu'il développe a des conséquences dans le moyen et dans le long terme." (Interviewé 6)

"Je pense que, principalement, avant de le faire au dehors, l'entreprise doit le faire à l'intérieur [...] Ainsi, je trouve qu'il faut principalement commencer avec l'entreprise et ensuite aller au dehors [...] parce que, de cette façon, vous pouvez créer dans l'entreprise cette culture de responsabilité sociale, indépendante de qui entre ou quitte l'entreprise." (Interviewé 9)

"Ces valeurs sont passées aux personnes dans le quotidien de l'entreprise [...] Elles sont passées par ces programmes de développement durable qu'ont les entreprises [...] Ils préparent les personnes." (Interviewé 10)

Section II : Entretiens avec les Experts Européens

Les entretiens réalisés avec les *experts* brésiliens rendent possible l'émergence des thématiques initiales rapportées à l'insertion du développement durable dans les stratégies des entreprises. À partir des entretiens avec les *experts* européens, il a été recherché de consolider les thématiques initialement identifiées, dans un ensemble réduit et robuste de thématiques consolidées. De la sorte, les 8 thématiques initiales ont été transformées en 4 thématiques consolidées.

Chacune de ces 4 thématiques est présentée à partir des extraits de discours des *experts* européens, ainsi qu'il a été fait pour les thématiques initiales.

2.1 Relation avec les Stakeholders

À partir des entretiens avec les *experts* européens, l'importance de la relation établie entre les différents *stakeholders* et les entreprises est demeurée évidente. De cette façon, les thématiques initialement identifiées (Pression des Consommateurs ; Pression du Gouvernement ; Pression des Médias et Pression des ONG et des Académiques) ont été consolidées en "Relation avec les Stakeholders".

Quelques extraits des discours des *experts* européens sont présentés, en montrant l'importance des relations entre les *stakeholders* et les entreprises, dans la discussion du développement durable dans les stratégies d'entreprise.¹⁵

"Alors, je pense que les plus importants sont le gouvernement et la pression publique, et après comment [...] c'est-à-dire que nous avons besoin de certaines régulations, nous avons besoin de certains taux [...] je crois que le gouvernement et le consommateur ont un rôle important [...] gouvernement dedans, dans le pays, ou dehors, globalement." (Interviewé 11)

"Mais on veut bien que ça se traduise comme une contrainte sur le marché [...] en ce moment, il y a le consommateur, les ONG à faire pression; ensuite, il y a de plus en plus le marché financier qui exerce une contrainte extrêmement forte, il y a des agences boursières [...] alors, petit à petit, au fur et à mesure que tous les acteurs de la société utilisent la notion de développement durable, ça crée un contexte qui fait que l'entreprise ne peut plus ignorer le développement durable, même si elle n'y croit pas [...] les partenaires les plus actifs sont les ONGs, la société civile, les entreprises [...] dans le marché financier, à mon avis, il y a un acteur qui gagne de l'importance, ce sont les assureurs [...] et il y a encore un *stakeholder* qui joue un rôle considérable, et qui sont les médias " (Interviewé 12)

"Les *stakeholders* gagnent de plus en plus d'importance, et c'est la grande innovation du développement durable [...] avant que ceci ne compte, c'était les *shareholders* et les ressources humaines [...] avant, les *stakeholders* étaient uniquement la législation de l'État, et maintenant ils sont obligés à écouter beaucoup de gens, à commencer par le consommateur. " (Interviewé 12)

"L'État va avoir un rôle très important pour assurer la durabilité [...] quels seront les *stakeholders* qui dialoguent [...] on peut dire qui est le gouvernement, le consommateur, le fournisseur, le distributeur, la grande industrie, les ONG de consommation, les ONG environnementales, les instituts de recherche" (Interviewé 13)

"Des entreprises qui s'engagent dans ce programme (programme de l'ILO) circulent par un réseau dans l'internet, où tous les *stakeholders* peuvent avoir accès [...] alors, l'idée est que si un *stakeholder* voit qu'il y a quelque chose qui n'est pas respecté par l'entreprise, il peut le divulguer publiquement [...] c'est comme un forum de dialogue entre les entreprises et les différentes parties prenantes" (Interviewé 17)

"Les acteurs sont les salariés, les actionnaires, plus les syndicats, et il y a toutes les parties externes, il y a forcément l'état qui a une fonction importante, les ONG, parfois les Associations, comme les associations de consommateurs. " (Interviewé 19)

"Généralement, on dit qu'il y a 3 *stakeholders* principaux dans toute cette discussion : le premier est le business, le deuxième est le gouvernement, et le troisième, ce sont les ONGs et la Société Civile [...] c'est un peu comme ça que toutes les grandes discussions essaient de catégoriser [...] le *business* est le premier, après le gouvernement et après tout le reste, les ONG, la société de consommateurs, les médias, le domaine

¹⁵ Le discours de l'interviewé 11 a été traduit de l'anglais vers le français. Les discours des interviewés 13 et 22 ont été traduits du portugais vers le français. Ils peuvent être vus à l'Annexe C.

académique, ce sont des *experts*, des consultants, et tout ça est tombé dans la troisième catégorie.” (Interviewé 16)

“Nous développons les principes pour vivre dans une planète durable, et en utilisant ces principes, nous faisons de la pression dans le marché et nous commençons à générer des changements dans le marché, des changements dans les politiques gouvernementales, des changements dans le type de consommation [...] l’engagement du secteur, l’engagement de l’entreprise [...]” (Interviewé 14)

“Sur les *stakeholders*, les relations sont plus importantes que la pression.” (Interviewé 20)

“Alors, le développement durable est pour les entreprises comme une pression, il n’est pas comme une obligation légale, mais comme une pression de la société civile, des ONG, etc [...] il y a effectivement, aujourd’hui, la question de la pression des *stakeholders*.” (Interviewé 21)

“Alors, la pression qui vient des consommateurs, elle est répondue par toute la filière et il y a une incitation économique pour y répondre. La pression qui vient de la perte de productivité, en fonction de l’utilisation des ressources naturelles, elle vient de la pression que le propre producteur sent, en fonction de la réponse que le propre système productif donne. Alors, ils essayent de corriger ça. Vous avez une question pour laquelle la société pressione pour la résoudre [...]” (Interviewé 22)

Comme on peut le percevoir, les *experts* européens ont relevé les *stakeholders* qui avaient été commentés par les *experts* brésiliens (les consommateurs, le gouvernement, les médias, l’académie, les ONG) et ils en ont ajouté d’autres, comme les Assureurs, les Consultants, les Fournisseurs, les Distributeurs, parmi d’autres. Ils ont remarqué le rôle de ces *stakeholders* de faire pression sur les entreprises, dans les divers types de relations qu’ils possèdent avec les entreprises. Ils ont aussi remarqué la manière avec laquelle l’entreprise réagit à ces pressions, c’est-à-dire quel est le type de relation qu’elle établit avec les *stakeholders*. Le Tableau 24 illustre la consolidation des thématiques initiales dans ces deux thématiques consolidées.

Tableau 24: Consolidation dans la thématique consolidée "Relation avec les Stakeholders"

THÉMATIQUES INITIALES	THÉMATIQUE CONSOLIDÉE
Pression des Consommateurs	Relation avec les Stakeholders
Pression du Gouvernement	
Pression des Médias	
Pression des ONGs et des Académique	

2.2 Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable

Les entretiens avec les *experts* européens ont permis aussi la consolidation des thématiques initiales "Orientation des Actions Stratégiques" et "Engagement de la Haute Gérance" dans la thématique consolidée "Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable". Dans ces deux thématiques initiales, l'idée de gouvernance d'entreprise reste explicite. L'idée centrale réside dans le type de gestion adopté dans l'entreprise, soit guidée par la maximisation de valeur aux *shareholders*, soit guidée par une division de responsabilités et de droits avec les *stakeholders*.

Ainsi, quelques extraits de discours des *experts* aident à la consolidation de cette thématique consolidée.

"Il y a une deuxième étape sérieuse qui commence, de façon différente entre les entreprises, qui est que le développement durable est vraiment une stratégie majeure pour tout le *business* [...] dit de forme très générale, c'est la condition de survie de l'activité économique dans le système industriel [...] en réalité, même s'il y a d'abord une période de relation publique, juste, simplement de campagne de publicité, une fois que cette phase est passée, l'enjeu est énorme, parce que c'est simplement la possibilité que l'activité économique se poursuive."
(Interviewé 12)

"Les entreprises les plus avancées de l'actualité essaient de prévoir les impacts [...] elles assument leur responsabilité [...] nous trouvons que ceci est bon, mais que ce n'est pas assez [...] il y a un énorme impact sur la société [...] nous avons une situation, aujourd'hui, où 15% de la population consomme 85% de la production de la planète, et pour les autres 85%, il reste 15%." (Interviewé 14)

Le Tableau 25 illustre la consolidation des ces deux thématiques initiales, dans cette thématique consolidée.

Tableau 25: Consolidation de la thématique consolidée "Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable".

THÉMATIQUES INITIALES	THÉMATIQUE CONSOLIDÉE
Orientation des Actions Stratégiques	Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable
Engagement de l'Haute Direction	

2.3 Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable

La "Différence entre le Discours et la Pratique" a été une autre thématique initiale qui a été consolidée dans une nouvelle thématique consolidée : l'"Éthique d'Entreprise compte tenu du

Développement Durable". Il est ici considéré que les incohérences, entre le discours prononcé et la pratique des entreprises, ont pour base la discussion sur l'Éthique d'Entreprise. Quelques extraits de discours des *experts* aident à la consolidation de cette thématique consolidée.

"La deuxième chose est, finalement, sur les stratégies préemptives et proactives qui sont mises en place par les entreprises, et la question que je me pose est pourquoi ces types de stratégies ? Préemptive sur les aspects de la législation et proactive sur les demandes de la société [...] qu'est-ce que c'est ça, c'est la bonne volonté de faire mieux [...] je ne crois pas beaucoup à ça [...] bon, il y a une raison très simple, qu'elle valorise son image auprès du consommateur, c'est pour l'aspect proactif [...] et pour l'aspect préemptif, je crois que ce soit pour anticiper la législation, et surtout, orienter le débat dans l'organisation [...] dans les deux cas, ça me paraît assez problématique [...] dans le premier cas, c'est pour créer une image de marque positive et dans le deuxième cas, c'est plus problématique parce que l'objectif est probablement d'éviter que la législation se concrétise [...] La troisième question qui se pose est quel type de législation nous pouvons mettre en oeuvre, et puis, quel vont être les réactions des firmes [...] les protocoles internationaux, les législations nationales [...] mais selon ce type de législation, est-ce qu'on ne risque pas de réduire le comportement volontaire ??? Bien, c'est une possibilité sur laquelle il faut s'interroger [...] à partir du moment où nous avons des stratégies législatives, qu'est-ce que cela implique en termes de réaction [...] le deuxième niveau sur le comportement éthique des entreprises et sur le troisième niveau, la stratégie des entreprises vis-à-vis de la réaction à la législation [...] la question éthique, il faut la lier avec la loi [...] est-ce que la loi a à voir avec l'éthique [...] ?" (Interviewé 18)

"Moi, je parle de l'éthique quand je parle de développement durable [...] je considère qu'à la base du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, il y a l'éthique [...] sans l'éthique, il n'y a pas de responsabilité sociale." (Interviewé 19)

"On a organisé notre travail sur 3 axes, que nous appelons des « *focus areas* », qui sont les sujets que ces grands groupes considèrent les plus importants aujourd'hui [...] le troisième domaine est encore un peu nébuleux et s'appelle 'le rôle des entreprises dans la société' [...] et ça touche des questions comme le rôle du gouvernement, le rôle des entreprises [...] est-ce que la responsabilité de trouver une solution pour les questions climatiques est de l'entreprise, ou est-ce que c'est le rôle du gouvernement [...] alors, quel est le rôle des entreprises pour combattre le changement climatique, quel est le rôle des entreprises pour combattre la pauvreté, et ici nous entrons dans les discussions sur les types d'activités commerciales, de lutte contre la pauvreté, et en même temps de permettre que l'entreprise continue à être profitable [...]" (Interviewé 16)

"Les entreprises l'abordent comme une question de management [...] alors tous les sites industriels, des entreprises préoccupées par cette question, sont des sites à ISO 14001, pour produire moins de déchets, moins de gaz." (Interviewé 21)

Le Tableau 26 illustre la consolidation de cette thématique consolidée.

Tableau 26: Consolidation de la thématique "Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable".

THÉMATIQUE INITIALE	THÉMATIQUE CONSOLIDÉE
Différences entre le Discours et la Pratique	Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable

2.4 Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable

La thématique initiale « Sensibilisation et Formation des Personnels » s'est transformée dans la thématique consolidée « Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable », après les entretiens avec les *experts* européens. La même compréhension a été maintenue de l'importance de considérer le type d'apprentissage par lequel les personnes passent dans l'entreprise, en ce qui concerne les questions socio-environnementales. Quelques extraits de discours des *experts* aident à la consolidation de cette thématique consolidée.¹⁶

"Le développement durable est notamment un processus de *double loop*." (Interviewé 12)

"C'est au niveau des individus qu'il n'est pas facile de penser la stratégie [...] c'est ce qui commence à devenir intéressant [...] si nous pouvons établir des relations entre l'individu qui est un employé, un individu qui est un *shareholder*, l'individu qui est un consommateur [...] c'est ici que nous faisons le *breakdown*, parce que les individus vont former la société [...] il y a un mur entre la valeur privée et la valeur publique [...] et comment faire une stratégie de développement durable qui puisse casser ce mur [...] et c'est ça qui devient intéressant [...] encourager les employés à exprimer d'une façon honnête leurs valeurs, pour que, en fait, cela amène à l'entreprise la possibilité de changer sa façon de travailler." (Interviewé 15)

"L'employeur est aussi un citoyen. Et, comme citoyen, il peut avoir un comportement dépendant de son affaire. Alors, il ne peut pas se donner le luxe d'avoir un comportement très désintéressé, si ce qui est le retour de son affaire ne le lui permet pas, parce qu'autrement, il va faire faillite. Il y a donc une limite à la survie de son affaire et à sa responsabilité comme citoyen. Mais, il peut être un citoyen irresponsable aussi [...] dans cette situation, il n'est absolument pas inquiet par qui que ce soit." (Interviewé 22)

Le Tableau 27 illustre la consolidation de cette thématique consolidée.

Tableau 27: Consolidation de la thématique consolidée "Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable".

THÉMATIQUES INITIALES	THÉMATIQUE CONSOLIDÉE
-----------------------	-----------------------

¹⁶ La parole d'interviewé 22 a été traduit du portugais vers le français. Celle-ci peut être vue dans l'Annexe C.

Section III : Conclusion du Chapitre

Compte tenu de l'évolution des thématiques initiales et de leur consolidation dans les thématiques consolidées présentées dans ce chapitre, il a été possible de percevoir l'importance de la contribution des *experts*, dans le but de lancer quelques "voies" génériques sur les éléments importants à considérer dans l'application de la notion de développement durable dans les stratégies d'entreprises.

Ces thématiques ont servi de support théorico-empirique pour avancer dans la troisième phase de la recherche, au cours de laquelle ont été réalisées les études de cas. En suivant une logique abductive, comme il a été explicité au Chapitre 3 de la Partie I, cette recherche a suivi, constamment, un mouvement de "aller et retour" entre la théorie et le champ empirique. De cette façon, comme il sera montré dans les deux prochains chapitres, les thématiques consolidées à partir des entretiens avec des *experts* et les relations entre ces thématiques ont servi de base à la compréhension de la relation Siège/Filiale de Groupes Multinationales étudiés, ainsi que pour la conception du *framework* basé sur l'ensemble des propositions.

Chapitre 2 : Études de Cas

Dans ce chapitre sont présentées les 4 études de cas (Groupes A, B, C, et D) réalisées dans cette recherche. Tout d'abord, une présentation de comment a été mise en œuvre/construite la démarche abductive tout au long des études de cas, les études de cas, ainsi que l'évolution de quelques caractéristiques et actions de chaque Groupe, implantées depuis l'établissement formel de leurs politiques de développement durable. Ensuite, est explicitée l'émergence des thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel), des éléments (Structure du Département de Développement Durable, Répartition de Résultats avec les divers Stakeholders, Fixation et Contenu des Objectifs, Posture d'Entreprise, Sensibilisation et Echange d'Information sur le Développement Durable), de l'association de ces derniers avec les caractéristiques de la littérature traditionnelle dans des études sur la relation Siège/Filiale (Contrôle/Coordination par : Mobilité et Transfert de Personnes, Justice Procédurale, Fixation Mixte d'Objectifs, Culture et Transfert Formel et Informel d'Informations) et sur le développement durable, ainsi qu'est explicité le jeu constant financier/durable dans chacune des thématiques. Il

est à remarquer que pendant la présentation des 4 cas, la codification utilisée pour caractériser les interviewés suit les critères présentés au Chapitre 3 de la Partie I, relatif aux Procédures Méthodologiques.

Section I : Mise en Œuvre/Construction de la Démarche Abductive Durant les Etudes de Cas

Comme il a déjà été explicité tout au long des procédures méthodologiques (Chapitre 3, de la Partie I), le début des études de cas a été révélateur et a affecté décisivement la recherche. Dans cette phase, il a été possible d'arriver finalement à une situation de *Strategic Problem Solving* (comme suggéré par Martinet, 1997), compte tenu que les premières entrevues ont permis au chercheur d'identifier, conjointement avec les managers, une question vraiment stratégique et importante à être affrontée par les entreprises étudiées, liée au développement durable.

Les premières entrevues ont révélé l'importance d'étudier la relation Siège/Filiale, concernant la stratégie de développement durable développée par les Groupes. Dans une démarche de recherche abductive, l'émergence de cette thématique a fait que le chercheur soit retourné au référentiel théorique pour trouver une sustentation. Ce retour au référentiel théorique a permis au chercheur de s'approprier diverses propositions liées à des caractéristiques considérées dans une relation traditionnelle entre Siège et Filiale.

Néanmoins, puisque la cible de la recherche était dans la relation Siège/Filiale, liée à la thématique du développement durable, il était nécessaire de créer des liaisons entre le matériel théorique déjà développé tout au long de la recherche, les résultats des entrevues avec les *experts* (avec les 4 thématiques qui avaient émergé), le résultat des études de cas et les nouvelles propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale.

Cette discussion étant une discussion liée au développement durable, il était fondamental de considérer l'insertion des Groupes dans la Société. Ceci était nécessaire, car l'entreprise est au coeur de la discussion sur le développement durable et, plus encore, les Groupes étudiés avaient un grand impact sur les communautés où ils étaient présents. En outre, en supposant la complexité de cette thématique, il serait simplificateur de considérer que la relation Siège/Filiale se restreignait seulement à la "relation" entre les deux acteurs. Il était nécessaire de considérer la relation du Groupe avec la Société, dans le but de considérer les différents *stakeholders* engagés. À partir des études de cas du Groupe A, ainsi que du Groupe B, il a été possible d'observer que les entreprises développaient leurs stratégies de développement durable à 3 niveaux différents. Le premier d'entre eux prenait place dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux, qui le

poussaient à des réponses différenciées ou premièrement mises en oeuvre dans le pays Siège. Le deuxième niveau était lié à la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux qui la poussaient à des réponses différenciées, à mettre en oeuvre au Brésil. Le troisième niveau était lié à la relation strictement entre le Siège et la Filiale et de celle-ci avec les *stakeholders* globaux, c'est-à-dire les Filiales comme des *stakeholders* internes au Siège.

Compte tenu des 4 thématiques qui ont émergé des discours des *experts* (Relations avec les Stakeholders, Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable et Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable), les entrevues réalisées, les documents analysés et les commentaires réalisés dans les Groupes A et B ont explicité que dans les deux Groupes, les actions se réalisaient dans un jeu constant entre un référentiel financier et un référentiel durable, dans une tentative de trouver des alternatives à un possible équilibre entre les dimensions économique, environnementale et sociale. En plus, l'étude dans ces deux Groupes a rendu possible la reconsidération des 4 thématiques explicitées, ainsi que l'identification de quelques importants éléments dans chacune d'elles.

Par rapport à cette reconsidération, les *stakeholders* sont devenus fondamentaux dans la séparation des 3 niveaux présentés ci-dessus : Siège avec ses *stakeholders* locaux ; Filiale avec ses *stakeholders* locaux et Siège avec ses *stakeholders* internes (différentes Filiales) et globaux. Comme suggéré par Steurer *et al.* (2005), les *stakeholders* en sont venus à être considérés, ici, comme fondamentaux pour l'insertion du développement durable dans les stratégies des Groupes. Tant les projets observés que les *insights* du chercheur ont explicité l'importance des *stakeholders* dans les 3 niveaux, dans chacune des thématiques et dans chacun des éléments identifiés.

Par rapport à l'identification des éléments, ont été maintenues les 3 autres thématiques (Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable et Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable) et dans chacune d'elles, quelques éléments ont émergé. Dans la thématique Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable ont émergé la considération de la Structure du Département de Développement Durable (comment se constitue le département de développement durable à l'intérieur des Groupes), et la Répartition de Profits entre les divers Stakeholders (comment sont répartis les résultats financiers avec les *stakeholders* et si les projets pour les bénéficiaires sont cible d'investissement, ou non, de la part des Groupes). Dans la thématique Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, ont émergé la Fixation et Contenu des Objectifs (si les 3 dimensions du développement durable sont recherchées ou non dans les objectifs, et si les objectifs sont imposés de forme centralisée, ou ont la possibilité de décentralisation pour la définition locale), et la Posture d'Entreprise (partage ou non des

valeurs liées au développement durable, posture pro-active ou réactive relativement à la législation liée au développement durable et engagement ou non de la haute direction avec la cause du développement durable). Dans la thématique Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable, a émergé la thématique de Sensibilisation et Echange d'Information sur le Développement Durable (des échanges d'informations formels et informels avec les divers *stakeholders*, sur le développement durable et la sensibilisation des *stakeholders* pour le développement durable).

Possédant cette base à partir des études de cas réalisées dans les Groupes A et B, les études de cas réalisées avec les Groupes C et D ont été complémentaires et en même temps antagoniques/concurrentes par rapport aux premières.

Elles ont été complémentaires car elles ont corroboré à l'identification des mêmes items dans chacune des 3 thématiques (Gouvernement d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable et Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable). En outre, à partir des 4 études de cas, a été explicité le constant jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable (comme suggéré dans Martinet et Reynaud (2004)), dans les stratégies de développement durable des Groupes.

De plus, les 4 études de cas ont permis de lier chacun des items à quelques caractéristiques déjà consacrées dans la littérature sur la relation Siège/Filiale (comme il a déjà été explicité, en suivant une démarche abductive, il a été effectué un retour au référentiel théorique en visant à s'approprier de contributions liées à ce sujet), mais qui n'étaient pas encore liées à la thématique spécifique du développement durable.

Ainsi, dans la thématique Gouvernance d'Entreprise compte tenu du Développement Durable: à l'élément Structure du Département de Développement Durable, a été associé le concept de coordination/contrôle par le transfert et la mobilité de personnes ; à l'élément Répartition de Profits entre les divers Stakeholders, a été associé le concept de coordination/contrôle par la Justice Procédurale.

Dans la thématique Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable: à l'élément Fixation et Contenu des objectifs, a été associé le concept de coordination/contrôle par la fixation mixte d'objectifs ; à l'élément Posture d'Entreprise, a été associé le concept de coordination/contrôle par la Culture d'Entreprise.

Dans la thématique Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable : à l'élément Sensibilisation et Echange d'Information sur le Développement Durable, a été associé le concept de coordination/contrôle par le transfert d'informations formel et informel.

Néanmoins, les études de cas des Groupes C et D ont également été antagoniques/concurrentes aux études de cas des Groupes A et B, car ces cas ont explicité les différentes manières de réaliser le management de chacune de ces thématiques (Gouvernement d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable et Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable), et chacun de ces éléments (Structure du Département de Développement Durable, Répartition de Profits entre les divers Stakeholders, Fixation et Contenu des Objectifs, Posture d'Entreprise, Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable). C'est-à-dire que les caractéristiques propres de ces différents secteurs, où ces entreprises sont insérées, ont explicité l'importance des thématiques et des éléments qui ont émergé, mais aussi, la diversité de manières de les manager. Ceci a corroboré encore plus avec le choix de considérer que dans la stratégie de développement durable de ces Groupes et, en conséquence, dans chacune des thématiques (Gouvernement d'Entreprise compte tenu du Développement Durable, Éthique d'Entreprise compte tenu du Développement Durable et Apprentissage Organisationnel compte tenu du Développement Durable), il existe un jeu constant entre le référentiel financier et le référentiel durable (Martinet et Reynaud, 2004), et les formes de manager ce "jeu" se différencient et se modifient constamment.

Compte tenu de cette construction qui a été faite tout au long de la réalisation des études de cas, chacun des 4 cas est présenté (par ordre de profondeur atteinte dans l'étude). La profondeur est considérée, ici, comme la quantité d'informations et la richesse de détails auxquelles il a été possible d'avoir accès dans chaque cas, soit par les entrevues réalisées, soit par les documents analysés, soit par les visites à des installations réalisées. Ceci signifie que les cas sont présentés, par ordre, en commençant par les cas ayant le plus grand niveau de profondeur (Groupe A) jusqu'à des cas atteints à un niveau de profondeur plus bas (Groupe D).

Section II : Étude dans le Groupe A

L'étude réalisée dans le Groupe A a été l'étude de plus grande profondeur, parmi les 4 études réalisées. La quantité d'informations qui y ont été accédées a été la plus grande et, pour cette raison, il est le premier cas à être présenté.

Comme il a déjà été commenté, les 4 études ont complété la compréhension du phénomène en étude, au fur et à mesure qu'elles étaient réalisées. Ainsi, pour expliciter la contribution de ce premier cas, sont soulignés, à suivre, l'historique du Groupe A, les activités internationales du Groupe, les activités du Groupe en France (pays où est localisé le Siège), l'activité du Groupe au Brésil, la compréhension donnée ici à la relation Siège/Filiale, ainsi que quelques considérations finales sur ce cas.

2.1 Historique du Groupe A

Le Groupe A se caractérise comme un Groupe de longue tradition dans la grande distribution mondiale, avec plus de 100 ans d'histoire.¹⁷

L'établissement de la rue des jardins, à Saint-Etienne, acquis en 1892 par Geoffroy Guichard, a comme origine le casino lyrique de la ville. Etant fermé en 1958 et réouvert en 1960, son premier propriétaire, M. Brécharde, le transforme en épicerie. Jusqu'à 1898, M. Geoffroy et Mme Antonia Guichard vivent dans l'établissement même.

A partir de cette date, quatre périodes principales sont observées.

La Première d'entre elles va de 1898 à 1934, et est marquée par les dates et les faits suivants:

- En 1898 est ouverte la première branche à Veauce (Loire), et y est établie la société de magasins Groupe A ;
- En 1901 sont lancés les premiers produits de la marque Groupe A ;
- En 1914, le Groupe compte déjà 460 branches (dans la région de Saint-Etienne et de Clermont-Ferrand) et 195 concessions ;
- En 1927, le Groupe compte 850 branches et 500 concessions ;
- En 1929, ce sont déjà 20 usines, 9 centres de distribution, 998 branches, et 505 concessions ;
- En 1934, le Groupe totalise 1587 branches, étant implanté jusqu'à la Côte d'Azur.

La deuxième période va de 1935 à 1976 et est marquée par les dates et les faits suivants :

- En 1939, le Groupe compte 1670 branches et 839 concessions ;
- En 1948 est ouvert le premier magasin de libre service, exactement là où avait été ouvert le premier magasin du Groupe ;
- En 1949, les premiers meubles réfrigérants sont installés dans les branches ;
- En 1950, les premières livraisons de produits frais par camions frigorifiques sont réalisées;
- En 1960 est ouvert le premier supermarché à Grenoble, employant 2900 personnes ;
- En 1967 est ouverte la première cafétéria Groupe A, à Saint-Etienne ;
- En 1970 est ouvert le premier hypermarché à Marseille ;
- En 1971, le Groupe avait déjà totalisé 1575 points de vente ;
- En 1976, le Groupe s'implante aux États-Unis avec un réseau de Cafétérias Groupe A.

La troisième période va de 1977 à 1999 et est marquée par les dates et faits suivants:

¹⁷ Les informations présentés dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse du document numéro 33, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe I. Les informations concernant les noms de personnes et les divisions par dates ont été respectées conformément au contenu du document analysé.

- En 1984 est acheté un réseau américain avec plus de 90 magasins. En outre, est créée la double garantie "satisfaction ou remboursement" pour les produits Groupe A ;
- En 1985, le Groupe acquiert un réseau de distribution de l'est de la France ;
- En 1992, le Groupe fait un accord avec un autre grand réseau, ce qui lui permet d'ajouter des hypermarchés, supermarchés et cafétérias ;
- En 1994, le Groupe change sa situation juridique, passant d'une société en commandite par actions, à une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ;
- En 1995, le Groupe ouvre son premier magasin à l'île de la Réunion ;
- En 1996 est ouvert le premier hypermarché en Pologne ;
- En 1997, avec l'acquisition de deux autres importants réseaux européens, le Groupe devient la deuxième entreprise de distribution de France;
- En 1998, le Groupe arrive en Argentine, en Uruguay et à Taiwan, à travers l'achat de participations dans des sociétés locales. A cette date est aussi lancé le premier magasin service automatique dans la ville de Lyon ;
- En 1999, le Groupe acquiert une participation dans un Groupe local colombien et dans un Groupe brésilien, affermissant sa position en Amérique Latine en tant que deuxième réseau de distribution (70 hypermarchés, 368 supermarchés et 104 grands secteurs spécialisés ou magasins populaires). A cette date, le Groupe pénètre aussi le marché du Moyen-Orient, à travers un partenariat avec une entreprise locale.

La quatrième période va de 2000 à 2005 et est marquée par les dates et faits suivants:

- En 2000, le Groupe pénètre le marché Vénézuélien, à travers une acquisition de capital d'une chaîne locale ;
- En 2001, est créée l'Association Internationale "les écoles du soleil", visant la réalisation d'activités humanitaires d'éducation infantile. A cette date, le Groupe entre aussi au Barein et acquiert une participation dans un réseau de magasins aux Îles Réunion, Maurice, Madagascar et Taiwan ;
- En 2002, le Groupe acquiert une participation dans un réseau Hollandais et pénètre aussi dans le marché Taïlandais ;
- En 2003, le Groupe publie son premier rapport de développement durable (2002) et devient une société anonyme avec un Conseil d'Administration ;
- En 2004, le Groupe fait un partenariat avec un assureur pour offrir ce type de service à ses clients ;

- En 2005, le président du Conseil d'Administration est nommé Président-Directeur Général du Groupe, demeurant à cette position jusqu'à aujourd'hui.

2.2 Activité Internationale du Groupe

Compte tenu de cette description, actuellement (2005), le Groupe possède une forte présence internationale (14 pays), comptant plus de 208.000 collaborateurs, un chiffre d'affaires de 22.8 milliards d'euros et une activité dans la grande distribution divisée en : hypermarchés (344 magasins), supermarchés (2.396 magasins), magasins de discount (1.130), supérettes (5.038 magasins), restaurants et cafétérias (247 magasins) et d'autres activités. Le Tableau 28 résume l'évolution des principaux résultats du Groupe ces dernières années.

Tableau 28: Principaux résultats du Groupe A ces dernières années.

Principaux chiffres du Groupe	2001	2002	2003	2004	2005
Moyenne de Collaborateurs	106.736	116.711	117.742	117.422	145.081
Chiffre d'Affaires (en Millions d'Euros) HT ¹⁸	21.983,8	22.857,4	22.982,9	21.186	22.806
Partie internationale du chiffre d'affaire (%)	SI ¹⁹	SI	20%	21%	25%
Résultat Net (en Millions d'Euros)	379,0	445,2	492,3	547	344
Investissements du Groupe (en Millions d'Euros)	1.144,8	1,414,3	986,4	713	848
Capacité d'Autofinancement (en Millions d'Euros)	887,6	1.074,9	1.080,1	1.136	1.263

Source: Rapports de Développement Durable 2002, 2003, 2004 et 2005 (Documents numéros 1, 4, 5 et 6 comme présentés au chapitre 3) et document numéro 35.

Ces principaux résultats du Groupe A sont partagés de la façon suivante, entre les 14 pays où le Groupe possède des activités (Tableau 29).

Tableau 29: Principaux résultats du Groupe A dans les différents pays où le Groupe possède des activités

¹⁸ Hors Taxes

¹⁹ Sans information.

Pays	Chiffre d’Affaire (en Millions d’euros)	Magasins	Collaborateurs
États-Unis et Mexique	1.609	249	4.023
Colombie	1.197	99	13.109
Argentine	241	61	3.490
Uruguay	150	48	5.364
Brésil	4.853	556	62.925
Venezuela	363	67	4.869
France	17.062	7.163	75.996
Pays-Bas	3.693	700	10.020
Pologne	809	288	7.616
Vietnam	15	3	606
Océan Indien	424	43	4.359
Taïlande	1.104	50	12.874
Taiwan	163	14	3.152

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (Document numéro 1, comme présenté au chapitre 3)

2.2.1 Engagements, Défis et Charte Éthique

Parmi les principes de base du Groupe A, est remarquable la déclaration de ses engagements, ses principaux défis et aussi sa charte éthique.

Il existe 10 engagements²⁰ principaux du Groupe:

- Garantir à nos clients la qualité et la sécurité des produits ;
- Offrir à nos employés des conditions de travail fondées sur le dialogue social, l'équité et la reconnaissance du travail accompli ;
- Développer des relations équilibrées avec nos fournisseurs dans une logique de croissance partagée, en accompagnant les PME dans leurs démarches de progrès ;

²⁰ Les informations présentées dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse des documents numéros 1 et 13, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe I.

- Promouvoir l'égalité des chances en luttant contre les discriminations et en favorisant l'insertion par l'emploi ;
- Promouvoir des filières de production plus respectueuses de l'environnement et des hommes en s'assurant du respect par nos fournisseurs des conventions internationales sur les conditions de travail et les droits de l'homme ;
- Contribuer au développement économique local en veillant à l'intégration territoriale de nos implantations ;
- Dialoguer de façon ouverte et transparente avec l'ensemble de nos parties prenantes ;
- Intégrer le respect de l'environnement dans l'ensemble de nos activités, depuis l'achat et le transport des marchandises jusqu'à la conception et l'exploitation de nos magasins ;
- Sensibiliser nos clients aux comportements et modes de consommation "responsables" ;
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans des partenariats locaux en faveur de l'aide humanitaire, de l'insertion professionnelle et de l'environnement.

En plus de ces engagements, le Groupe se propose à des enjeux²¹ selon 4 grands axes qui sont constamment travaillés. Ce sont :

- Production: Les principaux *stakeholders* impliqués ici sont les Fournisseurs (PME, monde agricole et industriel) et les ONG partenaires (Ecowood, Amnistie Internationale).
 - Enjeux environnementaux: Contrôler les conditions de fabrication des produits Groupe A (respect des réglementations et des bonnes pratiques environnementales); favoriser les produits et les emballages les plus respectueux de l'environnement.
 - Enjeux sociaux: S'assurer du respect, par les producteurs, des normes de santé et de la sécurité au travail ; s'assurer du respect, par les fournisseurs, des conventions internationales sur les conditions de travail et les droits de l'homme.
 - Enjeux économiques: Développer des relations de confiance avec les fournisseurs, en veillant à leur juste rémunération et en favorisant leur développement économique ; assurer la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits ; améliorer la qualité nutritionnelle des produits alimentaires.

Par rapport à ces enjeux liés à l'axe "Production", dans le Tableau 30 sont présentés quelques résultats du Groupe A.

Tableau 30: Résultats liés aux Enjeux Production

²¹ Les informations présentées dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse des documents numéros 1 et 10, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe I.

Enjeux	Audits Sociaux	Audits de Fabriques (Produits-Markes Propres)	Acheteurs qui représentent des PME
Production	62	1589	58%

Source: Rapport de Développement Durable du Groupe A (document numéro 1) et document numéro 10.

- Logistique-Transport: Les principaux *stakeholders* impliqués ici sont les Transporteurs, les riverains et les Élus Locaux.
- Enjeux environnementaux: Réduire l'impact des livraisons (émissions atmosphériques, bruit, congestion urbaine); optimiser la gestion environnementale des entrepôts (économies d'eau et d'énergie, réduction des fuites de fluides frigorigènes, tri des déchets).
- Enjeux sociaux: Améliorer en permanence la sécurité au travail de nos salariés. Veiller aux conditions de travail des transporteurs.
- Enjeux économiques: Réduire les délais de livraison; optimiser les coûts de transport ; veiller au respect de la chaîne du froid.

Par rapport aux enjeux liés à l'axe "Logistique-Transport", dans le Tableau 31 sont présentés quelques résultats du Groupe A.

Tableau 31: Résultats liés aux Enjeux Logistique-Transport

Enjeux	Conducteurs formés aux bonnes pratiques qualité-sécurité	Véhicules équipés de "tracking" à fin 2005	CO ₂ évité par optimisation logistique	Taux de fréquence des accidents du travail d'Easydis
Quantité	174	589	4.014 tonnes	61,98 %

Source: Rapport de Développement Durable du Groupe A (document numéro 1) et document numéro 10.

- Distribution-Restaurant: Les principaux *stakeholders* impliqués ici sont les employés, les clients et les communautés locales.
- Enjeux environnementaux: Réduire les impacts environnementaux des magasins et des restaurants (maîtrise des équipements à risques, économies d'énergie et d'eau, gestion des déchets d'exploitation, réduction des fuites de fluides frigorigènes, etc) ; sensibiliser les salariés au respect de l'environnement.

- Enjeux sociaux : Offrir aux salariés des conditions de travail et d'évolution motivantes ; développer et valoriser la diversité de nos équipes ; assurer la sécurité des clients et des salariés en magasins et dans les restaurants ; favoriser l'intégration des magasins dans leur tissu urbain d'implantation (en favorisant le recrutement local, à travers des projets de revitalisation des centres-villes, etc) ; promouvoir les actions de mécénat et de solidarité.
- Enjeux économiques: Contrôler la qualité des produits en magasins et dans les restaurants ; contribuer au développement économique local (privilégier les emplois et les fournisseurs locaux) ; réduire les pertes de produits en magasin et cafétérias.

Par rapport à ces enjeux liés à l'axe "Distribution-Restauration", dans le Tableau 32 sont présentés certains résultats du Groupe A.

Tableau 32: Résultats liés aux Enjeux Distribution-Restauration

Enjeux	Électricité consommée Par Groupe A France	Audits qualité dans les Magasins Groupe A France	Taux de fréquence Des accidents du travail De Distribution Groupe A France
Quantité	1215 gwh	2.120	44, 91%

Source: Rapport de Développement Durable du Groupe A (document numéro 1) et document numéro 10.

- Consommation: Les principaux *stakeholders* impliqués ici sont les clients, les associations de consommateurs et les pouvoirs publics.
- Enjeux environnementaux: Contribuer à une meilleure gestion des déchets des clients (récupération des piles et batteries); inciter les clients et les consommateurs à devenir "éco responsables" (par le biais de l'étiquetage, de la sensibilisation, des conseils d'utilisation, de la réduction de l'usage des sacs de caisse non réutilisables, etc).
- Enjeux sociaux: Inciter les clients et les consommateurs à devenir "socio responsables" (diffusion d'informations concernant les conditions de fabrication des produits distribués); développer l'information nutritionnelle sur les produits et proposer des services pour aider et guider les consommateurs vers de meilleures habitudes alimentaires.
- Enjeux économiques: Améliorer en permanence l'écoute et la satisfaction des clients; anticiper les futures tendances de consommation ; évaluer la satisfaction et les attentes des consommateurs afin d'adapter en permanence l'offre et la distribution ou le service de restauration.

Par rapport à ces enjeux liés à l'axe "Consommation", dans le Tableau 33 sont présentés certains résultats du Groupe A.

Tableau 33: Résultats liés aux Enjeux Consommation

Enjeux	Piles et batteries collectées dans les magasins Groupe A France	Réduction du tonnage de sacs de caisse jetables distribués (ou 2 263 t de sacs plastiques économisés)	Dossiers traités par le Service Consommateurs
Quantité	274 tonnes	41 %	29.825

Source: Rapport de Développement Durable du Groupe A (document numéro 1) et document numéro 10.

En plus de ces engagements et de l'ensemble des enjeux, le Groupe a développé une charte éthique²² (principalement orientée vers le domaine des achats) qui cherche à suivre certaines des recommandations d'organismes internationaux comme l'*Universal Declaration of Human Rights* (UDHR), la *Convention on the Rights of the Child* (UNICEF), la *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (ILO) et la SA 8000 de 2001.

Ces organismes ont défini certains critères, qui doivent être respectés par les fournisseurs, de même que dans la relation du Groupe avec les fournisseurs. Ceux-ci sont :

- Interdiction du Travail infantile ;
- Interdiction du Travail forcé ;
- Interdiction de punitions au moyen d'abus physiques ou moraux ;
- Interdiction de Discrimination ;
- Liberté d'association et de droit collectif de négocier ;
- Horaire de travail défini selon les lois de chaque localité ;
- Rémunération en accord, au moins, avec le minimum légal de chaque localité ;
- Garantie d'hygiène, de santé et de sécurité.

2.3 Activité du Groupe A dans le Pays Siège (France)

Le Siège du Groupe A étant la France, elle est le pays où une série de projets et d'actions liés au développement durable est développée de manière pilote, afin qu'ensuite ils soient retransmis aux

²² Les informations présentées dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse du document numéro 9, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe I.

autres unités du Groupe. Ainsi, est ici présenté un ensemble d'objectifs environnementaux, sociaux et économiques, qui orientent l'activité du Groupe en France, ainsi que la participation de la France dans certains des indicateurs internationaux utilisés par le Groupe.

2.3.1 Objectifs développés par le Groupe

Le Groupe a cherché à développer, de manière plus formelle, quelques objectifs liés aux dimensions environnementale, sociale et économique, depuis 2002. Ces objectifs sont améliorés au long des dernières années, constituant, en 2005, un ensemble d'objectifs quant à certaines actions, dans chacune de ces dimensions.

Par rapport aux objectifs environnementaux, actuellement, le Groupe travaille 5 objectifs principaux : Gestion Environnementale ; Lutte contre les Changements Climatiques ; Optimisation Logistique ; Gestion de Déchets ; Prévention de Risques Environnementaux.

Dans la gestion environnementale, le Groupe a la préoccupation de diffuser sa politique et ses objectifs environnementaux à tous les employés français. Ceci est fait grâce à la distribution de cahiers spéciaux sur le sujet, pour tous les employés, dans chaque magasin du Groupe.

La lutte contre les changements climatiques est développée grâce à la réalisation d'un bilan de carbone des activités réalisées par le Groupe en France, à l'élaboration d'un plan de réduction de gaz à effet de serre, à l'adaptation et à l'essai de techniques d'illumination plus économiques dans les magasins de proximité, et aussi à la réalisation de projets pilotes (dans quelques villes) pour l'utilisation de voitures à gaz naturel dans les distributions réalisées en zone urbaine.

L'optimisation logistique, elle, est faite à travers la mise en oeuvre du système de *tracking* dans des véhicules hors contrat, ainsi que dans la formation en sécurité et qualité de conducteurs des partenaires de transport.

La gestion des déchets est développée avec l'objectif d'élargir le périmètre des conventions de déchets pour tous les magasins du Groupe jusqu'à 2010. De plus, des actions comme l'adaptation des conventions de déchets aux nécessités des magasins de proximité, la réalisation d'essais pour la sélection de déchets fermentés, le développement de la conscience quant au recyclage de piles et accumulateurs, l'échange de sacs plastiques gratuits par des sacs recyclables, et la stimulation du développement d'une chaîne de recyclage pour des produits électro-ménagers est aussi réalisée.

Finalement, la prévention de risques environnementaux est travaillée à travers l'amélioration de l'infrastructure des magasins et de leurs machines.

Le Tableau 34 résume cet ensemble d'objectifs environnementaux, ainsi que leur statut de réalisation en 2005.

Tableau 34: Objectifs Environnementaux du Groupe A.

Objectif	Statut en 2005
Gestion Environnementale	Projets déjà Réalisés
Lutte contre les Changement Climatiques	Projets déjà Réalisés
Optimisation Logistique	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Gestion de Déchets	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Prévention de Risques Environnementaux	Projets Réalisés et en cours de Réalisation

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 1).

Par rapport à la dimension sociale, le Groupe se concentre sur 4 objectifs principaux : Gestion de Carrières ; Diversité et Égalité d'Opportunités ; Intégration de Travailleurs Déficients ; et Santé et Sécurité.

Dans la gestion des carrières, le Groupe cherche à définir de manière appropriée les fonctions de ses employés, en cherchant à s'adapter à la réalité du secteur. La formation continue des employés et l'élaboration d'un plan pour la gestion de la carrière des seniors sont d'autres actions qui sont développées.

La diversité et l'égalité de possibilités sont travaillées à travers l'utilisation d'outils qui mesurent la diversité à l'intérieur du Groupe, et aussi par des accords d'égalité entre les hommes et les femmes et des accords d'égalité de chance pour les divers groupes de travailleurs.

L'intégration de travailleurs déficients est développée principalement à travers la sensibilisation des personnels de haut niveau. L'analyse et l'application des législations des divers pays où le Groupe est installé, en ce qui concerne les travailleurs déficients, se trouvent dans les plans du Groupe, mais ne sont pas encore réalisées.

La santé et la sécurité sont travaillées grâce à la recherche de réduction des taux d'accident du travail et de la gravité dans les accidents du travail. Ceci est cherché à travers l'étude des causes des accidents, et aussi la sensibilisation des personnels de haut niveau.

Le Tableau 35 résume cet ensemble d'objectifs sociaux, ainsi que son statut de réalisation en 2005.

Tableau 35: Objectifs Sociaux du Groupe A.

Objectif	Statut en 2005
Gestion de Carrières	Projets en cours de Réalisation
Diversité et Égalité de Chances	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Intégration des Employés Déficients	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Santé et Sécurité	Projets en cours de Réalisation

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 1).

Finally, the economic objectives are worked on by the Group directly linked to responsible and fair trade. In this sense, the various actions are currently concentrated on 5 major objectives: Quality and Safety of Products; Products that respect people and the environment; Relations with Suppliers; Social Ethics; and Policy of the City and Solidarity.

As regards quality and safety of products, the Group seeks to advance in the insertion of its suppliers in a traceability system (83% inserted in 2005).

The development of products respectful of people and the environment is worked on primarily through reforestation and the requirement for certified wood products by the *Forest Stewardship Council (FSC)*.

Relations with suppliers are developed primarily through the training of buyers to negotiate with small and medium suppliers, by establishing negotiations more equitable with them.

Social ethics is worked on primarily through sensitization and audits with suppliers. One seeks that suppliers appropriate the principles of the Group's ethical charter at the moment of production and sale of their products. A strong work with Chinese suppliers is developed in this sense.

Finally, the policy of the city and solidarity is developed through the insertion of young graduates from disadvantaged regions, and also through the establishment of partnerships for the realization of work with needy children.

Tableau 36 summarizes this set of economic objectives, as well as their status of realization in 2005.

Tableau 36: Objectifs Économiques du Groupe A.

Objectif	Statut en 2005
----------	----------------

Qualité et Sécurité des Produits	Projets déjà Réalisés
Produits qui respectent les hommes et l'environnement	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Relations avec les Fournisseurs	Projets déjà Réalisés
Éthique Sociale	Projets Réalisés et en cours de Réalisation
Politique de la Ville et de la Solidarité	Projets Réalisés et en cours de Réalisation

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 1).

2.3.2 Indicateurs de Durabilité

Le Groupe présente des données depuis 2002 (année où il a débuté le développement de rapports de développement durable) montrant l'évolution de certains de ses principaux indicateurs de développement durable. Ces indicateurs sont mesurés dans tous les pays dans lesquels le Groupe possède une activité et sont divisés entre indicateurs environnementaux, économiques et sociaux.

On remarquera ici l'évolution de certains de ces indicateurs en France (Tableau 37).

Tableau 37 – Indicateurs du Groupe A en France

Indicateurs	Unité	2002	2003	2004	2005
ENVIRONNEMENTAL					
Consommation d'énergie électrique	MWh	1.038.328	1.077.340	1.129.331	1.237.824
Consommation énergétique de gaz naturel	MWh	85.302	98.575	137.168	123.614
Consommation d'eau	m3	1.778.805	2.184.732	2.283.207	2.009.708
Quantité de déchets collectés sélectivement	tonnes	35.000	22.671	22.769	37.672
ÉCONOMIQUE					
Nombre d'audits de	Nombr	1.221	1.423	1.423	1.589

qualité de fournisseurs	e				
Nombre d'audits de qualité dans les magasins	Nombre	2.048	1.194	2.070	2.120
SOCIAL					
Femmes employées	%	-	67	67	67
Turn-over des employés en CDI	%	17,38	17	16	15,2
Quota d'employés handicapés	%	-	7,87	8,01	8,38
Nombre de réunions avec les délégués du personnel	Nombre	7.031	8.186	9.426	10.597
Taux de fréquence des accidents du travail/millions d'heures travaillées	Nombre	-	51,82	50,20	48,11
Nombre d'employés formés à la sécurité	Nombre	4.325	5.344	5.991	6.409
Nombre moyen d'heures de formation par employé	Heures	7,4	8	7,3	7,3
Montant total de donations	Euros	5.374.000	5.400.511	5.224.596	4.986.589

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 1).

Il est intéressant de souligner que dans les différents indicateurs, il n'existe pas de régularité d'avancement dans les résultats. On observe que les résultats varient, en s'améliorant ou en devenant pires, d'une année à l'autre. Il n'y a pas de mouvement d'évolution constante pour une possible durabilité. Chaque année, le Groupe a dû jouer entre des améliorations dans un indicateur et des déficits dans d'autres. Comme exemple, la consommation d'eau du Groupe était moindre en 2002 qu'en 2005, ainsi que la consommation d'énergie électrique et d'énergie d'origine gazeuse.

D'autre part, la quantité d'audits de qualité chez des fournisseurs et chez les magasins a augmenté dans la même période, ainsi que le nombre d'employés formés en sécurité. Ces résultats peuvent être liés à plusieurs facteurs comme l'expansion du Groupe, ou à un ciblage plus grand dans les activités de sécurité et de qualité. L'intéressant est d'observer ce paradoxe entre les indicateurs de chacune des dimensions, montrant un peu le jeu que le Groupe fait entre les référentiels financier et durable, comme proposé par Martinet et Reynaud (2004). En comparant avec le tableau 28, il est percevable que les résultats rapportés au chiffre d'affaires et au résultat net varient de 2002 à 2005, ainsi que les indicateurs du tableau 37.

2.4 L'activité du Groupe à travers la Filiale Brésilienne

Le Groupe possède une participation d'actionnariat dans sa Filiale Brésilienne depuis 1999. Actuellement, le Groupe a une participation de 50% dans le capital votant de la Filiale Brésilienne. Néanmoins, cette dernière possédait déjà une longue trajectoire avant l'entrée du Groupe A, ce qui se reflète dans un important historique dans le marché brésilien et dans une importante, et aussi historique, activité sociale dans les communautés où est elle insérée. Dans ce qui suit, est présentée la description de la Filiale Brésilienne, ainsi que certains de ses principaux résultats et certains de ses principaux projets orientés vers le développement durable.

2.4.1 Historique de la Filiale Brésilienne²³

Bien que la relation du Groupe avec la Filiale Brésilienne ne commence qu'à partir de 1999, le Groupe brésilien avait déjà une longue tradition dans la grande distribution.

En 1948, l'idéalisateur de la Filiale brésilienne, un immigré portugais, a établi une pâtisserie, portant déjà son nom actuel, et qui allait devenir la Filiale brésilienne. Avec le développement des affaires, quatre ans plus tard, en 1952, deux filiales existaient déjà. En 1959, est inauguré le premier supermarché de la chaîne qui, dès 1965, après l'incorporation d'une autre chaîne, comptait 11 magasins. L'année suivante, est inauguré à Santos le premier magasin hors de la ville de São Paulo. En 1968, quand la chaîne comprenait déjà 64 magasins, a été créée la Division Internationale, faisant en sorte que les magasins arrivent au Portugal, en Angola, et en Espagne. Dans la décennie de 1970, l'entreprise est passée par une grande expansion, incluant des acquisitions et avec l'inauguration de la première génération d'hypermarchés du pays.

En 1978, d'autres chaînes de supermarchés sont acquises. L'entreprise, pionnière dans la création de nouveaux modèles pour différents segments de la société, inaugure, en 1979, une chaîne

²³ Les informations présentés dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse du document numéro 53, concernant à ce Groupe, comme présenté dans l'Annexe I.

spécifique, avec un concept de magasins plus informel, avec un nombre restreint d'items et des prix très compétitifs, orientés vers la population de bas revenu.

La décennie de 1980 marque une plus grande diversification des affaires de l'entreprise. En plus de faire des acquisitions, sont inaugurés, en 1980, les deux premiers magasins qui ont adopté un concept de grands dépôts de produits alimentaires, et qui ont eu beaucoup de succès. Puis, neuf autres magasins de ce type sont aussi inaugurés. À la fin de la décennie, en 1989, l'entreprise commence à agir fortement dans le scénario des hypermarchés de deuxième génération, avec la création d'une autre chaîne de magasins, qui, en plus d'opérer avec de grands secteurs de ventes, offre une haute technologie et une grande quantité de produits.

Dans un processus de raçon de l'efficacité perdue dans sa croissance rapide, l'entreprise a commencé les années 1990 en faisant une énorme reingénierie, orientée par la concentration de ses affaires dans la grande distribution alimentaire. À la fin de ce processus, l'entreprise a commencé à opérer avec 4 formats de magasin, chacun ayant une forme différente d'activité dans le marché.

Les réformes économique mises en oeuvre au Brésil en 1994, y compris l'introduction du Réal comme monnaie brésilienne et la drastique réduction des taux d'inflation, ont résulté en une croissance sans précédents du marché de consommation local, et ont fourni des opportunités de croissance.

Avec l'objectif d'obtenir des fonds pour financer son expansion, le Groupe a organisé une offre publique initiale, en octobre 1995, où il a obtenu US\$ 112.1 millions, étant la première émission d'actions préférentielles d'une entreprise de la grande distribution à la Bourse de Valeurs de São Paulo - Bovespa. Dans cette offre, en mai 1997, ont été captés US\$ 172.5 millions (première ADS recensée à la Bourse de New York par une entreprise de la grande distribution brésilienne)

En 1997, a débuté la substitution du modèle d'opération indépendante de magasins, par un système plus centralisé, la responsabilité des achats étant transférée à la division commerciale. La distribution et d'autres fonctions administratives ont aussi été centralisées, dans le but d'obtenir des économies à grande échelle. Ces changements ont fortifié le pouvoir d'échange de l'entreprise face aux fournisseurs, concernant le prix et les délais de paiement.

En 1998, avec l'objectif d'augmenter les avantages compétitifs dans l'environnement de croissance économique au Brésil, l'entreprise a décidé d'ajuster le format de ses magasins conformément aux attentes et aux nécessités de différents segments de la population. L'acquisition d'une autre chaîne a représenté une étape décisive dans la concrétisation du plan de segmentation du marché, dès lors que celui-ci possédait une marque, une image et un modèle opérationnel focalisé sur le coût. En même temps, ce format a permis à l'entreprise d'atteindre le segment des revenus les plus bas de la population brésilienne, de plus en plus important.

En février 1999, l'entreprise a acquis une chaîne supplémentaire de supermarchés, composée de 37 supermarchés et de 1 hypermarché. Cela a représenté la grande acquisition de l'année pour l'entreprise, une fois que l'intégration de cette nouvelle chaîne s'est traduite par une augmentation immédiate de la participation de marché et du chiffre d'affaires dans l'État de São Paulo. En août 1999, l'entreprise a annoncé l'admission du Groupe A, un grand réseau français, avec un chiffre d'affaires de 21,9 milliards d'euros en 2001, comme partenaire stratégique. L'association a été faite au moyen d'une émission de débentures convertibles en actions préférentielles, suivie d'une souscription privée d'actions.

Les principaux investissements de l'entreprise en 2000 ont été dirigés vers des acquisitions, réformes, conversions et ouvertures de nouveaux magasins. Ce qui a permis au Groupe de dépasser ses objectifs de croissance établis pour l'année. Ont été ouverts 16 nouveaux magasins et acquis 64 autres, résultant en une augmentation de 23% dans le secteur de ventes, qui a atteint plus de 815 mille mètres carrés en décembre 2000.

À travers les acquisitions, le Groupe a renforcé le positionnement de son enseigne plus orienté vers les consommateurs de bas/moyen pouvoir d'achat et a consolidé son enseigne plus orientée vers les consommateurs à haut pouvoir d'achat, là où il possédait déjà une forte présence.

En 2000, l'entreprise a aussi renforcé sa structure de distribution et de technologie. Ont été ouverts 3 nouveaux centres de distribution dans l'État de São Paulo, et également des Dépôts Régionaux à Brasília, Curitiba et Fortaleza, totalisant un secteur de distribution d'environ 350.000 m² à la fin de l'année. Cette même année, l'entreprise a aussi investi dans la construction d'un nouveau centre de données, basé sur un type d'infrastructure leader mondial en systèmes de stockage de données. Avec cet investissement, l'entreprise a terminé l'année 2000 avec une solide infrastructure en technologie des informations, soutenues par une capacité de stockage de données de 25 terabytes, et ayant des niveaux élevés d'efficacité, de sécurité et de flexibilité pour la croissance future.

En 2001, l'entreprise a encore acquis 26 magasins d'une autre chaîne, dans l'État de Rio de Janeiro. En juin 2002, l'entreprise a acquis une autre chaîne ayant 60 magasins en opération dans 16 villes de l'État de São Paulo, y compris la capitale, et ayant un chiffre d'affaires de 0,38 milliard d'euros²⁴, en 2001. Un autre fait important de l'année a été la réintégration, en juin, de 12 magasins, à Recife (Pernambuco), qui possèdent un secteur total de ventes de 11.840 mètres carrés, ce qui a représenté un chiffre d'affaires de 47 millions d'euros²⁵, en 2001.

En décembre 2003, a été signée une lettre d'intention pour une association avec une autre chaîne de la grande distribution, ce qui a permis une importante expansion dans l'État de Rio de Janeiro.

²⁴ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

²⁵ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

En 2004, le Groupe célèbre un accord de *joint venture* avec le secteur financier, pour constituer une nouvelle institution financière, en diversifiant encore plus ses affaires.

2.4.2 Principaux Résultats de l'Activité de la Filiale Brésilienne

Face à cet historique d'acquisitions et d'évolutions du Groupe A Brésil²⁶, le Groupe possède actuellement 534 magasins dans 15 États Brésiliens, ayant environ 61 mille collaborateurs et un chiffre d'affaires, en 2005, de 6,19 milliards d'euros²⁷ et une participation de marché de 15.2%, ce qui le classifie comme l'un des plus grands Groupes de la grande distribution brésilienne²⁸.

Les activités du Groupe A Brésil sont développées sur une grande partie du territoire brésilien, et sont distribuées comme le montre le Tableau 38.

Tableau 38: Distribution des magasins du Groupe A Brésil sur le territoire brésilien

États	Groupe A Brésil (Décembre 2005)
São Paulo	366
Rio de Janeiro	107
Ceará	22
Paraná	10
Brasília	19
Pernambuco	10
Paraíba	6
Piauí	3
Bahia	3
Minas Gerais	3
Goiás	3
Mato Grosso do Sul	1

²⁶ À partir de ce moment, la filiale brésilienne est appelée Groupe A Brésil.

²⁷ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

²⁸ Source: Rapport Annuel 2005 du Groupe A Brésil (Document nombre 74), comme présenté à l'Annexe I.

Rio Grande do Norte	1
Sergipe	1
Alagoas	1
Total de Magasins	556
Supérficie de Ventes (m2)	1.206.254

Source: Rapport Annuel 2005 Groupe A Brésil (document numéro 74)

Distribué dans tous ces États nationaux, le Groupe A Brésil, tout au long des dernières années, a cherché à développer et évaluer ses actions liées aux 3 dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale). Il est intéressant d'accompagner l'évolution des indicateurs sociaux et environnementaux depuis l'année 2002, comme présenté au Tableau 39.

Tableau 39: Évolution de l'investissement environnemental et social du Groupe A Brésil

Indicateurs	2002		2003		2004		2005	
	Valeur en euros	%RL	Valeur en euros	%RL	Valeur en euros	%RL	Valeur en euros	%RL
Indicateurs Sociaux Internes	168.468	5	191.827	5	220.670	5	240.209	5
Indicateurs Sociaux Externes	313.155	9	360.373	9	202.263	4	238.938	4
Indicateurs Environnementaux	482	0	757	0	1.471	0	1.220	0
Résultat Net (RL)	3.636.411		4.156.284		4.832.698		5.158.998	

Source: Rapport Annuel 2002, 2003, 2004, 2005 Groupe A Brésil (documents numéros 71, 72, 73 et 74)²⁹.

Il peut être observé que le Groupe a maintenu dans les dernières années le pourcentage d'investissement de son résultat net dans les indicateurs sociaux internes et dans les indicateurs environnementaux. Néanmoins, les indicateurs sociaux externes ont commencé à représenter une parcelle moindre des investissements dans les dernières années. En outre, il est aussi observé que l'investissement dans les indicateurs sociaux est bien plus significatif que les investissements dans

²⁹ Conversion de valeurs de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

les indicateurs environnementaux, ce qui suggère une tendance du Groupe à valoriser, jusqu'à présent, des actions sociales, dans sa stratégie de développement durable.

D'autres résultats intéressants du Groupe A Brésil sont liés à la diversité dans sa gestion des ressources humaines. Le Tableau 40 montre une évolution, depuis 2002, de quelques indicateurs liés à la diversité.

Tableau 40: Indicateurs de Diversité du Groupe A Brésil

Indicateurs	2002	2003	2004	2005
Nombre d'employés de plus de 45 ans	3.500	2.938	4.961	3.691
Nombre de femmes dans l'entreprise	27.329	25.385	30.823	28.646
% de fonctions de la haute direction occupées par des femmes	24,39	22,01	18,27	18,84
Nombre de personnes de peau noire qui travaillent dans l'entreprise	18.553	17.755	17.634	20.560
% de fonctions de la haute direction occupées par des personnes de peau noire	10	10,49	14,43	12,91
Nombre de handicapés	Non Disponible	Non Disponible	330	485

Source: Rapports Annuelles 2002, 2003, 2004, 2005 Groupe A Brésil (documents numéro 71, 72, 73 et 74)

De ces indicateurs, il peut être souligné qu'il n'existe pas une évolution continue de l'augmentation constante de la participation des femmes ou des personnes de peau noire dans la position de la haute direction, ou dans l'incorporation d'employés de plus de 45 ans. En fait, le Groupe oscille tout au long des années, augmentant et diminuant sa performance dans ces indicateurs, conformément à la réalité de chaque année. Est renforcée, ici encore, la position de Martinet et Reynaud (2004), qui considèrent le développement durable comme un jeu constant entre le référentiel financier et le référentiel durable, dans lequel les entreprises, même si elles essayent d'avancer du premier vers le deuxième, sont constamment en train de jouer entre les deux, soit à l'intérieur d'un projet ou d'une action, soit entre les projets et les actions, conformément à leurs nécessités.

2.4.3 Principaux Axes d'Activité Durable de la Filiale Brésilienne³⁰

Pour arriver à certains des résultats présentés précédemment, le Groupe A Brésil développe ses projets liés au développement durable à travers 5 axes principaux d'engagement : Nos Gens ; Grande Distribution Responsable ; Développement Social ; Sport et Culture ; et Environnement. Ces 5 axes sont associés aux quelques *stakeholders* qui sont considérés comme clés pour le Groupe.

L'engagement avec Nos Gens se reflète dans l'engagement du Groupe avec ses collaborateurs et avec leurs familles. Des bénéfices divers, l'éducation continue, la santé, la qualité de vie et l'incitation à la diversité sont certaines des principales actions développées par le Groupe afin de stimuler ses collaborateurs. L'incitation à la diversité est devenue un fort projet du Groupe pour l'inclusion sociale, compte tenu que des opportunités sont données aux trainees (jeunes qui commencent leur carrière), mais aussi aux jeunes apprentis (jeunes à partir de 16 ans qui sont formés dans les magasins), aux personnes du troisième âge (professionnels de plus de 55 ans), aux femmes en général et même aux ex-internes d'institutions de rééducation pour jeunes criminels, qui reçoivent une opportunité dans le Groupe, grâce à un projet réalisé avec une ONG locale.

L'engagement avec une Grande Distribution Responsable se reflète dans une plus grande attention aux clients, consommateurs, fournisseurs et partenaires en général. L'activité auprès des clients et des fournisseurs est le grand protagoniste du développement de pratiques de la grande distribution responsable. On cherche à adopter une position éthique qui passe par des actions liées à l'acquisition de produits de qualité, par le partenariat avec des fournisseurs, par le dialogue transparent avec les *stakeholders* et par l'utilisation des magasins pour la réalisation de causes sociales. Parmi les programmes développés par le Groupe, il peut être observé le programme Caras do Brasil, qui cherche à développer le commerce avec des fournisseurs des communautés peu favorisées du pays. Pour ce faire, les exigences faites par le Groupe stimulent la professionnalisation des fournisseurs (soutenue par le Groupe), en permettant qu'ils se développent à travers des critères de négociation plus flexibles.

L'engagement avec le Développement Social est travaillé principalement conjointement avec les communautés, les gouvernements et la société en général. Le Groupe cherche à se placer comme un acteur important du développement durable au Brésil, en cherchant à se rapprocher des communautés proches de ses magasins (en visant principalement la promotion de la citoyenneté) et à se rapprocher des gouvernements pour les aider dans le développement et l'application de politiques publiques. En ce sens, un travail significatif est réalisé par l'Institut formé par le Groupe,

³⁰ Source dans le Rapport Annuel 2005 du Groupe A Brésil (document nombre 74), comme présenté dans l'Annexe I.

qui développe un travail avec l'éducation pour enfants et adolescents, dans des maisons spécialisées pour la préparation humaine et professionnelle de ces citoyens.

L'engagement dans le Sport et la Culture se reflète dans une grande attention à la communauté et à la société en général. Le Groupe réalise et soutient des initiatives ayant pour but de promouvoir l'accès de la population à la culture et à stimuler la pratique de sport pour l'amélioration de la qualité de vie. Sont développées des actions conformément au profil du public de chaque type de magasin. De cette façon, du point de vue culturel, divers événements musicaux sont soutenus, ainsi que des activités liées au cinéma. Par rapport au sport, quelques athlètes nationaux sont financés et stimulés, en plus du financement de quelques événements sportifs et de la coordination de campagnes d'incitation au sport, tels que quelques randonnées qui sont organisées auprès de sa clientèle et de la population en général.

L'engagement avec l'Environnement est travaillé principalement conjointement avec la société en général et avec les entités liées à l'environnement. Le Groupe travaille cette question d'une forme transversale, à travers ses diverses opérations, depuis la construction de nouveaux magasins qui respectent l'environnement, jusqu'à la sensibilisation des consommateurs et au rejet approprié des déchets provenant des produits qu'ils commercialisent. Des actions auprès du voisinage local, avant l'ouverture des magasins, des projets d'économie d'énergie, d'implantation de postes de recyclage, l'utilisation de sacs recyclables et l'incitation à la consommation consciente comptent parmi les actions principales développées par le Groupe dans le domaine environnemental.

Le Tableau 41 résume les principaux *stakeholders* impliqués dans chacun de ces 5 axes d'actions du Groupe A Brésil, ainsi que certaines de ses principales actions.

Tableau 41: Résumé des Stakeholders et des principales actions par axe d'actions du Groupe A Brésil.

Axes d'Action	Principaux Stakeholders	Principales Actions
Nos Gens	Collaborateurs et Familiers.	Bénéfices Divers; Éducation Continue; Santé, Qualité de Vie; Incitation à la Diversité.
Grande Distribution Responsable	Clients, Consommateurs, Fournisseurs, Partenaires en	Posture éthique dans l'acquisition de produits et dans la relation avec les fournisseurs; dialogue avec les stakeholders; Programme Caras du Brésil.

	Général.	
Développement Social	Communautés, Gouvernements et Société en Général.	Approximation des communautés proches des magasins; partenariats avec les gouvernements pour le développement et mise en oeuvre de politiques publiques; Institut du Groupe.
Sport et Culture	Communauté et Société en Général.	Incitation à des projets musicaux et de cinéma; financement d'athlètes et de compétitions; campagnes d'incitation à la pratique du sport.
Environnement	Société en Général et Entités liées à l'Environnement.	Construction de magasins qui respectent l'environnement; des stations de recyclage dans les magasins; incitation à la consommation consciente; incitation à l'utilisation de sacs recyclables.

Source: Rapport Annuel 2005 du Groupe A au Brésil (document numéro 74)

2.5 Comprenant les Relations entre le Siège et la Filiale

Après la présentation de quelques caractéristiques générales du Groupe A, ainsi que de la politique générale de développement durable appliquée par le Groupe (internationalement, localement en France et localement dans la Filiale Brésilienne), il est ici cherché à expliciter certaines des caractéristiques qui ont émergé du processus de formation de la stratégie de développement durable du Groupe.

Comme il a été dit précédemment, les études de cas dans le Groupe A et aussi dans le Groupe B (il sera présenté dans la section prochaine) ont montré que des 4 thématiques qui avaient émergé des entrevues avec les *experts* (Gouvernance d'Entreprise, Relations avec les Stakeholders, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel), la thématique Stakeholders pourrait être considérée dans la relation différenciée qui s'établit entre le Siège et la société dans le pays siège (France), la Filiale et la société dans le pays d'activité (Brésil) et le Siège, internement avec leurs différentes Filiales et avec leurs *stakeholders* globaux. Les *stakeholders* occupent un rôle fondamental dans l'insertion du développement durable dans la stratégie des Groupes, ainsi que suggéré par Steurer *et al.* (2005).

En considérant la relation Siège/Filiale à partir de ces 3 niveaux, les entrevues réalisées et certains des documents analysés ont permis l'émergence de quelques éléments liés à chacune des 3 thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel). Quelques *insights* (en suivant la posture de conception assumée, en acceptant l'interaction du

chercheur et son travail inventif, à travers les *insights*) du chercheur, des relations théoriques possibles, ou même des possibilités d'action, sont aussi explicitées.

Ainsi, à suivre, ces éléments sont explicités à partir de certains extraits de discours retirés des entrevues réalisées auprès des managers du Groupe A, ainsi que de documents internes utilisés pour les analyses.

2.5.1 Gouvernance d'Entreprise

La compréhension de la structure de gouvernance d'entreprise du Groupe A, par rapport au développement durable, a fait émerger deux éléments liés à cette thématique et qui sont travaillés par le Groupe : (1) Structure du Département de Développement Durable et (2) Répartition de Résultats entre les divers Stakeholders.

Ces éléments ont émergé et ont été remarqués tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec ses *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par la Structure du Département de Développement Durable, dans la relation entre le Siège et ses Filiales, il faut souligner que le Groupe a adopté une approche transversale pour traiter cette thématique. Il y a la figure du directeur de développement durable (responsable de la consolidation des informations liées au sujet et de la mobilisation des différents acteurs pour les divers projets), mais fondamentalement, il a été créé un comité de développement durable, composé de spécialistes de divers secteurs du Groupe, dans les divers pays où le Groupe possède des activités. Les interviewés AF1, AF2 et AF3 soulignent cette structuration pour le département.

“Pour cela, on n'a pas créé une structure centrale très forte, mais on a créé un comité de développement durable. Ce comité de développement durable comprend, aujourd'hui, 40 *experts* en France et 10 *experts* dans l'international. Ces *experts* sont des gens du Groupe qui ont une expérience dans un domaine très précis et qui ont une double fonction [...] en fait, ces *experts* ont été retenus parce qu'ils avaient de l'expérience dans un domaine particulier” (Interviewé AF1)

“Il faut essayer d'organiser un peu l'ensemble, c'est donc pour ça qu'on a créé le poste de responsable de développement durable, et à ce moment-là, pour essayer d'organiser, de coordonner tout ce qui se faisait dans le Groupe, on a pris une approche très différente de beaucoup de sociétés [...] beaucoup de sociétés ont un directeur de développement durable, et ils ont une équipe de développement durable qui est salariée et qui est là à plein temps, qui ne fait que ça [...] nous, on a une seule personne qui est le directeur de développement durable, par contre, on a pris une approche, où on a essayé d'identifier, dans toutes les activités du Groupe, des correspondants, des personnes qui ont eu une fonction, acheteur, commercial ou autre, ils ont tous une fonction, mais en plus, ils sont correspondants de développement durable, pour leurs activités [...] donc c'est comme ça

qu'on a créé un groupe qui fait à peu près une quarantaine de personnes et qui représente l'ensemble des activités du Groupe, y compris à l'international" (Interviewé AF2)

"Je pense que la forme Groupe A est très intelligente, d'associer tous les métiers qui font partie des composants du développement durable, mais des gens qui ont des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles sur un métier qu'ils connaissent [...]" (Interviewé AF3)

Comme le rappelle bien l'interviewé AF3, cette structure transversale avec un comité de développement durable permet une plus grande légitimité dans la dissémination des valeurs et des projets orientés vers le développement durable, dans les différents départements et pays. Les informations sont disséminées par quelqu'un qui fait partie de ces départements et pays, et non par quelqu'un d'externe à ces départements ou pays.

"On a des gens qui sont connus dans leur propre métier et, pour parler de développement durable, ils ont la légitimité [...] moi, je parle de développement durable, quand je parle à ma DRH sur le développement durable, ils m'écoutent parce que je suis aussi chargé du RH international et que j'en fais un thème obligatoire du RH [...] donc, si j'étais juste un responsable de développement durable en France, je ne suis pas certain qu'ils iraient m'écouter de la même manière [...] et c'est vrai pour l'ensemble de mes collègues, ils parlent avec une autre casquette du thème du développement durable [...] ça rend plus légitimes les choses, et avec ça, on est sûr que le développement durable va irriguer les différents métiers du Groupe" (Interviewé AF3)

Le Groupe a aussi cherché à développer les rapports dans ce domaine à travers la mobilité des employés, comme suggéré dans Harzing (2001), Edstrom et Galbraith (1977 ;1994) et Beddi (2004). Cette mobilité est faite à travers des séminaires internationaux internes de quelques départements ou même, comme c'est le cas actuellement dans la Filiale brésilienne, par la participation de représentants des deux côtés dans les Conseils d'administration du Groupe en France et dans la Filiale au Brésil, et aussi dans des comités de départements, comme le rappelle l'interviewé AB10.

"Nous avons fait un changement dans notre système de gouvernance, ont été créés des comités [...] alors, le Conseil d'Administration a commencé à avoir 5 représentants du Groupe A, 5 représentants de la Filiale brésilienne et 5 conseillers indépendants [...] alors, il a commencé à y avoir aussi de la part de la Filiale un rapprochement plus grand [...] parce que tous les deux mois, nous avons des exécutifs du Groupe A qui participent au Conseil et aussi des comités qui ont été créés [...] nous avons le comité de RH du Conseil, le comité d'innovation, le comité de finances et le comité des nouvelles affaires [...] et dans ces comités, on a de 5 à 6 représentants [...] normalement, ce sont 2 représentants de la Filiale Brésilienne, 2 représentant du Groupe A et 2 conseillers indépendants [...] nous faisons des réunions de planification stratégique annuelles [...] le président du Groupe vient au Brésil [...] le président de la Filiale brésilienne fait partie aujourd'hui du Conseil d'Administration du Groupe [...] tous les deux mois, il est présent chez le Groupe A [...] nous avons eu beaucoup plus d'échanges" (Interviewé AB10)

Cette structure de prise de décision gagne quelques spécificités lorsqu'elle est comprise dans l'activité du Siège en France et dans l'activité de la Filiale au Brésil.

Dans ses différents magasins en France, le Groupe responsabilise chaque manager de magasin de l'application et de la dissémination des projets de développement durable. Il n'existe pas une personne dans chaque magasin qui soit chargée exclusivement du développement durable, comme le rappelle justement l'interviewé AF1.

“En fait, c'est le manager du site qui a cette responsabilité comme la gestion de tout le magasin, et donc, on met des outils à la disposition de ces managers [...] il n'y a pas de responsables de développement durable dans chaque magasin [...] en fait, on ne souhaite pas cela, on souhaite que le management ensemble intègre les notions de développement durable dans son job de tous les jours [...] donc si déjà le management intègre toutes les notions de développement durable, on aura fait un grand pas [...]” (Interviewé AF1)

Dans la Filiale brésilienne, la structure de prise de décision liée au développement durable gagne une autre spécificité, du fait que le Groupe a une participation d'actionnariat récente dans cette Filiale, et que cette dernière développait déjà des actions et des projets liés au développement durable, avant l'arrivée du Groupe A. Ainsi, les activités développées par la Filiale au Brésil ne suivaient pas les mêmes directives que les activités qui sont réalisées par le Siège en France, et le département de développement durable commence à gagner une nouvelle structure, en concentrant les principaux projets³¹ dans l'Institut de la Filiale, c'est-à-dire dans une structure formelle possédant quelques employés responsables de la gestion de ces projets durables. Cette nouvelle structure sera liée au département de Marketing de la Filiale, en visant exactement à garantir la visibilité pour le département. Les interviewés AB9 et AB10 soulignent ce caractère du département de développement durable de la Filiale brésilienne.

"Notre département de développement durable n'est pas constitué formellement, nous sommes en train de passer par une réorganisation des activités que nous réalisons dans ce département, parce que jusqu'à aujourd'hui les activités arrivaient dans des départements différents de l'entreprise, ou dans le RH, ou dans le marketing, ou même dans l'Institut, ou dans le département commercial, c'est-à-dire éparpillées dans l'entreprise, sans nécessairement une directive plus définie dans un sens seul, c'est-à-dire celui du développement durable [...] elles arrivaient et arrivent encore dans l'entreprise avec une excellence, guidées à l'intérieur d'elles-mêmes [...] ce sont des actions bien structurées, bien organisées, ce sont des actions réalisées avec qualité, évaluées dans leurs coûts [...] mais en arrivant de façon indépendante dans l'entreprise, elles n'apportent pas la bonne reconnaissance et l'organisation de ce département de développement durable." (Interviewé AB9)

"Maintenant, nous allons [...] c'est que tout le département de responsabilité sociale environnementale est structuré [...] parce qu'il existait l'Institut, qui était une chose et le Caras du Brésil, jusqu'à l'année passée, était structuré à l'intérieur du secteur commercial [...] cette année, je suis à l'intérieur du secteur de marketing, ainsi que l'Institut, et maintenant, on étudie où on va se placer." (Interviewé AB11)

³¹ Comme souligné dans les documents 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60 et 61 liés à ce Groupe, comme présenté à l'Annexe I.

Ces caractéristiques de la structure du département de développement durable du Groupe A montrent qu'il se rapproche plus de ce que Perlmutter (1984) appelle une Multinationale polycentrique, compte tenu que les décisions prises dans la Filiale brésilienne sont les résultats d'une importante préoccupation avec la réalité locale, avec la participation décisive des managers de la Filiale Brésilienne. Du point de vue de sa structure pour le développement durable (Martinet et Reynaud, 2004), on observe qu'aux niveaux Siège/Filiale et Siège/Local, il existe un comité de développement durable. Même si ce comité est international, ses activités sont concentrées plus fortement sur ces deux niveaux. Néanmoins, à cause même de sa structure de capital, la Filiale brésilienne se montre très autonome, ayant également structuré un secteur de développement durable, basé sur son Institut Social.

En plus des caractéristiques observées dans la structure du département de développement durable du Groupe, quelques *insights* sur de possibles actions à développer ont aussi émergé à partir du chercheur. La principale d'entre elles serait l'inclusion de *stakeholders* locaux (tant au niveau du Siège en France qu'au niveau de la Filiale au Brésil) et des *stakeholders* globaux (au niveau de la relation entre Siège et Filiale) dans la structure de développement durable du Groupe. Cette inclusion pourrait être considérée comme une expansion du concept de mobilité du personnel, travaillé dans la littérature sur la relation Siège/Filiale (Harzing, 2001 ; Edstrom et Galbraith, 1977 ; 1994 et Beddi, 2004), en passant à considérer les *stakeholders* comme des acteurs potentiels pour former la structure du département ou du comité de développement durable. Le Tableau 42 résume la discussion faite jusqu'ici.

Tableau 42: Observé et Insights liés à la Structure du Département de Développement Durable du Groupe A

Niveaux	Structure du Département de Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Direction et Structure Transversale (Comité de Développement Durable); - Définition des macro directives globalement et la mise en oeuvre de projets localement.	Inclusion de <i>stakeholders</i> globaux (d'organisations de la société civile et de grandes ONG internationales) dans le comité de développement durable.
Siège	- Chaque directeur de magasin est	Inclusion de <i>stakeholders</i> locaux

(<i>stakeholders</i> France)	responsable de la mise en oeuvre des actions de développement durable, mais sans une unique personne chargée de ces actions.	(d'organisations de la société civile, fournisseurs, de clients, de communautés locales, d'ONG, etc) dans un comité de développement durable national.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	- Re-structuration du Département et concentration dans la gestion des projets de l'Institut.	Inclusion de <i>stakeholders</i> locaux (d'organisations de la société civile et d'ONG nationales) dans un comité de développement durable national.

Par rapport à la deuxième caractéristique qui a émergé de la thématique Gouvernance d'Entreprise, c'est-à-dire de la Répartition des Résultats entre les Divers Stakeholders, il est à remarquer qu'au niveau global, le Groupe cherche à diviser ses résultats (et à annoncer cette répartition) avec ses principaux *stakeholders*. A l'inverse de se concentrer seulement sur la création de valeur aux *shareholders*, le Groupe cherche à expliciter ce qu'il a investi, ou qu'il a redistribué, de ses profits, avec les *stakeholders*.

Le rapport de développement durable de 2005 (document numéro 1) explicite que, mondialement, le Groupe a divisé son résultat de la façon suivante, entre ses principaux *stakeholders* (Tableau 43).

Tableau 43: Répartition de Profits Financiers du Groupe A

Principaux Stakeholders	Comment est la division	Valeurs (millions d'euros)
Clients	Produits d'activités ordinaires	23.051
Collaborateurs	Charges de Personnel	2.393
Fournisseurs	Achats	18.652
Actionnaires, banques et investisseurs obligataires	Dividendes et charges financières	255
Communautés locales, ONG et monde associatif	Dons et Contributions Financières	5
Pouvoirs Publics	Impôts et Taxes	449
Sommes réinvesties dans le Groupe pour assurer sa	Amortissements, provisions, etc	1.025

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 1)

Ces résultats montrent la tentative du Groupe d'explicitier la forme selon laquelle il divise ses résultats avec ses *stakeholders*, et que sa préoccupation n'est pas uniquement focalisée sur les *shareholders*. Cependant, il serait intéressant que le Groupe cherche à mieux détailler comment ces valeurs financières retournent en actions concrètes pour les *stakeholders* indiqués, ne serait-ce que pour montrer qu'il existe une préoccupation pour, chaque fois plus, distribuer les profits entre les divers intéressés. Néanmoins, non seulement les résultats financiers peuvent être divisés, comme aussi les actions et les projets faits par le Groupe peuvent être développés, en visant à mieux rémunérer un *stakeholder* ou à le rendre bénéficiaire d'une autre manière. L'interviewé AF4 souligne le travail que le Groupe a besoin de faire auprès de ses actionnaires pour qu'ils se sensibilisent à cette manière différente de manager les résultats de l'entreprise. Il souligne l'exemple de l'économie d'énergie.³²

“Donc, quand on rentre dans une logique d'économie d'énergie, c'est un peu plus compliqué, cela veut dire qu'on ne va plus avoir d'actionnaire uniquement pour lui dire, voilà, on va consommer moins et moins d'énergie et tu vas faire des économies; on va donc les voir pour leur dire, il faut que vous investissiez en tel ou tel équipement et, en contre partie, on va vous garantir des performances équivalentes, et une maîtrise de votre facture [...] et pour cela, il faut un petit peu de temps [...] c'est une logique qui s'installe au sein de l'entreprise; d'ailleurs, certains investisseurs ont besoin de se familiariser progressivement à ces concepts-là, qui ne sont pas au cœur du métier des affaires qu'ils dirigent, mais pour qu'ils prennent conscience qu'on a des choses à faire [...]”

(Interviewé AF4)

L'interviewé AF4 souligne aussi l'importante relation à développer avec les clients, également à l'intérieur d'une logique qui vise à les faire bénéficier et non seulement à "les utiliser" comme de potentielles sources de bénéfice.

“Par nature, on est en contact avec notre consommateur, et donc, je pense que le concept de développement durable est fortement associé à l'existence de notre métier; il serait suicidaire de vouloir ruiner nos clients, en voulant vendre nos produits trop chers; il serait suicidaire de ne vouloir vendre que des produits importés, sous prétexte qu'ils sont moins chers [...]” (Interviewé AF4)

D'une façon plus générale et considérant la posture du Groupe quant à l'avenir, les Interviewés AB9' et AB10 soulignent l'importance de surveiller les intérêts des *stakeholders*.

“La définition des programmes/actions réalisés par l'entreprise doit considérer les exigences et les perceptions des différents *stakeholders*, qui doivent être considérés sans perdre de vue le positionnement des unités d'affaire, en ajoutant de la valeur aux marques du Groupe. Autrement dit, il doit y avoir un "croisement" entre les

³² Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (document numéro 1), comme présenté à l'Annexe I.

intérêts de l'affaire et les intérêts des publics impliqués, à l'intérieur de la meilleure éthique entrepreneuriale de développement économique en syntonie avec le développement social et environnemental." (Interviewé AB9)

"D'abord, je crois que l'initiative la plus simple est le *benchmarking*, échanger les meilleures pratiques [...] parce que, éliminées les différences culturelles, je crois que nous faisons partie du même *business*, de la grande distribution avec des rentabilités chaque fois moindres, et nous devons chercher des formes alternatives de gérer, pour qu'on puisse avoir tous les *stakeholders* en notre faveur [...] et à partir de là, il y a la communauté, les fonctionnaires, les clients, la société [...] alors, quand on parle de développement durable, on parle d'équilibre d'intérêt de toutes les parties engagées; c'est cela, pour moi, le développement durable, garantir l'équilibre [...] alors, je crois qu'on doit d'abord avoir la possibilité de créer des forums spéciaux pour assurer les meilleures pratiques [...]" (Interviewé AB10)

Plus liés à la performance du Groupe en France, il existe quelques projets et actions mis en oeuvre dans ce pays, qui visent aussi à ce que certains de ses principaux *stakeholders* tirent bénéfice, au lieu d'une plus grande rentabilité potentielle. L'interviewé AF6 souligne cette orientation vers le développement de quelques *stakeholders*, principalement en ce qui concerne la relation avec les communautés locales en France, où les magasins sont installés.³³

"La première chose à laquelle on s'est intéressé, c'était les quartiers dans lesquels on était [...] mais c'est clair [...] soit on ferme les magasins, soit [...] on a fait en sorte de vivre correctement ensemble avec la population, et puis, cette population, c'est aussi nos clients [...]" (Interviewé AF6)

"On dit aussi que chaque fois qu'on va implanter sur le territoire français une nouvelle implantation, on va réserver un poste à ceux qui sont discriminés [...] il y a des personnes qui, depuis très longtemps, font partie des dispositifs de chômage [...] en gros, on essaye de faire en sorte que le développement urbain et le développement social puissent se conjuguer" (Interviewé AF6)

L'interviewé AF8 souligne l'important travail qui est réalisé auprès des acheteurs du Groupe en France, à partir de la Charte Ethique, pour que ceux-ci commencent à prendre en considération un meilleur revenu des fournisseurs, quand ils négocient avec eux. Traditionnellement, les secteurs d'achat des Groupes de la grande distribution sont fortement focalisés sur l'utilisation du pouvoir de négociation, pour obtenir des transactions plus avantageuses, qui engendrent des produits à meilleur marché pour le consommateur final. Néanmoins, ce type de relation peut obliger certains fournisseurs à travailler dans des conditions précaires, et même à cesser de fonctionner, compte tenu du fait qu'ils ont besoin de pratiquer des prix très bas. C'est en ce sens que le Groupe développe un travail basé sur sa charte éthique (présentée précédemment) qui vise à la sensibilisation de ses acheteurs sur l'importance d'établir une négociation qui ne soit pas basée seulement sur le prix le plus bas, mais aussi sur le prix plus juste pour les deux côtés.

³³ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (document numéro 1), comme présenté à l'Annexe I.

“Quand je dis aux acheteurs, vous avez un métier qui consiste à gagner de l'argent sur les fournisseurs, je suis d'accord, mais, à partir de quel moment tu peux savoir que tu mets en danger le fournisseur? Et donc, il te met en danger, parce que si le producteur ne livre pas son produit, finalement tu n'auras pas réussi [...] donc, c'est ta responsabilité de prendre en compte l'impact que tu as sur ton fournisseur, dans sa vie quotidienne et dans la vie, dans la vie de ses enfants [...] si tu l'étrangles, ça va se traduire dans un certain nombre de désagréments, donc, ne me dis pas que c'est ton patron qui t'impose d'être toujours plus agressif, à mon avis, il faut que tu décides toi-même où tu dois t'arrêter [...] maintenant, si tu penses que j'ai raison, et tu continues à faire comme ça, ça va te poser un problème, tu vas être en complet désaccord, donc, à mon avis, il faut bien se poser la question de savoir tu ne veux pas arrêter ce *job* et commencer à faire autre chose, parce qu'on va demander chaque fois plus [...] l'éthique est de se poser une question et pas forcément de trouver de réponse, mais se poser la question [...] et après, faire le choix [...]” (Interviewé AF8)

Un autre important travail développé par le Groupe, ce sont les conseils nutritionnels à travers les brochures et les conseils dans les produits de marque propre. L'interviewé AF5 souligne ce projet.³⁴

“On a fait un travail sur tous les emballages et on a développé un encart nutritionnel, donc, en fait, c'est une nouvelle charte qui est valable pour tous les produits de marque propre, on a vraiment compartimenté un petit peu les informations au niveau du pack, on a développé sur tous les niveaux de produits de marque propre alimentaire, pour donner des repères au consommateur et pour lui dire, aussi, combien de fois il faut manger un produit, on va reprendre des messages simples du ministère de la santé, et on va accompagner le client en lui donnant un exemple sur le petit déjeuner, une portion de fromage au repas de midi et pour le soir, par exemple, un fromage blanc [...] donc, on va accompagner le consommateur en lui expliquant quel est l'intérêt nutritionnel du produit, comment il doit le consommer et comment le répartir sur la journée, et quel est son intérêt sur produit [...] et en même temps, on donne des idées de menu [...] on a développé un guide où on a développé quels sont les besoins des gens, parce que les besoins sont différents entre les hommes et les femmes [...] les enfants et les sportifs [...]” (Interviewé AF5)

Ce travail nutritionnel est réalisé, compte tenu d'une préoccupation socio-économique dans le pays, vu que l'obésité est une des importantes maladies du monde moderne et elle finit pour produire une variété de problèmes pour la personne et même pour le pays, comme rappelle le interviewé AF5.

“Donc, c'est vraiment un problème préoccupant, sur lequel il faut réagir, et on s'aperçoit que le problème, une fois qu'il est installé chez les gens, on a énormément de mal à revenir en arrière, donc c'est vraiment tout au début de l'enfance qu'il faut donner de bons repères [...] les personnes qui sont obèses diminuent leur vie de 3 ans, par rapport aux autres personnes, parce qu'elles ont beaucoup plus de maladies cardiaques, respiratoires, de problèmes de cancer, notamment de cancer du tube digestif, et donc, tout ça, ça fait que l'espérance de vie de la population est forcément diminuée, il y a des problèmes sociaux, socio-économiques [...] on parle de

³⁴ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (document numéro 1), comme présenté à l'Annexe I.

discrimination dans la population, par rapport aux différentes origines et religions, et aujourd'hui, l'obésité est aussi un problème discriminatoire, parce que les personnes, on sait qu'elles risquent d'être malades plus souvent, et puis, parce qu'elles sont plus difficiles de déplacer, et qu'elles ont beaucoup de mal à s'intégrer dans la vie active [...] donc, c'est pour cette raison-là que c'est vraiment un problème de développement durable [...]" (Interviewé AF5)

En ce sens, l'interviewé AF5 souligne le travail qui a été réalisé auprès de la nutritionniste pour développer des outils de contrôle nutritionnel qui puissent être utilisés facilement par les clients des magasins. En outre, une structure a été implantée de participation (par téléphone et par site), à la disposition des clients pour qu'ils s'informent sur la nutrition et la santé.

"On a, par l'intermédiaire de deux grands nutritionnistes renommés en France [...] ils ont développé un outil qui est un curseur nutritionnel, que le Groupe A a soutenu le projet, et on les a accompagnés pendant le projet, et on a adopté ce curseur nutritionnel, qui est un outil très simple, qu'on va mettre sur le produit et qui va permettre d'identifier d'un point de vue nutritionnel, dans sa catégorie [...] c'est le principe du curseur, ça positionne d'un côté ou d'un autre, donc là, quand il a un plaisir classique, il est dans la moyenne, quand il a un plaisir de nutrition, c'est qu'il est plutôt intéressant d'un point de vue nutritionnel, et quand il a un plaisir gourmand, c'est-à-dire qu'il est plus riche et qu'il faut faire attention à sa consommation [...]" (Interviewé AF5)

"Comment on met en oeuvre tout ça, comment j'arrive à manger moins gras, comment je fais arriver des fruits et légumes chez les enfants, donc on a fait ça [...] ensuite, on a développé un centre d'appel [...] donc, on a une ligne téléphonique avec un professionnel de la santé, donc, en fait, on a développé cet outil-là, qui a permis au consommateur de téléphoner par rapport aux questions qu'il a sur la nutrition [...] on a développé, en plus, sur le site internet, un principe de coaching, pour, justement, essayer d'accompagner, de modifier le comportement du consommateur, vers un bon comportement, ça veut dire que le client va faire un bilan, comment il consomme, selon quelle fréquence, et à partir de là, on va le coacher, c'est-à-dire qu'une fois par semaine, le consommateur va recevoir à son domicile, un mail où on va lui donner beaucoup d'informations [...]" (Interviewé AF5)

Au Brésil, la Filiale a aussi, historiquement, développé un travail de bénéfice pour ses divers *stakeholders* à travers ses actions et projets. Un de ces importants travaux est lié à la diversité dans l'emploi, en donnant des opportunités à des groupes exclus des communautés locales, comme c'est le cas de personnes âgées, de femmes, de jeunes et d'ex-internes de maisons de récupération. Les interviewés AB9 et AB10 soulignent cette initiative.³⁵

"Et là, nous avons fait un projet pilote à l'époque, avec 6 messieurs et dames de plus de 60 ans, nous impliquons la famille, parce qu'elle est la première qui inhibe ce comportement d'intégration sociale de la personne âgée, la famille veut la grand-mère pour s'occuper des petits-enfants, cela a été un pilote superbe, réussi et il a été incorporé dans les pratiques de l'entreprise [...] et étant une entreprise très visible ici à São Paulo [...] nous avons aujourd'hui 36% de notre population qui a entre 16 et 24 ans, alors nous faisons aussi une inclusion du jeune

³⁵ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

dans le premier emploi, parce que pour travailler dans la grande distribution, il ne faut pas d'expérience [...] on a exigé qu'ils aient terminé l'école, et une attitude [...] alors, on a commencé à nous occuper, et on le faisait naturellement, de donner l'accès au premier emploi [...] nous avons la personne âgée et aussi le premier emploi [...] en 1999, nous avons vu une autre opportunité [...] donner l'accès aux femmes au foyer, dont les enfants étaient déjà élevés, mais qui n'étaient pas âgées [...] qui avaient de 30 à 50 ans [...] beaucoup de femmes qui avaient déjà 45 ans et qui n'avaient jamais travaillé, et qui ont été engagées comme des consultantes du client, avec l'objectif d'expliciter au client les avantages économiques d'acheter dans le Groupe A Brésil [...] en 2004, nous avons perçu l'opportunité de donner une issue aux jeunes infracteurs [...] alors je pense que c'est notre grande affaire [...] nous pensions qu'on pourrait mettre en oeuvre ce projet pilote après 3 mois, mais nous l'avons fait après 8 mois [...] c'est beaucoup plus complexe que ce qu'on avait pensé [...] le jeune infracteur a le même niveau économique du jeune qui travaille avec nous, qui vit dans un bidon-ville [...] nous avons déjà engagé 90 jeunes infracteurs, au long de ces 2 ans, et ce que les gens ont perçu, c'est que le *turn-over* de ces jeunes est 50% plus bas que chez les jeunes que nous avons aujourd'hui dans l'entreprise, et ceci est le résultat d'une planification pour recevoir ces jeunes [...] de la préparation d'un groupe multidisciplinaire de RH [...]" (Interviewé AB10)

"Alors dans cette dimension de personnes, un des principaux travaux que nous réalisons est le travail orienté vers la diversité [...] en ce qui concerne le contrat des employés, nous avons un haut indice de personnes, jusqu'à 24 ans [...] le Groupe a un énorme travail avec les *trainees* et l'accompagnement de *trainees* [...] mais ceci est seulement une exigence légale, mais du point de vue du 'plus', d'offrir un 'plus', nous réalisons un travail de contrat de jeunes venus de la FEBEM (Institution pour des jeunes infracteurs) [...] ce sont des jeunes qui, souvent, n'ont pas accès au marché du travail [...] ils sont discriminés dès l'entrée [...] alors, par un partenariat avec une institution, le Groupe A Brésil a travaillé avec des jeunes venus de la FEBEM [...] l'autre travail est aussi un contrat, de personnes du troisième âge [...] des personnes au-dessus de 50 et 60 ans, et qui ont aussi une difficulté de renouvellement professionnel [...] pour le contrat de femmes et de noirs, il n'existe pas de politique plus définie, plus structurée, mais elle est clairement pratiquée par les directeurs de l'entreprise [...] le contrat sans aucun type de discrimination [...] et il existe aussi un travail de contrat de personnes handicapées physiques [...] ainsi, au départ, une exigence légale, mais il y a aussi un travail que l'entreprise fait pour augmenter graduellement le nombre de personnes ayant un handicap [...]" (Interviewé AB9)

"Nous avons compris à présent que nous avons une initiative qui faisait attention aux divers *stakeholders*, qui faisait attention à la communauté, qui faisait attention au gouvernement [...] de toute façon, tu développes un revenu supplémentaire, tu donnes une assistance médicale à la personne âgée, tu t'occupes de l'entreprise [...] parce qu'ils se sont vite placés, parce qu'ils n'avaient pas d'expérience dans la grande distribution, mais ils avaient de l'expérience de vie [...] et dans la vente de la grande distribution, ceci est très important [...] et ils en sont arrivés à avoir de la productivité [...]" (Interviewé AB10)

L'interviewé AB9 souligne aussi l'important travail qui est réalisé dans l'éducation personnelle et professionnelle des jeunes, à travers des programmes développés par l'Institut du Groupe au Brésil.³⁶

"L'Institut exerce le rôle de guider l'entreprise dans les questions du développement durable et du développement social et aussi d'organiser l'investissement social que le Groupe fait dans l'éducation [...] alors l'Institut organise, aujourd'hui, des programmes scolaires pour les enfants et les jeunes, de 7 à 18 ans [...] les programmes auxquels ils participent sont des programmes d'éducation non formels, tous les jeunes doivent obligatoirement être en cours d'étude [...] ils doivent être à l'école régulièrement, et de manière générale, près de 90% sont des écoles publiques [...] ce sont des jeunes qui ont un revenu moyen autour de 4 salaires minimums, ou plutôt, la famille a ce revenu [...] ce sont des jeunes qui ont un logement, une résidence fixe, ce sont des jeunes qui ont une famille structurée [...] parfois ils vivent très loin, en banlieue [...] mais ce sont des jeunes qui ne sont pas dans une situation de risque [...] ce ne sont pas des jeunes à la rue [...]"(Interviewée AB9)

Un autre projet important souligné par les interviewés AB9 et AB11 est le projet Caras do Brasil, qui vise l'établissement du commerce avec des fournisseurs des communautés peu favorisées. On y établit des règles différenciées avec ces fournisseurs, en visant à les professionnaliser et à leur fournir une opportunité d'insertion de leurs produits dans de grands centres urbains, même si cela peut représenter une moindre rentabilité pour le Groupe dans ces produits.³⁷

"Bon, le Caras do Brésil est apparu en 2002, d'une idée de commercialisation de produits différenciés [...] il venait d'une exigence de chercher des produits différenciés, et cette exigence est passée par le secteur commercial de l'entreprise, et là nous avons opté, et ça m'est arrivé dans les mains [...] donc, ma fonction, à l'époque, je m'occupais de produits dits de spécialités, qui étaient des produits de basse commercialisation [...] alors on a discuté et on est arrivés à la conclusion qu'une fois qu'on aurait des produits différenciés, on irait chercher aussi des fournisseurs différenciés [...]" (Interviewé AB11)

"Caras do Brésil [...] a l'objectif d'offrir une Chaîne de distribution, une Chaîne pour la commercialisation de produits provenant de la production durable, des produits de manière générale artisanaux, qui sont produits par des associations, par des coopératives, des ONG, des communautés, souvent très loin des magasins, mais qui font une production de produits d'une manière durable [...]" (Interviewé AB9)

Les interviewés AB13 et AB9 soulignent les projets de recyclage développés par le Groupe, qui ont rendu possible l'établissement de partenariats avec des coopératives de collecte et grâce à quoi, ils ont produit des revenus pour une grande quantité de familles qui vivent de cette activité.³⁸

³⁶ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

³⁷ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

³⁸ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

"On veut promouvoir l'éducation environnementale, très focalisée sur le recyclage, et liée à la consommation, au moyen de l'installation des grilles de points de collecte, mais aussi, ici au Brésil, nous avons une question sociale très sérieuse [...] la collecte sélective, au Brésil, elle fournit encore à beaucoup de gens du travail et un revenu [...] il y a donc beaucoup de gens qui vivent encore de cela, et les gens associent les deux choses, la sensibilisation de l'environnement, et la génération de travail et de revenu [...]" (Interviewé AB13)

"Nous implantons des postes de recyclage, où le client ramène ses emballages d'aluminium, et ses emballages PET, aux magasins [...] et là, ces postes sont opérés par des coopératives, et là nous avons un partenariat avec l'industrie et avec les mairies des villes [...] les coopératives, en y réalisant le travail, et dans le partenariat avec la mairie, finissent par avoir un type de commercialisation de ces emballages [...] c'est plus intéressant [...]" (Interviewé AB9)

Finalement, l'interviewé AB9 souligne aussi la recherche constante de partenariats avec des agences publiques, dans le but d'en finir avec l'image selon laquelle l'entreprise privée peut seulement collaborer par des dons, et qu'elle peut aussi développer des travaux de coopération pour développer des projets d'aide à la communauté.³⁹

"Mais, on a une période d'apprentissage de la viabilisation et de la mise en œuvre de partenariats [...] principalement avec les agences publiques, parce que quand tu fais un travail qui implique le secteur public, il existe des questions politiques à être managées, et quand tu réalises un travail avec des institutions sociales, où il existe encore une logique comme quoi l'entreprise doit faire des dons [...] principalement des dons en argent, ou en aliments ou en équipements [...] on n'a pas encore constitué une logique de partenariat et de co-participation [...] des deux côtés [...] et non seulement de faire les dons et après de partir [...] c'est pour ça qu'on continue ce plan de partenariat, mais nous sommes en train d'étudier le meilleur format pour réaliser ce type de travail [...]" (Interviewé AB9)

De cette façon, tant au niveau global que dans les activités développées en France et au Brésil, le Groupe A et sa Filiale brésilienne ont cherché à avancer dans la répartition de leurs résultats avec les divers *stakeholders*. Du point de vue de la transparence et de la responsabilité face aux *stakeholders* (Mauléon, 2005 ; D'Humières, 2005 ; Ballet, 2005) le Groupe, dans les trois niveaux, essaye d'expliquer dans ses rapports annuels, comment il répartit ses résultats avec les *stakeholders*, et comment il essaye de les favoriser à travers ses divers projets, même si, du point de vue financier, le Groupe ne publie que la répartition au niveau international. Comme il a été explicité, cette répartition ne se limite pas seulement à l'analyse de la répartition des résultats financiers, mais aussi à l'analyse des diverses activités réalisées pour en faire bénéficier les *stakeholders*, en leur fournissant des revenus et des opportunités. Le Tableau 44 résume certaines de ces actions qui ont été présentées ici, en tenant compte de quelques actions qui sont réalisées en France et au Brésil.

³⁹ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

Tableau 44: Actions “non financières” de répartition des résultats réalisées par le Groupe A.

Action	Intéressé
Travail de Sensibilisation sur le Développement Durable	Shareholders, Clients, Acheteurs (Personnels)
Travail d’Intégration d’individus de Communautés Locales	Communautés Proches des Magasins
Projet pour améliorer la nutrition de la population française	Clients, Société en Général
Acceptation de la Diversité dans les Admissions	Personnels
Projet pour le développement de fournisseurs de régions pauvres au Brésil	Fournisseurs, Communautés Locales
Projet d’aide à la collecte de déchets par des coopératives	Coopératives de collecte de déchets, Société en Général

Plus qu'utilisé dans l'analyse de la relation entre le Siège et ses Filiales, le concept de justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991 ; 1993 ; Taggart, 1997 ; Elis, 2000 ; Taggart, 1997 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2003) semble bien s'adapter à cette relation de la répartition des résultats du Groupe avec ses *stakeholders*. Des 5 caractéristiques indiquées par Kim et Mauborgne (1991), deux d'entre elles pourraient être adaptées à la relation avec les *stakeholders* : le fait que le niveau corporatif connaisse la situation locale des *stakeholders* et le fait que le niveau corporatif soit juste dans la prise de décision dans la relation avec et entre les *stakeholders*. Comme il sera présenté ci-après, les 3 autres caractéristiques s'adaptent bien à la discussion faite sur le Contenu et la Fixation d'Objectifs. Ainsi, en plus des activités déjà réalisées par le Groupe A, par rapport à ces deux caractéristiques soulignées, un *insight* à être travaillé par le Groupe serait la surveillance périodique des principales nécessités de ses principaux *stakeholders*, accompagnée du développement d’au moins un projet spécifique pour chacun de ces *stakeholders*. Une autre importante action serait de montrer avec un détail chaque fois plus grand, les actions faites en faveur des *stakeholders*, en tenant compte de la répartition des résultats financiers avec eux, et en indiquant l'évolution de cette répartition sur plusieurs années.

Le Tableau 45 résume ce qui est déjà fait par le Groupe et aussi ces *insights*.

Tableau 45: Observé et Insights liés à la Répartition des Résultats avec les Stakeholders du Groupe A.

Niveaux	Répartition des Résultats avec les Stakeholders	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Essai d'explicitier les principaux résultats financiers partagés avec les principaux stakeholders globaux du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders internationaux et développement d'au moins un projet spécifique en faveur de chaque stakeholder ; - Plus grand détail de la répartition des résultats financiers avec les stakeholders, montrant son évolution sur plusieurs années.
Siège (<i>stakeholders</i> France)	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs action en faveur des stakeholders comme: insertion des communautés dans la "vie" des magasins, avec contrattation de personnes de la région; établissement de relations d'achats plus équitables avec les fournisseurs ; conseil nutritionnel pour les consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders en France et développement d'au moins un projet spécifique en faveur de chaque stakeholder ; - Plus grand détail de la répartition des résultats financiers avec les stakeholders, montrant son évolution sur plusieurs années.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs actions en faveur des stakeholders comme: incitation à la diversité des embauches ; éducation personnelle et professionnelle de jeunes; programmes pour les fournisseurs de communautés pauvres; 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders au Brésil et développement d'au moins un projet spécifique en faveur de chaque stakeholder ; - Plus grand détail de la répartition des

partenariat avec les coopératives de recyclage ; partenariats avec les agences publiques pour les travaux en coopérations.

résultats financiers avec les stakeholders, montrant son évolution sur plusieurs années.

2.5.2 Éthique d'Entreprise

La compréhension de la manière dont l'éthique d'entreprise est travaillée dans le Groupe A, compte tenu du développement durable, a fait émerger deux éléments liés à cette thématique et qui sont développés par le Groupe : (1) Contenu et Fixation d'Objectifs et (2) Posture d'Entreprise.

Ces caractéristiques ont émergé et ont été remarquées tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par le Contenu et Fixation d'Objectifs, est perçue la tentative du Groupe de fixer des objectifs qui prennent en compte les trois dimensions du développement durable (économique, social et environnemental), comme le rappellent les interviewés AF1 et AF5, et qui placent l'éthique au centre de ces trois dimensions, comme indiqué par l'interviewé AF8.

“Alors, notre stratégie, si nous parlons de stratégie de développement durable, aussi bien dans le cadre d'équilibre entre social, environnemental et économique [...] alors toutes les actions que nous allons présenter entrent dans ce triangle, et on ne va donc pas partir d'une folie de protection de la nature, si ça apporte un déséquilibre sur le plan social et économique [...]” (Interviewé AF1)

“Cette politique de développement durable, elle doit à la fois adapter les objectifs de l'entreprise, qui sont des objectifs bien évidemment économiques, et aussi des objectifs qui associent des aspects qui sont moins au quotidien des équipes, qui sont l'environnement, des actions et les intérêts sociaux par rapport à tout ce qu'on pourrait faire au quotidien dans les magasins [...]” (Interviewé AF5)

“Je reprends ce triangle du développement durable, on va en faire deux comme ça, et l'organisation de l'entreprise est complètement différente selon que vous mettez ça ou selon que vous mettez l'E de l'éthique au cœur du triangle [...] ça ne veut pas dire qu'on ne va pas faire plus d'argent [...] ce sommet est justement l'économique [...] donc, l'économique est toujours là [...] sans ça, il n'y a pas de triangle, mais moi, ce qui m'intéresse, c'est le cœur [...] moi, ce qui m'intéresse, c'est de classer l'éthique au cœur du management, au cœur de la décision managériale dans tous les domaines [...]” (Interviewé AF8)

Les interviewés AF2, AF8 e AB9' rappellent que les objectifs dans ces trois dimensions ont besoin d'être définis en ayant à l'esprit une perspective de long terme, et en cherchant à définir des manières de mesurer ces objectifs.

“On a créé un plan à 3 ans, en matière de développement durable, avec les objectifs, année par année, mais sur trois ans, de manière à avoir une perspective [...] donc, partir de l'existant, se donner un objectif sur plusieurs années, et ensuite, définir le plan d'action.” (Interviewé AF2)

“Je pense que pour que le développement durable soit efficace, il faut se fixer des objectifs [...] ce qu'on veut atteindre, il faut être humble, il ne faut pas trop en vouloir [...] donc ça, c'est un point important [...] le troisième est de bien mesurer les avancements [...] donc, on a fait des indicateurs, on a fait du chiffrage [...] ce qui nous permet de mesurer les chiffres, s'il n'y a pas de chiffres il n'y a pas de mesure, s'il n'y a pas de mesure, on ne sait pas où on est, et tout s'arrête [...]” (Interviewé AF2)

“ Il faudrait fixer des objectifs et les mesurer dans le temps [...]” (Interviewé AF8)

“Définition/suivi d'objectifs entrepreneuriaux liés au développement durable [...] accompagnement d'indicateurs exigés par la loi dans chaque pays, ou ceux définis en commun [...] accompagnement d'index de développement durable entrepreneurial des bourses de valeurs de chaque pays, ou les plus reconnues, comme le *Down Jones Sustainability*.” (Interviewé AB9)

Néanmoins, le Groupe cherche à définir précisément son rôle dans la société à travers la définition de ses objectifs dans ces trois dimensions. Comme le rappelle l'interviewé AF7, le rôle de l'entreprise n'est pas de devenir une ONG. En fait, le Groupe cherche des manières d'équilibrer sa pérennité financière, avec le développement de projets qui prêtent attention aux objectifs sociaux et environnementaux.

“Mais attention, parce que là, on touche un point sensible [...] on ne veut pas que ce soit une entreprise industrielle comme distributeur qui va se transformer en une ONG [...] on a, quand même, du personnel qu'il faut payer [...] il faut qu'on protège nos salariés [...] ça veut dire d'acheter de façon compétitive les produits, les revendre à un prix qui soit correct également, pour faire vivre la société.” (Interviewé AF7)

En utilisant une structure avec un directeur de développement durable et avec un comité, le Groupe cherche à définir les objectifs et les actions de développement durable dans un jeu constant entre Centralisation et Décentralisation, en cherchant à suivre le principe de penser globalement et d'agir localement, comme recommandé par Prahalad et Doz (1987). Les interviewés AF1, AF2 et AF3 soulignent cette caractéristique.

“En France il y a une centralisation sur les principes, les méthodes et les moyens, dans les Filiales, aujourd'hui, c'est une centralisation de principes et puis après on adapte, on adapte pour les actions locales et ça, c'est extrêmement important, sinon on va obligatoirement à côté des problèmes et on n'a pas de résultats.” (Interviewé AF1)

“On peut dire qu'à chaque pays on est plus décentralisés, on sent bien qu'il y a des préoccupations qui sont complètement différentes, donc, il faut bien être conscient des préoccupations de chacun des pays.” (Interviewé AF1)

“Je crois que le développement durable doit être adapté à chaque pays, c'est clair, parce que les pays ne sont pas les mêmes [...]” (Interviewé AF2)

“Et nous encourageons ça; à mon niveau, on fait tous les ans un séminaire international où il y a tous les directeurs de RH de tous les pays [...] on tourne, on le fait en France, comme dans les autres pays [...] et à cette occasion-là, pour échanger les pratiques, et pour mettre le thème du développement durable sur la table [...] c'est l'occasion pour chaque pays de découvrir ce que font les autres, d'échanger avec les autres et de partager de bonnes pratiques entre les DRH.” (Interviewé AF3)

“En gros le Groupe encourage les projets liés à l'enfance ou on peut même subventionner un projet local sur ce thème-là, mais vous êtes assez libre en fonction de votre réalité locale, de votre problématique local du sujet [...]” (Interviewé AF3)

En France, comme le rappelle l'interviewé AF2, le Groupe a déjà essayé d'insérer certains de ses *stakeholders*, comme les syndicats ou les mairies de quelques villes, dans la définition de certains de ses objectifs liés au développement durable.

“Je dirais que c'est formalisé dans certains domaines, dans le domaine social, on rencontre les parties prenantes et les syndicats, on les rencontre très régulièrement, c'est très formalisé, et c'est aussi très français, donc c'est très facile, les autres parties prenantes, les personnes politiques et les autres, c'est en fonction des besoins, et dans certains cas, si on va créer un nouveau magasin, on contacte la mairie, on contacte toute la collectivité pour être d'accord avec eux, sur les aspects du magasin, sur le traitement des déchets, des choses comme ça, donc, je dirais que c'est un peu informel, c'est en fonction des besoins, sauf dans les domaines très particuliers qui sont sociaux.” (Interviewé AF2)

De plus, un partenariat avec Amnistie Internationale a été réalisé pour le développement d'une charte éthique pour le Groupe (comme le rappelle l'interviewé AF1), qui est travaillé plus fortement avec les acheteurs du Groupe en France. Un employé a été engagé spécifiquement pour travailler sur cette question, comme le rappelle l'interviewé AF7. Cet employé a la fonction de sensibilisation et de dissémination de valeurs éthiques dans le Groupe.

“On a engagé (l'employé X) à partir de 2002 pour répondre à une demande importante de la part des ONG, de la société civile en général, qui faisait que beaucoup de gens s'inquiétaient de ce qui allait se passer en terme de gestion des usines qui peuvent travailler pour nous, notamment sur les non alimentaires [...] de savoir si les usines correspondaient à des usines qui, sur le plan des conditions de travail et sur le plan de l'OIT, soient conformes, relativement aux droits de l'homme [...] donc, le travail de l'employé X consiste, petit à petit, à monter toute cette démarche [...]” (Interviewé AF7)

“Nous avons un partenariat avec Amnistie Internationale pour l'aspect éthique de notre charte; pourquoi avec Amnistie et non avec d'autres, parce qu'il n'y a pas d'argent, donc, c'est un partenariat obligatoirement de longue durée, parce que si Amnistie décide de ne plus être partenaire du Groupe A, soit parce que ses règles ont changé, soit parce qu'ils estiment que le Groupe ne répond plus aux normes d'Amnistie, c'est impossible pour le Groupe.” (Interviewé AF1)

Au Brésil, la Filiale du Groupe a aussi cherché à avancer dans la définition d'objectifs qui prennent en compte les trois dimensions du développement durable, bien que, comme le rappelle bien

l'interviewé AB9, la cible de la planification et des objectifs soit encore une cible prioritaire dans la dimension économique.

“Mais nous avons une planification très liée encore à la dimension profit [...] mais ceci ne veut pas dire qu'on ne fasse pas de travaux dans les deux autres dimensions [...]” (Interviewé AB9)

De toute façon, la Filiale développe des programmes dans leurs 5 grands axes⁴⁰ d'activités (Nos Gens ; Grande Distribution Responsable ; Développement Social ; Sport et Culture ; et Environnement) en visant à intégrer la dimension sociale et environnementale dans leurs objectifs. Un exemple important en ce sens est le programme Caras do Brésil, comme le rappelle l'interviewé AB11.

“Alors, on a choisi de faire un programme où on pourrait travailler avec les petites communautés brésiliennes, pour faire une chose qui est dedans le DNA de l'entreprise, qui est le développement du Brésil [...] de toute manière, on fait le développement du Brésil [...] et donc, on a décidé de faire un programme pour ne travailler qu'avec des produits durables, parce que les communautés devaient montrer qu'elles respectent la nature et qu'elles pratiquent l'inclusion sociale, etc [...]” (Interviewé AB11)

Ainsi, la définition des objectifs en considérant les trois dimensions du développement durable est aussi recherchée par le Groupe au Brésil. En ce qui concerne la réponse à la loi (Sharma, 2000 ; Mcdaniel et Rylander, 1993), on observe qu'il y a un mélange entre les objectifs définis pour répondre aux lois environnementales et sociales, et les objectifs définis de façon proactive, en avance sur la loi, comme c'est le cas des innombrables projets sociaux réalisés dans la Filiale brésilienne ou des projets auprès des communautés en France. Néanmoins, il n'a pas été perçu d'actions d'intégration des *stakeholders* locaux dans la définition de ces objectifs. Tant dans la relation du Siège avec ses Filiales, que dans la relation du Siège en France avec ses *stakeholders* locaux, une tentative plus explicite d'intégrer certains de ces *stakeholders* dans la définition des objectifs de développement durable du Groupe est perçue.

Dans la littérature sur la relation Siège/Filiale, Perlmutter (1984), Elis (2000) et Beddi (2004) soulignent l'importance de communication bilatérale entre les entités du Groupe pour la définition des objectifs. Un premier *insight* ici, concerne l'expansion de ce concept à la considération des *stakeholders* comme agents qui pourraient participer à la définition des objectifs liés au développement durable. Un deuxième *insight*, qui corrobore avec le premier, est la considération des trois autres caractéristiques de la justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991 ; 1993 ; Taggart, 1997 ; Elis, 2000 ; Taggart, 1997 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2003) qui n'ont pas été discutées dans l'élément précédent (Répartition de Résultats entre les Stakeholders). L'existence de double communication entre le Groupe et les *stakeholders* (locaux et globaux, internes et externes) dans le

⁴⁰ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A Brésil (document numéro 74), comme présenté à l'Annexe I.

processus de construction de la stratégie de la Multinationale, la possibilité pour ces *stakeholders* de contester légitimement la vision stratégique du Groupe, et la communication des stratégies définies, pour les principaux *stakeholders*, sont des caractéristiques adaptées du concept de justice procédurale présenté par Kim et Mauborgne (1991) et qui pourraient être pensées comme des *insights* pour le Groupe. Le Tableau 46 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 46: Observé et Insights liés au Contenu et Fixation des Objectifs du Groupe A.

Niveaux	Contenu et Fixation des Objectifs	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable; - Intégration de ses Filiales dans la définition des objectifs, en ciblant sur la définition de macro directives et sur l'adaptation locale de ces objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses Filiales pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des Filiales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différentes Filiales.
Siège (<i>stakeholders</i> France)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable et tentative d'inclure les syndicats et les mairies dans la définition de quelques objectifs de développement durable liés aux magasins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses <i>stakeholders</i> locaux pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des <i>stakeholders</i> locaux de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents <i>stakeholders</i> locaux.

Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	- Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses stakeholders locaux pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des stakeholders locaux de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents stakeholders locaux.
---	---	---

En ce qui concerne la deuxième caractéristique qui a émergé de la thématique Éthique d'Entreprise, c'est-à-dire la Posture d'Entreprise, on remarque que les engagements, défis et la chartre éthique⁴¹ du Groupe stimulent certaines particularités dans sa posture. Le Groupe adopte la posture de travailler le développement durable dans le long terme, en s'interrogeant sur son rôle dans la Société, comme le rappellent les interviewés AF1 et AF6.

“On travaille toujours à long terme, malgré que nous n'ayons aucune solution à long terme, dans aucun des sujets, c'est-à-dire que ça laisse la place à la recherche, et quand quelqu'un dit qu'il a une solution à long terme sur un sujet, on rigole bien, parce que ce n'est pas le cas et on est certains que personne n'a de solution, et c'est tout un terrain pour trouver des solutions à long terme. Donc, les solutions que nous trouvons bonnes sont des solutions qui respectent l'équilibre, qui sont bonnes sur le plan économique, qui protègent la nature et qui n'apportent pas de conséquences sociales majeures.” (Interviewé AF1)

“Le principe fondamental pour nous est de travailler à long terme, jamais à court terme, et dans une certaine discrétion.” (Interviewé AF1)

"Je crois qu'on a une mission essentielle, voilà, il y a de grandes questions de société, voilà, le Groupe et sa philosophie, c'est ça [...] c'est-à-dire [...] quelles sont ses implications dans les quartiers [...] faire en sorte de faire partager avec son environnement social, le fruit de son développement [...] s'il faut un coup de main technique ou méthodologique, on apportera ce coup de main, ou financier [...] et après, je pense qu'il ne faut pas substituer les hommes et les femmes qui travaillent dans les entreprises, parce que ce sont eux qui sont concernée en premier [...] soit par les bonnes choses, soit par les mauvaises choses [...]" (Interviewé AF6)

De plus, les interviewés AF1, AF2 et AF3 soulignent que le développement durable est une chose précédant la formalisation de ce département dans le Groupe en 2002, compte tenu que diverses

⁴¹ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A (document numéro 1), comme présenté à l'Annexe I.

actions sociales étaient déjà développées avant cette date et font partie des valeurs du Groupe depuis sa fondation.

“Quand on a commencé à parler de développement durable comme on le fait maintenant en Europe, on avait déjà dans le Groupe, d’une manière un peu inconsciente, beaucoup de ces aspects-là qui étaient déjà présents [...] donc, on a commencé la démarche, il y a maintenant presque 5 ans, et on a voulu faire une analyse de tout ce qui existait dans la culture du Groupe, dans les activités du Groupe, qui était déjà orienté vers le développement durable, et puis voir les points par contre où on n’était pas très bon, pour essayer de les améliorer [...]” (Interviewé AF2)

“Il y a beaucoup d’actions qui sont faites depuis des années, avant même que le rapport de développement durable soit obligatoire dans les entreprises [...]” (Interviewé AF3)

“En fait, le développement durable dans le Groupe, ce vocable a démarré en 2002, mais bien entendu le Groupe est très ancien, le plus vieux Groupe de distribution en France, et il y a un certain nombre d’actions, notamment sociales et sociétales qui sont réalisées par le Groupe depuis très longtemps. ” (Interviewé AF1)

“On a eu aussi une base existante, qui a été le côté culturel du Groupe, qui est d’économiser les ressources, en fait, un peu plus sur le plan financier, et ensuite, les capitaliser là-dessus, pour ensuite aboutir à toutes ces actions, d’économie d’énergie, des actions de recyclage, de tout ce qui est déchets [...]” (Interviewé AF2)

“Si on prend les aspects sociaux, par exemple, tout ce qui est les insertions, respect de la diversité, dialogue aussi avec les collaborateurs, c’est déjà quelque chose qui a été profondément ancré dans le Groupe, depuis l’histoire du Groupe, vous savez, le Groupe a un peu plus de 100 ans, donc il y a un certain historique, et il y a eu toujours ce souci de développer le dialogue avec les collaborateurs, de respecter, je dirais, les souhaits des collaborateurs, de les payer et de les remplir au meilleur [...] donc ça, c’est déjà latent [...]” (Interviewé AF2)

Les interviewés AF2, AF3 et AF8 soulignent aussi que le développement durable est quelque chose qui est défendu par la haute direction du Groupe, principalement au travers de l’image de son président.

“On a la chance dans le Groupe, d’avoir un actionnaire majoritaire qui est en même temps le PDG de la société [...] donc, il est clair que si je suis là aujourd’hui, je pense que c’est parce qu’il l’a souhaité aussi [...] donc, c’est le président, lui-même, qui souhaite voir cette évolution dans la société, sans perdre de vue, bien sûr, la réalité économique [...]” (Interviewé AF8)

“Clairement oui [...] à commencer par le PDG, qui, avant même d’être dans le Groupe, faisait déjà énormément de choses [...] toute l’équipe de direction est très impliquée là dedans [...] s’ils ne croient pas que c’est possible, qu’on ferait moins que les autres entreprises françaises [...] mais on fait plus [...] c’est important que ça soit porté par la tête, si non ça ne marche pas.” (Interviewé AF3)

“Même le président, il soutient tout ce qui est des actions de développement durable, alors, il les soutient à plusieurs titres : d’une part, parce qu’il est convaincu que c’est quelque chose de nécessaire, donc ça, c’est le premier point et c’est essentiel ; le deuxième point, est maintenant un point important d’image pour les sociétés cotées en bourse, et d’ailleurs, le rapport de développement durable, on le distribue en même temps que le

rapport annuel, après l'assemblée générale, ça montre bien qu'on accorde de l'importance [...] on met les deux ensembles [...] il y a beaucoup de sociétés qui envoient le rapport de développement durable après, nous, on les met ensemble, toujours, donc, c'est une deuxième raison [...] une troisième raison parce que c'est aussi un moyen d'intéresser les gens, et à l'entreprise, et à l'environnement et au client [...]" (Interviewé AF2)

Dans la définition des objectifs qui incluent les trois dimensions, le Groupe cherche à anticiper quelques législations nationales et internationales, en se montrant proactif à certains moments, comme le rappellent les interviewés AF1, AF2 et AF4.

"On est bien en avance en relation à la loi, alors ce n'est pas le problème, et ce n'est pas le moteur [...] le moteur est qu'on a lancé un mouvement, on a lancé une action, et que maintenant on cherche à améliorer les objectifs, ça, c'est très clair, donc on est proactifs [...]" (Interviewé AF2)

"On est plutôt en pro activité qu'en réactivité [...] on est obligés à être réactifs parce qu'on ne voit pas tout arriver [...] on n'a pas nécessairement toutes les ressources nécessaires et ça n'est pas forcément utile de tout connaître et de tout anticiper, par contre on arrive, par la connaissance qu'on a des dossiers, à être proactifs." (Interviewé AF4)

"C'est une notion qui est importante pour nous, parce que la réglementation est de plus en plus drastique, donc, soit on l'anticipe, et ça coûte moins cher de l'anticiper, soit on l'attend et ça coûte plus cher de l'attendre; donc, bien entrés dans le cadre, on essaye d'anticiper le plus possible la réglementation et la matière; donc, c'est un chose qui est ancrée maintenant partout, dans les entrepôts, les magasins, dans les restaurations [...]" (Interviewé AF1)

Du point de vue du partage de ces valeurs avec les différentes Filiales, le Groupe cherche à les sensibiliser afin qu'elles incorporent ces valeurs et qu'elles permettent aussi l'émergence de quelques valeurs plus spécifiques à la réalité locale de chaque Filiale. Ceci est bien rappelé par les interviewés AF1 et AF8, mais surtout l'interviewé AF3 souligne que certaines des Filiales travaillaient déjà le développement durable, avant même une quelconque orientation du Siège, en se montrant également proactives dans le développement d'une posture d'entreprise orientée vers le développement durable.

"Les valeurs, il ne faut pas dire que nos valeurs sont les mêmes que celles du pays à côté, ou de cultures différentes [...] il faut faire la distinction [...] on est dans le sensible, on n'est pas dans les choses qui sont de l'ordre mathématique [...] essayer de comprendre ce qu'attendent les gens [...] et après, de construire avec eux, quelque chose qui leur ressemble [...] l'avenir est local, il n'est pas mondial [...] donc, il faut écouter ce que les gens veulent [...]" (Interviewé AF8)

"C'est bien dans le sens du développement local, parce qu'on considère que ce sont des gens qui ont créé des entreprises de distribution, et elles se sont développées, même si nous les avons achetées à un moment ou à un autre, ça n'empêche qu'ils avaient certainement raison; donc, on regarde quels sont les bons effets de synergie, mais on respecte énormément ce qui a été fait [...]" (Interviewé AF1)

“La première chose est que les pays ne nous ont pas attendu pour faire des choses [...] spontanément, c'est un thème qui est libre, soit dans les Filiales où on est déjà implanté, soit dans les Filiales avec le partenariat local où elles-mêmes sont implantées depuis longtemps dans le pays, et que naturellement, ils font des actions, alors ils ne nous ont pas attendu pour faire les choses [...]” (Interviewé AF3)

En France, le Groupe cherche aussi à adopter une posture de confrontation des problèmes vécus par les communautés locales, et ceci est explicité à travers le discours de l'interviewé AF6, affirmant que le président du Groupe est un des plus grands stimulateurs de ce type de travail réalisé dans les proximités des magasins français.

“À un tel point que Monsieur le Président m'a donc demandé de le rencontrer trois fois par an, pour lui faire part des actions qui sont faites et des difficultés que je peux rencontrer [...] depuis quelques 4 ou 5 ans, le président est fier de m'envoyer un petit e-mail pour nous féliciter du travail qu'on fait, parce qu'en termes de responsabilité sociale entrepreneuriale, on se trouve dans les notes les plus supérieures [...]” (Interviewé AF6)

“Moi, je vois à travers le premier d'entre eux, qu'il y a quelque mois, il n'était qu'actionnaire, et maintenant il est président directeur général, et ce qui me rassure sur la mission, c'est qu'il me dit, je vous donnerai les moyens nécessaires, 'vous êtes une vraie valeur économique' [...]” (Interviewé AF6)

L'interviewé AF5 rappelle la posture d'engagement du Groupe quant aux campagnes publiques des gouvernements, comme c'est le cas des campagnes contre l'obésité.

“Au niveau de la nutrition, en fait, depuis toujours, on est attachés à la qualité et à la sécurité de produit marque du Groupe, mais suite à plusieurs points, et notamment la montée de l'obésité en France, et notamment chez l'enfant et les problèmes de sur-poids et aussi d'obésité [...] et aussi, voir les actions du pouvoir public, parce qu'aujourd'hui, les pouvoirs publics ont eu des actions nationales de sensibilisation de la population à la nutrition, à travers des campagnes d'affichage, et des campagnes de télévision, sur le fait des avantages de manger des fruits et des légumes, de faire attention au grignotage, et nous, on s'est dit que, en tant que distributeur, et par rapport à notre histoire, parce qu'on a plus de 100 ans, parce qu'on est très proche de nos clients et très attaché à la qualité, on s'est dit que c'était important de contribuer aussi à cette politique nationale [...]” (Interviewé AF5)

De leur côté, les interviewés AF1 et AF3 explicitent ces caractéristiques de la posture du Groupe, qui sont explorées dans la réalité française, où le Groupe cherche à intégrer les communautés proches par une question de valeur sociale, mais aussi par une question commerciale, compte tenu du fait que la violence et l'existence des communautés nécessiteuses sont de mauvais facteurs pour ses affaires. L'exploitation de ces actions en termes d'image est faite avec beaucoup de soin par le Groupe, en étant attentif à ne pas exploiter d'informations qui ne soient pas vraies.

“Le premier motif est que cela a toujours été une valeur sociale dans le Groupe, historique, et la deuxième raison, elle est aussi commerciale, parce qu'on ne peut pas faire de bon *business* dans les communautés déstructurées, où il y a beaucoup de chômage, de la violence [...] on a un *business* qui est très local, donc on est obligé à être impliqué dans les actions de la communauté [...] je pense qu'on est très connus maintenant par les associations locales ou nationales, dans lesquelles on participe [...] avec les organisations politiques, on est très impliqués

avec les luttes des exclusions, de la précarité d'enfance [...] citoyen aussi, parce qu'on essaye de plus en plus de faire des actions qui touchent les consommateurs, sur la nutrition et des choses comme ça, donc on parle directement avec le consommateur et les citoyens." (Interviewé AF3)

"On veut surtout, si on fait une campagne de marketing, et ça, c'est dans l'esprit du Groupe depuis 100 ans, ce n'est pas d'aujourd'hui, si on fait une campagne marketing, ce qu'on leur dit est vrai, vérifiable, et à n'importe quel moment, quelqu'un peut venir et voir [...] sinon, on préfère n'en rien dire, et être prudents [...]" (Interviewé AF1)

Déjà dans la Filiale brésilienne, l'interviewé AB9 explicite la posture d'entreprise d'agent transformateur dans la société, c'est-à-dire qu'il existe la reconnaissance selon laquelle il faut assumer un rôle dans le développement du pays. De plus, l'interviewé rappelle que le développement durable est quelque chose qui entre de peu en peu dans la culture de l'entreprise, en produisant la conscience de ce qu'il ne s'agit pas de philanthropie, mais d'insérer ces valeurs dans les activités clés de l'entreprise.

"Alors cette posture, de la part de l'entreprise, certainement existe [...] maintenant certainement, on doit aussi être d'accord sur le fait que l'entreprise existe pour réaliser le travail fin à laquelle elle se propose [...] alors l'acceptation de la direction, pour les questions de développement durable, est moindre que l'acceptation et l'engagement pour les activités du quotidien [...] et la conscience pour le développement durable est quelque chose qui est en train de gagner corps à l'intérieur de l'entreprise [...] alors ce que je t'ai dit, que l'entreprise est un agent de développement pour une raison d'affaire, c'est une posture que nous élargissons aussi, parce que, jusqu'il y a peu temps et pour beaucoup de nos managers, peut rester l'idée qu'on fait du travail de philanthropie [...] parce que nous vivons dans un pays de nécessités, qui a beaucoup d'exigences et de demandes sociales [...] alors cette posture de philanthropie existe encore, et en fait, nous sommes en train de faire une transition, et je trouve que c'est très cool d'observer ceci en arrivant dans l'entreprise." (Interviewé AB9)

"On reconnaît le rôle qu'une entreprise de notre taille a dans le développement, non seulement économique, mais aussi dans le développement social et environnemental" (Interviewé AB9)

"On comprend que l'entreprise peut être un agent de transformation, mais non par une question de philanthropie ou de dévolution de quelque chose qu'elle a retiré de la société [...] non, la posture est que l'entreprise est un agent de développement, et les raisons de son affaire vont seulement la développer comme entreprise si elle promeut le développement de l'environnement où elle s'insère [...]" (Interviewé AB9)

Le renforcement de cette posture se fait exactement par la capillarité dont la Filiale dispose, fournie par ses divers magasins, ce qui lui permet d'importantes pénétrations dans la vie des communautés.

"Alors nous comprenons que c'est cette capillarité, cette pénétration dans la communauté, un des points de départ, pour qu'on ait une posture d'entreprise, presque comme un actif de la communauté, c'est-à-dire que nous voulons représenter pour la communauté, un point de référence, non seulement dans le commerce des produits, mais aussi dans son développement [...]" (Interviewé AB9)

Au Brésil aussi, la haute direction de la Filiale révèle avoir un compromis avec le développement durable et avec une posture proactive par rapport à cette question, comme le rappelle l'interviewé AB9.

"Nous pouvons affirmer que cette posture de co-responsabilité, cette posture de participation est présente dans la directive de la haute direction [...] elle est présente dans la manière dont l'entreprise se comporte [...] ceci comme orientation stratégique; cela se montre par le fait que l'entreprise a constitué un Institut, comme centre d'excellence pour les questions de responsabilité socio-environnementale et de développement durable [...] alors ceci est déclaré dans la structure actuelle de l'entreprise, malgré que nous n'ayons pas un département formellement constitué, parce que nous comprenons que l'activité de responsabilité sociale devrait couvrir toute l'entreprise, passer par toutes les activités d'affaire (Interviewé AB9)

Il est observable que le Groupe possède des valeurs liées à l'engagement social et à l'engagement auprès des communautés, soit en France, soit dans la Filiale brésilienne. Dans les trois niveaux, le Groupe adopte une posture pratique (dans le sens proposé par Raiborn et Payne, 1990 et Payne et Raiborn, 2001), de par l'existence de la sensibilisation des managers par rapport à l'importance du développement durable et un conséquent engagement à travers divers projets sociaux et environnementaux, comme le projet lié à la nutrition et à la santé (développé en France), ou le projet Caras do Brasil, réalisé dans la Filiale brésilienne. Ces projets aident aussi à développer des valeurs liées au développement durable chez les divers *stakeholders* (Fergus et Rowney, 2005b) relatifs au développement durable.

Les engagements, les défis et la charte éthique publiés et distribués par tout le Groupe reflètent son effort à développer une posture d'entreprise orientée vers le développement durable et qui passe par toute l'organisation. Cette activité est facilitée compte tenu du fait que ces valeurs sont pratiquées dans le Groupe (soit dans le Siège ou dans la Filiale brésilienne) avant même la formalisation du développement durable dans le Groupe.

Comme le rappellent bien à propos Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994), la culture organisationnelle peut servir à la coordination et au contrôle du Siège par rapport aux différentes Filiales. Cette notion de culture, travaillée par ces auteurs, s'approche de ce qui a été ici discuté comme posture d'entreprise. Dans le cas du Groupe A, il existe déjà une certaine coordination et un certain contrôle qui se font par la culture partagée, facilités par la similitude de position qui existait déjà dans la Filiale brésilienne, même avant de faire partie du Groupe. Néanmoins, un *insight* qui émerge ici est de développer ce concept pour la relation avec les *stakeholders*, en cherchant à exiger également d'eux un engagement quant aux valeurs du développement durable (soit des *stakeholders* internes ou externes, locaux ou globaux), en les stimulant à développer aussi une posture proactive par rapport à ce sujet. Le Tableau 47 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 47: Observé et *Insights* liés à la Posture d'Entreprise du Groupe A.

Niveaux	Posture d'Entreprise	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Développement Durable considéré et travaillé comme quelque chose de long terme et faisant partie des valeurs du Groupe, même avant la formalisation de cette thématique dans le Groupe, en 2002; - La haute direction stimule des projets et des actions de développement durable; - Les valeurs liées au développement durable sont passées aux Filiales, qui les incorporent aux valeurs caractéristiques de leurs réalités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger que toutes les Filiales adoptent ou développent une carte de valeurs orientée par le développement durable.
Siège (<i>stakeholders</i> France)	<ul style="list-style-type: none"> - Développement Durable supporté et soutenu par la présidence; - Posture de se battre contre les problèmes liés aux communautés proches des magasins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui exigent des principaux <i>stakeholders</i> français l'adoption d'une carte de valeurs orientée par le développement durable.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Développement Durable supporté et soutenu par la présidence et vu comme fondamental devant le rôle que l'entreprise veut assumer dans la société; - Posture de se battre contre les problèmes liés aux communautés proches aux magasins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui exigent des principaux <i>stakeholders</i> brésiliens l'adoption d'une carte de valeurs orientée par le développement durable.

2.5.3 Apprentissage Organisationnel

La compréhension de comment l'apprentissage organisationnel est travaillé dans le Groupe A, en ce qui concerne le développement durable, a fait émerger un élément qui est développé par le Groupe: (1) Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable.

Cette caractéristique a émergé et a été remarquée tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

Comme on peut le percevoir, dans la relation entre le Siège et la Filiale brésilienne, on cherche à utiliser quelques mécanismes formels d'échange d'informations pour disséminer ce qui est fait dans le Groupe par rapport au développement durable. Parmi ceux-ci, le rapport de développement durable, comme le rappellent les interviewés AF1, AF2 et AF3, une revue interne avec un petit reportage par édition traitant de développement durable, comme le rappelle l'interviewé AF3, l'intégrant du comité de développement durable travaillant comme disséminateur d'informations, tel que le rappelle l'interviewé AF3, l'utilisation de séminaires, comme le rappellent les interviewés AF7 et AB10, sont les principaux moyens de dissémination d'informations sur le développement durable utilisés entre le Siège et ses Filiales.

“Petit à petit, par l'encadrement, ce type d'action va être mis en place dans chaque pays [...] aujourd'hui, on envoie des rapports de développement durable, la revue Regard, au siège de chaque pays et, petit à petit, c'est l'ensemble de l'encadrement qui va être informé et, un jour ou l'autre, l'ensemble des salariés du Groupe [...] 240.000 personnes [...]” (Interviewé AF1)

“On envoie le rapport en anglais, à toutes les Filiales [...]” (Interviewé AF2)

“Il y a déjà tout un travail de communication interne via internet, ensuite, il y a le magazine interne, qui est le Regard qui suit un thème qui revient [...] il y a aussi de brochures spécifiques, en plus du rapport de développement durable classique, on envoie à chaque *business unit*, un petit cahier sur les actions de développement durable de sa localité [...] les gens s'approprient des choses, est un thème prêt, savent que chaque localité fait quelque chose, et puis est reconnue pour cela [...] on peut dire que chaque directeur de service ou chaque membre du comité de développement durable va porter la bonne parole dans son métier.” (Interviewé AF3)

“On a commencé à se développer par rapport au développement durable sur la partie France, et on va dire qu'on a démarré la partie internationale depuis trois ans [...] on fait à l'international, on a un représentant par pays, au Brésil, c'est la DRH qui est directement en charge de ça, ce qui nous permet de gagner du temps pour collecter des informations; dans les dernières années, on a des rapports qui remontent de chaque pays, il n'y a pas un pays qui ne fasse pas ce rapport [...]” (Interviewé AF3)

“Chaque année, le Groupe fait un séminaire qui réunit les principaux cadres du Groupe, et donc, on a fait une intervention avec l'employé x cette année, notamment sur l'éthique [...]” (Interviewé AF7)

“En 2001, il y avait une initiative du directoire de RH du Groupe de se rapprocher des RHs de toutes les succursales, et ils nous ont invités à en France, où nous avons fait la première réunion, dans un séminaire international, et l’année suivante, cela a été le marketing, et depuis 2001, nous nous réunissons et nous essayons de nous rapprocher [...]” (Interviewé AB10)

En plus de ces manières formelles pour l’échange d’informations et de pratiques liées au développement durable, le passage d’informations par des moyens informels est aussi exploité, comme le rappelle l’interviewé AF1.

“C’est plus informel, parce que pour chaque thème, il y a véritablement des expériences différentes, parfois des expériences qu’on ne peut pas généraliser, qui sont des expériences spécifiques à une localité [...] ça demande du temps, et c’est une autre notion qu’on essaye de faire passer dans le cadre du développement durable [...]” (Interviewé AF1)

Soit formellement ou informellement, le Groupe cherche à stimuler et développer de plus en plus les échanges de pratiques liées au développement durable, en ayant toujours à l’esprit que beaucoup d’actions représentent des nécessités caractéristiques de certaines localités, qui, parfois, ne peuvent pas être généralisées pour d’autres unités. De toute façon, les interviewés AF1 et AF3 renforcent le travail d’échange de pratiques qui est réalisé et les interviewés AB9’, AB10, AB11, AB12 e AB13 soulignent ce qui peut être réalisé.

“Cela dépend du pays, il y a des pays où chaque fois qu’ils font une action de développement durable, ils nous envoient des informations, mais bien souvent, c’est plutôt à l’occasion du rapport de développement durable, qu’on va demander un reporting spécifique, plus de qualitatif, en disant, envoyez-nous 2 ou 3 actions dont vous avez été fiers, et ce sont celles-là qu’on va mettre dans le rapport [...]” (Interviewé AF3)

“Des actes concrets, on regarde localement une expérience et ensuite elle se développe dans le niveau national et international, et ça nous permet d’avoir des approches vraiment testées et expérimentées [...]” (Interviewé AF1)

"Des opportunités d’échange d’informations et d’expériences, par les rapports, de forums spécifiques sur le sujet, etc [...] Évaluation d’expériences positives et avec de bons résultats, surtout obtenus par des unités orientées vers le commerce, ses magasins et équipes de travail." (Interviewé AB9 ')

"Je crois qu’on avait besoin d’avoir un temps plus grand pour améliorer ces relations, parce que ce n’est pas possible de faire cela par courrier électronique [...] à l’inverse d’avoir un séminaire annuel de RH, il devrait y avoir des séminaires de développement durable, par exemple, ce pourrait être une suggestion pratique [...] parce que c’est face à face [...] parce qu’un rapport, c’est froid [...] moi-même, j’en faisais un maintenant avec une personne de mon équipe [...] quand on voit ce chiffre, qu’est-ce qui est au sein de ce chiffre [...] quand on parle d’indicateur, on analyse l’indicateur, mais avec restriction, parce que, souvent, la composition de cet indicateur n’a pas de sens [...] si vous n’êtes pas proche, vous faites de comparaisons de choses différentes [...] alors, je crois qu’une des initiatives est d’avoir un forum de développement durable [...] justement parce qu’ils ont l’expérience et de bonnes pratiques, pour qu’on puisse utiliser ceci [...] et ensuite, peut-être qu’il faut établir des

indicateurs, parce que tu as besoin des objectifs, pour que l'entreprise puisse atteindre de nouveaux niveaux, elle a besoin d'avoir des objectifs, et je crois qu'il nous faut plus d'objectifs [...]" (Interviewé AB10)

"Je crois qu'il serait très intéressant qu'on fasse une rencontre de programmes semblables, où nous ayons un espace pour que chacun présente son travail et pour échanger des expériences [...] cette opportunité, je l'ai eue au BID [...] il y avait 9 entreprises d'Amérique Latine, bien que leur programme n'ait pas une préoccupation aussi grande qu'ici, nous avons eu l'opportunité d'échanger beaucoup d'idées sur les difficultés [...] alors je crois que cela a été très intéressant [...] une autre manière serait de faire une *business case* et de divulguer [...] mais c'est très froid, parfois, vous n'avez pas la possibilité de poser une question [...]" (Interviewé AB11)

"Le plus important est l'échange d'informations pour la solution de problèmes [...] souvent, on n'a pas de solution pour un problème, et ils ont déjà trouvé une solution pour améliorer le programme [...]" (Interviewé AB12)

"Je crois qu'on peut échanger beaucoup avec cette expérience, comment les magasins s'occupent de leurs déchets [...] je crois que ce serait très important [...] parce que cette partie interne, d'engagement des employés, est très importante [...] ceci est encore un peu faible dans notre initiative [...] en termes d'échange, il faut voir s'il y a quelque chose qu'ils font déjà et que nous pourrions apporter pour ici [...] et à partir de là, je crois qu'il y a des choses similaires [...] des problèmes environnementaux et du gouvernement [...] enfin, connaître les initiatives les plus avancées [...]" (Interviewé AB13)

Les interviewés AF2, AF3 et AF4 soulignent comment le transfert d'informations et pratiques liées au développement durable sont travaillées avec la Filiale brésilienne. Ils soulignent le fait que beaucoup était déjà fait par la Filiale brésilienne en termes de développement durable, même avant qu'elle ne devienne une partie du Groupe A, et qu'ils essayent de travailler dans une logique d'apprentissage mutuel, et non seulement d'imposition d'informations et de pratiques unilatéralement.

"Je dirais que, pour l'instant, on en est au début [...] on a fait l'alliance avec le Brésil [...] les premières années, cela a été surtout de se connaître un peu, et il y avait beaucoup de sujets à régler avant, alors, on a commencé à se communiquer au niveau du développement durable, cela a été l'année dernière pour ce rapport [...] cette année, on veut aller plus loin, on va voir ensemble, comment on peut échanger leurs expériences, nos expériences [...] ils ont de très bonnes expériences dans tout ce qui est aide aux plus pauvres, les écoles avec les jeunes footballeurs, les travaux dans les favelas, et tout ça, ils ont un super boulot [...] nous, on a une grosse expérience en tout ce qui est économie d'énergie [...] là, on est assez bon, tout ce qui est aussi traitement des déchets, donc on va échanger [...]" (Interviewé AF2)

"La Compagnie brésilienne existe depuis très longtemps, et elle ne nous a pas attendu pour faire de très belles actions, aussi grandes que celles qui sont faites en France [...] donc c'est plus, mutualisons nos actions communes, en essayant de connaître ce qu'elle fait, et on montre ce que la France fait [...] et voilà [...] c'est plus un échange d'information [...] de la mise en valeur de tout ce qui fait la Compagnie brésilienne dans son rapport de développement durable [...]" (Interviewé AF3)

“Il faut forcément s'intéresser à l'expérience française et à celle du Groupe A, en particulier en matière de distribution, et que le Groupe A soit intéressé dans le potentiel de développement de ses sociétés en question, pour investir à la fois financièrement et en savoir faire, pour les aider à développer ses stratégies [...] c'est quand même assez arrogant de notre part d'aller voir la société brésilienne pour lui expliquer ce qu'éventuellement elle doit faire sur le territoire qu'elle connaît bien mieux que nous [...] je pense, par contre, à ce qui peut être rapporté [...] je pense que c'est intéressant que la simple question qu'est-ce que vous faites en matière de développement durable, le simple fait que la maison mère pose cette question-là, c'est suffisant [...]” (Interviewé AF4)

L'interviewé AF1 rappelle aussi, qu'au niveau global, les échanges d'informations et des pratiques sur développement durable ne sont pas pratiqués seulement entre Siège et Filiales, mais aussi entre le Groupe et d'autres Groupes internationaux, à travers la participation dans des forums de discussion sur le sujet.

“On a un club qui s'appelle CSR Europe et qui a la charge de collecte auprès de l'ensemble des adhérents, tout ce qu'ils font de meilleur en développement durable et d'échanger après [...]” (Interviewé AF1)

Même les engagements et les défis sociaux et environnementaux exposés par le Groupe dans son rapport de développement durable 2005 (document numéro 1) explicitent la recherche de sensibilisation du personnel et des consommateurs, comme un fort vecteur d'action pour le Groupe.

En France, les formes de dissémination d'informations et les pratiques de développement durable sont les mêmes, comme le rappellent les interviewés AF1 et AF2, soulignant aussi la réalisation de réunions des divers départements, comme le rappelle l'interviewé AF4. Ces réunions aident au développement d'une approche systémique pour le développement durable à l'intérieur du Groupe, vu que le sujet passe par divers secteurs et actions du Groupe.

“En termes de sensibilisation, à travers, d'abord, le rapport de développement durable, on a le rapport de développement durable qui est envoyé à tous les salariés du Groupe, donc ils le reçoivent chez eux, ensuite on a tous les semestres une revue qui s'appelle Regarde, et donc, dans cette revue, on a toujours 4 ou 5 articles qui concernent le développement durable, ensuite on en a une deuxième, là, ça concerne l'encadrement (la revue Regarde est pour tout le monde), par contre, on a un supplément spécial de 8 pages qui va focaliser sur 1 ou 2 sujets de développement durable et qui est envoyé à l'ensemble des salariés [...] bien sûr, on a le système d'internet et d'intranet sur lequel on développe des informations sur le développement durable, donc on essaie de sensibiliser comme ça, et donc on va dans les réunions dans les magasins, dans les réunions des directeurs de sites pour continuer à faire passer le message de développement durable [...]” (Interviewé AF1)

“C'est envoyé par courrier, au domicile de chacun des salariés du Groupe, chaque personne [...] tous les salariés qui ont plus de 2 mois ou 3 mois d'ancienneté [...] le deuxième document, celui qui paraît en octobre/novembre, on l'envoie à tous les responsables [...] il y a aussi l'intranet, on a une rubrique de développement durable dans l'intranet [...] ils ont tout ça par l'intranet, et ils l'ont aussi par l'internet, dans le site du Groupe.” (Interviewé AF2)

“Il ne faut pas s'imaginer dans une réunion où les gens passent l'après-midi à parler de développement durable, alors [...] par contre, il y a un séminaire et un nombre de réunions dans l'année où des gens qui ont des pratiques professionnelles qui vont leur permettre de témoigner, qui ont un véritable intérêt en termes de développement durable, peuvent en faire part [...] donc, c'est un moment très fort, en matière d'environnement, on en a un par an [...] et à ma connaissance c'est un des rares moments où tous les métiers du Groupe sont représentés et viennent témoigner, soit de la réalisation soit de l'intérêt sur ce type de démarche [...] c'est la seule réunion où on a autour de la table des informaticiens, des logisticiens, des hommes de marketing, des acheteurs, des qualitatifs, des ingénieurs, des directeurs de magasins qui viennent témoigner des opérations qu'ils ont pu mener et qui relèvent de problématique de développement durable [...]” (Interviewé AF4)

Les interviewés AF5 et AF2 rappellent le travail de sensibilisation pour le développement durable que le Groupe a cherché à développer auprès de ses employés français, et comment ceux-ci commencent déjà à bien l'accepter.

“On a commencé à sensibiliser les salariés, et notamment, les personnes qui travaillent sur le développement de produits, donc, en fait, on a développé, en fait, on a réalisé des sections de formation, de sensibilisation de personnes qui travaillent sur les produits, donc soit les acheteurs, les chefs de produits, les concernés par la qualité, les gens des service au consommateur, les personnes qui travaillent au sens culinaire, donc, en fait, on a sensibilisé ces personnes-là [...]” (Interviewé AF5)

“Oui, je crois que les collaborateurs du Groupe, ils sont sensibles à tout ça [...] ils sont sensibles parce qu'il y a aussi une question de fierté [...] ils savent que le Groupe est reconnu pour faire des actions qui sont importantes [...] suivant le profil et la personnalité du collaborateur, il est plus sensible au côté social ou au côté environnemental [...] ça dépend, mais globalement ça a un impact positif [...] et on a beaucoup de collaborateurs qui s'y intéressent, qui nous donnent des idées [...]” (Interviewé AF2)

À travers cette sensibilisation, on augmente la responsabilité individuelle de chaque collaborateur dans l'entreprise, en faisant que chaque personne ou secteur pense à des manières de développer des actions liées au développement durable qui, de toute manière, gère aussi de la valeur pour l'entreprise, comme le rappelle l'interviewé AF4.

“Moi, dans la façon que je conçois, la démarche est d'emmener des gens, donne ce cas-là, dans la tête de tout le monde [...] c'est de leur dire, toi aussi tu es concerné et si tu as l'occasion de le faire, fais-le [...] ce n'est pas de dire, on va te dire ce qu'il faut faire, c'est de dire, si tu as l'occasion de le faire, fais-le, toujours à condition que ça génère de la valeur pour l'entreprise [...] ça, c'est la règle du jeu [...]” (Interviewé AF4)

“L'éco-conception [...] comment chaque activité intègre la dimension environnementale dans son modèle [...] quand vous faites un magasin, qu'est-ce que vous faites pour la protection de l'environnement, dans vos magasins [...] quand vous faites un camion, qu'est-ce que vous faites pour diminuer l'impact du camion, quand vous achetez un produit, qu'est-ce que vous faites pour valoriser les produits qui ont un impact à minorer [...] quel type de formation vous faites dans vos centrales pour préparer vos acheteurs [...]” (Interviewé AF4)

Au niveau des magasins français, les interviewés AF2 et AF3 rappellent que les collaborateurs ont aussi la possibilité de donner des idées liées au développement durable et les passer par le biais de leurs directeurs de magasins ou même, en entrant en contact directement avec la direction de développement durable.

“Soit il parle à son directeur, et s’il sent que ça ne répond pas très bien, il téléphone au directeur de développement durable, et petit à petit, les gens des magasins savent très bien [...] ils téléphonent directement à la DRH [...]” (AF2)

“Donc, la personne intéressée dans son magasin, elle peut appeler son correspondant branche, de la *business unit*, du développement durable, il est connu [...]” (Interviewé AF3)

En plus de cet échange d'informations, de pratiques et d'idées qui se produit internement avec les collaborateurs, le Groupe cherche aussi à développer la sensibilisation sur le sujet, conjointement avec les communautés proches, comme le rappellent les interviewés AF1 et AF6.

“Donc, effectivement, on peut apprendre d'ailleurs, et moi, ma fonction est de dynamiser, de donner de grandes idées, de faire partager un socle commun en termes de responsabilité sociale et surtout, ce n'est pas de pointer les actions locales [...]” (Interviewé AF6)

“Moi, en tant que directeur de développement durable [...] je réponds à des questions, j'interviens dans les écoles, dans les manifestations, je réponds à tous les questionnaires des agences d'évaluation sociale qui nous envoient leurs questionnaires chaque année, je les rencontre, je rencontre des investisseurs socialement responsables [...] Donc, on parle avec toutes les parties prenantes qui s'intéressent au développement durable et qui s'intéressent à notre métier, donc voilà comment c'est organisé chez nous, en matière de développement durable [...]” (Interviewé AF1)

Dans la Filiale brésilienne est développé un fort travail de sensibilisation des consommateurs à travers des projets liés à la gestion de déchets, comme le rappelle l'interviewé AB13.

“Dans notre cas, c'est très lié aux déchets et aux emballages d'après consommation, compte tenu que c'est plus lié à notre négoce [...] c'est le choix de travailler dans l'environnement [...] nous sommes distributeurs d'emballages, alors on a vu qu'une chose qui serait très importante pour l'affaire serait de créer quelque chose qui aidait à sensibiliser le consommateur [...] alors, il y a 5 ans, nous avons commencé à travailler cette question de collecte sélective, et de sensibilisation du consommateur, au moyen de l'installation de postes de collecte sélective dans les magasins [...] alors c'est très intéressant, car dans les parkings, nous avons créé un espace pour faire ça [...] c'est un moment où ils pensent aux achats, alors c'est un moment facile de se rapprocher et de parler avec eux [...] d'avoir une interaction [...] et tout qu'on demande, c'est qu'il nous ramène l'emballage après la consommation [...]” (Interviewé AB13)

Ce travail de sensibilisation focalise aussi le consommateur de l'avenir, c'est-à-dire, comme le rappellent les interviewés AB13 et AB9', que la Filiale brésilienne cherche à développer des projets de sensibilisation des enfants, soit en allant dans les écoles, soit en les amenant à l'intérieur des magasins.

"À l'intérieur de la question de l'environnement, nous faisons aussi un travail qui est un peu plus large, qui est avec les écoles [...] on parle sur toute la chaîne de consommation [...] ce projet de consommation consciente a cette mission de former cette nouvelle génération de consommateurs qui est déjà plus consciente sur leurs choix et là, la proposition est de rejoindre ce contenu pédagogique des cours, réglementer avec l'expérience de terrain [...] dans notre cas, on ramène la salle de cours au magasin, et on transforme le magasin en salle de cours [...] c'est un travail fait par des vrais éducateurs [...] nous développons ce projet conjointement avec des pédagogues, et c'est pour cela que c'est un projet très reconnu par les écoles [...] car la consommation consciente fait partie des programmes des écoles aujourd'hui, et le Groupe A Brésil est une grande opportunité d'expérience de terrain [...] alors les activités sont ludiques, éducatives, à l'intérieur des magasins [...] les sujets abordés sont la citoyenneté, le monde moderne, les droits et responsabilités, la consommation consciente, la validité, l'origine [...]" (Interviewé AB13)

"On a les activités scolaires [...] alors nous créons des événements [...] les brochures institutionnelles, la formation des gens de l'accueil [...] donc, ils ont besoin d'être constamment modernisés [...] on fait un travail auprès des enfants [...] dans le mois de l'environnement [...] la question de la qualification est importante, car ils sont les représentants des projets dans chacun des magasins [...] alors, leur contact avec le consommateur est direct [...] nous créons des actions pour lesquelles le consommateur puisse joindre des timbres et gagner des prix [...] on sait que chaque fois que le consommateur participe à une action comme celle-ci, il vient pour les prix, mais après, il n'arrête plus de le faire, la majorité continue, car ils ont vu comment ça marche [...]" (Interviewé AB13)

"L'utilisation de la structure pour mobiliser des consommateurs/clients pour les causes soutenues par le Groupe" (Interviewé 9')

En plus de la sensibilisation des consommateurs, des projets comme Caras do Brasil⁴² sont des stimulateurs de la sensibilisation des fournisseurs, parce qu'en plus d'aider au développement des communautés nécessiteuses, ils établissent des critères qui obligent les fournisseurs participants à être partenaires et environnementalement responsables.

L'interviewée AB9 rappelle une autre activité de sensibilisation développée, concernant l'utilisation de partenariats avec des ONG ou avec des agences publiques, et visant à transférer la connaissance accumulée dans des maisons d'enfants et d'adolescents (développées par l'Institut du Groupe A Brésil) et, grâce à cela, gagner en ampleur, c'est-à-dire pouvoir s'occuper d'un plus grand nombre de personnes.

"La deuxième stratégie est la réalisation de partenariats, ou avec des ONG ou avec des agences publiques, pour qu'on puisse avoir une participation à grande échelle, en transférant la technologie développée dans les maisons, à ces Institutions, en formant des éducateurs de ces institutions sociales ou publiques, pour qu'ils développent le même travail, et qu'on puisse avoir une participation sur une plus grande échelle [...]" (Interviewé AB9)

⁴² Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe A (document numéro 1), comme présenté à l'Annexe I.

Il est à remarquer que le Groupe travaille la sensibilisation au développement durable, principalement à travers la dissémination et l'échange d'informations et de pratiques développées par ses unités dans les divers pays, et aussi, par ses salariés dans chaque pays. De plus, la sensibilisation de quelques importants *stakeholders* (Bansal, 2003) comme les employés, les consommateurs et les communautés, représentent aussi une importante forme de sensibilisation. Les milliers d'employés, de consommateurs et de communautés affectés, passent par différents niveaux de sensibilisation, ou d'apprentissage (*single loop* et *double loop*, Argyris et Shon, 1996). Une incitation encore plus grande aux initiatives individuelles des personnels pour la génération des idées liées au développement durable (Bansal et Roth, 2000 ; Anderson et Bateman, 2000 ; et Ramus et Steger, 2000) serait aussi intéressante.

Que ce soit de manière formelle (rapports, revues, réunions, séminaires) ou informelle, (contacts personnels) les échanges se sont établis comme le suggèrent Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004). Un important *insight*, qui émerge ici, est la continuité de l'exploration de mécanismes formels, comme ceux déjà utilisés (en pouvant donner plus d'accent à d'autres, comme l'utilisation d'intranet pour l'échange d'informations et la réalisation de séminaires plus fréquents pour les intégrants des départements de développement durable dans les diverses unités du monde), et une plus grande exploration de mécanismes informels, en stimulant un plus grand contact personnel parmi les intégrants des départements de développement durable autour du monde (pour qu'ils se contactent plus régulièrement, en visant à lever des doutes et à échanger des idées), et même à travers la création de projets sur ce sujet, qui soient développés par des équipes internationales, formées d'intégrants de divers pays, comme le suggèrent Martinez et Jarilo (1989). L'intéressant ici serait d'intégrer de plus en plus les *stakeholders* (internes et externes, globaux et locaux) dans les activités de sensibilisation, en les invitant à participer à certains des séminaires, en leur distribuant des rapports de développement durable, ou en les invitant à participer à des projets internationaux ou nationaux pour des actions de développement durable. Le Tableau 48 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 48: Observé et *Insights* liés à la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable du Groupe A.

Niveaux	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Activités formelles	- Intensification des séminaires avec des

	(rapports, revues, intranet et internet, séminaires) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs des Filiales;	intégrant du département de développement durable de diverses Filiales et avec la participation de certains stakeholders globaux; - Développement de projets de développement durable internationaux avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders globaux.
Siège (<i>stakeholders</i> France)	- Activités formelles (rapports, revues et séminaires, réunions) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs de la communauté;	- Intensification des réunions en France sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux; - Développement de projets de développement durable nationaux (France) avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders locaux.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	- Activités formelles (projets avec des consommateurs, avec des enfants et avec des fournisseurs) pour la sensibilisation sur le développement durable.	- Intensification des réunions au Brésil sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux; - Développement de projets de développement durable nationaux (Brésil) avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders locaux.

2.5.4 Considérations finales sur le Cas du Groupe A

Comme on a commenté dans le début de ce chapitre, chaque un des cas étudié a explicité le fait que les Groupes développent des stratégies de développement durable qui évoluent au long des années, en variant entre la priorité de la dimension économique à travers le référentiel financier et l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Ceci signifie que le Groupe est constamment en train de transiter entre des projets et des actions plus guidées pour le

référentiel financier et des projets et des actions plus guidés pour le référentiel durable. C'est exactement ceci qui donne le caractère paradoxal de la stratégie de développement durable du Groupe.

Martinet et Reynaud (2004) proposaient déjà cette caractéristique pour la stratégie. En ayant comme base le travail de ces auteurs, c'est intéressant ici, d'explicitier (Tableau 49) ce jeu entre les référentiels financier et durable dans le Groupe A, en résumant certaines des caractéristiques présentées dans chacune des 3 thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel) utilisées ici.

Tableau 49: Transit entre le référentiel financier et durable dans les éléments et caractéristiques du Groupe A

Thématiques	Éléments	Référentiels	
		Financier	Durable
Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Au Brésil et en France, il n'y a pas de personne spécifique responsable du développement durable, pour chaque magasin.	Directoire et comité de Développement Durable au niveau International.
	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	Le ciblage dans les shareholders est encore le principal vecteur d'action du Groupe, soit au niveau International, soit au Brésil.	Explicite la division de résultats financiers entre les stakeholders et développe des actions en faveur des stakeholders, soit internationalement, soit en France ou au Brésil.

Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	La dimension économique se révèle encore prioritaire, soit Internationalement, soit au Brésil.	Principalement à travers des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, le Groupe insère chaque fois plus la discussion de développement durable dans le contenu de ses objectifs (International et Brésil) ; Décentralisation de décisions au niveau local.
	Posture d'Entreprise	Des valeurs liées à la dimension économique continuent à guider une grande partie des projets de l'entreprise.	Des valeurs liées au Développement Durable sont, chaque fois plus, partagées et sont aussi stimulées par la haute direction (au niveau International et au Brésil).
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Activités de formation classique, liées au secteur de la grande distribution.	Activités de sensibilisation des employés, communautés, clients et fournisseurs au niveau international et au Brésil.

Comme on peut percevoir, le jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable peut se faire dans chacune des caractéristiques de chacun des éléments (comme cela arrive dans la Division de Résultats entre les divers Stakeholders, dans la thématique de la Gouvernance d'Entreprise), comme entre les éléments (comme cela arrive dans la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable, qui possède déjà une orientation plus orientée vers le référentiel durable, ou dans le Contenu et Fixation d'Objectifs où la dimension économique se révèle encore comme la dimension la plus importante, caractéristique d'une orientation plus orientée vers le référentiel financier).

On remarque que l'objectif de ce tableau n'est pas de dire, d'une façon unique et déterministe, si une certaine caractéristique est dans le référentiel financier ou dans le référentiel durable. L'objectif

est d'expliciter l'idée de flux, où les caractéristiques transitent entre les deux, en étant plus orientées d'un côté ou de l'autre. Ici, existe le concept de dialogique, comme présenté par Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). En fait, il n'est pas ici dit que les deux sont antagoniques. Il est dit que le référentiel durable et le référentiel financier sont dans une relation complémentaire, antagonique et concurrente, simultanément. C'est ce qui explicite le paradoxe de la stratégie de développement durable du Groupe. Chacune de ces caractéristiques doit être comprise non par sa classification fixe en tant que financière ou durable, mais justement par le flux, par la notion de dialogique des actions et projets qui se produisent dans chacune d'elles et entre elles.

Il est également intéressant de souligner un tableau résumé (Tableau 50) de la posture du Groupe concernant certaines des propositions théoriques liées au développement durable, qui ont été présentées au Chapitre 2 de la Partie II. Ce Tableau donne une notion de la posture du Groupe, en soulignant sa disposition d'avancer dans le développement de projets qui bénéficient les *stakeholders*.

Tableau 50: Caractéristiques du Groupe A, par rapport aux propositions théoriques sur développement durable.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES	Siège/Filiale	Siège/Local	Filiale/Local	AUTEURS RÉFÉRENCE
Stakeholders	Il n'y a pas de grande intégration des diverses Filiales dans la politique générale de développement durable du Groupe.	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders (principalement communautés locales). Actions proactives et réactives par rapport aux stakeholders.	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders (création d'un Institut Social). Actions proactives et réactives par rapport aux stakeholders.	Steurer et al. (2005)

Gouvernance d'Entreprise	Partage avec les principaux stakeholders, sans montrer beaucoup de détails. Comité de développement durable.	Il n'y a pas de tableau spécifique pour la répartition en France. Comité de développement durable	Répartition avec les principaux stakeholders, mais non montrée, du point de vue financier.	Martinet et Renaud (2004)
	À travers le rapport annuel et de développement durable.	À travers le rapport annuel.	À travers le rapport annuel et de développement durable.	Mauléon (2005); D'Humière s (2005); Ballet (2005)
Éthique d'Entreprise	Caractéristique d'une posture pratique	Caractéristique d'une posture pratique	Caractéristique d'une posture pratique	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)
	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)
	Sans campagne spécifique à tous les pays.	Principalement des activités de sensibilisation liées à des campagnes de produits de santé, ou nutritionnelles	Principalement à travers des produits Bio ou des produits dérivés du Programme Caras do Brasil.	Fergus et Rowney (2005b)

Apprentissage Organisationne 1	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Argyris et Schon (1996)
	Activités de sensibilisation internes	Activités de sensibilisation internes	Activités de sensibilisation internes	Bansal (2003)
	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)

Un autre aspect important à souligner est que de ce cas, soit par les caractéristiques observées, soit par les *insights* du chercheur, il a été possible d'établir certaines relations entre des concepts reconnus dans la littérature traditionnelle sur la relation Siège/Filiale et les 5 éléments qui ont émergé dans chacune des thématiques. Il est intéressant de souligner que dans la majorité des cas, cette proximité n'a pas été faite au sens littéral de la proposition des auteurs, mais à travers des adaptations des concepts à la thématique du développement durable. Le Tableau 51, montre ces relations.

Tableau 51: Relations entre les thématiques et les éléments du Groupe A et des propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale.

Thématiques	Eléments	Relations Siège/Filiale - Propositions observées et adaptées
-------------	----------	--

Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Multinationale Polycentrique - Perlmutter (1984) Mobilité de personnes (en élargissant aux stakeholders) - Harzing (2001); Edstrom et Galbraith (1977; 1994) et Beddi (2004)
	Répartition de Résultats entre les Divers Stakeholders	Justice Procédurale (1 - le niveau corporatif connaît la situation locale des stakeholders et 2 - le niveau corporatif est équitable dans la prise de décision dans la relation avec et entre les stakeholders) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
Éthique d'Entreprise	Fixation et Contenu d'Objectifs	Justice Procédurale (1- l'existence de double communication entre le Groupe et les stakeholders (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction des stratégies des Multinationales 2 - la possibilité de ces stakeholders de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et 3 - la bonne communication des stratégies définies) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
	Posture d'Entreprise	Contrôle et Coordination par la Culture Organisationnelle - Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Échanges formels et informels - Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004).

Ainsi, le caractère paradoxal et complexe de la stratégie de développement durable du Groupe (transitant entre les référentiels financier et durable) et cet effort d'intégrer, même d'une façon élargie, quelques propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale, vont émerger aussi dans les

3 autres cas étudiés, ce qui peut commencer à être perçu à partir de la section prochaine, où est présenté le cas du Groupe B.

Section III : Étude dans le Groupe B

L'étude réalisée dans le Groupe B a aussi obtenu un bon niveau de profondeur. La quantité d'informations auxquelles l'accès était possible a été grande, même si moindre par rapport à l'étude du Groupe A. Comme il sera explicité, et également pour être dans le même secteur, l'étude du cas du Groupe B corrobore avec diverses analyses faites précédemment dans l'étude du Groupe A. Finalement, des différences sont aussi explicitées à partir des différentes caractéristiques présentées.

Sont soulignés, à suivre, exactement pour expliciter la contribution de ce deuxième cas, l'historique du Groupe B, l'activité internationale du Groupe, l'activité du Groupe en France (pays où est localisée le Siège), l'activité du Groupe au Brésil, la compréhension donnée ici pour la relation Siège/Filiale, ainsi que quelques considérations finales sur ce cas.

3.1 Historique du Groupe B

Le Groupe B, bien que plus jeune que le Groupe A, représente aujourd'hui, dans le scénario mondial, une des plus grandes entreprises de la grande distribution mondiale. La description du Groupe B peut être divisée en 7 phases, jusqu'aux jours actuels.⁴³

La première phase s'est déroulée pendant les années 1960 et est marquée par les dates et faits suivants :

- En 1959 est créé le Groupe par la famille Fournier et Defforey ;
- En 1960, le Groupe ouvre son premier supermarché à Annecy (Haute-Savoie);
- En 1961, il est créé une des importantes marques qui constituent le Groupe, lequel ouvre son premier supermarché, en 1962, à Mantes-la-Ville (Yvelines) ;
- En 1963, le Groupe ouvre le premier hypermarché à Sainte-Geneviève-des-bois (Essonne), avec 2500 m² de Superficie, 12 caisses et 400 places de parkings ;
- En 1969, le Groupe ouvre son premier hypermarché à l'étranger, en Belgique.

La deuxième phase s'est déroulée pendant la décennie de 1970 et est marquée par les dates et faits suivants :

- En 1970, les actions du Groupe sont mises en bourse, à la Bourse de Paris ;

⁴³ Les informations présentées dans cette sous-section sont le résultat de l'analyse du document numéro 49, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe J. Les informations concernant les noms de personnes et les répartitions par dates ont été respectées conformément au contenu du document analysé.

- En 1973, le Groupe ouvre son premier hypermarché en Espagne ;
- En 1975, le Groupe ouvre son premier hypermarché au Brésil ;
- En 1976, le Groupe lance les produits "libres", ou sans marque ;
- En 1977, de nouvelles marques sont créées pour le développement du commerce de proximité ;
- En 1979, une autre marque est développée pour travailler avec le segment de maxi discount (grandes remises).

La troisième phase s'est réalisée pendant la décennie de 1980 et est marquée par les dates et faits suivants :

- En 1981, le Groupe lance une carte propre pour les paiements ;
- En 1982 est ouvert le premier hypermarché en Argentine ;
- En 1984, le Groupe lance des services d'assurance pour ses clients ;
- En 1985, sont lancés les produits avec la marque propre du Groupe ;
- En 1988 est acquise une chaîne européenne supplémentaire, avec 128 magasins ;
- En 1989, le Groupe ouvre son premier hypermarché en Asie, à Taiwan.

La quatrième phase s'est déroulée pendant la décennie de 1990 et est marquée par les dates et faits suivants :

- En 1991, le Groupe ouvre son premier hypermarché en Grèce ;
- En 1992 sont créés les premiers "réseaux de qualité" certifiant la traçabilité des produits ;
- En 1993, le Groupe ouvre ses premiers magasins en Italie et en Turquie ;
- En 1994, le Groupe s'installe au Mexique et en Malaisie ;
- En 1995, le Groupe ouvre son premier magasin en Chine ;
- En 1996, le Groupe continue à se développer en Asie, ouvrant des magasins en Thaïlande, en Corée et à Hong Kong ;
- En 1997, le Groupe s'installe à Singapour et en Pologne. En outre, est lancée la ligne de produits Bio ;
- En 1998, le Groupe ouvre ses premiers magasins au Chili, en Colombie et en Indonésie. Le Groupe continue son processus d'acquisitions, en acquérant des chaînes en Belgique, en Argentine et en Italie ;
- En 1999, le Groupe devient le premier Groupe Européen de distribution et le deuxième mondial. Le Groupe acquiert 85 supermarchés au Brésil.

Les cinquième (2000-2001), sixièmes (2002-2003) et septièmes (2004-2005) phases sont marquées par les dates et faits suivants :

- En 2000, le Groupe ouvre son premier magasin au Japon, fait un partenariat avec une chaîne Suisse pour son activité dans ce pays et lance un programme pour lequel ses fonctionnaires deviennent actionnaires du Groupe (ayant l'adhésion d'environ 60% d'entre eux) ;
- En 2001, le Groupe entre dans le marché portugais ;
- En 2003, le Groupe continue ses acquisitions et partenariats en Italie et en Norvège;
- En 2004, le Groupe continue son expansion dans des pays d'Europe et d'Asie ;
- En 2005, le Groupe réalise des changements dans son système de gouvernance, avec la désignation d'une nouvelle direction et d'un nouveau système de contrôle. Les acquisitions, les partenariats et les enlevés continuent dans le monde entier.

3.2 Action Internationale

Devant cet historique, le Groupe B est, actuellement (2005), le plus grand Groupe du secteur en Europe et le deuxième au monde. Il est présent dans 30 pays, et compte sur plus de 436.000 collaborateurs, avec un chiffre d'affaires de 93.6 milliards d'euros et une activité dans la grande distribution (approximativement 12.028 magasins), divisée en : hypermarchés (926), supermarchés (2.455), maxi discount (5.451) et magasins de proximité (3.196).⁴⁴

Le Tableau 52 résume l'évolution des principaux résultats du Groupe dans les dernières années.

Tableau 52: Principaux résultats du Groupe B dans les dernières années

Principaux résultats du Groupe	2001	2002	2003	2004	2005
Moyenne de Collaborateurs	511.675	396.662	419.040	430.695	436.474
Chiffre d'Affaire (en Millions d'euros) TTC ⁴⁵	67.521	68.729	70.486	90.681	93.614
Nombre de magasins	9.200	9.632	10.378	11.080	12.028
Activité Internationale (nombre de pays)	30	31	29	32	30

Source: Rapports de Développement Durable 2001, 2002, 2003, 2004 et 2005 (Documents numéros 29, 30, 31, 32 et 33 comme présenté au chapitre 3) et

⁴⁴ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29), comme présenté à l'Annexe J.

⁴⁵ Toutes taxes comprises.

Rapports Annuels 2001, 2002 et 2003 (documents numéros 45, 46, 47, 48 et 49).

Comparativement aux résultats présentés dans le Tableau 28 sur les données du Groupe A, on observe que dans le Groupe B, le nombre d'employés a subi une grande chute de 2001 à 2002, et il est en train de se récupérer, graduellement, ces dernières années, au contraire du Groupe A, dont le nombre d'employés augmente à chaque année. Par rapport au chiffre d'affaire annuel, le Groupe B a une croissance constante dans les dernières années, tandis que le Groupe A a varié continuellement dans cette même période.

Ces principaux résultats du Groupe B sont divisés de la façon suivante, entre les 3 principales régions d'activité du Groupe (Tableau 53).

Tableau 53: Principaux résultats du Groupe B dans les différents pays d'activité.

Région/Pays	Chiffre d'Affaire TTC (en Millions d'euros)	Magasins	Collaborateurs
EUROPE	77.468	10.512	292.680
France	44.468	3.831	135.103
Espagne	13.619	3.003	67.903
Italie	7.320	1.495	26.061
Belgique	5.285	526	18.422
Grèce et Chypre	2.295	684	13.366
Portugal	1.306	397	5.250
Pologne	1.173	103	15.397
Suisse	645	12	2.501
Turquie	1.349	461	8.677
AMÉRIQUE LATINE	6.127	885	72.912
Brésil	3.944	370	48.354
Argentine	1.519	494	19.066
Colombie	664	21	5.492
ASIE	6.280	424	70.882

Chine	2.064	303	35.414
Taiwan	1.353	37	9.591
Corée du Sud	1.538	31	6.326
Thaïlande	484	23	7.432
Indonésie	518	20	7.979
Malaisie	226	8	3.537
Singapour	97	2	603

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (Documents numéro 29 comme présenté au chapitre 3).

3.2.1 Valeurs du Groupe

Le Groupe B a l'ambition de devenir la référence dans le secteur de la grande distribution, en ce qui concerne la protection de la santé, la sécurité du consommateur et de son environnement. Ce projet se traduit en 7 valeurs qui sont appelées "valeurs fortes"⁴⁶:

- Liberté:
 - Respecter la liberté de choix du client par la variété des formats et la diversité des produits et des marques. La renforcer par une information complète et objective;
 - Donner aux consommateurs la liberté d'acheter à des prix correspondants à leur pouvoir d'achat;
 - Permettre au plus grand nombre d'avoir accès à la consommation;
 - Donner à tous les collaborateurs le droit à l'initiative et la liberté d'entreprendre.
- Responsabilité:
 - Assumer pleinement les conséquences de nos actes vis-à-vis de nos clients, de l'entreprise et de ses collaborateurs, des institutions, de l'environnement.
- Division:
 - Mettre notre savoir-faire et la force de l'entreprise au service de la création de valeur, à partager entre nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires, nos partenaires et nos fournisseurs.
- Respect:

⁴⁶ Comme souligné dans le Rapport de Développement Durable 2005 (document nombre 29), comme est présenté dans l'Annexe J.

- Respecter nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos clients. Être à leur écoute et admettre leurs différences. Comprendre et respecter les modes de vie, les habitudes, les cultures, les intérêts de chacun, partout où nous sommes présents.

- Intégrité:

- Respecter les engagements et la parole donnée et agir honnêtement vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des fournisseurs. Être intègre, individuellement et collectivement.

- Solidarité:

- Dans les collectivités où nous exerçons notre métier, pays, villes, quartiers, contribuer au développement de l'économie locale, à l'emploi, à la formation et à la lutte contre l'exclusion ;

- Mettre en oeuvre une politique de commerce équitable en développant le partage de la valeur ;

- Être également solidaires entre nous, au sein du Groupe, quels que soient notre métier, notre fonction, notre enseigne.

Il est notoire que le Groupe cherche à inclure une grande quantité de *stakeholders* et d'actions individuelles et collectives à travers cet ensemble de valeurs. Leur base est formée par certains des principaux projets et actions développés depuis le commencement formel du développement durable dans le Groupe, en 2001.

3.2.2 Bilan des activités entre 2002-2005

Formellement, le Groupe a commencé à s'organiser pour le développement durable à partir de 2001, bien qu'il sera montré que des actions liées au développement durable étaient déjà réalisées bien auparavant. Le Tableau 54 montre les principaux engagements du Groupe et un bilan des activités orientées vers le développement durable, qui ont été réalisées entre 2002 et 2005.

Tableau 54: Engagements et bilan des principales actions entre 2002-2005.

ENGAGEMENTS	BILAN 2002-2005
<p align="center">Notre démarche de progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de la démarche • Dialogue avec les parties prenantes 	<p>Mise en place d'une organisation Développement Durable coordonnée à la qualité et à la gestion des risques.</p> <p>Intégration des principaux indices d'Investissement Socialement Responsable (ISR) : présence dans 9 indices.</p> <p>Éligibilité dans les grands fonds ISR.</p> <p>Reporting systématique et international sur 22 indicateurs clés, devenu un outil de conduite et de suivi de la politique de Développement Durable par les pays et Business Units.</p> <p>Groupe B Attitude : outil d'autoévaluation des pratiques du Développement Durable des Business Units.</p>
<p align="center">La qualité et la sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité et sécurité des produits • Sécurité des clients et du personnel sur nos sites 	<p>Mise en place de relais scientifiques locaux adaptés aux implantations Groupe B.</p> <p>Mise en place progressive du Tableau de Bord Qualité (TBQ) en Europe.</p> <p>Diffusion des bonnes pratiques sur la chaîne du froid dans tous les pays.</p> <p>Généralisation des audits hygiène en magasin.</p>
<p align="center">Le respect de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des impacts sur l'effet de serre • Préservation des ressources naturelles • Gestion et réduction des déchets • Préservation de la qualité et disponibilité de l'eau • Préservation de la biodiversité 	<p>Création d'une gamme de produits de la mer "Pêche responsable" en France et en Belgique</p> <p>Déploiement des produits bio et Filières Qualité Carrefour (FQC) à l'international.</p> <p>Réalisation d'une Analyse du Cycle de Vie (ACV) des sacs de caisse. Initiative saluée et utilisée par de nombreux acteurs privés et publics concernés par cette problématique.</p> <p>Internationalisation de l'offre alternative aux sacs de caisse jetables.</p> <p>Mise en place d'initiatives dans de nombreux pays pour optimiser et réduire notre impact logistique : transport fluvial, ferroutage, aquazole, backhaul.</p> <p>"Verdissement" des achats papier en Europe.</p>

	Intégration de volets environnementaux dans les référentiels d'audit qualité en magasin en France.
Notre responsabilité économique et sociale <ul style="list-style-type: none"> • Respect de nos fournisseurs • Implication dans l'économie locale • Motivation de nos équipes • Satisfaction de nos clients 	Politique d'audits sociaux fournisseurs, renforcée depuis 2003 par des programmes de ré-audits/à fin 2005, 1070 audits sociaux ont été menés, dont 872 audits initiaux et 198 ré-audits.
	Lancement de Groupe B Attitude dans cinq pays.
	Création de Clubs fournisseurs (Filières Qualité Groupe B, Reflets de France).
	Aide à l'export de PME françaises : 1 200 portages en 2005.
	Lancement de produits premier prix à l'international.
	Sensibilisation des clients et collaborateurs à l'environnement à travers des animations en magasin, et notamment la participation à la Journée Mondiale de l'Environnement depuis 2002.

Source: Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe B (document numéro 29)

Ce Tableau montre la diversité d'actions et de projets que le Groupe B développe depuis le commencement formel de sa politique de développement durable, depuis 2002. Est observable l'objectif de développer des projets qui engagent les principaux *stakeholders* comme les fournisseurs, les collaborateurs, les clients et les communautés. En outre, est également remarquable un objectif d'internationalisation des programmes, qui commencent souvent en France (ou dans quelque autre Filiale) et qui sont ensuite, obtenant de bons résultats, repassés à d'autres Filiales, dans d'autres régions.

En 2005, le Groupe B a réussi à mener divers projets qu'il s'était proposés, bien que certains d'entre eux soient encore en phase de développement et d'évolution. Le Tableau 55 montre certains de ces projets et l'avancement en chacun d'eux.

Tableau 55: Statut de certains des principaux projets et actions du Groupe B en 2005.

PROGRÈS SIGNIFICATIFS EN 2005	STATUS
Signature de 70 nouvelles Filières Qualité Groupe B en 2005.	Performant.
Déploiement des formations incendie et sécurité des clients en magasin.	À renforcer ou à déployer.

Déploiement à l'international des Semaines de la Nutrition en magasin.	À renforcer ou à déployer.
Poursuite des actions de réduction de sacs de caisse jetables.	À renforcer ou à déployer.
Mise en oeuvre de la Charte sur la Diversité (Mission Handicap et intégration du personnel handicapé dans différents pays).	À renforcer ou à déployer.
Écoutes du Personnel réalisées dans 19 Business Units de 11 pays en 2005.	Performant.
Engagement du Groupe en faveur d'une norme internationale garantissant les droits de l'Homme.	Performant.
Déploiement de modes de transport alternatifs en France et autres pays d'Europe.	À renforcer ou à déployer.
Organisation de présentations spécifiques au Développement Durable pour les investisseurs.	À renforcer ou à déployer.

Source: Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe B (document numéro 29)

Les actions soulignées révèlent encore l'amplitude des projets liés au développement durable qui sont faits par le Groupe B. Certains d'entre eux sont constamment classés comme actions à renforcer ou à poursuivre, à cause de leur caractère de projets continus. Le projet de développement d'une carte de diversité du Groupe à utilisation internationale est à noter, qui stimule l'inclusion sociale de handicapés et d'autres minorités. A noter également le projet d'organisation de présentations spécifiques sur le développement durable pour les investisseurs, comme manière de les informer, mais aussi de les sensibiliser sur l'importance de considérer ce sujet, dans leur décision d'investissement. Ici, est encore renforcé le caractère de constant "aller et retour" entre le référentiel financier et le référentiel durable (comme suggéré en Martinet et Reynaud, 2004), compte tenu du fait que le Groupe a besoin d'évaluer constamment quels sont les projets qu'il peut faire avancer, dans quels projets il a besoin d'être plus prudent, et dans quels projets il a besoin d'attendre de meilleures conditions pour les appliquer.

3.3 Activité du Groupe B dans le pays Siège (en France)

En France, le Groupe adopte normalement quelques actions et projets pilotes en termes de développement durable, qui, ensuite, dans le cas d'une bonne évaluation, sont développés aussi dans les autres Filiales du Groupe autour du monde. On remarquera ici certaines des activités réalisées spécifiquement dans les hypermarchés, dans les supermarchés et dans les magasins de proximité, ainsi que la performance, en France, dans certains des indicateurs liés au développement durable.

Dans les hypermarchés, une des principales actions qui est développée en France concerne les journées de la nutrition. Un guide avec des orientations de comment se nourrir de manière équilibrée est distribué aux clients. Ce guide s'appuie sur les recommandations du Programme National de Nutrition et de la Santé, et est légitimé par l'analyse d'un *expert*. Le guide apporte des Conseils sur la nutrition et sur l'hygiène. Les catalogues de publicité ont été révisés pour incorporer cette campagne en faveur d'une bonne nutrition, ainsi qu'un mini-site a été élaboré pour les clients, afin d'y proposer des informations et des indications sur la nutrition. Des actions pour la sensibilisation des enfants sur l'importance d'une bonne nutrition ont aussi été organisées dans les magasins.

Encore pour les clients, mais aussi pour les collaborateurs et pour la collectivité en général, le Groupe a développé un site pour la dissémination d'informations et pour la sensibilisation sur l'environnement et sur le respect à la richesse du patrimoine régional.

Dans les supermarchés, à travers un partenariat avec l'ONG WWF, le Groupe a travaillé 3 axes principaux : communication, gestion d'actifs et stratégie d'achats. Par rapport à la communication, une importante campagne de sensibilisation sur l'eau a été réalisée, au moyen d'une distribution à la population de guides éducatifs. Par rapport à la gestion d'actifs, le Groupe cherche à appliquer des dispositifs d'économie de l'eau, quand il construit ou améliore ses magasins. Des activités guidées vers la responsabilité au moment des achats sont aussi développées.

Les magasins de proximité, eux, exercent un important rôle, principalement dans le milieu agricole, pour maintenir l'emploi dans la région à travers l'offre de leurs produits et de leurs services. De plus, des actions de réduction de l'impact environnemental sont aussi développées dans ce type de magasins, principalement des actions liées à l'économie d'énergie. Des activités de conseils pour une nutrition équilibrée sont aussi réalisées, en plus d'investir dans la qualité et dans la fraîcheur de fruits et de légumes à être mis à la disposition des clients.

À travers ces activités, dans ces différents types de magasin, quelques indicateurs liés au développement durable sont évalués par le Groupe, montrant sa performance. Le tableau 56 montre ces indicateurs.

Les résultats, dans ces indicateurs, montrent un peu du profil d'activité du Groupe en France, même s'il n'existe pas d'informations pour tous les ans, dans tous les indicateurs présentés. Il est intéressant de souligner le caractère de flux présenté par les résultats. Plutôt que de penser que le Groupe avancerait constamment vers des améliorations de certains indicateurs comme la consommation de l'eau et d'énergie, ou dans le nombre de références de produits bio ou écologiques, ou dans la participation de fournisseurs locaux dans les achats du Groupe, ou dans le taux de formation des employés, il est ici perçu qu'il existe des augmentations et des diminutions dans ces indicateurs, au long des années. Ceci suggère que le Groupe ait dû s'adapter, pour manager ces différents indicateurs. Cette discussion ramène à la proposition de Martinet et Reynaud (2004), qui suggèrent que les entreprises transitent constamment entre un référentiel financier et un référentiel durable. C'est la complexité dans la gestion de ces indicateurs qui touchent à différents secteurs de la société qui produit ce jeu d'augmentation et diminution dans les résultats. Il est également intéressant de souligner que, dans des années comme 2004 où plusieurs indicateurs ont eu une mauvaise performance (produits bio ou écologiques, formation de salariés, participation de fournisseurs locaux dans les achats, etc), d'autres ont compensé, en maintenant une tendance à l'amélioration, tels que le recyclage de déchets ou l'insertion de travailleurs handicapés. C'est-à-dire qu'entre les indicateurs, ce jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable a également lieu.

Tableau 56: Indicateurs liés au développement durable et performance en France

Indicateurs	Performance en France			
	2002	2003	2004	2005
Nombre de références des produits bio ou écologiques à marques propres ou d'enseignes	187	-	582	398
Nombre de produits Filières Qualité	-	74	71	74
Nombre de contrats Filières Qualité	-	249	244	246
Part des achats des produits alimentaires contrôlés avec les fournisseurs locaux (en %)	-	81%	87,8%	78,2%
Consommation d'énergie (en kWh/m2 de surface de vente)	-	830	781	793
Consommation d'eau (en m3/m2 de surface de vente)	0,6	0,4	1,04	1,01
Déchets recyclés (en kg/m2 de surface de vente)	-	-	65	71

Émissions de CO2 par unité de transport (en kg, supermarché et magasins de proximité)	-	6,8	6,7	6,5
Taux de formation (en % - Nombre d'heures de formation/nombre d'heures travaillées)	-	0,8	0,38	0,51
Part de femmes dans le management (en %)	16%	25%	26%	26%
Nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés (en hypermarchés)	-	-	2472	299 5

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29), 2004 (document numéro 30), 2003 (document numéro 31) et 2002 (document numéro 32).

3.4 L'Activité du Groupe B à travers la Filiale Brésilienne

Le profil international du Groupe B se reflète dans la dissémination de certains projets et de certaines actions aux diverses Filiales autour du monde. Le Brésil représente une des importantes Filiales du Groupe, ayant été l'un des premiers pays que le Groupe a pénétré après sa création en France. Ces longues relations avec le marché brésilien et avec la Société brésilienne se reflètent dans un important historique d'activité au Brésil, ainsi que dans certains résultats relatifs à quelques indicateurs et à quelques engagements.

3.4.1 Historique de la Filiale Brésilienne

Différemment du Groupe A, le Groupe B, au Brésil, a eu, depuis le début, une activité à partir d'une structure propre. Il n'y a pas été acquis d'entreprise déjà existante et possédant une tradition dans le marché, comme dans le cas du Groupe A. En fait, l'historique du Groupe B au Brésil, se confond avec l'histoire générale du Groupe. Pour ces raisons, quelques faits méritent d'être soulignés.⁴⁷

Comme il a été présenté dans l'historique mondial du Groupe, en 1975, est ouvert le premier hypermarché du Groupe au Brésil, dans la ville de São Paulo. Ensuite, en 1976, un hypermarché est ouvert dans la ville de Rio de Janeiro, consolidant une position dans les deux principales villes du pays.

⁴⁷ Les informations, retirées du Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe B Brésil, sont l'analyse du document numéro 67, concernant ce Groupe, comme présenté à l'Annexe J.

À partir de ce moment-là, le Groupe continue son projet d'expansion, atteignant 10 magasins en 1985. En 1987, la première ferme du Groupe B est ouverte et en 1991, le Groupe devient le premier Groupe brésilien dans le segment d'hypermarchés.

En 1997, le Groupe acquiert 8 hypermarchés d'une chaîne brésilienne, et, en 1999, une nouvelle marque du Groupe entre au Brésil, à partir de l'acquisition d'autres chaînes nationales. Dans ce demi temps, est créée l'étiquette "Garantie d'Origine" au Brésil, dans l'année de 1998.

En 2001, une marque supplémentaire du Groupe est lancée dans le pays et le programme de responsabilité sociale corporative est mis en pratique. En 2004, un plan de repositionnement de la marque dans le marché est débuté, et, en 2005, ce repositionnement est mis en pratique, à travers un nouveau format de magasins, de création de pharmacies, des agences de tourisme, et du Service Ami du Client (SAC).

3.4.2 Principaux Résultats de l'Activité de la Filiale Brésilienne

Actuellement, la Filiale brésilienne compte plus de 48 mille collaborateurs travaillant dans 161 unités, entre hypermarchés et supermarchés. Le Groupe a conclu l'année 2005 avec un chiffre d'affaires de 4,8 milliards⁴⁸ d'euros.⁴⁹

Ces résultats font du Groupe B Brésil l'une des plus grandes chaînes de la grande distribution de ce pays, ce qui signifie un important impact sur la vie des diverses communautés locales, en différentes parties du territoire brésilien. En ce sens, de même qu'en France, quelques indicateurs liés au développement durable sont aussi utilisés pour l'évaluation des activités au Brésil. Le tableau 57 montre l'évolution de certains de ces indicateurs dans les dernières années.

Tableau 57: Indicateurs liés au développement durable et performance au Brésil

Indicateurs	Performance au Brésil			
	2002	2003	2004	2005
Nombre de références des produits bio ou écologiques à marques propres ou d'enseignes	-	-	0	0

⁴⁸ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

⁴⁹ Les informations, retirées du Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe B Brésil, sont le résultat de l'analyse du document nombre 67, concernant à ce Groupe, comme présenté à l'Annexe J.

Nombre de produits Filières Qualité	-	-	63	88
Nombre de contrats Filières Qualité	38	50	137	276
Part des achats des produits alimentaires contrôlés avec les fournisseurs locaux (en %)	-	-	100	99,1
Consommation d'énergie (en kWh/m ² de surface de vente)	-	651	633	615
Consommation d'eau (en m ³ /m ² de surface de vente)	-	-	3,27	2,47
Déchets recyclés (en kg/m ² de surface de vente)	-	71,5	20	24
Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg, supermarchés et magasins de proximité)	-	7,6	7,5	7,6
Taux de formation (en % - Nombre d'heures de formation / nombre d'heures travaillées)	-	-	0,38	0,18
Part de femmes dans le management (en %)	42	17	17	18
Nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés (en hypermarchés)	-	-	-	-

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29), 2004 (document numéro 30), 2003 (document numéro 31) et 2002 (document numéro 32).

Il peut être ainsi observé qu'en France, la performance de la Filiale Brésilienne dans ces indicateurs révèle encore le caractère de constante transition entre le référentiel financier et le référentiel durable, comme suggéré par Martinet et Reynaud (2004). En fait, même s'il manque des données pour certaines années, il faut remarquer que, dans quelques indicateurs comme la participation de femmes dans la gestion ou la quantité de déchets recyclés, tout au long des années, des améliorations sont produites, ainsi que des régressions, dans la performance de la Filiale. Ceci est aussi compensé entre les différents indicateurs, compte tenu que d'autres indicateurs, comme la consommation d'énergie et de l'eau, ou l'émission de CO₂, ont progressé en performance, ou sont restés au même niveau.

3.4.3 Principaux Engagements et Projets développés dans la Filiale brésilienne

Les engagements et les objectifs de la Filiale brésilienne sont alignés sur la politique générale définie par le Groupe, internationalement. Même s'il y a des adaptations locales, cet alignement est

perceptible. Dans son Rapport Social 2005, la Filiale brésilienne présente ses responsabilités économiques, sociales et environnementales.

Du côté économique, la Filiale se positionne pour être responsable des aspects suivants:

- Choix des Produits : Prix correspondants aux différents niveaux de pouvoir d'achat; grande variété de produits et réduction d'emballages ;
- Relations avec des Fournisseurs Agricoles : Construction de relations durables avec les fournisseurs ; promotion de commerce responsable et socialement juste ;
- Transport des Produits : Optimisation de la chaîne d'approvisionnement ;
- Gestion du Magasin : Ressources pour la réduction de la consommation d'énergie ; classement et réduction de pertes ; assurer la sécurité dans le magasin ;
- Motivation des Employés : Administration des équipes ; rémunération juste ;
- Satisfaction des Consommateurs : Les entendre et aller à la rencontre de leurs nécessités ; permettre que les marchandises soient disponibles à tous ;
- Création de Racines Locales : Génération d'emplois, dans les lieux où se trouvent les magasins.

Du point de vue social, la Filiale se positionne pour être responsable des aspects suivants:

- Choix des Produits : Prix correspondants aux différents niveaux de pouvoir d'achat; amples possibilités d'action ; haute qualité et sécurité ; produits de qualité sociale et qui respectent l'environnement ;
- Relations avec des Fournisseurs Agricoles : Construction de relations durables avec les fournisseurs ; promotions justes et commerce socialement responsable ;
- Accès aux magasins : Facile accès aux personnes handicapées ;
- Administration du Magasin : Sécurité dans le magasin ;
- Employés Motivés : Administration des équipes, rémunération juste ; sécurité des employés ; respect des différences ;
- Clients Satisfaits : Les entendre et aller à la rencontre de leurs nécessités ; permettre que les marchandises soient disponibles à tous les clients ; faire prendre conscience aux consommateurs de la consommation responsable ; sécurité des consommateurs ;
- Création de Racines Locales : Promotion d'emploi local ; intégration dans l'économie urbaine ; travail de bienfaisance et lieu solidaire.

Du point de vue environnemental, la Filiale se positionne pour être responsable des aspects suivants:

- Choix des Produits : Qualité sociale et respect à l'environnement ; réduction d'emballages;
- Relations avec des Fournisseurs Agricoles : Promotion de pratiques agricoles écologiques ; conservation des ressources et de la biodiversité ;
- Transport des Produits : Réduction des émissions atmosphériques ; optimisation de la chaîne d'approvisionnement ; réduction du bruit ; transport fluvial comme alternative à la route ;
- Création de Racines Locales : Maintenir de bonnes relations avec la communauté ; harmonisation de la communauté proche ;
- Accès aux magasins : Intensification de l'accès aux magasins et aux secteurs de parking ;
- Administration du Magasin : Rationalisation des ressources et de la consommation d'énergie ; réduction des pertes ; architecture agréable à l'environnement ; réduction de la quantité de sacs jetables ; réduction de la quantité de papier utilisé ;
- Réduction des activités génératrices de pollution : Administration des pompes à essence ; surveillance de l'utilisation des réfrigérateurs.

Comme il peut être constaté, plusieurs items sont semblables, que ce soit dans la dimension environnementale, sociale ou économique. Néanmoins, dans chacun d'eux, il y a quelques différences qui caractérisent le compromis avec chacune des dimensions. Il est intéressant de souligner l'amplitude de ces compromis, qui vont depuis des activités dans les magasins jusqu'à des activités liées au transport de produits et aux relations avec les divers fournisseurs et clients. Tous ces compromis ont lieu dans quelques projets⁵⁰ et actions qui sont développés par la Filiale. Certains d'eux, comme le Programme Leçon et Citoyenneté, le Groupe B Volontaire, le Projet Vert et quelques activités de la Fondation Internationale du Groupe, méritent d'être soulignés.

Le Programme Leçon et Citoyenneté est développé depuis 2002 et vise à la mise en oeuvre de salles de classes dans les magasins où la Filiale s'installe, en ayant comme objectif l'alphabétisation de personnes des communautés proches de ces magasins.

Le Programme Volontaire Groupe B contribue aussi aux communautés proches des magasins, en stimulant les employés pour développer des activités dans des entités qui s'occupent d'enfants et d'adolescents. En plus de stimuler et céder les employés, la Filiale du Groupe fournit aussi les ressources nécessaires aux projets.

Le Projet Vert est développé depuis 2002, et a été surtout ciblé sur le jour mondial de l'environnement, à travers des campagnes qui visent à sensibiliser à l'importance de la conservation des ressources naturelles.

⁵⁰ Comme est présenté dans le document 64, en concernant à cette entreprise, présenté dans l'Annexe J.

L'Institut International du Groupe B, même si son siège soit à Paris, développe d'importantes actions au Brésil, à travers la Filiale. Parmi elles, il est à noter des projets de recyclage, des campagnes de mobilisation sociale, des campagnes de vaccination, des campagnes d'immunisation, et aussi une aide aux organisations sociales. De même que dans le Groupe A qui réalise plusieurs travaux sociaux (principalement tournés vers les enfants et les adolescents), dans le Groupe B, l'Institut International possède aussi une importante activité au Brésil.

Il est ainsi visible que les engagements auxquels se propose la Filiale brésilienne ont produit quelques résultats en termes d'importants projets déjà réalisés. Egalement, bien que possédant cet alignement entre le Siège du Groupe et sa Filiale brésilienne, la Filiale s'adapte à la réalité locale au travers de projets spécifiques dirigés aux communautés proches des magasins au Brésil.

3.5 Comprenant les Relations entre le Siège et la Filiale

Après la présentation de quelques caractéristiques générales du Groupe B ainsi que de la politique générale de développement durable développée par le Groupe (internationalement, localement en France et localement dans la Filiale Brésilienne), il est ici cherché à expliciter certaines des caractéristiques qui ont émergé du processus de formation de la stratégie de développement durable du Groupe.

Comme il a été précédemment dit, les études de cas dans le Groupe B et aussi dans le Groupe A (présenté avant) ont montré que des 4 thématiques qui avaient émergé des entrevues avec les *experts* (Gouvernance d'Entreprise, Relations avec les Stakeholders, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel), la thématique *stakeholders* pourrait être considérée dans la relation différenciée qui s'établit entre le Siège et la Société dans le pays Siège (France), la Filiale et la Société dans le pays d'activité (Brésil) et le Siège, internement avec leurs différentes Filiales et avec leurs *stakeholders* globaux. Les *stakeholders* occupent un rôle fondamental dans l'insertion du développement durable dans la stratégie des Groupes, comme suggéré par Steurer *et al.* (2005).

En ce qui concerne la relation Siège/Filiale à partir de ces 3 niveaux, les entrevues réalisées et certains des documents analysés ont permis l'émergence de quelques éléments liés à chacune des 3 thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel). Quelques *insights* du chercheur (suivant la posture de conception adoptée, acceptant son travail inventif, à travers les suggestions de *insights*) de possibles relations théoriques, ou même de possibilités d'action, sont aussi explicitées et soutiendront la construction des propositions dans le chapitre prochain.

Ainsi, à suivre, ces éléments sont explicités à partir de certains extraits de discours retirés des entrevues réalisées auprès des managers du Groupe B, ainsi que de documents internes utilisés pour les analyses.

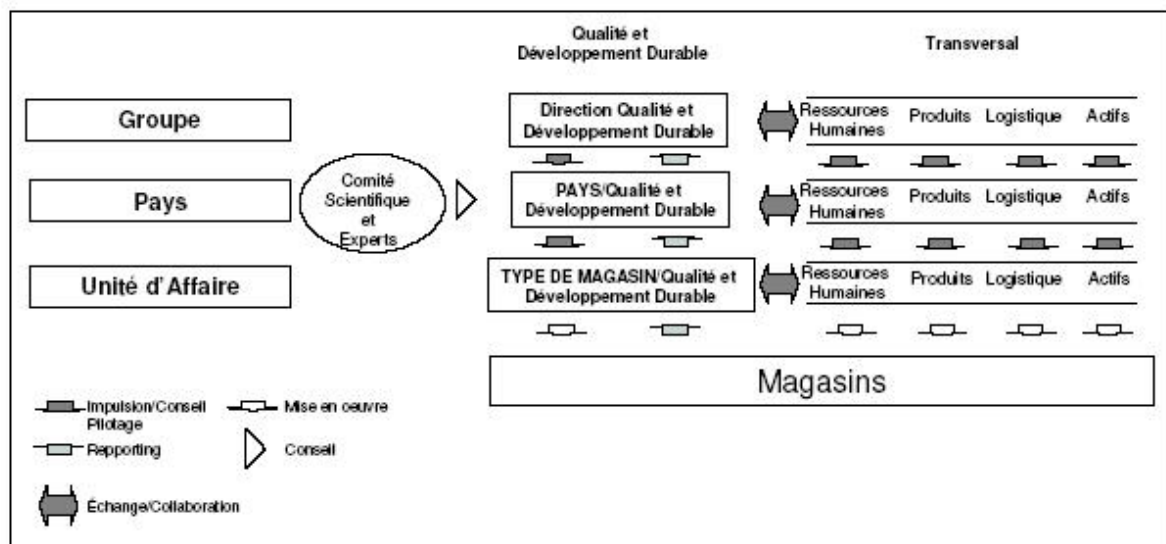
3.5.1 Gouvernance d'Entreprise

La compréhension de la structure de gouvernance d'entreprise du Groupe B, par rapport au développement durable, a fait émerger, comme dans le Groupe A, deux éléments liés à cette thématique et qui sont travaillés par le Groupe : (1) Structure du Département de Développement Durable et (2) Répartition de Résultats entre les divers Stakeholders.

Ces caractéristiques ont émergé et ont été remarquées tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

Tout d'abord, la Structure du Département de Développement Durable, où le Groupe B cherche à mobiliser un type de structure pour le développement durable, qui se constitue à partir d'une direction chargée de ce sujet, tout en cherchant, néanmoins, à transformer ce sujet en quelque chose de transversal au long du Groupe, quelque chose qui passe par les divers départements. La Figure 7 montre comme est organisé ce secteur à l'intérieur du Groupe, en soulignant ses implications au niveau international, ainsi qu'au niveau de chaque type de magasin.

Figure 7: Structure de Développement Durable du Groupe.



Source: Adapté du Rapport de Développement Durable 2005 (p. 10, document numéro 29)

Les interviewés BF8 et BB9 soulignent aussi ce caractère international de la structure de développement durable du Groupe, en faisant remarquer fondamentalement le rôle du responsable du développement durable de chaque pays, qui se charge d'adapter les macro

directives de développement durable du Groupe, à la réalité locale de son pays (en étant aligné avec la proposition de Prahalad et Doz (1987)).

“Le développement durable au niveau du Groupe, nous, on est rattachés à un membre du directoire du Groupe, donc c’est dans le plus haut niveau du management du Groupe, donc on lui est rattaché directement, ce qui nous permet d’avoir un support d’un membre du directoire pour toutes les questions concernant le développement durable [...] donc, ça amène la thématique de développement durable à un organe du plus haut de l’entreprise [...] ensuite, le développement durable appartient à la direction qualité, responsabilité et risque, et donc, au sein de cette direction [...] il y a la direction de développement durable aussi [...]” (Interviewé BF8)

“En fait, au niveau central, il y a la direction de développement durable, et ensuite, dans chaque pays, nous avons des personnes qui sont nos relais (représentants) développement durable, c’est-à-dire qui sont des interlocuteurs qui sont clairement identifiés dans l’entreprise [...]” (Interviewé BF8)

“Toujours, je dois mettre en oeuvre ce concept [...] penser global et agir localement [...] mon approche doit être différente [...]” (Interviewé BB9)

En France, les interviewés BF1 et BF2 soulignent le caractère transversal du développement durable dans la structure française. L’interviewé BF2 remarque l’existence d’un responsable de la direction de développement durable, et le rôle des responsables de chaque département, qui se chargent de penser et de disséminer le développement durable dans leurs départements.

“Le développement durable est toujours transverse, donc on a des personnes à plein temps, mais aussi d’autres personnes qui travaillent avec le développement durable mais qui sont rattachées aux groupes classiques [...]” (Interviewé BF1)

“Moi, je suis en charge du développement durable pour la France, de coordonner les enseignes présentes en France, donc, du coup, coordonner l’action des hypermarchés, mais aussi des super marchés, et les enseignes de proximités, donc, comme nous avons ces différents enseignes présentes sur le territoire français, mon rôle et ma mission sont de coordonner le développement durable pour toutes ces enseignes, ce qui explique des représentations externes de ces enseignes et des points de réunion à l’interne [...] ensuite, dans chacune de ces enseignes, j’ai ce qu’on appelle des relais de développement durable [...] dans chaque enseigne, il y a un responsable qui va être en charge du dossier, mais qui va être en charge aussi d’un autre dossier [...] ensuite, dans le même principe, on a des relais de développement durable qui sont au niveau de direction, par exemple, la direction logistique, la direction des ressources humaines, direction marketing, donc c’est pareil, ce sont des personnes qui sont identifiées, qui ont en plus la responsabilité du déploiement de la politique de développement durable dans leurs directions [...] donc, c’est pour ça que mon rôle est un rôle de coordination, à la fois pour les personnes des enseignes, et des personnes de direction qui permettent à l’ensemble des enseignes de fonctionner [...]” (Interviewé BF2)

Pour que le développement durable parvienne jusqu’aux magasins, le Groupe a créé, en France, la fonction d’ambassadeur de développement durable. L’interviewé BF1 rappelle qu’il y a un ambassadeur de développement durable dans chaque magasin (au moins dans les hypermarchés)

et que son rôle est d'être la liaison entre la direction de développement durable du Groupe et le niveau opérationnel de chaque magasin, en disséminant et en échangeant des informations.

“Dans tous nos magasins, il existe un ambassadeur de développement durable [...] en fait, le rôle de l'ambassadeur est de faire le lien entre nous et les magasins [...]” (Interviewé BF1)

Du côté de la Filiale brésilienne, la structure n'est pas aussi développée qu'en France. Bien qu'il y existe un responsable du développement durable dans le pays, celui-ci travaille seul, comme rappelle l'Interviewé BB9. Néanmoins, il a aussi un rôle de disséminateur d'informations et de mobilisateur des directeurs de différents départements, cherchant à faire en sorte que le développement durable passe par les différents départements de la Filiale.

“C'est seulement moi [...] je suis le responsable, c'est moi qui forme les personnes, je n'ai pas d'équipe [...] mon département ici n'est pas de durabilité, je suis responsable du département de prévention de risques [...] la direction a été sensibilisée par la responsabilité sociale entrepreneuriale, qui se traduit dans l'investissement social privé, qui ne serait pas notre responsabilité sociale complète [...]” (Interviewé BB9)

Ces caractéristiques de la structure du département de développement durable du Groupe B montrent qu'elle se rapproche plus de ce que Perlmutter (1984) appelle une Multinationale polycentrique, de même que dans le Groupe A. Néanmoins, même si dans le Groupe B, les décisions prises dans la Filiale brésilienne sont le résultat d'une importante préoccupation avec la réalité locale, ainsi qu'il arrive dans le Groupe A, la Filiale du Groupe B est beaucoup plus dépendante que la Filiale du Groupe A (même si comme réflexe de la structure de capital du Groupe A). Ainsi, quelques caractéristiques de Multinationale ethnocentrique (Perlmutter (1984)) peuvent aussi être observées dans le Groupe B, compte tenu du fait qu'il y existe un fort pouvoir de décision du Siège sur la Filiale brésilienne. Dans cette structure pour le développement durable (Martinet et Reynaud, 2004), dans les trois niveaux il peut être observé qu'il y existe un responsable du développement durable, en soulignant la fonction du directeur international de développement durable.

En plus des caractéristiques observées dans la structure du département de développement durable du Groupe, quelques *insights* sur de possibles actions à développer ont aussi émergé à partir du chercheur. Ces *insights* ont la même nature que les *insights* qui ont émergé dans le Groupe A. Le principal serait l'inclusion de *stakeholders* locaux (tant au niveau du Siège en France qu'au niveau de la Filiale au Brésil) et des *stakeholders* globaux (au niveau de la relation entre Siège et Filiale) dans la structure de développement durable du Groupe. Cette inclusion pourrait être considérée comme une expansion du concept de mobilité du personnel, travaillé dans la littérature sur la relation Siège/Filiale (Harzing, 2001 ; Edstrom et Galbraith, 1977 ;1994 et Beddi, 2004), en venant à considérer les *stakeholders* comme des acteurs potentiels pour former la structure du département de développement durable. Le Tableau 58 résume la discussion faite jusqu'ici.

Tableau 58: Observé et *Insights* liés à la Structure du Département de Développement Durable du Groupe B

Niveaux	Structure du Département de Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Direction et Structure Transversale (Responsable de la thématique dans chaque pays); - Définition de macro directives globalement et mise en oeuvre de projets localement. 	Inclusion de stakeholders globaux (d'organisations de la société civile et de grandes ONG internationales) comme des conseillers ou des experts.
Siège (stakeholders France)	<ul style="list-style-type: none"> - Direction pour s'occuper de cette thématique et le rôle de l'ambassadeur de développement durable dans les magasins, comme un disséminateur de la thématique au niveau opérationnel. 	Inclusion de stakeholders locaux (d'organisations de la société civile, fournisseurs, clients, communautés locales, ONG, etc) dans un comité de développement durable national.
Filiale (stakeholders Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle de responsable du développement durable, agissant seul, comme un mobilisateur et disséminateur des informations sur la thématique. 	Inclusion de stakeholders locaux (d'organisations de la société civile et d'ONG nationales) dans un comité de développement durable national.

Par rapport à la deuxième caractéristique qui a émergé de la thématique Gouvernance d'Entreprise, c'est-à-dire la Répartition de Résultat entre les divers Stakeholders, il est remarquable qu'au niveau global, le Groupe cherche à répartir ses résultats (et à annoncer cette répartition) avec ses principaux *stakeholders*. À l'inverse de se concentrer seulement sur la création de valeur aux *shareholders*, le Groupe a cherché à expliciter combien il investit, ou redistribue de ses profits avec les *stakeholders*.

Ceci est explicité à partir du rapport de développement durable de 2005 (document numéro 29) qui présente la division mondiale des résultats du Groupe, avec ses principaux *stakeholders*, comme le montre le Tableau 59.

Tableau 59: Répartition des résultats financiers du Groupe B

Principaux Stakeholders	Comment est divisé	Valeurs (millions d'euros)
Collaborateurs	Salaires et avantages	7.115
Fournisseurs	Achats	63.224
Institutions Financières	Coûts financiers	462
État et Collectivités	Impôts et Taxes	1.315
Actionnaires	Dividendes	758

Source: Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29)

Ces résultats montrent la tentative du Groupe d'explicitier la manière dont il répartit ses résultats avec ses *stakeholders*, et que sa préoccupation n'est pas seulement focalisée sur les *shareholders*. Néanmoins, non seulement les résultats financiers peuvent être répartis, mais encore, les actions et les projets faits par le Groupe peuvent être développés, en visant à mieux rémunérer un *stakeholder* ou à le faire bénéficier d'une autre manière. Pour ce faire, l'interviewé BF8 rappelle que le dialogue avec les *stakeholders* est une des meilleures alternatives.

“En fait, le dialogue avec les parties prenantes est quelque chose qui est vraiment très important pour nous, pour plusieurs raisons [...] la première est qu'on a énormément de parties prenantes, qu'on est dans beaucoup des pays, qu'on met en place beaucoup de choses, c'est très important de pouvoir impliquer nos parties prenantes dans nos grands engagements [...] la direction de développement durable rencontre énormément les parties prenantes, que ce soit les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats, les agences de notation extra financière, les investisseurs extra-financiers [...] tout ça, ce sont des investisseurs que nous rencontrons énormément [...] ensuite, il y a notre réunion annuelle des parties prenantes, dans laquelle on rassemble des échantillons des parties prenantes, et on discute un petit peu avec elles [...] le dialogue avec les parties prenantes a aussi lieu au niveau local, soit avec les directions exécutives de chaque pays, et ça peut être aussi au niveau de chaque magasin [...]” (Interviewé BF8)

Ce dialogue est explicité par le Tableau 60 (présenté dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe - p. 14, document numéro 29), où les résultats clés, les ambitions et le plan d'action relatif à chacun des principaux *stakeholders* sont présentés.

Tableau 60: Dialogue avec les *Stakeholders*.

STAKEHOLDERS	RESULTATS CLES	AMBITIONS	PLAN D'ACTION
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - 25 millions de clients par jour dans nos magasins - 12 028 magasins (tous formats) dans le monde 	<p>Apporter à nos clients le meilleur prix associé à la meilleure offre commerciale dans chaque enseigne, dans chaque pays.</p>	Garantir la qualité et la sécurité des produits
			Renforcer la prise en compte de l'environnement dans la conception de nos produits et emballages et développer des gammes de produits respectant des critères environnementaux et sociaux.
			Respecter la liberté de choix du client à travers un large choix de produits à prix attractifs et assurer une information complète et objective.
			Garantir la sécurité des clients sur nos sites.
			Sensibiliser et accompagner nos clients vers une consommation responsable.
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - 436 474 employés - 21 905 collaborateurs écoutés en 2005. 	<p>Apporter à nos collaborateurs la possibilité de s'épanouir dans un climat de confiance et de progresser ; un travail et une rémunération motivants.</p>	Favoriser la diversité et l'égalité des chances au sein de l'entreprise.
			Garantir le respect des droits de l'Homme en interne.
			Garantir la sécurité du personnel sur nos sites.
			Favoriser le partage de bonnes pratiques entre les pays et les enseignes.
			Favoriser la formation et l'évolution de chacun et plus particulièrement la sensibilisation sur notre Vision du monde, nos Valeurs, notre Ambition, nos Politiques et notre prise en compte du Développement Durable ; Favoriser le partage de bonnes pratiques entre les pays et les enseignes.
Partenaires-franchisés	<ul style="list-style-type: none"> - 5 025 magasins franchisés dans le monde. 	<p>Apporter à nos partenaires associés, franchisés ou affiliés, des enseignes et des marques leaders, un savoir-faire commercial, une puissance d'achat et des techniques de progrès constants.</p>	Transmettre notre savoir-faire.
			Favoriser l'accès à la franchise pour nos collaborateurs.
			Contribuer au développement économique local grâce à la création d'entreprise.
			Sensibiliser nos partenaires à la politique de Développement Durable du Groupe.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Entre 4 000 et 15 000 fournisseurs selon les pays ; 	<p>Apporter à nos fournisseurs des débouchés, la connaissance</p>	Renforcer nos partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays.
			Promouvoir les relations équitables avec les fournisseurs.

	- 41 849 producteurs Filières Qualité Carrefour dans le monde	des clients, une coopération pour l'amélioration des produits dans le cadre de relations durables et équilibrées.	Proposer une aide à l'export. Garantir le respect des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement de nos produits. Favoriser la traçabilité et l'approvisionnement éthique.
Collectivités	- 1 394 ouvertures de magasin en 2005 (tous formats).	Apporter aux collectivités publiques, locales et nationales l'engagement concret, dans la vie de la cité, d'un acteur économique responsable et citoyen.	Systematiser progressivement le dialogue avec nos parties prenantes. Renforcer la prise en compte environnementale dans l'activité logistique. Réduire les impacts environnementaux liés à la construction et à l'exploitation des magasins, y compris les impacts liés à nos publications et catalogues gratuits. Agir en acteur solidaire.
Actionnaires	- Près de 461 000 actionnaires.	Apporter à nos actionnaires la rentabilité dans la durée de leur investissement et les perspectives de croissance d'un Groupe international et multiformat.	Améliorer notre transparence par une communication adaptée. Compléter et étendre notre système de reporting pour assurer un suivi régulier avec des indicateurs.

Source: Adapté du Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (p. 14, document numéro 29)

Ce Tableau montre la disposition au dialogue que le Groupe présente. La recherche pour la répartition des résultats du Groupe est explicitée à travers cette tentative de dialoguer avec les *stakeholders* et de proposer des actions pour les intégrer à son projet de développement durable. Cela peut être perçu, dès lors que l'ambition du Groupe par rapport à ses actionnaires est d'apporter une rentabilité de long terme, et non de court terme. Même si cette ambition est de difficile réalisation, des actions comme garantir la qualité et la sécurité des aliments et sensibiliser les clients aux problèmes environnementaux (lié aux clients), favoriser la diversité et l'égalité d'opportunités et la dissémination de bonnes pratiques internationalement (lié aux collaborateurs), transmettre le savoir-faire et sensibiliser les partenaires sur la cause environnementale (lié aux partenaires), favoriser des partenariats avec des fournisseurs locaux et établir des relations équitables avec ceux-ci (lié aux fournisseurs), diminuer l'impact environnemental des magasins et avoir l'intention d'agir dans la communauté comme un acteur solidaire (lié aux collectivités), sont des initiatives qui peuvent affecter dans un premier moment le résultat financier du Groupe, mais qui ont aussi un impact environnemental et social très importants. Ces impacts environnementaux

et sociaux se reflètent, pour l'instant, dans le maintien de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, comme il a été montré au Tableau 50.

Cette position de dialogue avec les *stakeholders* est aussi suivie par le Groupe en France, comme le rappelle l'interviewé BF1.

“Ce qu'il faut bien avoir en tête est que notre politique de développement durable repose sur tous les métiers du Groupe, comme je vous l'ai dit avant, sur nos produits, ce qui est au cœur de notre métier [...] mais aussi, ça va concerner notre politique de déchets, la politique locale, le lien des magasins avec des associations, la logistique, par exemple, la réduction d'émission de CO2, nos fournisseurs, nos clients, donc être à l'écoute de nos clients et pouvoir être accessibles à tous, et puis, les parties prenantes [...]” (Interviewé BF1)

Ceci permet que le Groupe soit en constante surveillance des exigences des *stakeholders*, en visant le développement de projets qui incluent leurs intérêts dans la stratégie du Groupe, comme le rappelle l'interviewé BF2.

“Pour la France on a mis en place un système de consultation de partie prenantes, c'est-à-dire d'identifier les interlocuteurs avec lesquels on devrait avoir des liens, avoir de la pédagogie, expliquer, et même prendre en compte leur demande et leur prise en compte [...] donc on a identifié ces personnes et on s'attache à les recevoir, parfois une fois par an est suffisant, et d'autres fois, il faut les voir plus régulièrement [...]” (Interviewé BF2)

Comme le rappelle l'interviewé BF1, ce type de posture adoptée par le Groupe est chaque fois plus un réflexe d'une demande aussi des *shareholders*.

“Ça s'inscrit dans la gestion de l'entreprise, mais c'est aussi, de plus en plus, une demande des actionnaires sur la transparence sur ce type d'action [...]” (Interviewé BF1)

Au Brésil, la Filiale cherche à suivre la même politique défendue par le Groupe au niveau mondial. On cherche à établir des partenariats avec les *stakeholders*, en cherchant à les écouter et à développer des projets considérant leurs intérêts. L'interviewé BB9 rappelle des partenariats avec des ONG, qui sont développés directement par les magasins, dans le but de développer des actions d'amélioration pour les communautés.

“Comme il y a 145 magasins, on oriente les magasins à chercher des ONG locales, qui puissent développer une action avec eux.” (Interviewé BB9)

Parmi les projets développés par la Filiale brésilienne, dans l'intention d'en faire bénéficier ses *stakeholders*, on souligne le projet d'alphabétisation réalisé dans les magasins, des programmes de volontariat pour la participation des collaborateurs, des activités de la Fondation Internationale du

Groupe B, ayant une importante cible dans le combat à la pauvreté et à l'exclusion sociale (ferme, projets de recyclage, projets culturels, etc).⁵¹

De cette façon, tant au niveau global que dans les activités développées en France et au Brésil, le Groupe B a cherché à avancer dans la répartition de ses résultats avec les divers *stakeholders*. Comme il a été explicité, cette division ne se limite pas seulement à l'analyse de la répartition des résultats financiers, mais aussi à l'analyse des diverses activités réalisées pour avantager les *stakeholders*, en leur produisant des revenus et des opportunités. Du point de vue de la transparence et de la responsabilité face aux *stakeholders* (Mauléon, 2005 ; D'Humières, 2005 ; Ballet, 2005) le Groupe, dans les trois niveaux, a cherché à expliciter dans ses rapports annuels, comment il répartit ses résultats avec les *stakeholders*, et comment il essaye de les favoriser dans leurs divers projets, même si du point de vue financier, il explicite seulement la répartition au niveau international. Le Tableau 61 résume certaines de ces actions qui ont été présentées ici, en prenant en compte quelques actions qui sont faites en France et au Brésil.

Tableau 61: Actions “non financières” de division de résultats réalisés par le Groupe B.

Action	Intéressé
Travail de Sensibilisation sur le Développement Durable	Shareholders, Clients et Société en Général
Dans la Filiale brésilienne sont développés des projets d’alphabétisation dans les magasins, de volontariat du personnel, et de lutte contre la pauvreté et l’exclusion sociale à travers l’Institut	Clients, Société en Général et Employés
Acceptation de la Diversité dans les Embauches	Employés
Exigence de traçabilité et tentative d’avancer dans le développement de rapports commerciaux équitables	Fournisseurs
Inclusion de la question environnementale	Clients et Société en Général

⁵¹ Rapport Social 2005 de la filiale brésilienne (pp. 45-52, document numéro 67), comme présenté à l’Annexe J.

dans la conception des emballages et sacs.

Ainsi que suggéré dans l'étude de cas du Groupe A, le concept de justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991; 1993; Taggart, 1997; Elis, 2000; Taggart, 1997; Molm, Takahashi et Peterson, 2003), bien que plus utilisé dans l'analyse de la relation entre le Siège et ses Filiales, semble bien s'adapter à cette relation de la division des résultats du Groupe avec ses *stakeholders*. Des 5 caractéristiques indiquées par Kim et Mauborgne (1991), deux entre elles pourraient être adaptées à la relation avec les *stakeholders* : le fait que le niveau corporatif connaisse la situation locale des *stakeholders* et le fait que le niveau corporatif soit juste dans la prise de décision dans la relation avec et entre les *stakeholders*. La surveillance périodique des nécessités des principaux *stakeholders* est déjà réalisée par le Groupe, comme il peut être vu dans le Tableau 55. De cette façon, l'*insight* ici s'inscrit plus dans le sens du maintien de ce type d'activité, en essayant d'avancer dans l'inclusion de nouveaux *stakeholders* qui ne sont pas encore considérés dans chaque communauté où le Groupe possède une activité. Le Groupe peut également essayer de développer au moins un projet spécifique pour chacun des *stakeholders*. Le Tableau 62 résume la discussion faite jusqu'ici. Une autre action importante serait de réaliser une étude détaillée, chaque fois plus grande, des actions faites en faveur des *stakeholders*, qui tienne compte de la division des résultats financiers avec ceux-ci, en montrant l'évolution de cette division sur des années.

Tableau 62: Observé et *Insights* liés à la Répartition de Résultats avec les Stakeholders du Groupe B.

Niveaux	Répartition de Résultats avec les Stakeholders	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Tentative d'explicitier les principaux résultats financiers répartis avec les principaux stakeholders globaux du Groupe. - Dialogue constant avec les stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer la surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders internationaux, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Plus grand détail de la répartition des résultats financiers avec les

		stakeholders, en montrant son évolution sur des années.
Siège (stakeholders France)	- Plusieurs actions pour bénéficier les stakeholders comme: insertion des communautés dans la "vie" des magasins, avec incitation à la diversité ; établissement de relations d'achat plus équitables avec les fournisseurs.	- Continuer la surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders en France, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Plus grand détail de la répartition des résultats financiers avec les stakeholders, en montrant son évolution sur des années.
Filiale (stakeholders Brésil)	- Plusieurs projets pour bénéficier les stakeholders comme: l'incitation à la diversité dans les embauches; l'alphabétisation dans des salles spécifiques dans les magasins ; programmes de recyclage ; programmes de volontariat, etc.	- Continuer la surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders au Brésil, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Plus grand détail de la répartition des résultats financiers avec les stakeholders, en montrant son évolution sur des années.

3.5.2 Éthique d'Entreprise

La compréhension de comment l'éthique d'entreprise est travaillée dans le Groupe B, en tenant compte du développement durable, a fait émerger, comme il était déjà arrivé dans l'étude du Groupe A, deux éléments liés à cette thématique et qui sont développés par le Groupe : (1) Contenu et Fixation d'Objectifs et (2) Posture d'Entreprise.

Ces caractéristiques ont émergé et ont été remarquées tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par le Contenu et Fixation d'Objectifs, dans le cas du Groupe B, est également perçue la tentative de fixer des objectifs qui prennent en compte les trois dimensions du développement durable (économique, social et environnemental), comme il est explicité dans son Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29), en laissant clair, dès les premières pages, que le développement durable est compris par le Groupe comme un projet qui vise le progrès économique, social et environnemental. L'interviewé BF4 souligne que, pour arriver au développement durable, il n'est pas possible de considérer seulement la dimension économique, et l'interviewé BF1 rappelle que l'insertion du développement durable dans les objectifs du Groupe implique une gestion de risque, en ayant clairement à l'esprit la nécessité de focaliser sur le long terme.

“Le problème est de penser que si on va faire ça, on va gagner ça [...] dans le développement durable, ce n'est pas ça; mon objectif n'était jamais seulement économique [...] mais allez, la conséquence est qu'on évite un petit peu les pertes [...]” (Interviewé BF4)

“La notion de développement durable peut être vue comme un mode de gestion de risque [...] pour que la gestion puisse perdurer, il faut qu'on prenne en compte la gestion des ressources, la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux, par rapport aux conditions de travail, mais aussi économiques; dans le développement durable, il est clair qu'on prend en compte l'économique [...] donc, on travaille pour la survie de l'entreprise sur le long terme [...]” (Interviewé BF1)

De plus, l'interviewé BF8 rappelle que la fixation des objectifs dans le Groupe se réalise de manière à favoriser l'adaptation locale de la part des Filiales, en définissant les macro directives, qui sont adaptées à chaque pays.

“Nous, on est une petite équipe de 5 ou 6 personnes, notre rôle est d'orienter la politique de développement durable, et aussi, d'être un support des pays [...] on n'est absolument pas là pour avoir un rôle autoritaire vis-à-vis des pays, mais on est là aussi pour le support, on est là pour porter le message du développement durable dans toutes les instances [...] ensuite, chaque *business unit* prend la politique de développement durable du Groupe et l'adapte à ses besoins [...] c'est pour ça qu'il y a des pays qui se concentreraient plus sur les domaines sociaux, notamment l'Amérique Latine, même si dans les pays comme le Brésil il y a tout un programme environnemental, notamment au niveau du diesel, qui est important, mais il y a beaucoup de choses qui sont faites en matière de responsabilité sociale [...] d'autres pays, comme en Europe, font beaucoup de social aussi, mais ils font énormément de programmes environnementaux [...] parce que c'est une préoccupation très forte en Europe [...]” (Interviewé BF8)

“L'idée, c'est vraiment les équipes sur place, qui s'approprient de la démarche du développement durable [...] il s'agit pas de dire aux équipes dans les pays, voilà, nos engagements c'est ça, et vous allez mettre en place, telle

action, telle action et telle action [...] c'est de dire, voilà, le Groupe est engagé dans plusieurs domaines, et dans le cadre de ces grands engagements, vous, en fonction de vos besoins, avec la problématique de votre pays, mettez en place des actions [...]" (Interviewé BF8)

Comme exemple de ceci, l'interviewé BB9 rappelle le jour mondial de l'environnement qui est célébré et travaillé par le Groupe dans divers pays, avec des activités et des projets spécifiques dans chaque pays.

"Nous avons la réplique du jour mondial de l'environnement, ceci est une réplique de la France [...] les magasins ont même acheté cette action [...] tu reçois les écoles, les élèves, tu reçois une ONG qui travaille avec la question environnementale et cette ONG fait une conférence aux élèves [...] sensibilisant alors aussi la communauté [...]" (Interviewé BB9)

En France, le Groupe cherche aussi à fixer ses objectifs en prenant en compte les 3 dimensions classiques du développement durable (économique, social et environnemental), comme il est explicité dans le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (document numéro 29). L'interviewé BF2 rappelle qu'en France aussi, les objectifs sont définis dans une perspective de long terme et le développement durable est vu comme une façon de faire du management, du business.

"En fait, le développement durable pour le Groupe, ce n'est pas uniquement un concept, qu'un concept, c'est vraiment une forme de gestion, à la fois de ressources naturelles et de ressources humaines, à long terme, parce que notre objectif, comme toutes les entreprises, est de durer le plus longtemps possible, pour que nos magasins soient présents le plus long temps possible, et il n'est pas possible de gérer la pérennité de l'entreprise si on ne se pose pas la question des ressources naturelles, parce que les magasins sont comme une industrie, il faut de l'eau, il faut de l'énergie, et si on ne se pose pas de questions sur nos ressources humaines [...] donc, je dirais que nous, le développement durable, on a fait un pas de l'état conceptuel, à un état très pratique et très pragmatique et très terrain, autour de nos équipes des gestion [...]" (Interviewé BF2)

Au Brésil, la fixation d'objectifs est également recherchée, qui concilient les dimensions économique, sociale et environnementale, comme il est explicité dans le Rapport Social 2005 du Groupe B Brésil (document numéro 29), à travers les responsabilités dans chacune de ces dimensions, dans lesquelles la Filiale brésilienne a un compromis. L'interviewé BB10 rappelle les 5 points clés liés aux objectifs de développement durables travaillés par la Filiale brésilienne.

"Pour le Groupe B, le Brésil est un des pays les plus importants du Groupe dans le monde, qui travaille cette question de développement durable [...] nous avons ici un programme appelé garantie d'origine [...] pour qu'un produit soit appelé et étiqueté avec le timbre garantie d'origine il a besoin de faire attention à 5 points : un produit extrêmement sain (qui n'ait aucun ingrédient controversé par le consommateur) ; saveur, la saveur la plus authentique possible, compléter le cycle normal du fruit ou du légume, soigner aussi le bien-être de l'animal ; aspect visuel ; écologiquement correct, recyclage et d'autres choses ; socialement correct [...] toute la partie sociale doit être intégrée [...]" (Interviewé BB10)

Ainsi, tant dans la relation du Siège avec les Filiales, qu'en France et au Brésil, l'intention du Groupe est perçue, de fixer des objectifs qui prennent en compte les 3 dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale). En ce qui concerne la réponse à la législation (Sharma, 2000 ; Mcdaniel et Rylander, 1993), il est notable qu'il existe un mélange entre des objectifs définis pour répondre aux lois environnementales et sociales, et des objectifs définis de forme proactive, en avance par rapport à la loi, comme c'est le cas des projets liés aux fournisseurs (filiales qualité) ou à l'Institut international du Groupe, développés dans le monde entier, et qui dépassent les exigences légales. Comme il a été déjà commenté précédemment, la cible dans le dialogue avec les *stakeholders* fait que le Groupe ait avancé dans la considération de leurs intérêts, dans la fixation de leurs objectifs.

Dans la littérature sur la relation Siège/Filiale, Perlmutter (1984), Elis (2000) et Beddi (2004) soulignent l'importance de communication bilatérale entre les entités du Groupe pour la définition des objectifs. De même que dans l'étude de cas du Groupe A, un premier *insight* concerne ici l'expansion de ce concept à la considération des *stakeholders* comme les agents qui pourraient participer à la définition des objectifs liés au développement durable. Comme le Groupe B développe déjà d'importantes actions en ce sens, cet *insight*-ci guiderait le Groupe pour approfondir cette participation des *stakeholders*, y compris en incorporant d'autres qui n'y participent pas encore.

Un deuxième *insight*, qui corrobore avec le premier, est la considération des trois autres caractéristiques de la justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991 ;1993 ; Taggart, 1997 ; Elis, 2000 ; Taggart, 1997 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2003) qui n'ont pas été discutées dans l'élément précédent (Répartition de Résultats entre les Stakeholders) et qui ont été aussi proposées dans l'étude de cas du Groupe A. L'existence de double communication entre le Groupe et les *stakeholders* (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction de la stratégie de la Multinationale, la possibilité pour ces *stakeholders* de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et la communication des stratégies définies, pour les principaux *stakeholders*, sont des caractéristiques adaptées du concept de justice procédurale présenté par Kim et Mauborgne (1991) et qui pourraient être pensées comme des *insights* pour le Groupe. Le Tableau 63 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 63: Observé et *Insights* liés au Contenu et Fixation des Objectifs du Groupe B.

Niveaux	Contenu et Fixation des Objectifs	
	Observé	Insights

Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable; - Intégration des ses Filiales dans la définition des objectifs, en ciblant sur la définition de macro directives et sur l'adaptation locale de ces objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses Filiales pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des Filiales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différentes Filiales.
Siège (stakeholders France)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable et cible sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses stakeholders locaux pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des stakeholders locales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents stakeholders locaux.
Filiale (stakeholders Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable et cible dans le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec leurs stakeholders locaux pour la construction de leurs objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité des stakeholders locales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents stakeholders locaux.

Par rapport au deuxième élément qui a émergé de la thématique éthique d'entreprise, c'est-à-dire la posture d'entreprise, il faut remarquer que le Groupe possède un engagement historique lié au développement durable, principalement à travers des projets qui sont antérieurs à 2001, date où le Groupe a commencé formellement à publier des rapports de développement durable. Le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe (p. 8, document numéro 29) montre que, au moins depuis 1992, avec le commencement du projet de filières de qualité, le Groupe développe des projets dans ce sens. À partir de cette date, en 1996, le Groupe applique le principe de précaution concernant les produits OGM; en 1997, il commence à développer la ligne Groupe B Bio, et en 2000 la lettre sociale est développée et mise en oeuvre.

Cet engagement historique se reflète dans les valeurs défendues par le Groupe et dans sa position devant le développement durable. L'interviewé BF8 renforce exactement le fait que les projets orientés vers le développement durable sont développés au moins depuis les années 1990.

“Donc après, nous, le Groupe B, avons pris des engagements, le Groupe B a une démarche quand même assez ancienne, étant donné que depuis les années 1990 on a commencé à se préoccuper très sérieusement de tout ce qui concerne de près ou de loin le développement durable [...]” (Interviewé BF8)

De cette façon, comme le rappellent les interviewés BF3 et BF6, le développement durable se transforme en un devoir de l'entreprise, et elle cherche à devenir une entreprise citoyenne qui sensibilise ses fonctionnaires sur cette position, même ceux qui y sont récemment entrés. L'interviewé BB9' rappelle l'importance de se rapprocher chaque fois plus des institutions internationales liées au développement durable, pour renforcer cette posture.

“Parce que, déjà, le Groupe se doit d'être une entreprise citoyenne [...] c'est un devoir d'être une entreprise citoyenne [...]” (Interviewé BF3)

“Ce sont des habitudes qui ont été prises depuis des années, et qui doivent être rappelées ou expliquées aux gens qui entrent dans l'entreprise [...] mais c'est quelque chose qui roule [...] Je crois que c'est très important pour le Groupe [...] aujourd'hui, on ne pourrait pas faire sans [...] le Groupe a compris depuis de plusieurs années, que c'était nécessaire de s'en occuper [...]” (Interviewé BF6)

“Valoriser plus notre participation auprès des grandes institutions et organisations qui font de la culture de la durabilité entrepreneuriale [...] au niveau international avec des institutions comme l'ONU, le GRI, etc.” (Interviewé BB9')

L'interviewé BF3 rappelle que même les produits Bio sont déjà incorporés dans le quotidien des magasins, les employés y étant sensibilisés à l'importance de leurs produits dans la stratégie du Groupe.

“Je pense qu'ils ont conscience, ça fait vraiment partie des gènes de l'entreprise, ça fait de nombreuses années qu'on a ces genres de produit dans nos linéaires, donc, ça fait partie de l'histoire de l'entreprise [...] donc, c'est déjà quand même important [...]” (Interviewé BF3)

En France, le Groupe stimule les mêmes valeurs travaillées mondialement, comme il est percevable dans le Rapport de Développement Durable 2005 (document numéro 29). Des travaux auprès des communautés proches des magasins sont réalisés et font partie du quotidien du Groupe. Néanmoins, l'interviewé BF1 rappelle justement que le développement durable a commencé à faire partie de la stratégie du Groupe avec un peu plus d'intensité, lorsque la loi NRE de 2002 a été divulguée, ce qui a obligé les entreprises cotées dans la Bourse de Paris à déclarer leurs actions économiques, sociales et environnementales (un sujet qui n'est pas encore bien établi dans d'autres pays, comme c'est le cas du Brésil).

“Par rapport au développement durable, c'est vrai qu'on était moins en avance, avant la loi NRE [...] donc, par cette voie, c'est sûr qu'on a beaucoup de transparence dans nos actions [...] mais on avait, même avant, pas mal d'actions qu'on faisait, mais elles n'étaient pas regroupées et coordonnées par un service [...]” (Interviewé BF1)

Au Brésil, les mêmes valeurs mondiales du Groupe sont travaillées par la Filiale. Les travaux de volontariat et d'alphabétisation sont déjà incorporés dans le quotidien des magasins, avec la participation d'un nombre croissant d'employés. La responsabilité dans les 3 dimensions du développement durable (comme il est explicité dans le Rapport Social 2005 du Groupe B Brésil, document numéro 67) montre cette posture du Groupe. L'interviewé BB10 rappelle l'aide de la direction du Groupe au Brésil.

“La direction aide beaucoup, on peut le voir, parce qu'on a ça comme un programme mondial du Groupe [...]” (Interviewé BB10)

On perçoit que le Groupe possède des valeurs liées à l'engagement social et à l'engagement auprès des communautés, soit en France, soit dans la Filiale brésilienne. Les engagements historiques, avec des projets liés au développement durable, montrent une posture proactive du Groupe, même si les projets se sont intensifiés après l'implémentation de la loi NRE en France. Dans les trois niveaux, de même que pour le Groupe A, le Groupe B adopte une posture pratique (dans le sens proposé par Raiborn et Payne, 1990 et Payne et Raiborn, 2001), par l'existence d'une sensibilisation des managers par rapport à l'importance du développement durable et un conséquent engagement à travers divers projets sociaux et environnementaux, bien que cet engagement soit différent au niveau international ou du Siège, par rapport au niveau de la Filiale. Ces projets aident aussi à développer des valeurs liées au développement durable dans les divers *stakeholders* (Fergus et Rowney, 2005b).

Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994) rappellent que la culture organisationnelle peut servir à la coordination et au contrôle du Siège par rapport aux différentes Filiales. Dans le cas du Groupe B, comme avec le Groupe A, ceci a déjà lieu à travers l'alignement de posture entre le Siège en France et la Filiale brésilienne. Néanmoins, un *insight* qui émerge ici est (comme il a aussi émergé dans l'étude de cas du Groupe

A) de développer ce concept pour la relation avec les *stakeholders*, en cherchant à aussi exiger d'eux un engagement dans les valeurs du développement durable (soit des *stakeholders* internes ou externes, locaux ou globaux), en les stimulant à développer aussi une posture proactive par rapport à ce sujet. Quelques actions dans ce sens peuvent être déjà perçues dans les projets du Groupe (comme l'exigence de traçabilité et d'adéquation des fournisseurs aux valeurs liées au développement durable, et aussi quelques programmes de sensibilisation). Néanmoins, il est ici suggéré que ces actions soient approfondies et qu'elles incluent de plus en plus de *stakeholders*. Le Tableau 64 résume ce qui est déjà fait, ainsi que ces *insights*.

Tableau 64: Observé et *Insights* liés à la Posture d'Entreprise du Groupe B.

Niveaux	Posture d'Entreprise	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Développement Durable considéré et travaillé comme quelque chose à long terme et faisant partie des valeurs du Groupe même avant la formalisation de cette thématique dans le Groupe, en 2001; - Le développement durable vu comme un devoir pour le Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger que toutes les Filiales adoptent ou développent une lettre de valeurs orientée vers le développement durable.
Siège (stakeholders France)	<ul style="list-style-type: none"> - Fort engagement principalement après la loi NRE de 2002 ; - Posture de se battre contre les problèmes liés aux communautés proches des magasins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui exigent des principaux stakeholders français l'adoption d'une lettre de valeurs orientée vers le développement durable.
Filiale (stakeholders Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Développement Durable supporté et soutenu par la direction et vu comme fondamental devant le rôle que l'entreprise veut assumer dans la Société; - Posture de se battre contre les problèmes liés aux communautés proches des 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui exigent des principaux stakeholders brésiliens l'adoption d'une lettre de valeurs orientée vers le

3.5.3 Apprentissage Organisationnel

La compréhension de comment l'apprentissage organisationnel est traité dans le Groupe B, en ce qui concerne le développement durable, a fait émerger, de la même façon que dans le Groupe A, un important élément lié à cette thématique et qui est travaillé par le Groupe : (1) Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable.

Cette caractéristique a émergé et a été remarquée tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec ses *stakeholders* globaux, que dans la relation entre le Siège et ses *stakeholders* locaux (France), et dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

Comme il peut être perçu, dans la relation entre le Siège et la Filiale brésilienne, il existe une recherche d'utilisation de quelques mécanismes formels et informels d'échange d'informations, pour disséminer ce qui est fait dans le Groupe sur le développement durable, de même qu'au Groupe A. Parmi ceux-ci, le rapport de développement durable, comme le rappelle l'interviewé BF8, le responsable du développement durable dans chaque pays, travaillant comme disséminateur d'informations, comme le rappelle nouvellement l'interviewé BF8, l'utilisation d'une plateformes intranet pour disséminer les pratiques de développement durable, comme le rappelle l'interviewé BF8 et BB9, l'utilisation de conférences et de visites techniques, comme le rappelle l'interviewé BB10, sont les principaux moyens de dissémination d'informations sur le développement durable utilisés entre le Siège et ses Filiales.

“On travaille également sur une plateforme collaborative sur internet, sur laquelle nous mettons des documents, donc, ça sert un petit peu de bibliothèque [...] donc, de lieu d'échange d'information [...] en fait, tout ce qui est dit dans la vidéoconférence est remis sur cette plateforme, et tous les documents que le pays souhaite partager, ils peuvent aussi les mettre dans la plateforme [...] plus le rapport de développement durable qui sert également de communication [...] ils sont envoyés à tous les pays [...] c'est traduit en anglais et en espagnol [...] donc c'est aussi un moyen de voir ce qui se passe dans les autres pays [...]” (Interviewé BF8)

“On essaye de formaliser un petit plus les choses, pour avoir un canal d'information plus récurrent [...] à savoir qu'aujourd'hui on a réussi à identifier un réseaux de correspondants; maintenant, il s'agit de travailler ensemble avec ce réseaux de correspondants [...] donc, on a mis en place depuis l'année dernière, ce sont des vidéoconférences, qui nous permettent d'une part, de mettre un visage sur le nom de la personne, ce qui facilite beaucoup les échanges [...] de mettre en place ces vidéoconférences de façon récurrente, tous les 2 ou 3 mois, de façon à ce qu'on puisse faire le point régulièrement, sur les avancées au niveau du Groupe, et sur les avancées au niveau du pays [...]” (Interviewé BF8)

“En fait, au niveau central, il y a la direction de développement durable, et ensuite, dans chaque pays, nous avons des personnes qui sont nos relais (représentants) de développement durable, c’est-à-dire qui sont des interlocuteurs qui sont clairement identifiés dans l’entreprise, avec lesquels on essaye d’établir un vrai dialogue, pour avoir, non seulement des remontées d’information, mais pour qu’eux aient aussi la possibilité d’identifier au sein du Groupe, des supports, au niveau de la direction générale, c’est-à-dire des personnes qui viennent en aide, ou qui leur fournissent des arguments [...]” (Interviewé BF8)

"Oui [...] nous avons une plate-forme de collaboration par intranet [...] nous réussissons à échanger des informations, des textes dans chaque pays, et jusqu’à proposer de nouvelles actions [...] l’entrée d’informations est libre [...] l’interlocuteur de chaque pays a la liberté de proposer de nouvelles actions [...] échanger avec les autres pays [...]" (Interviewé BB9)

"Nous sommes liés par l’intranet et l’internet, chaque produit est placé dans une fiche technique disant comment il a été produit et pourquoi il a été produit [...] c’est formel [...] C’est sûr, nous avons des réunions, nous avons vu du monde et nous allons aussi [...] en plus des conférences, ce sont des visites techniques personnelles, sans régularité, chaque fois qu’on trouvera cela important [...]" (Interviewé BB10)

L’interviewé BB9 rappelle qu’en plus de ces formes de dissémination d’informations, l’utilisation des indicateurs de GRI, au niveau international, rend possible une base de comparaison entre la performance (en ce qui concerne le développement durable) des différentes Filiales (ce n’est pas très bien organisé dans le cas du Groupe A, présenté précédemment).

“Oui [...] à travers le GRI [...] je peux me comparer avec les autres pays où le Groupe est présent [...] tout ça, avec ces indicateurs [...]" (Interviewé BB9)

En plus de l’échange et de la dissémination d’informations liée au développement durable, l’interviewé BF8 souligne que des activités de sensibilisation de certains *stakeholders* font aussi partie des préoccupations du Groupe, et sont réalisées.

“Il y a plusieurs choses [...] toute notre politique s’appuie sur nos valeurs [...] le Groupe a entrepris dans les dernières années un vaste plan sur les valeurs et la sensibilisation [...] dans beaucoup de pays, on a eu des campagnes de sensibilisation sur les valeurs [...] ça peut être des formations en magasin, sur une valeur en particulier [...] des choses très différentes [...] ensuite, en formation de développement durable, il y a plusieurs choses, et là, je vais parler pour les magasins [...] il y a la journée mondiale de l’environnement [...] pendant cette journée, tous les magasins du Groupe se mobilisent, de telle façon que les employés, qui ne sont pas encore sensibilisés, se sensibilisent un peu de cette démarche [...] il y a des pays où on a mis en place des actions pour la distribution de sacs de caisse [...] cela a produit une sensibilisation des employés [...] pour le Siège, il y a une formation de développement durable [...] à chaque nouveau magasin, on présente les départements du Groupe, et il y a également une formation de développement durable [...] nous sensibilisons beaucoup nos employés sur la gestion des nos magasins [...] ça passe beaucoup par la sensibilisation des gestes quotidiens [...]" (Interviewé BF8)

En France, la dissémination d'informations sur le développement durable pour les magasins se réalise fondamentalement au travers des lettres internes, d'une revue interne, de l'internet avec des contenus spécifiques et de la fonction de l'ambassadeur de développement durable dans les magasins, comme le rappellent les interviewés BF1 et BF2.

“Alors, nous, en fait, on fait des actions tous les mois, on envoie une lettre interne, la lettre ADDO à tous nos magasins [...] dans tous nos magasins, il existe un ambassadeur de développement durable [...] qui peut être un responsable de la sécurité ou autre, donc, cet ambassadeur de développement durable reçoit cette lettre, et la lettre est aussi affichée en interne pour tous les salariés [...]” (Interviewé BF1)

“Il y a des ambassadeurs qui vont rester sur cette fonction de diffusion d'information et il y en a d'autres qui vont en interne mener des actions propres au magasin ou, quand on lui envoie des informations, il va les diffuser très largement [...] ça dépend du magasin [...]” (Interviewé BF1)

“L'information est à la fois descendante et ascendante, c'est-à-dire que l'ambassadeur de développement durable, par magasin, nous envoie des info concernant son magasin [...] son objectif étant que nous, on puisse les relier [...] et ça peut arriver à plusieurs moments de l'année [...]” (Interviewé BF2)

“Et ensuite, dans chaque hypermarché, on a une personne qui est l'ambassadeur de développement durable, ce qui nous permet, au niveau national, d'envoyer les informations sur le développement durable, de ce qu'il faut mettre en œuvre [...]” (Interviewé BF2)

“On se sert de différents outils et supports de communication, le site internet, qui est lu par l'externe, mais qui est aussi beaucoup lu par l'interne, on a une rubrique développement durable, qui contient une sous-rubrique actualité, et dans sa sous-rubrique, on détaille l'ensemble des activités du mois [...] on a ensuite un support qui est envoyé à l'ensemble des salariés, notamment, à l'hypermarché Carrefour; donc, c'est un magazine qui est envoyé aux salariés, et donc ce magazine, on en profite pour y montrer la thématique du mois [...] on a ensuite une lettre mensuelle qui est envoyée à l'ensemble du magasin [...] pour que chaque employé du magasin puisse lire la lettre [...] sur cette lettre, on met en avant les magasins qui ont été les plus performants, et on remonte les meilleures opérations par rapport aux incontournables, ce qui permet de donner des exemples aux autres magasins [...]” (Interviewé BF2)

“Donc, j'ai développé la lettre ADDO; on a le journal POSITIF qui est envoyé à tous les employés du Groupe, chez eux, où, en général, il y a un article sur le développement durable; ensuite, le rapport de développement durable est envoyé à tous les magasins, donc ça peut être [...] en interne, dans le cadre de notre partenariat avec WWF, on fait des animations dans les magasins pour les clients, mais les personnes, en interne, peuvent avoir l'accès à ces informations [...] il y a aussi tous les e-mails qu'on envoie [...]” (Interviewé BF1)

En plus de cette dissémination descendante d'informations, l'interviewé BF1 rappelle que le Groupe cherche à stimuler le fait que des informations des magasins remontent au niveau stratégique, en faisant émerger leurs exigences.

“On veut également que les magasins nous informent de leurs souhaits et ensuite de nous envoyer des choses qu’ils font au niveau local, et on fait ça de façon très suivie, pour qu’ensuite on puisse mettre en avant ces actions [...]” (Interviewé BF1)

“Et un autre exemple peut être ce que des magasins mettent en place par rapport à leurs emballages, qui souhaitent trouver des filières pour les bio déchets, et à ce moment-là, ils peuvent mettre en place des actions, et ensuite, ils nous mettent au courant et on essaye de le développer dans d’autres magasins [...] récemment, j’ai reçu un e-mail d’un magasin qui veut mettre en place un tri papier dans le magasin, pour les clients, et donc il cherche un prestataire et etc, et ensuite, ça peut être une action qui va être développée [...]” (Interviewé BF1)

En ce sens, l’interviewé BF6 affirme que les employés des magasins ont la liberté d’aller parler directement avec leur directeur, pour lui donner des idées liées au développement durable.

“Et s’ils veulent parler directement avec le manager, ils peuvent le faire [...] ils peuvent aller lui parler, et voir quelles sont les idées qui peuvent se concrétiser [...] c’est toujours plus informel [...]” (Interviewé BF6)

En ce qui se rapporte à la sensibilisation des *stakeholders*, les interviewés BF1 et BF6 soulignent les activités de sensibilisation pour les clients et pour les communautés, qui sont réalisées principalement au moyen de la semaine du développement durable, qui est célébrée par le Groupe. Les activités développées pendant cette semaine, comptent normalement sur le partenariat de l’ONG WWF. Les interviewés BF1, BF4 et BF6 rappellent aussi que des activités de sensibilisation avec les fournisseurs et avec les collaborateurs sont aussi réalisées.

“Il y a aussi les événements pour le client, par exemple, la semaine du développement durable, leur expliquant des petits trucs, comme: il peut ramener ses piles au magasin, ou leurs portables, on a fait des campagnes avec Tetra Pack et WWF pour expliquer le recyclage aux enfants [...]” (Interviewé BF1)

“La semaine du développement durable se déroule une fois par an, normalement au mois de Juin [...] c’est une semaine qui est nationale, donc, commune à tous les magasins, et chaque magasin, en fonction de ses activités, et en peu de ses possibilités, mène des actions pour sensibiliser les clients sur le développement durable [...] donc, la plupart du temps, on a WWF qui intervient, qui fait des actions avec des enfants [...] on a ensuite des animatrices qui distribuent des petits sachets pour le recyclage de piles, pour sensibiliser les clients à ramener leurs piles [...]” (Interviewé BF6)

“Donc, en 1990, il n’y avait pas beaucoup de consommateurs qui connaissaient les produits bio, et on a bien sensibilisé les consommateurs [...]” (Interviewé BF1)

“Et puis, pour les fournisseurs, on les incite à faire des actions de développement durable [...]” (Interviewé BF1)

“Et par rapport aux salariés, on a commencé il y a 5 ans, la formation de valeur et de politique [...] on a mis en salle les salariés, pour leur rappeler la politique de l’entreprise, et les valeurs du Groupe [...] et on a abordé au moment de cette petite présentation, et c’était une notion [...]” (Interviewé BF6)

“C’est de la discussion, d’aller voir des gens dans les magasins, d’expliquer [...] de la communication par affichage, des données de résultats, des objectifs, d’expliquer pourquoi [...] il y a tout une phase de communication, d’expliquer, de donner du sens [...]” (Interviewé BF4)

Au Brésil, la fonction d'ambassadeur de développement durable n'existe pas comme en France. Les interviewés BB9 et BB10 soulignent principalement la sensibilisation des employés et des clients.

"Pour l'instant, la politique est dans la tentative de contrôler nos impacts, et d'autre part, d'essayer de sensibiliser nos employés sur leur rôle par rapport à la durabilité [...] alors, nous faisons des actions de sensibilisation interne [...] nous en sommes arrivés à créer une brochure sur ce qu'est le développement durable, l'engagement du Groupe dans le monde [...] nous avons un fort programme de volontariat entrepreneurial, dans lequel le Groupe cède des heures pour que les employés puissent y participer [...]" (Interviewé BB9)

"Nous avons un programme de portes ouvertes pour les clients et les employés [...] on amène des producteurs à un amphithéâtre pour leur expliquer ce qu'est ce concept, en donnant de bons exemples [...] nous avons aussi un autre programme, où nous amenons des fonctionnaires et des clients sur le terrain, pour connaître tout le cycle [...] nous avons aussi un programme avec les enfants [...] visant à stimuler le développement d'un consommateur conscient [...]" (Interviewé BB10)

Conformément au Rapport Social 2005 (document numéro 67), la Filiale brésilienne réalise également des activités dans les magasins, durant la semaine de l'environnement. Les activités sont aussi dirigées vers la sensibilisation des clients et de la communauté proche des magasins.

On perçoit que le Groupe B, comme le Groupe A, travaille la sensibilisation au développement durable principalement à travers la dissémination et l'échange d'informations des pratiques développées par ses unités dans les divers pays et aussi par ses employés dans chaque pays. De plus, la sensibilisation de quelques importants *stakeholders* (Bansal, 2003), comme les employés, les consommateurs et les communautés où les magasins sont installés, est aussi réalisée. Un grand nombre d'employés, de consommateurs et de communautés contactés passe par différents niveaux de sensibilisation, ou d'apprentissage (*single loop* et *double loop*, Argyris et Shon, 1996). Comme avec le Groupe A, une incitation encore plus grande aux initiatives individuelles des employés est nécessaire, pour la génération d'idées liées au développement durable (Bansal et Roth, 2000 ; Anderson et Bateman, 2000 ; Ramus et Steger, 2000).

Que ce soit de manières formelles (rapports, revues, réunions, séminaires) ou informelles (contacts personnels), les échanges sont établis comme le suggèrent Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), et Beddi (2004). De même que dans le Groupe A, un important *insight* qui émerge ici est la continuité de l'exploitation de mécanismes formels comme ceux qui sont déjà utilisés (la réalisation de séminaires plus fréquents pour les intégrants des départements de développement durable dans les diverses unités du monde) et une plus grande exploitation de mécanismes informels, en stimulant un plus grand contact personnel entre les intégrants des départements de développement durable autour du monde (pour qu'ils se contactent plus régulièrement, en visant à retirer leurs doutes et à échanger des idées) et même à travers la création de projets sur ce sujet, qui soient développés par des équipes internationales, formées d'intégrants de divers pays,

comme le suggèrent Martinez et Jarilo (1989). L'intéressant serait ici d'intégrer de plus en plus les *stakeholders* (internes et externes, globaux et locaux) aux activités de sensibilisation, en les invitant à participer à certains séminaires, en leur distribuant des rapports de développement durable, ou en les invitant à participer à des projets internationaux ou nationaux pour des actions de développement durable. Le Tableau 65 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 65: Observé et *Insights* liés à la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable du Groupe B.

Niveaux	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Activités formelles (rapports, revues, intranet et internet, séminaires) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs des Filiales;	- Intensification des séminaires avec des intégrants du département de développement durable de diverses Filiales et avec la participation de certains stakeholders globaux; - Développement de projets de développement durable internationaux avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders globaux.
Siège (stakeholders France)	- Activités formelles (rapports, revues, intranet et internet, séminaires) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs et de la communauté;	- Intensification des réunions en France sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux; - Développement de projets de développement durable nationaux (France) avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders locaux.
Filiale (stakeholders Brésil)	- Activités de sensibilisation auprès des clients, des collaborateurs et de la communauté	- Intensification des réunions au Brésil sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux;

proche des magasins.

- Développement de projets de développement durable nationaux (Brésil) avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders locaux.

3.5.4 Considérations finales sur le Cas du Groupe B

Comme il a déjà été fait pour le Groupe A, il est aussi recherché, ici, à expliciter le fait que les Groupes développent des stratégies de développement durable qui évoluent tout au long des années, en variant entre la priorité de la dimension économique à travers le référentiel financier et l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Ceci signifie que le Groupe est constamment en train de transiter entre des projets et des actions plus orientés vers le référentiel financier et des projets et des actions plus orientés vers le référentiel durable. C'est exactement ceci qui donne son caractère paradoxal à la stratégie de développement durable du Groupe. Ce qui signifie que le Groupe est constamment en train de chercher cet équilibre. En fait, les variations dans ces actions et ces projets font que le Groupe ait parfois à privilégier plus les aspects financiers, liés à la dimension économique, mais d'autres fois, réussisse à avancer plus, dans des projets sociaux et environnementaux qui "équilibrent" sa stratégie. D'autres fois, dans les différents secteurs et dans les différents projets, dans une même année, le Groupe avance vers l'équilibre dans certains projets et régresse dans d'autres. En fait, il y existe ce jeu constant entre le référentiel financier et le référentiel durable.

Comme il a été montré au cours de la présentation du cas du Groupe B, cette proposition théorique de Martinet et Reynaud (2004) peut être observée au fur et à mesure que sont développés les projets et les actions. En résumant certaines des caractéristiques présentées dans le cas du Groupe B (Tableau 66), un peu de ce constant jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable est explicité.

Tableau 66: Transit entre les référentiels financier et durable dans les éléments et caractéristiques du Groupe B

Thématiques	Éléments	Référentiels	
		Financier	Durable

Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Au Brésil il n'y a pas une personne spécifique pour le développement durable, à chaque magasin.	Direction de Développement Durable au niveau International et fonction de l'ambassadeur de développement durable dans les hypermarchés en France.
	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	La cible dans les shareholders est encore le principal vecteur d'action du Groupe, soit au niveau International, soit au Brésil.	Explicite la répartition de résultats financiers entre les stakeholders et développe des actions en faveur des stakeholders soit internationalement, soit en France, soit au Brésil
Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	La dimension économique se montre encore comme prioritaire, soit Internationalement, soit au Brésil.	Principalement à travers des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, le Groupe insère chaque fois plus la discussion de développement durable dans le contenu de ses objectifs (International et Brésil), et il existe un dialogue clair et explicite avec les stakeholders pour comprendre leurs demandes.

	Posture d'Entreprise	Des valeurs liées à la dimension économique continuent d'orienter une grande partie des projets de l'entreprise.	Posture de long terme et des valeurs liées au développement durable sont partagées et sont aussi stimulées par la haute direction (au niveau International et au Brésil).
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Activités de formation classiques, liées au secteur de la grande distribution.	Activités de sensibilisation d'employés, communautés, clients et fournisseurs au niveau International et au Brésil.

De même qu'il avait été souligné dans le cas du Groupe A, le jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable peut avoir lieu aussi bien dans chacune des caractéristiques de chacun des éléments (comme il arrive dans la Posture d'Entreprise), qu'entre les éléments (comme il arrive dans la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable, qui possède déjà une orientation plus orientée vers le référentiel durable, ou dans la Structure du Département, qui, par exemple au Brésil, ne possède pas d'ambassadeur de développement durable par magasin, comme cela existe en France).

Nouvellement, ici, il ne faut pas considérer les tableaux d'une façon unique et déterministe. Les caractéristiques, qu'elles soient pour le référentiel financier, ou qu'elles soient pour le référentiel durable, varient selon l'entreprise étudiée. Ceci signifie qu'il ne faut pas considérer le référentiel financier comme mauvais et le référentiel durable comme bon. La compréhension du flux est le plus important et va varier selon l'entreprise étudiée. Le concept de dialogique proposé par Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) est à nouveau appliqué ici, au travers duquel le référentiel durable et le référentiel financier sont complémentaires, antagoniques et concurrents, simultanément.

De la même façon que dans l'étude du cas du Groupe A, il est intéressant de souligner ici, un tableau résumé (Tableau 67) montrant la posture du Groupe relative à certaines des propositions théoriques liées au développement durable, qui ont été présentées au Chapitre 2 de la Partie II. Ce Tableau donne une vision de la posture du Groupe, en soulignant sa disposition à avancer dans le développement de projets qui favorisent les *stakeholders*.

Tableau 67: Caractéristiques du Groupe B, par rapport aux propositions théoriques sur le développement durable.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES	Siège/Filiale	Siège/Local	Filiale/Local	AUTEURS RÉFÉRENCE
Stakeholders	Il y a une intégration des diverses Filiales dans la politique générale de développement durable du Groupe.	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders. Actions proactives et aussi réactivées par rapport aux stakeholders.	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders. Actions proactives et aussi réactivées par rapport aux stakeholders.	Steurer et al. (2005)
Gouvernance d'Entreprise	Partage avec les principaux stakeholders, sans montrer beaucoup de détails. Direction internationale de développement durable.	Partage avec les principaux stakeholders, mais il ne le montre pas, du point de vue financier. Responsables du développement durable.	Partage avec les principaux stakeholders, mais non montré, du point de vue financier. Responsables du développement durable.	Martinet et Renaud (2004)
	Au travers du rapport annuel et de développement durable.	Au travers du rapport annuel et de développement durable.	Au travers du rapport annuel et de développement durable.	Mauléon (2005); D'Humière s (2005); Ballet (2005)

Éthique d'Entreprise	Caractéristique d'un niveau pratique.	Caractéristique d'un niveau pratique.	Caractéristique d'un niveau pratique.	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)
	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)
	Campagne spécifique pour tous les pays. Semaine de l'Environnement.	Principalement à travers la Semaine de l'Environnement.	Principalement à travers les produits Bio et la filière qualité.	Fergus et Rowney (2005b)
Apprentissage Organisationne l	Variation entre des apprentissages de double et single loop.	Variation entre des apprentissages de double et single loop.	Variation entre des apprentissages de double et single loop.	Argyris et Schon (1996)
	Activités de sensibilisation internes.	Activités de sensibilisation internes à travers l'ambassadeur de développement durable.	Activités de sensibilisation internes.	Bansal (2003)

Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable.	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable.	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable.	Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)
--	--	--	---

En corroborant avec ce qui a été présenté dans le cas du Groupe A, soit par les caractéristiques observées, soit par les *insights* du chercheur, il a été possible d'établir certaines relations entre des concepts reconnus dans la littérature traditionnelle sur la relation Siège/Filiale et les 5 éléments qui ont émergé dans chacune des thématiques. Nouvellement ici, ce rapprochement n'a pas été fait au sens littéral de la proposition des auteurs, mais à travers des adaptations des concepts à la thématique du développement durable. Le Tableau 68, montre ces relations.

Tableau 68: Relations entre les thématiques et les éléments du Groupe B et des propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale

Thématiques	Eléments	Relations Siège/Filiale - Propositions observées et adaptées
Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Multinationale Polycentrique et Ethnocentrique - Perlmutter (1984) Mobilité de personnes (en élargissant aux stakeholders) - Harzing (2001); Edstrom et Galbraith (1977; 1994) et Beddi (2004)
	Répartition de Résultat entre les Diverses Stakeholders	Justice Procédurale (1 - le niveau corporatif connaît la situation locale des stakeholders et 2 - le niveau corporatif est équitable dans la prise de décision dans la relation avec et entre les stakeholders) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)

Éthique d'Entreprise	Forme et Contenu de la Fixation d'Objectifs	Justice Procédurale (1- l'existence de double communication entre le Groupe et les stakeholders (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction des stratégies des Multinationales 2 - la possibilité de ces stakeholders de contester légitimant la vision stratégique du Groupe et 3 - la bonne communication des stratégies définies) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
	Posture d'Entreprise	Contrôle et Coordination par la Culture Organisationnelle - Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Échanges formels et informels - Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004).

Ainsi, l'étude de Cas du Groupe B corrobore avec l'étude de cas du Groupe A, en explicitant une fois encore le caractère paradoxal et complexe de la stratégie de développement durable (transitant entre les référentiels financier et durable) et cet effort d'intégrer, même d'une façon élargie, quelques propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale. Ces deux caractéristiques vont aussi émerger dans les 2 prochains cas étudiés, qui n'appartiennent pas à la grande distribution, mais à l'industrie, et qui commencent à être présentés à partir de la section prochaine.

Section IV : Étude dans le Groupe C

L'étude réalisée dans le Groupe C a obtenu un niveau de profondeur plus bas par rapport aux études réalisées dans les Groupe A et B, soit à cause de la moindre quantité de personnes interviewés, soit à cause de la moindre quantité de documents disponibles sur ce thème.

Il est intéressant de souligner qu'un antagonisme dans l'étude du Groupe C (ainsi que dans l'étude du Groupe D qui sera présenté à la prochaine section) a été exactement l'un des responsables de

l'explicitation d'une des caractéristiques explorées dans les cas des Groupes A et B. Le fait que le Groupe C ne possède pas de projets, dans son pays Siège, qui soient très différents des projets développés dans les Filiales, mais qu'au contraire, le Groupe cherche à avoir une gestion intégrée des projets entre les Filiales autour du monde, a montré que le niveau du Siège avec ses *stakeholders* locaux était important dans les cas A et B, mais non nécessairement dans le cas C (et dans le cas D comme il sera vu). Dans le cas du Groupe C (ainsi que dans le cas du Groupe D), les niveaux du Siège avec ses Filiales et *stakeholders* globaux, ainsi que de la Filiale brésilienne avec ses *stakeholders* locaux, sont les seuls explicités.

Exactement pour expliciter la contribution de ce troisième cas, à suivre, est souligné l'historique du Groupe C, l'activité internationale du Groupe, l'activité du Groupe au Brésil, la compréhension donnée ici à la relation Siège/Filiale, ainsi que quelques considérations finales sur ce cas.

4.1 Historique du Groupe C⁵²

Le Groupe C a été créé à partir de l'intégration de 3 industries sidérurgiques européennes (C1, C2 et C3), par la détermination de ces trois Groupes de mobiliser leurs synergies techniques, industrielles et commerciales dans une *joint-venture*, afin de créer une entreprise qui soit leader global, avec l'ambition de devenir le plus grand acteur de l'industrie de l'acier.

Officiellement lancée le 19 février 2001, elle a commencé à fonctionner le 18 février 2002, quand le Groupe C a été énuméré dans diverses bourses de valeurs. Le choix du nom du Groupe C s'est fait en décembre 2001.

Le Groupe C1 a été créé en 1902, et a eu une longue tradition de production en Espagne jusqu'à devenir le Groupe C1, en 1997. Le Groupe C2, lui, a ses origines en 1882, au Luxembourg, et depuis ce temps, il s'insérait déjà entre les plus grands Groupes sidérurgiques du monde. Il a obtenu son nom de Groupe C2 à partir de 1911, et tout au long de son histoire, il a toujours fait parti des leaders mondiaux dans les marchés d'acier et de métal. Finalement, le Groupe C3, a été créé en 1948 en France, adoptant le nom de Groupe C3 seulement en 1995.

Ainsi, le Groupe C, bien qu'ayant une histoire récente, commencée en 2001, s'approprie de la longue tradition de ses Groupes formateurs, qui retracent la propre histoire de la production de métal et d'acier, au long des 19^{ème} et 20^{ème} siècles.

4.2 Action Internationale

Le Groupe C, après sa fondation en 2001, passe par une série de changements dans sa structure et, actuellement, il se trouve dans un processus de fusion avec un autre grand Groupe sidérurgique mondial. Actuellement, le Groupe C a des activités dans 4 affaires principales : acier de carbone

⁵² Comme document numéro 25, concernant cette entreprise, présenté à l'Annexe K.

plat (*flat carbon steel*), solutions et services en acier (*steel services and solutions*), acier de carbone long (*long carbon steel*), acier inoxydable (*stainless steel*). Le Groupe possédait, fin 2005, plus de 92.000 employés, dans plus de 60 pays, avec un chiffre d'affaires de 32.6 milliards d'euros et une production annuelle de 46.7 millions tonnes d'acier cru.⁵³

4.2.1 L'Engagement avec le développement durable

Les valeurs qui guident la performance du Groupe C sont le respect, la confiance, le dialogue et l'innovation. Ces valeurs aident le Groupe à conduire son objectif principal, qui est de développer une stratégie de long terme respectueuse des actionnaires, clients, collaborateurs et d'autres *stakeholders*.

Certains faits marquants liés au développement durable, et qui ont été développés par le Groupe après sa création en 2002, peuvent être soulignés. En 2002, le Groupe définit sa politique pour l'environnement, de même qu'il adopte une charte sur la santé et la sécurité. En 2003, le Groupe signe le *Global Compact* de l'ONU, définissant ainsi ses principes de responsabilité. Encore en 2003, le Groupe définit de nouvelles règles pour des achats qui bénéficient plus ses fournisseurs. En 2004, la charte sur la santé et la sécurité augmentent sa portée et devient charte globale. En 2005, le Groupe adopte un code d'éthique, signe une charte auprès des syndicats métallurgiques internationaux, quant à la responsabilité sociale internationale du Groupe, en plus de la signature, en Chine, d'un partenariat avec le Programme de Développement des Nations Unies, pour promouvoir l'énergie efficace et la protection environnementale.⁵⁴

Ces valeurs et ces actions développées lors des dernières années sont le reflet d'une politique de développement durable qui se base sur la charte éthique et sur les 4P du Groupe: Profit (*Profit*), Personnes (*People*), Planète (*Planet*) et Partenaires (*Partners*).

La charte éthique du Groupe⁵⁵ cible 10 aspects principaux:

- Accomplir les lois et les règlements ;
- Promouvoir la santé et la sécurité ;
- Garantir l'égalité des chances ;
- Garantir le respect à l'environnement ;
- Promouvoir des négociations justes ;

⁵³ Comme présenté dans le Rapport du Groupe 2005 (document numéro 26), comme présenté à l'Annexe K.

⁵⁴ Comme présenté dans le Rapport du Groupe 2005 (document numéro 26), comme présenté à l'Annexe K.

⁵⁵ Comme présenté dans le Code d'Éthique du Groupe C (document numéro 28), comme présenté à l'Annexe K.

- Éviter le conflit d'intérêts ;
- Respecter les actionnaires ;
- Respecter la confidentialité d'informations ;
- Garantir la bonne utilisation de ses actifs ;
- Garantir tous les enregistrements nécessaires sur l'affaire et ses transactions.

On perçoit qu'en plus des aspects liés à des préoccupations sociales et environnementales, certains des aspects cités dans cette charte éthique se rapportent directement à des précautions du Groupe liées à la confidentialité d'informations, la garantie de l'entreprise par rapport aux transactions et l'utilisation de ses actifs.

Par rapport aux 4P, en commençant par le Profit (*Profit*)⁵⁶, le Groupe explique clairement que la rentabilité est un des facteurs déterminants de son développement durable et que son succès réside dans la combinaison de la croissance avec la vision de long terme orientée vers le respect aux actionnaires et aux partenaires. Deux aspects principaux sont soulignés par rapport à la dimension Profit : rentabilité financière et gouvernance corporative.

À la recherche de la rentabilité financière, le Groupe cherche à développer 3 caractéristiques clés : la création de valeur pour l'entreprise et pour les actionnaires ; la redistribution aux actionnaires, à travers une politique de dividendes ; et l'optimisation de sa gestion de débit.

La gouvernance d'entreprise est travaillée dans le sens de garantir que le Groupe soit un modèle de bonne gestion, de transparence et d'éthique. Pour ce faire, quelques aspects sont observés, tels que : claire différenciation entre les fonctions du président et de la direction ; formation d'une direction engagée dans la transparence ; définition de critères de qualification pour des directeurs indépendants ; respecter les recommandations internationales de gouvernance corporative ; définition claire de principes, conformément aux engagements faits par le Groupe avec ses entités ; détailler la rémunération de la direction, ainsi que les procédures de contrôle interne.

- De plus, le Groupe s'engage dans certains principes de responsabilité, comme:
- Zéro accidents ;
- Développer chaque collaborateur ;
- Pourvoir les consommateurs avec des innovations en acier ;
- Croissance de la rentabilité ;
- Dialogue ouvert et des partenariats avec tous les *stakeholders* ;
- Confiance et efficacité dans chaque partie de l'affaire ;

⁵⁶ Comme présentés dans les documents numéros 3, 4 et 5, comme présenté à l'Annexe K.

- Protection de l'environnement et des ressources insuffisantes ;
- Innovation pour créer de la valeur et assurer le développement durable ;
- Respecter la diversité culturelle et rejeter la discrimination ;
- Éthique dans les affaires.

Le Groupe s'engage aussi dans quelques importants documents internationaux comme les principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les principes du *Global Compact* et de la Déclaration des Principes Fondamentaux et des Droits dans le Travail de l'Organisation Mondiale du Travail.

Concernant les Personnes (*People*)⁵⁷, le Groupe cible sur la construction d'un modèle social orienté par le dialogue, par le respect et par le développement des personnes. Le Groupe affirme être fier de respecter les cultures locales et d'appliquer les normes sociales dans le monde entier. Deux caractéristiques sont considérées comme fondamentales par le Groupe, relatives à cette dimension : santé et sécurité ; innovation et développement social.

Par rapport à la santé et à la sécurité, le Groupe s'engage à promouvoir une culture d'entreprise de prévention, orientée sur une gestion proactive des risques et de la sécurité. En ce sens, le Groupe a défini l'ensemble suivant d'objectifs :

- Prévention et contrôle des plus grands risques :
 - Mise en oeuvre complète des directives européennes de règlement des secteurs industriels (directives Seveso) ;
 - Sécurité totale des plans, processus et produits ;
- Réduction significative de la fréquence et de la gravité des accidents du travail :
 - Atteindre un taux de zéro accidents ;
- Sécurité totale des produits en usage.

Relativement à l'innovation et au développement social, le Groupe affirme mettre ses collaborateurs au centre de sa stratégie. Les managers du Groupe sont rémunérés selon des indicateurs alignés sur le développement durable, en prenant en compte la sécurité dans le travail et la protection environnementale. Le Groupe disponibilise une Université pour les collaborateurs, où ils suivent des cours de perfectionnement. À travers ces actions et d'autres, le Groupe se compromet, face à ses collaborateurs, à :

- Leur assurer des programmes de développement :
 - Formation pour de multi-habilités ;

⁵⁷ Conformément aux documents numéros 6, 7 e 8, comme présenté à l'Annexe K.

- Suivi individuel de carrières.
- Développer une approche fondamentalement ciblée sur les personnes et sur l'efficacité, en cherchant à stimuler les relations entre les personnes (peu de niveaux de gestion, équipes de travail, etc) ;
- Stimuler le dialogue et la communication entre les chefs et leurs équipes ;
- Maintenir un dialogue ouvert avec les autorités représentatives ;
- Stimuler la diversité à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe ;
- Rendre possible pour chaque collaborateur le bien-être et la stabilité.

En plus, le Groupe cherche à s'engager aussi à des innovations sociales comme : la promotion de diversité entre les équipes, en ne discriminant pas et en donnant une égalité des possibilités dans les contrats et dans l'évolution de la carrière ; la promotion d'un calendrier de travail qui rende possible aux collaborateurs d'équilibrer leurs vies professionnelles et personnelles ; la promotion du bien-être physique et psychologique de chaque collaborateur.

Par rapport à la Planète (*Planet*)⁵⁸, le Groupe, depuis de sa création, a cherché à garantir que ses plans industriels et ses produits respectent l'environnement. Ceci se reflète dans le label ISO 14001 qui était déjà obtenu par 97% de ses usines en 2005. De plus, le Groupe utilise un logiciel pour identifier et repasser les meilleures pratiques environnementales qui sont réalisées dans chaque plan industriel. Concernant cette dimension, le Groupe travaille deux aspects principaux : Protection de l'environnement et des ressources insuffisantes ; Innovation et Qualité.

La Protection de l'environnement et des ressources insuffisantes est développée à travers la recherche pour atteindre les objectifs suivants :

- Accomplissement des normes légales et réglementaires ;
- Labellisation ISO 14001 dans tous les processus de production ;
- Contribution significative à la réduction dans l'émission de gaz (CO₂, etc);
- Réduction de la consommation d'eau, de l'extraction de matériels et d'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- Encouragement du recyclage, lorsque possible ;
- Incorporer la valeur globale environnementale dans ses produits d'acier et dans ses solutions.

Par rapport à l'Innovation et à la Qualité, le Groupe cherche à s'engager dans les objectifs suivants :

⁵⁸ Conformément au Rapport d'Informations générales (documents numéros 9, 10 et 11), comme présenté à l'Annexe K.

- Active contribution pour renouveler les produits d'acier et les solutions offertes par le Groupe ;
- Aider à l'amélioration des processus de production ;
- Développement de savoir-faire par tout le Groupe : développement de produits en partenariat avec les consommateurs, partage de meilleures pratiques et mise en oeuvre de plans d'amélioration continue ;
- Amélioration dans l'efficacité de la Recherche et Développement du Groupe;
- Développement de programmes alignés avec la politique de développement durable du Groupe ;
- Développement de partenariats avec les consommateurs ;
- Développement de partenariats externes : études communes avec d'autres industries du même secteur et d'autres secteurs, partenariats avec des Universités et des Instituts et partenariats public-privées.

En ce qui concerne les Partenaires (*Partners*)⁵⁹, le Groupe se place comme engagé dans la création de la valeur pour ses partenaires. On souligne deux aspects liés à cette dimension : Le dialogue avec les partenaires et la citoyenneté responsable du Groupe.

Le dialogue avec les partenaires est développé grâce à des actions liées aux clients (promouvoir des relations entre les équipes du Groupe C et les clients, évaluer la satisfaction des clients dans chaque transaction, et chercher à réaliser des transactions de long terme avec les clients), aux employés (en ayant de l'espace dans le corps directif, à travers des représentants), aux actionnaires (en les informant clairement sur le Groupe) et aux communautés locales, ONG et gouvernements (plans industriels loins de secteurs résidentiels, participation à des forums de discussion nationaux et internationaux sur le développement durable).

La citoyenneté responsable est travaillée dans le Groupe à travers les objectifs suivants :

- Adopter un approche qui promeuve le respect par les caractéristiques multiculturelles du Groupe ;
- Respecter les cultures de chaque pays ;
- Encourager l'engagement actif dans des projets sociaux ;
- Développer des programmes de réentraînement et de re-développement industriel;
- Focaliser l'aide et le patronage de programmes au niveau local, national et international ;

⁵⁹ Conformément au Rapport d'Informations générales (documents numéros 12, 13 et 14), comme présenté à l'Annexe K.

- Encourager des initiatives qui permettent un accès facilité aux sites industriels, comme partie du compromis du Groupe avec la transparence.

Ces 4 dimensions, bien que présentées de forme séparée par le Groupe, se déroulent auprès des uns et des autres, en se consolidant comme une politique intégrée de développement durable. Les actions avec les Partenaires (*Partners*) sont particulièrement importantes pour des actions visant le Profit (*Profit*), l'incitation aux Personnes (*People*) et la protection de la Planète (*Planet*).

4.2.2 Principaux Indicateurs

Ces engagements du Groupe C dans ces 4 dimensions se sont reflétés dans certains résultats mesurés depuis 2002, et qui peuvent être représentés au travers des indicateurs de production financière, de gouvernance d'entreprise, de santé et de sécurité, d'innovation et de développement social, de protection environnementale, d'innovation et de qualité, de dialogue avec les partenaires et de citoyenneté responsable.

Par rapport aux indicateurs de production financière, le Tableau 69 souligne principalement le retour sur le capital employé (*Return on Capital Employed - ROCE*).

Tableau 69: Indicateurs de Rentabilité Financière du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Rentabilité	ROCE	6,6%	8,5%	27,4%	26,5%

Source: Document numéro 16.

Comme il est observable, le ROCE du Groupe s'est maintenu élevé jusqu'à 2004 et, à partir de cette année, il a eu une légère baisse en 2005, se maintenant au-dessus de 25%.

Par rapport aux indicateurs de gouvernance d'entreprise, le Tableau 70 souligne le nombre de réunions de la direction, le nombre de réunions d'audits et le nombre de directeurs indépendants dans le corps directif.

Tableau 70: Indicateurs de Gouvernance Corporative du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Gouvernance Corporative	Nombre de réunions du directoire	5	8	7	7

Gouvernance Corporative	Nombre de réunions d'audits	5	8	5	5
Gouvernance Corporative	Nombre de directeurs indépendants dans le corps directif	9 de 15 + 3 représentants des collaborateurs	9 de 15 + 3 représentants des collaborateurs	11 de 15 + 3 représentants des collaborateurs	11 de 15 + 3 représentants des collaborateurs

Source: Document numéro 17.

Le nombre de réunions annuelles de la direction a varié au cours des dernières années, ainsi que le numéro d'audits. Remarquable est l'année 2003, lorsque le plus grand nombre de réunions a été fait. D'autre part, le nombre de directeurs indépendants dans le corps directif augmente tout au long des années, se stabilisant à 11 en 2004, toujours accompagnés de 3 représentants des employés.

Par rapport aux indicateurs de santé et de sécurité, dans le Tableau 71, le nombre d'accidents fatals tenant compte des risques spécifiques et le niveau d'identification et de contrôle des plus grands risques peuvent être soulignés.

Tableau 71: Indicateurs de Santé et Sécurité du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Santé et Sécurité	Nombre d'accidents fatals tenant compte des risques spécifiques	4	0	6	0
Santé et Sécurité	Contrôle des plus grands risques	Corporatif	Corporatif + Unités Opérationnelles	Corporatif + Unités Opérationnelles + Sites Industriels	Corporatif + Unités Opérationnelle s+ Sites Industriels

Source: Document numéro 18.

Le Tableau 71 montre que l'indicateur du nombre d'accidents fatals a varié au long des années, n'ayant pas encore de stabilité à zéro décès pendant plus d'une année. Cependant, dans le contrôle

des plus grands risques, on observe que depuis 2002, le Groupe augmente la pénétration de son contrôle jusqu'à arriver à tous les niveaux de l'entreprise à partir de 2004.

Par rapport aux indicateurs d'Innovation et de Développement Social, dans le Tableau 72, sont indiqués le nombre de nationalités parmi les collaborateurs, la moyenne d'âge des employés, le pourcentage de femmes à des postes de décision et le nombre moyen d'heures de formation par employé.

Il est visible que le Groupe C montre une augmentation continue dans la diversité de nationalités qui composent sa force de travail, ainsi que dans l'insertion de femmes à des postes de décision et dans le nombre moyen d'heures de formation par employé. La moyenne d'âge des employés demeure autour de 44 années.

Tableau 72: Indicateurs d'Innovation et Développement Social du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Innovation et Développement Social	Nombre de nationalités parmi les collaborateurs	35	40	45	47
Innovation et Développement Social	Moyenne d'âge des employés	-	44,8	44,8	44,3
Innovation et Développement Social	Pourcentage de femmes à des postes de décision	7%	8,2%	8,4%	12,3%
Innovation et Développement Social	Nombre moyen d'heures de formation par employé	30,6	39,6	40	40

Source: Document numéro 19

Par rapport aux indicateurs de Protection Environnementale, le tableau 73 révèle le pourcentage d'employés travaillant dans un environnement possédant le label ISO 14001, le pourcentage de sites industriels certifiés ISO 14001, et le volume d'émissions de CO2.

Tableau 73: Indicateurs de Protection Environnementale du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Protection Environnementale	Pourcentage d'employés travaillant dans un environnement possédant le label ISO 14001	80%	96%	97%	98%
Protection Environnementale	Pourcentage de sites industriels certifiés ISO 14001	61%	77%	92%	97%
Protection Environnementale	Volume d'émissions de CO2 (tonnes/tonnes d'acier)	1,50	1,50	1,55	1,56

Source: Document numéro 20.

Lors des dernières années, le Groupe C a réussi à augmenter le pourcentage d'employés travaillant en environnement à label ISO 14001, ainsi que la quantité de sites industriels de même label, arrivant à presque 100% de ses installations. Néanmoins, l'émission de tonnes de CO2 par tonne d'acier produite a augmenté constamment dans les dernières années.

Par rapport aux indicateurs d'Innovation et de Qualité, le Tableau 74 souligne les dépenses du Groupe pour la recherche et le pourcentage de ces dépenses liées à l'environnement.

Tableau 74: Indicateurs d'Innovation et Qualité du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Innovation et Qualité	Dépenses du Groupe pour la recherche (en millions d'euros)	153	143	130	138
Innovation et	Pourcentage de ces	-	38%	39%	40%

Qualité	dépenses liées à l'environnement				
---------	----------------------------------	--	--	--	--

Source: Document numéro 21.

Les dépenses du Groupe en recherche décroissent dans les dernières années, mais présentent une réaction dans la comparaison de 2004 avec 2005. Néanmoins, le pourcentage de ces dépenses liées à l'environnement a grandi au fil des ans, et il représente, aujourd'hui, 40% des dépenses en recherche du Groupe.

Par rapport aux indicateurs de Dialogue avec les Partenaires, le Tableau 75 offre le pourcentage de collaborateurs qui ont accès au dialogue et à l'établissement de programmes débouchant sur des réunions avec des *stakeholders* et avec des ONG, dans les plus grands sites industriels.

Tableau 75: Indicateurs de Dialogue avec les Partenariats du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Dialogue avec les Partenariats	Pourcentage de collaborateurs qui ont l'accès au dialogue	100%	100%	100%	100%
Dialogue avec les Partenariats	Établissement des programmes débouchant sur des réunions avec des <i>stakeholders</i> et des ONG, dans les plus grands sites industriels	Oui	Oui	Oui	Oui

Source: Document numéro 22

Les deux indicateurs ont été bien travaillés par le Groupe dans les dernières années, le dialogue étant opportunisé avec certains de ses principaux *stakeholders*.

Par rapport aux indicateurs de Citoyenneté Responsable, on souligne le tableau 76, le pourcentage de sites industriels préparés avec des plans de réorganisation dans le cas de problèmes et un budget pour garantir et patronner les projets sociaux.

Tableau 76: Indicateurs de Citoyenneté Responsable du Groupe C

Indicateurs		2002	2003	2004	2005
Citoyenneté Responsable	Pourcentage de sites industriels préparés avec des plans de réorganisation en cas de problèmes	100%	100%	100%	100%
Citoyenneté Responsable	Budget pour garantir et patronner les projets sociaux (en millions d'euros)	8	8	8	12

Source: Document numéro 23

Tous les sites industriels du Groupe sont préparés avec des plans de réorganisation en cas de problèmes et les investissements dans des projets sociaux, qui continuent au même niveau dans les dernières années, ont profité d'une amélioration d'approximativement 50% de 2004 à 2005.

Comme il a déjà été discuté dans les autres études de cas, ici nouvellement, le constant jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable dans la stratégie du Groupe est souligné, ainsi qu'il est suggéré de façon théorique par Martinet et Reynaud (2004). Il y a une tentative, de la part du Groupe, de constamment évoluer en cherchant à respecter que les 3 dimensions du développement durable soient considérées (économique, social et environnemental). Néanmoins, cette évolution ne se fait pas dans le but d'exclure l'économique, mais d'inclure son aspect financier conjointement au social et à l'environnemental. Bien que dans plusieurs indicateurs le Groupe avance, parfois, une certaine année, il n'est pas possible de continuer à avancer et il faut régresser un peu, ou s'améliorer dans un indicateur pour compenser les pertes ou le maintien d'un autre. Le plus important est que la stratégie de développement durable du Groupe se fasse entre ces deux référentiels, dans ce jeu constant, en variant constamment entre aller plus vers l'équilibrage entre les dimensions et aller plus vers la priorité de la dimension économique, à travers son référentiel financier.

4.3 L'activité du Groupe C à travers la Filiale Brésilienne

Comme il a été dit précédemment, à la différence des Groupes A et B, dans le Groupe C, les projets liés au développement durable sont plus homogènes entre les pays, n'ayant pas beaucoup de différences entre ce qui est fait dans le pays Siège et dans les autres Filiales. Cette situation a

imposé de choisir de ne pas présenter les activités du Groupe spécifiquement dans le pays Siège. Ainsi, le point de départ est directement la description de l'activité du Groupe C par le biais de sa Filiale brésilienne. Le Brésil représente une des importantes Filiales du Groupe et, en ce sens, l'historique récent de la Filiale, ainsi que ses principaux résultats et ses principaux engagements sont présentés dans ce qui suit.

4.3.1 Historique de la Filiale Brésilienne⁶⁰

La création de la Filiale du Groupe C au Brésil a représenté une nouvelle référence pour la sidérurgie latino-américaine. Sa consolidation a été guidée par une vision stratégique, un modèle d'affaire et par des valeurs orientées vers la fortification d'un leadership durable. Tout se conjugue, dans ses opérations, la génération de richesse et sa distribution appropriée, avec l'établissement de partenariats et de respect aux personnes et à l'environnement. La Filiale du Groupe C au Brésil est aujourd'hui la plus grande firme sidérurgique d'Amérique Latine, tant en volume de ventes qu'en recette liquide, regroupant trois des plus compétitives entreprises du secteur sidérurgique brésilien - Groupe C Brésil 1 (établi en 1917), Groupe C Brésil 2 (établi en 1976) et Groupe C Brésil 3 (établi en 2003).

L'entreprise a été constituée en décembre 2005, comme le résultat du processus de réorganisation sociétaire des actifs de la Filiale du Groupe C au Brésil, qui a eu pour base la participation du Groupe C Brésil 1. Vecteur de la stratégie de croissance mondiale du Groupe C, l'entreprise occupe une position de leader dans l'offre de solutions, tant dans le segment d'aciers longs que d'aciers plats.

En plus d'assurer une plus grande consistance et une plus grande santé financière aux entreprises contrôlées, la consolidation de la Filiale brésilienne du Groupe C a fourni des gains de synergie, proches de 134,6 millions d'euros⁶¹, dès 2006. Dans le même sens de la vision de développement durable du Groupe, la Filiale brésilienne du Groupe C suit les plus hautes normes de gouvernance corporative. Avec ses actions négociées à la Bourse de Valeurs de São Paulo (Bovespa), elle s'est positionnée, à la fin 2005, comme la quatrième entreprise industrielle de plus grande valeur de marché du pays.

4.3.2 Principales Numéros de l'Activité de la Filiale Brésilienne

⁶⁰ Conformément au Rapport de Développement Durable de la filiale brésilienne 2005 (document numéro 43) comme présenté à l'Annexe K.

⁶¹ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

Le Brésil est souligné par le Siège comme un des principaux pays pour l'expansion du Groupe. Au Brésil, le Groupe est le résultat de l'union de 3 firmes sidérurgiques nationales, en 2005. La Filiale brésilienne est aujourd'hui la leader de marché en Amérique Latine; elle possède à présent 25 sites industriels ayant des activités dans la production et l'amélioration d'acier, d'une capacité de production annuelle de 11 millions de tonnes d'acier, et aussi dans les segments d'aciers carbone, aciers longs et aciers plats. La Filiale comptait en 2005 plus de 14 mille employés et une recette liquide consolidée de 5,11 milliards⁶² d'euros⁶³. Le Tableau 77 montre quelques résultats et informations générales de la Filiale brésilienne.

Tableau 77: Résultats et Informations Générales de la Filiale brésilienne du Groupe C

Informations	Valeurs et Caractéristiques
Sites Industriels qui ont des activités dans la production et l'utilisation d'acier	25
Capacité de Production Annuelle (tonnes d'acier)	11 millions
Segments	Carbone, plats et longs
Collaborateurs	14,5 mille
Recette Liquide Consolidée (en euros)	5,11 milliards
Bénéfice Liquide Consolidé (en euros)	1,27 milliards
Actionnaires	Plus de 17 mille

*Source: Document numéro 34.*⁶⁴

De plus, la préoccupation de la Filiale brésilienne d'explicitier certaines de ses actions environnementales et sociales est évidente dans quelques indicateurs de 2005 présentés dans le Tableau 78.

Tableau 78: Résultats et Informations Générales de la Filiale brésilienne du Groupe C

Indicateurs	Valeurs et Caractéristiques
-------------	-----------------------------

⁶² Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

⁶³ Conformément au document nombre 34, présenté dans l'Annexe K.

⁶⁴ Conversion de reais (monnaie brésilienne) en euros (1 euro = 2,60 reais; en Août 2007).

Emission de CO2 (tonnes/tonne d'acier)	1,46
Consommation annuelle d'énergie électrique (Mwh/année)	3.723.742
Génération propre d'énergie électrique (Mwh/année)	2.087.858
Pourcentage du chiffre d'affaire transformé en développement professionnel et éducation	0,27
Pourcentage de collaborateurs femmes	7,55
Pourcentage de personnes de plus de 45 ans	23
Nombre d'employés handicapés	282

Source: Rapport de Développement Durable de la Filiale brésilienne 2005 (document numéro 43)

Certains engagements de la Filiale stimulent la mesure de ces indicateurs environnementaux et sociaux.

4.3.3 Engagements de la Filiale Brésilienne

La Filiale du Groupe au Brésil cherche à développer d'importants projets liés au secteur environnemental et social. La gestion environnementale est un des piliers de la stratégie de Développement Durable de la Filiale. Les entreprises qui la constituent adoptent des politiques environnementales qui assurent le respect à la législation et l'amélioration continue des procédures, permettant la réduction ou l'élimination des impacts environnementaux provoqués par leurs activités.

Dans ces opérations industrielles, un effort est fait pour rationaliser l'utilisation de l'eau (dont l'indice de recyclage est de l'ordre de 98%), ainsi que de l'énergie électrique et des ressources naturelles. Est adoptée la surveillance atmosphérique, celle des niveaux sonores et sont promus la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets, avec des indices de réutilisation qui atteignent 99%.

L'objectif recherché est de développer la conscience critique et le changement de comportement environnemental des personnes, à travers des programmes d'éducation environnementale, conduits internement et avec les communautés, dans les Centres d'Éducation Environnementale.

Les entreprises qui composent la Filiale maintiennent aussi des Réserves Particulières du Patrimoine Naturel (RPPN), en plus de développer des projets de protection aux ressources naturelles en partenariat avec des organismes publics.

Du point de vue social⁶⁵, les entreprises qui composent la Filiale brésilienne cherchent à développer des programmes d'amélioration de la qualité de vie des gens et de la croissance de villes dans les états de Minas Gerais, d'Espirito Santo, de Santa Catarina, de São Paulo et de Bahia.

L'éducation est une des priorités dans l'activité sociale de la Filiale brésilienne, grâce à des projets qui visent l'amélioration de la qualité de l'enseignement aux enfants et aux adolescents. Le secteur de la santé est également remarquable dans les actions sociales de l'entreprise dirigées vers le bien-être de la population et vers la prévention de maladies.

Dans le domaine culturel, les programmes ont pour objectif de contribuer au développement des communautés, en valorisant les manifestations de la culture régionale, en plus d'offrir des options de loisir et de divertissement. Une autre importante action sociale est l'incitation à la multiplication des bonnes pratiques, qui gagne en importance avec la participation des employés aux programmes de volontariat et avec le partage d'actions avec la chaîne de partenaires, représentés par des clients et des fournisseurs.

Cette préoccupation environnementale et sociale se reflète en 6 principes d'activité adoptés par la Filiale :

- Croissance : est recherchée la croissance des opérations du Groupe C en Amérique Latine et existe l'ambition d'être une entreprise possédant différentes spécialités ;
- Excellence : recherche de l'excellence le long de toute la chaîne productive, en étant référence dans les pratiques environnementales et sociales, conformément aux principes de développement durable définis par le Groupe C et en ayant comme base les 4 Ps du Groupe (*Profit-Profit ; Personnes-People ; Planète-Planet et Partenaires-Partners*) ;
- Synergie : recherche de gains de synergie dans des départements tels que finances, logistique, achats et ventes, à travers la consolidation de la Filiale brésilienne ;
- Autonomie : stimulation des entreprises composant la Filiale brésilienne à continuer à posséder une autonomie pour la gestion de leurs affaires, en cherchant à respecter leurs caractéristiques contextuelles qui ont eu du succès au long des dernières années et/ou des décennies ;

⁶⁵ Conformément au document numéro 37, présenté à l'Annexe K.

- Compétence : travail pour devenir une des meilleures entreprises du pays où travailler, en développant les compétences individuelles des collaborateurs et en attirant et en retenant des talents ;
- Efficacité : stimulation des relations, entre les collaborateurs qui constituent la Filiale brésilienne, dans le sens de gains en efficacité pour la gestion des affaires.

Cette orientation pour des projets environnementaux et sociaux, ainsi que ces principes d'activités du Groupe, sont alignés sur la politique de développement durable du Groupe C au niveau international. Certains éléments importants et caractéristiques liés à cette relation entre le Siège et à la Filiale brésilienne sont discutés dans la prochaine sous-section.

4.4 Comprenant les Relations entre le Siège et la Filiale

Après la présentation de quelques caractéristiques générales du Groupe C, ainsi que de la politique générale de développement durable développée par le Groupe (internationalement et localement dans la Filiale Brésilienne), l'emphase est mise, ici, sur l'explicitation de certaines des caractéristiques qui ont émergé du processus de formation de la stratégie de développement durable du Groupe.

De même qu'il a déjà été présenté dans les études de cas des Groupes A et B, l'étude de cas dans le Groupe C a montré que des 4 thématiques qui avaient émergé des entrevues d'*experts* (Gouvernance d'Entreprise, Relations avec les Stakeholders, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel), la thématique *stakeholders* pourrait être considérée dans la relation différenciée qui s'établit entre chaque entité du Groupe et la société avec laquelle elles ont des activités. Les *stakeholders* occupent un rôle fondamental dans l'insertion du développement durable dans la stratégie des Groupes, comme suggéré dans Steurer *et al.* (2005).

Néanmoins, à la différence de ce qui est arrivé dans les Groupes A et B, dans le Groupe C les projets et actions spécifiques du Siège dans son pays d'origine ne sont pas explicites. Les projets et les actions sont bien plus alignés entre le Siège et les Filiales, étant contrôlés par des indicateurs mis en oeuvre dans le monde entier. De la sorte, dans l'étude de cas du Groupe, la relation du Siège avec la Société dans le pays siège (Luxembourg) ne sera pas discutée, seulement les deux autres niveaux seront discutés, qui seraient : la relation de la Filiale et la Société dans le pays d'activité (Brésil) et la relation du Siège, internement avec ses différentes Filiales et avec ses *stakeholders* globaux.

En considérant la relation Siège/Filiale à partir de ces 2 niveaux, les entrevues réalisées et certains des documents analysés ont rendu propice l'émergence de quelques éléments liés à chacune des 3 thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel) et encore de certains *insights* (en suivant la posture de conception adoptée ici, acceptant

l'interaction du chercheur et son travail inventif, à travers des suggestions venues des *insights*) du chercheur, de possibles relations théoriques, ou même de possibilités d'action, qui sont aussi explicitées.

Ainsi, par la suite, ces éléments sont explicités à partir d'extraits de discours retirés des entrevues réalisées auprès des managers du Groupe C, ainsi que de documents internes utilisés pour les analyses.

4.4.1 Gouvernance d'Entreprise

La compréhension de la structure de gouvernance d'entreprise du Groupe C, par rapport au développement durable, a fait émerger deux éléments liés à cette thématique et qui sont travaillés par le Groupe : (1) Structure du Département de Développement Durable et (2) Répartition de Résultats entre les divers Stakeholders.

Ces éléments ont émergé et ont été remarqués tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par la Structure du Département de Développement Durable, le Groupe C cherche à mobiliser un type de structure pour le développement durable, qui a comme base une direction responsable de ce sujet, composée seulement d'un Directeur et d'un Vice-président; néanmoins, dans chaque pays, il y a normalement un ou quelques responsables du développement durable, qui font habituellement partie du secteur de Communication Corporative de chaque Filiale. L'interviewé CF1 souligne cette structure du Groupe.

“On a une structure légère, on a un vice-président et moi, et on travaille avec toutes les directions du Groupe [...] je travaille directement avec les directeurs et leurs équipes [...] je suis un peu comme un consultant [...]”
(Interviewé CF1)

En outre, l'interviewé CF1 rappelle également qu'un comité est parfois formé de responsables de plusieurs départements, pour discuter des questions liées au développement durable, ce qui finit par devenir une sorte de comité de développement durable.

“Souvent, ils ont créé un type de comité de développement durable, où on trouve des gens de la communication, de l'environnement et des ressources humaines [...] donc, c'est un fonctionnement très proche de ça que nous retrouvons ici [...]” (Interviewé CF1)

Au Brésil, la Filiale cherche à développer une approche transversale pour la structure du développement durable, cherchant à le définir comme un sujet qui doit passer par les différentes fonctions et départements de l'entreprise, comme le rappelle l'interviewé CB3.

"On a besoin de comprendre que la question du développement durable n'est pas entre les mains de peu, mais dans la main de tous, c'est quelque chose qui passe par toutes les fonctions d'entreprises [...] mais c'est vrai qu'il faut avoir quelques personnes qui soient plus attentives, qui vont participer à des forums, des discussions pour apporter des choses à l'intérieur de l'entreprise [...] l'idée entre nous, c'est ça [...]" (Interviewé CB3)

En étant constituée à partir de 3 autres entreprises qui possédaient déjà un important historique d'activité dans le pays, la Filiale possède quelques petites différences en termes de structure de développement durable dans chacune de ses entreprises constitutives. Comme l'indique l'interviewé CB5, dans le Groupe C Brésil 3 (dénomination ici des entreprises constitutives de la Filiale brésilienne) les responsables de ce sujet sont liés à la communication corporative et aux ressources humaines, même s'il existe un comité formé d'intégrants de chaque département qui est responsable des décisions sur les projets.

"La structure du Groupe C Brésil 3, depuis le début, a toujours été beaucoup petite [...] le département de communication, ici, est composé de moi et d'une autre personne [...] mais il y a un comité qui prend les décisions par rapport aux projets [...] nous avons un manager de RH, et c'est lui qui représente l'entreprise dans la communauté [...] moi, en fait, je coordonne le programme et les projets, et lui est le leader pour la communauté [...] là, il y a un comité, avec un directeur, RH, un membre du juridique, un membre du financier [...] il y a ce comité, mais moi et le RH sommes les acteurs impliqués plus directement avec ce sujet [...]" (Interviewé CB5)

Dans le Groupe C Brésil 2 (dénomination ici des entreprises constitutives de la Filiale brésilienne), bien que le secteur de communication soit aussi le responsable du travail plus intense sur le développement durable, il y est aussi cherché de développer une approche transversale, qui implique les différents départements de l'entreprise, comme le rappellent les interviewés CB4 et CB5.

"Tu dois avoir perçu qu'il n'y a pas dans la structure de secteur spécifique pour le développement durable, donc on comprend que le développement durable est un sujet Transversal, qui doit être inséré au dedans de l'entreprise [...] on n'a pas senti la nécessité [...]" (Interviewé CB4)

"La responsabilité de la question du développement durable est de tous [...] alors la question est transdisciplinaire, est interdisciplinaire et est multidisciplinaire [...] la question du développement durable est cette chose que passe par les fonctions [...]" (Interviewé CB3)

Quant au Groupe C Brésil 1 (dénomination ici des entreprises constitutives de la Filiale brésilienne), ce sujet y est plus concentré sur la fondation que l'entreprise possède, bien que, comme le rappelle l'interviewé CB6, il y soit considéré aussi que la thématique doive être transversale le long de l'entreprise.

"Je crois que ces secteurs de développement durable sont importants pour l'agglutination d'informations, d'histoires, et d'encouragement sur le sujet, mais ils ne peuvent pas être responsables du sujet, donc ceci n'existe pas [...] c'est comme la question de la qualité [...] la question du développement durable doit être dans le quotidien de chacun, dans mon quotidien ici dans la fondation, quand j'achète une action de communication [...]"

je dois avoir quelque chose de lié au développement durable à l'esprit [...] tous les professionnels, quelques-uns plus et quelques autres moins, ont les conditions de changer leurs processus de travail à la lumière de ce concept dans leurs quotidiens [...]" (Interviewé CB6)

"Je travaille dans la Fondation du Groupe C Brésil 3 qui s'occupe de la relation avec la communauté [...] comme la Fondation est dans ce milieu il y a déjà quelque temps, notre contact avec ce sujet est plus grand et nous avons une fonction informelle d'induction de ce sujet de responsabilité sociale dans le Groupe C Brésil 3 [...] nous sommes un diffuseur de concepts concernant ce sujet [...] nous influençons les relations [...]" (Interviewé CB6)

Ces caractéristiques de la structure du département de développement durable du Groupe C montrent qu'elle s'approche plus de ce que Perlmutter (1984) appelle une Multinationale polycentrique, de même que dans les Groupes A et B. Néanmoins, comme dans le Groupe B, bien que dans le Groupe C, les décisions prises dans la Filiale brésilienne étant le résultat d'une importante préoccupation quant à la réalité locale, la Filiale du Groupe C est beaucoup plus dépendante que la Filiale du Groupe A (même étant comme un reflet de la structure de capital du Groupe A). Ainsi, quelques caractéristiques de Multinationale ethnocentrique (Perlmutter (1984)) peuvent aussi être observées dans le Groupe C, ainsi que dans le Groupe B, compte tenu du fait qu'il y a un fort pouvoir de décision du Siège sur la Filiale brésilienne. Dans cette structure pour le développement durable (Martinet et Reynaud, 2004), dans les deux niveaux (Siège/Filiale et Filiale/Locale) il est notable qu'il existe un responsable du développement durable, soulignant la fonction du directeur international de développement durable, ainsi que dans les cas des Groupes A et B.

En plus des caractéristique observées dans la structure du département de développement durable du Groupe, quelques *insights* sur de possibles actions à développer ont aussi émergé à partir du chercheur. Ces *insights* ont la même nature que les *insights* qui ont émergé dans les Groupes A et B. Le principal serait l'inclusion de *stakeholders* locaux (au niveau de la Filiale au Brésil) et des *stakeholders* globaux (au niveau de la relation entre Siège et Filiale) dans la structure de développement durable du Groupe. Cette inclusion pourrait être considérée comme une expansion du concept de mobilité du personnel, travaillé dans la littérature sur la relation Siège/Filiale (Harzing, 2001 ; Edstrom et Galbraith, 1977 ;1994 et Beddi, 2004), en venant à considérer les *stakeholders* comme de potentiels acteurs pour former la structure du département de développement durable. Le Tableau 79 résume la discussion faite jusqu'ici.

Tableau 79: Observé et Insights liés à la Structure dans le Département de Développement Durable du Groupe C

Niveaux

Structure du Département de Développement Durable

	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Direction dans le Siège et Responsables dans chaque pays;	Inclusion des stakeholders globaux (des organisations de la société civile et de grandes ONG internationales) comme des conseillers ou experts.
Filiale (stakeholders Brésil)	- Rôle du responsable du développement durable dans la Filiale, plus lié au département de communication corporative, et responsable dans chacune des entreprises qui constituent la Filiale au Brésil.	Inclusion de stakeholders locaux (des organisations de la société civile et d'ONG nationales, etc) dans un comité de développement durable national.

Par rapport au deuxième élément qui a émergé de la thématique Gouvernance d'Entreprise, c'est-à-dire la Répartition de Résultats entre les divers Stakeholders, bien que le Groupe C explicite sa préoccupation quant aux *stakeholders* et développe des indicateurs qui, d'une certaine manière, sont rapportés aux bénéfices proportionnés aux *stakeholders*, il ne publie pas encore explicitement dans ses rapports, comment son chiffre d'affaires est distribuée entre les divers *stakeholders*.

Dans son rapport annuel 2005 (document numéro 26), le Groupe explicite à tout moment qu'il cherche à dialoguer avec les *stakeholders*, en leur communiquant ses décisions, en cherchant à leur créer de la valeur, cependant, il n'est pas déclaré comme se réalise cette répartition de valeurs. Un des piliers de son positionnement stratégique est le P de Partenaires (*Partners*), qui est travaillé et mesuré (comme il a été déjà présenté) par le dialogue avec les partenaires (clients, fonctionnaires, actionnaires, ONG, les communautés locales), ainsi que par une position de citoyenneté responsable (préoccupation sociale et environnementale, et aussi le respect aux cultures locales).⁶⁶

Ces activités auprès de la société en général sont soulignées par l'interviewé CF1.

“On s'est rendu compte qu'il faut faire de l'éducation autour des usines [...] et aujourd'hui les brésiliens sont les plus qualifiés pour le faire [...] sur la question environnementale, je crois que c'est très culturel au Brésil, cette notion qu'il faut protéger [...] je crois que quand l'Etat n'est pas présent, parce qu'il n'a pas les moyens, je crois qu'il y a vraiment un rôle de l'entreprise par rapport à la société civile [...]” (Interviewé CF1)

De plus, l'interviewé CF2 rappelle l'importance que le Groupe a d'explicitier ces actions, car elles ne sont pas jugées seulement pour leur performance financière, mais pour l'ensemble de leurs actions.

⁶⁶ Conformément aux documents numéros 13 et 14, présentés au Chapitre 3.

“Les gens qui sont autour de nous, ils ne jugent que la rentabilité de nos affaires [...] on est jugés au-delà de nos savoir-faire, on est jugés pour l'ensemble de nos actions [...]” (Interviewé CF2)

L'interviewé CF1, pour sa part, rappelle que le Groupe voit clairement l'importance d'intégrer les *stakeholders* dans son système de gestion.

“On a décidé très rapidement que le développement durable était important pour tous les *stakeholders* [...] donc, l'idée, c'est de pouvoir les intégrer dans le système de management [...]” (Interviewé CF1)

Au Brésil, la situation est la même. Même si le Groupe explicite à plusieurs moments sa préoccupation quant aux *stakeholders* locaux et son intention de les en faire profiter à travers ses actions, il n'est pas explicité comment les résultats financiers de la Filiale sont répartis entre les divers *stakeholders*.

Ainsi, des projets et des actions orientés vers les *stakeholders* sont présentés dans le Rapport de Développement Durable 2005 de la Filiale (document numéro 43) et font partie des plans de la Filiale. De plus, ce même rapport montre que la Filiale a déjà adopté des initiatives afin d'identifier les exigences des divers *stakeholders*, pour les intégrer dans la définition de ses projets et actions. L'Interviewé CB5 souligne deux de ces projets réalisés près d'une des communautés.

“À l'intérieur de la ligne de l'environnement, on a un autre projet qui est le projet de protection des côtes [...] c'est une aide à un Groupe de professionnelles de la région [...] ce projet aide dans l'employabilité des personnes ici [...] une des informations est que les familles sont à nouveau réunies, une fois que les affaires marchent bien [...] C'est une activité qui a fait que les gens restent de nouveau plus à la ville [...] cela a été un salut pour les familles [...]” (Interviewé CB5)

“Le premier projet a été le concours scolaire et a commencé en 2001 [...] et ils ont déjà commencé le projet scolaire, qui est un projet orienté vers l'environnement, qui vise la sensibilisation des enfants par rapport à l'environnement [...] à partir de là, on a commencé à voir les nécessités de la ville, ils apportaient des projets et nous essayions de comprendre [...]” (Interviewé CB5)

L'interviewé CB3 souligne que la Filiale a besoin de continuer à chercher une bonne performance financière, pour être capable de bénéficier et de soutenir les autres *stakeholders*, défendant que ce serait la première obligation sociale de la Filiale.

“La première et principale chose est que nous ayons de bons résultats économiques [...] le mot durable signifie non seulement que ce soit durable pour soi-même, mais parfois, la famille, une société [...] ainsi la première obligation sociale d'un Groupe est le profit [...] donc, sans rentabilité, on commence déjà par ne pas faire attention aux questions sociales et environnementales [...] tu ne réussiras pas à t'occuper de tes fonctionnaires [...] tu ne réussiras pas à collecter les impôts pour contribuer à la génération de richesse dans le pays [...] il n'y a pas une boîte pour pouvoir investir dans son affaire et la montrer pérenne [...] parce que le mot durable est très relié à cette vision d'avenir [...] donc, la rentabilité dans un Groupe doit permettre que nous puissions investir dans nos affaires, en générant plus d'emplois, en payant plus d'impôts [...] pour qu'on puisse mettre de plus en plus de gens sur le marché [...]” (Interviewé CB3)

"C'est la nouvelle richesse [...] et nous devons l'observer dans cette valeur ajoutée, comment s'est passée sa distribution [...]" (Interviewé CB3)

Ainsi, bien qu'ici il n'ait pas été possible d'explicitier dans le détail la répartition des résultats financiers avec les *stakeholders* (comme cela a été fait dans les deux autres cas), il est de nouveau montré que cette répartition peut être comprise, non seulement du point de vue des profits financiers, mais aussi du point de vue des autres bénéfices en termes d'actions et de projets réalisés par le Groupe. Les indicateurs montrent que le Groupe avance, ces dernières années, dans le dialogue avec les *stakeholders* et dans sa position de citoyenneté responsable (comme présentée dans le tableau 75 et 76). Du point de vue de la transparence et de la responsabilité face aux *stakeholders* (Mauléon, 2005 ; D'Humières, 2005 ; Ballet, 2005) le Groupe C, dans les deux niveaux (Siège/Filiale et Filiale/Locale), a cherché à expliciter dans ses rapports annuels (ainsi que les Groupes A et B), comment il répartit ses résultats avec les *stakeholders*, et comment il essaye de les favoriser dans leurs divers projets. Le Tableau 80 résume certaines des actions "non directement financières" qui ont été présentées ici, compte tenu de certaines des actions qui sont faites au Luxembourg et au Brésil.

Tableau 80: Actions "non financières" de répartition de résultats réalisées par le Groupe C.

Action	Intéressé
Travail de Sensibilisation sur le Développement Durable	Shareholders, Clients et Société en Général
Dialogue avec les Partenaires	Clients, Employés, Shareholders, ONG, Communautés Locales
Citoyenneté Responsable et Respect aux Cultures Locales	Clients et Société en Général
Projets liés à la faune et à la flore brésiliennes	Société en Général

De même que dans le cas des Groupes A et B, le concept de justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991; 1993; Taggart, 1997; Elis, 2000; Taggart, 1997; Molm *et al.*, 2003), bien que plus utilisée dans l'analyse de la relation entre le Siège et ses Filiales, semble bien s'adapter à cette relation de la répartition des résultats du Groupe avec ses *stakeholders*. Des 5 caractéristiques indiquées par Kim et Mauborgne (1991), deux d'entre elles pourraient être adaptées à la relation avec les *stakeholders* : le fait que le niveau corporatif connaisse la situation locale des *stakeholders* et le fait que le niveau corporatif soit juste dans la prise de décision dans la relation avec et entre les

stakeholders. La surveillance périodique des nécessités des principaux *stakeholders* est déjà en réalisation par le Groupe, tant au niveau du Siège, internationalement, que par la Filiale brésilienne du Groupe. De cette façon, *l'insight* ici se fait plus dans le sens du maintien de ce type d'activité, en essayant d'avancer dans l'inclusion de nouveaux *stakeholders* qui ne sont pas encore considérés dans chaque communauté où le Groupe est en activité. De plus, le Groupe peut commencer à publier comment il partage son chiffre d'affaires entre ses différents *stakeholders* et peut aussi développer un projet spécifique pour chacun des principaux *stakeholders*. Le Tableau 81 explicite ce qui a été déjà présenté.

Tableau 81: Observé et *Insights* liés à la Répartition de Résultats avec les *Stakeholders* du Groupe C.

Niveaux	Répartition de Résultats avec les Stakeholders	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Explicite son dialogue constant avec les stakeholders, y compris en développant des indicateurs spécifiques pour mesurer les avancées en ce sens.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer la surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders internationaux, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Publier comment le Groupe partage son chiffre d'affaires avec les stakeholders.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	- Explicite son dialogue constant avec les stakeholders, en suivant les mêmes indicateurs développés par le Siège.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer la surveillance périodique des principales nécessités des principaux stakeholders au Brésil, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Publier comment le Groupe partage

son chiffre d'affaires avec les stakeholders.

4.4.2 Étique d'Entreprise

La compréhension de comment l'éthique d'entreprise est travaillée dans le Groupe C, compte tenu du développement durable, a fait émerger, comme il était déjà arrivé dans l'étude des Groupes A et B, deux éléments liés à cette thématique et qui sont développés par le Groupe: (1) Contenu et Fixation d'Objectifs et (2) Posture d'Entreprise.

Ces caractéristiques ont émergé et ont été remarquées tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par le Contenu et Fixation d'Objectifs, dans le cas du Groupe C, il est aussi observable la tentative de fixer des objectifs qui prennent en compte les trois dimensions du développement durable (économique, social et environnemental), comme il est explicité dans son Rapport de Développement Durable du Groupe 2005 (document numéro 27), qui explique clairement que la stratégie et les objectifs du Groupe sont travaillés selon les 4P. L'interviewé CB3 rappelle que le P de Profit (*Profit*) est un des plus importants pour le Groupe, étant considéré dans un sens plus large que traditionnellement.

"Alors le résumé de tout ça est que si tu n'as pas de profit, à l'inverse de retourner à la société, tu retires de la société [...] alors, nous traduisons ce profit avec un sens bien large [...] je parle de lucre social [...]" (Interviewé CB3)

Les interviewés CB3' et CB6 soulignent quelques projets qui pourraient être travaillés par le Groupe dans le futur.

"Projets de CDM (*Clean Development Mechanism*) à l'intérieur du Traité de Kyoto, dans la recherche de contribuer aussi à l'énorme défi mondial de minimiser les émissions de CO2 et d'atténuer les effets des changements climatiques [...] Participer et pourvoir des ressources pour que le déficit d'habitation brésilien puisse mieux être attaqué, vu que nous sommes une industrie de base [...] Actions sociales, en réseau avec le gouvernement et la société civile organisée et les entrepreneurs sociaux, pour promouvoir le débat et l'amélioration des politiques publiques, pour l'infrastructure, pour l'assainissement, l'habitation, l'éducation, l'environnement, et surtout dans la question de l'eau, etc." (Interviewé CB3 ')

"Une vision d'avenir, l'établissement de politiques pour chaque département [...] établir pour chacun des département, des objectifs, des actions, en cherchant à atteindre quelques résultats beaucoup plus motivants pour continuer [...] mais un travail continu, pas seulement un *workshop* d'une semaine [...] j'ai l'espoir que cela va être fait, si je pouvais intervenir, je le ferais aussi [...]" (Interviewé CB6)

De plus, comme le rappellent les interviewés CF1, CB4, CB5 et CB6, le Groupe adopte une posture de définir les grands objectifs et les axes d'action dans le Siège et d'en permettre l'adaptation locale, à travers des actions spécifiques de la réalité de chaque pays. En ce sens, l'interviewé CB6 souligne exactement le fait que certaines des nécessités du Brésil ne sont pas les mêmes qu'en Europe, ce qui prouve la nécessité d'actions contextuelles, qui, parfois, ne seront pas internationalisées.

"Ce sont eux qui s'adaptent à la réalité de chaque pays [...] et on les encourage à le faire [...] on va leur dire de continuer et peut-être qu'on va faire la même chose après en Europe [...]" (Interviewé CF1)

"On a chaque année des politiques [...] des objectifs [...] c'est la politique du Groupe [...] chaque site Groupe C dans le monde, doit montrer, chaque année, dans son plan d'action, comment il va appliquer les objectifs de développement durable définis par le Groupe [...] on s'assure qu'ils respectent les objectifs, mais c'est à eux de décider les moyens [...]" (Interviewé CF1)

"Il n'existe pas une camisole de force [...] on a une certaine indépendance mais il est évident qu'on essaye de s'aligner sur la direction corporative du Groupe C [...] une chose qui a aidé beaucoup l'entreprise à faire partie du Groupe C est qu'on pensait déjà beaucoup de choses semblables, nous et le Groupe C [...] ce qu'on reçoit en termes d'orientation est quelque chose de très informel, nous allons essayer de nous aligner [...]" (Interviewé CB4)

"La réalité de l'Europe est différente de la réalité d'ici, alors on doit s'adapter à la réalité où l'entreprise est insérée [...] le développement durable et le paternalisme ne sont pas la base pour tout le monde [...] parfois, tu peux donner quelque chose, mais tu as besoin de faire prendre conscience et montrer que ce n'est pas le chemin [...] on a ceci, mais on a la possibilité d'adapter la stratégie à la réalité locale [...] si le projet n'est pas bien pour ma communauté, on ne va pas l'utiliser, on va s'adapter [...]" (Interviewé CB5)

"C'est un phénomène intéressant, parce qu'ici, à la fondation, nous avons des programmes qui n'ont pas lieu en Europe [...] l'Europe n'a pas les manques que nous avons ici [...] en Europe, il n'y a pas la nécessité de certains programmes sociaux comme nous le faisons ici [...] alors, cette libération doit exister [...] parce que si on reçoit une orientation en disant ce que nous devons faire, nous créons un problème sérieux, donc aujourd'hui les communautés ont une base très importante dans les entreprises [...]" (Interviewé CB6)

Au Brésil, la Filiale base aussi ses actions en tenant compte des 4Ps orienteurs du Groupe. Dans la Filiale, se voit aussi la tentative d'intégrer les dimensions du développement durable dans la stratégie. En renforçant ceci, l'interviewé CB4 parle de l'intégration de la perspective du développement durable et des 4 autres perspectives (apprentissage, processus internes, clients et finances) du BSC du Groupe. L'interviewé 3, rappelle, lui, que de plus en plus cette intégration du développement durable est une demande des investisseurs, faisant en sorte que le Groupe et la Filiale entrent dans des groupes éthique ou de développement durable dans les bourses mondiales (renforcé aussi par l'interviewé CB4).

"Nous, en 2002, quand on a commencé le BSC, on a déjà inséré une autre perspective, qui est la cinquième, qui est le développement durable [...] il est localisé au-dessous de la perspective commerciale [...] on a défini des

indicateurs qui lieraient notre stratégie de développement durable et ils sont accompagnés régulièrement [...]" (Interviewé CB4)

"Nos actionnaires et investisseurs en bourse, je n'ai pas de doute qu'ils regardent le long terme et ils veulent que l'entreprise demeure bien vue [...] et il commence déjà à exister cet *index* du Bovespa (bourse brésilienne) pour commencer à développer dans l'entreprise, ce type d'investisseur, qui veut non seulement le retour économique, mais le retour aussi environnemental [...] c'est une évidence, mais on a encore à grandir [...] le propre Groupe C en Europe, tu peux voir comme il est énuméré dans l'*ethical funds* [...] et notre Groupe C Brésil est le seul qui est énuméré dans ce petit groupe du ISE [...] alors je vois les investisseurs, qui cherchent chaque jour à investir avec une vision de long terme [...] et dans le long terme ils ont l'absolue certitude que l'image de l'entreprise et la réputation de l'entreprise, tout ça, c'est considéré [...]" (Interviewé CB3)

"Tu as vu à partir du site du Groupe C comme un tout, qu'il y a le développement durable placé sur les 4 piliers, *profit, planet, persons, partnership* [...] c'est exactement de cette façon qu'on pense, donc en prenant ce modèle plus connu de développement durable [...]" (Interviewé CB3)

"Le Groupe C Brésil est dans l'*index* de développement durable du ISE [...] il y a encore cette nécessité d'ajustement [...] il y a un autre *index* qui est celui de la bonne citoyenneté corporative, de la revue Exame [...] Il est déjà un peu traditionnel [...] les entreprises font question d'être dans cet *index* [...] une autre question importante a été le fait qu'on a été reconnus comme une des meilleures entreprises où travailler [...] ceci est une nouveauté, et c'est de cette année même [...] tous les intégrants répondent aux indicateurs Ethos de responsabilité sociale [...] les choses du *global compact* [...]" (Interviewé CB4)

L'interviewé CB3 souligne encore ce caractère d'adaptation locale des objectifs, caractéristique du Groupe, et fondamental, selon lui.

"Je pense qu'il est fondamental que la durabilité ne soit pas seulement une chose des affaires [...] il faut reconnaître les réalités locales [...]" (Interviewé CB3)

Ainsi, tant dans la relation du Siège avec les Filiales, comme au Brésil, l'intention du Groupe de fixer des objectifs qui prennent en compte les 3 dimensions du développement durable (économique, social et environnemental) est visible. De même que dans le Groupe B, la cible dans le dialogue avec les *stakeholders* fait que le Groupe C ait avancé dans la considération de leurs intérêts, dans la fixation de leurs objectifs. En ce qui concerne la réponse à la législation (Sharma, 2000 ; Mcdaniel et Rylander, 1993), comme dans les Groupes A et B, il faut observer qu'il y a un mélange entre des objectifs qui sont définis pour répondre aux lois environnementales et sociales, et des objectifs qui sont définis de façon proactive, étant en avance par rapport à la loi, comme c'est le cas des projets liés aux communautés locales au Brésil, qui anticipe les exigences légales.

Dans la littérature sur la relation Siège/Filiale, Perlmutter (1984), Elis (2000) et Beddi (2004) soulignent l'importance de communication bilatérale entre les entités du Groupe pour la définition des objectifs. Comme dans l'étude de cas des Groupe A et B, un premier *insight*, ici, concerne l'expansion de ce concept pour la considération des *stakeholders* comme les agents qui pourraient

participer à la définition des objectifs liés au développement durable. Comme dans le cas du Groupe B, le Groupe C développe déjà d'importantes actions dans ce sens et, de cette façon, l'*insight* serait dans le sens d'orienter le Groupe pour approfondir cette participation des *stakeholders*, y compris en incorporant d'autres non encore inclus dans cette participation.

Un deuxième *insight*, qui corrobore avec le premier, est la considération des trois autres caractéristiques de la justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991 ;1993 ; Taggart, 1997 ; Elis, 2000 ; Taggart, 1997 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2003) qui n'ont pas été discutées dans l'élément précédent (Répartition de Résultats entre le Stakeholders). L'existence de double communication entre le Groupe et les *stakeholders* (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction de la stratégie de la Multinationale, la possibilité pour ces *stakeholders* de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et la communication des stratégies définies pour les principaux *stakeholders*, sont des caractéristiques adaptées du concept de justice procédurale présenté par Kim et Mauborgne (1991) et qui pourraient être pensés comme des *insights* pour le Groupe. Le Tableau 82 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 82: Observé et *Insights* liés au Contenu et Fixation d'Objectifs du Groupe C.

Niveaux	Contenu et Fixation des Objectifs	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable; - Intégration de ses Filiales dans la définition des objectifs, en ciblant sur la définition de macro directives et dans l'adaptation locale de ces objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses Filiales pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité pour les Filiales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différentes Filiales et des stakeholders internationaux.
Filiale (stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses stakeholders locaux pour la

Brésil)	développement durable et dans l'adaptation locale.	construction de ses objectifs de développement durable; <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la possibilité pour les stakeholders locaux de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents stakeholders locaux.
---------	--	---

Par rapport au deuxième élément qui a émergé de la thématique Éthique d'Entreprise, c'est-à-dire la Posture d'Entreprise, il faut remarquer que le Groupe a eu quelques difficultés initiales pour se libérer de l'"étiquette" d'industrie lourde et de pollution, et être reconnue comme une industrie qui incorpore le développement durable dans sa stratégie. L'interviewé CF1 rappelle ce travail de sensibilisation qu'il a été nécessaire de faire, principalement auprès des investisseurs.

“L'industrie lourde n'était jamais appréciée [...] j'ai développé un travail pour expliquer à ces investisseurs, leur montrer qu'on était engagés dans un programme de développement durable [...] je crois qu'on est arrivés à convaincre que le développement durable était quelque chose dans le management, et pas seulement dans la communication [...]” (Interviewé CF1)

De plus, les interviewés CF1 et CF2 parlent de l'engagement de la haute direction mondiale, qui stimule et soutient la politique de développement durable du Groupe.

“On a créé le Groupe C en 2002, c'était la fusion de trois sociétés différentes [...] à l'occasion, le CEO était quelqu'un de convaincu que le développement durable était quelque chose d'important à développer dans l'entreprise [...] et il a décidé d'avoir depuis le premier jour de la création du Groupe C, une direction de développement durable [...] il voulait construire une nouvelle culture sur la meilleure pratique de chacun des 3 Groupes [...] il fallait renverser l'image de l'industrie lourde et montrer qu'on avait de la valeur ajoutée de développement durable [...]” (Interviewé CF1)

“Totement [...] quand on a lancé cet espace, on a parlé avec le Groupe et ils nous ont soutenus totalement [...] on était les premiers à lancer ce type d'information [...] on a eu le soutien du *corporate* du Groupe C [...]” (Interviewé CF2)

Ceci se traduit par une attitude proactive du Groupe, souvent par rapport aux lois environnementales, comme le rappelle l'interviewé CF1.

“Je pense qu'il est plus proactif d'anticiper dès maintenant les lois qui vont venir [...] on s'arrange pour pouvoir avoir les meilleures pratiques dans tout le monde [...] alors, parfois on a des actions dans des pays, où on est en avance par rapport à la loi, une fois qu'on a passé une *best practice* dans ce pays [...]” (Interviewé CF1)

Au Brésil, la situation est la même pour la Filiale du Groupe. Comme le rappelle l'interviewé CB3, la Filiale se positionne comme un acteur de transformation dans la Société.

"Au Brésil, on sait combien nous devons progresser encore dans l'alimentation, dans l'éducation, etc [...] alors, nous cherchons des partenariats avec le pouvoir public, avec le troisième secteur [...] et les exigences sociales, il y a certains caractères d'urgence, comme c'est le cas de la faim, comme c'est le cas des inondations [...] il y a d'autres exigences sociales qui vont dans le sens promotionnel [...] à l'inverse de donner du poisson, on doit enseigner à pêcher [...] vous pouvez aider une personne [...] nous avons besoin d'exiger que nos actions soient socio-transformatrices, nous avons besoin de former des réseaux, personne n'arrive à faire des choses tout seul [...]" (Interviewé CB3)

De plus, l'interviewé CB5 rappelle que la Filiale cherche à éviter une posture de paternalisme, en stimulant des projets qui aient une continuité et non simplement de donation.

"Le développement durable a toujours été un des principaux éléments à considérer dans l'aide ou non d'un projet [...] en évitant toujours la chose du paternalisme et de la donation [...] Il est clair que cela arrive une fois ou l'autre, mais ce n'est pas une pratique de l'entreprise [...] on cherche à soutenir des projets qui aient une continuité [...]" (Interviewé CB5)

L'interviewé CB6 souligne qu'il y aurait encore besoin d'une plus grande sensibilisation de la direction de la Filiale quant aux questions du développement durable. On remarque que ces valeurs semblent être plus enracinées chez les managers des unités industrielles que chez la haute direction.

"On en est tout au début [...] et c'est très déséquilibré, je pense que ceci est plus clairement compris chez quelques managers, mais la conscience de la haute direction est encore très faible [...] je vois ceci plus fortement enraciné chez les managers d'unités industrielles [...] ils sont plus en contact avec ceci dans leurs quotidiens, malgré une pression de production [...]" (Interviewé CB6)

Néanmoins, l'interviewé CB5 affirme que la Filiale a parfois réussi à être proactive par rapport aux lois environnementales et de sécurité, en ayant toujours une bonne disposition en ce sens.⁶⁷

"Environnement et sécurité, on arrive à être proactifs [...] en plus de suivre les règles [...] on a toujours cherché à aller un peu plus loin [...] ce n'est pas toujours qu'on réussisse, mais lorsqu'on peut, on essaye d'aller un peu plus loin [...]" (Interviewé CB5)

On perçoit que le Groupe C, en plus d'avoir la nécessité de développer des valeurs intérieurement orientées vers le développement durable, a aussi dû expliciter et convaincre les investisseurs qu'il n'était pas seulement une industrie lourde et polluante. La recherche pour être proactif par rapport aux lois environnementales (Sharma, 2000; Mcdaniel et Rylander, 1993) et l'aide de la haute direction (même si au Brésil la plus grande aide vient des managers d'unités industrielles),

⁶⁷ Le discours de l'interviewé 5 a été traduit du Portugais vers le Français. L'original peut être trouvé à l'Annexe H.

montrent la tentative du Groupe de construire une posture d'entreprise orientée vers le développement durable. Dans les deux niveaux (Siège/Filiale et Filiale/Locale), le Groupe C adopte une posture pratique (dans le sens proposé par Raiborn et Payne, 1990 et Payne et Raiborn, 2001), comme dans les Groupes A et B, car il existe une sensibilisation des managers quant à l'importance du développement durable et un conséquent engagement à travers divers projets sociaux et environnementaux. Ces projets aident aussi à développer des valeurs liées au développement durable chez les divers *stakeholders* (Fergus et Rowney, 2005b).

Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Krantias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994) rappellent que la culture organisationnelle peut servir à la coordination et au contrôle du Siège par rapport aux différentes Filiales. Dans le cas du Groupe C, comme chez les Groupes A et B, ceci arrive déjà à travers l'alignement de posture entre le Siège au Luxembourg et la Filiale brésilienne. Néanmoins, un *insight* qui émerge ici est (comme il a aussi émergé dans l'étude de cas des Groupes A et B) de développer ce concept pour la relation avec les *stakeholders*, en cherchant à aussi exiger d'eux un engagement avec les valeurs du développement durable (soit des *stakeholders* internes ou externes, locaux ou globaux), en les stimulant à aussi développer une posture proactive par rapport à ce sujet. Quelques actions en ce sens peuvent déjà être perçues dans les projets du Groupe au niveau international et national, comme explicité dans le Rapport de Développement Durable du Groupe 2005 (document numéro 26) et dans le Rapport de Développement Durable de la Filiale brésilienne (document numéro 43). Le Tableau 83 résume ce qui est déjà fait, ainsi que ces *insights*.

Tableau 83: Observé et *Insights* liés à la Posture d'Entreprise du Groupe C

Niveaux	Posture d'Entreprise	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Convaincre les investisseurs de sa posture guidée par le Développement Durable ; - Compromis de la haute direction avec cette thématique ; - Le Groupe essaye d'être proactif par rapport aux lois environnementales; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger que toutes les Filiales adoptent ou développent une lettre de valeurs guidée par le développement durable.
Filiale (<i>stakeholders</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Filiale comme un acteur transformateur de la société brésilienne ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui

Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Le Groupe évite la posture paternaliste ; - Le Groupe essaye d'être proactif par rapport aux lois environnementales. 	exigent des principaux stakeholders brésiliens l'adoption d'une lettre de valeurs guidée par le développement durable.
---------	---	--

4.4.3 Apprentissage Organisationnel

La compréhension de comment l'apprentissage organisationnel est traité dans le Groupe C, en ce qui concerne le développement durable, a fait émerger, comme dans les Groupes A et B, un important élément lié à cette thématique et qui est travaillé par le Groupe : (1) Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable.

Cet élément a émergé et a été remarqué tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

Il est notable que dans la relation entre le Siège et la Filiale brésilienne, le Groupe C cherche à utiliser quelques mécanismes formels et informels d'échange d'informations sur le développement durable. Les interviewés CF1 et CB3 soulignent la constante recherche pour l'échange d'informations qui est développée par le Groupe.

“Comme ça, on découvre des *best pratiques* [...] ça nous permet de découvrir des actions qui sont très rares [...] ça permet que chaque culture du Groupe soit respectée [...]” (Interviewé CF1)

"Il y a des moments de synergie spécifiques avec le Groupe C monde, et nous allons jusqu'au Groupe C monde et on fait cet échange [...] tout ce qui est fait par rapport à l'environnement, tout ce qui est fait par rapport au RH [...]" (Interviewé CB3)

Les interviewés CF1 et CB3 soulignent encore que l'utilisation de conférences, de comités de travail et de l'intranet sont quelques-unes des principales formes d'échange d'information.

“On a plusieurs interventions sur le développement durable [...] on a des conférences annuelles pour les jeunes managers du Groupe [...] on est aussi très présents dans nos centre de formation [...] dans le Groupe C *University* [...] on a aussi une convention professionnel [...]" (Interviewé CF1)

“On a commencé, c'est un peu compliqué à faire [...] on a crée des comités d'environnement, et là tous les spécialistes se sont rencontrés, les européens sont allés au Brésil et les brésiliens sont allés en Europe [...] au niveau social, la même chose, les représentants de ressources humaines ont crée la première convention *worldwide* [...] on essaye de les faire un fois par an [...] donc, il y a les visites en Usines [...] et là, on commence

à avoir des échanges par intranet [...] et aussi par téléphone et par e-mail [...] et on peut aussi avoir des missions de travail [...]" (Interviewé CF1)

"Le Groupe C international cherche à faire beaucoup de séminaires, beaucoup de conférences, exactement en appelant professionnels des plusieurs parties du monde [...] vu qu'ils sont établis, évidemment, nous allons faire notre adaptation [...] faire de l'adaptation à notre réalité [...] c'est clair qu'il existe la globalisation de l'entreprise, mais il y a une question de localité [...]" (Interviewé CB3)

Les mêmes interviewés rappellent aussi l'importance des contacts informels pour l'échange d'informations.

"Chaque direction va consolider tous les indicateurs [...] j'ai tous les indicateurs de tous les Groupes [...] j'ai l'accès direct aux informations avec les sites industriels [...] les informations passent beaucoup par le contact direct [...] beaucoup par e-mail [...] je mélange beaucoup [...] après, on utilise les systèmes d'information pour les indicateurs [...]" (Interviewé CF1)

"À l'intérieur de la maison, comme nous avons une entreprise qui est énorme, nous avons la meilleure possibilité [...] on peut avoir un échange électronique, mais l'échange se fait souvent par les contacts [...] la question de développement durable, pour nous, est une chose imprégnée." (Interviewé CB3)

L'interviewé CF2 rappelle encore quelques activités de sensibilisation que le Groupe cherche à développer avec les employés, visant à montrer que le développement durable n'est pas seulement une question de mode.

"On voulait montrer aux employés que le développement durable n'est pas une question de mode, mais une question de survie [...] et qu'il est dans tous les domaines et n'est pas simplement dans le domaine de l'environnement [...]" (Interviewé CF2)

Au Brésil, la Filiale cherche aussi à échanger des informations sur le développement durable par des manières formelles comme à travers des comités, comme le rappelle l'interviewé 3. Néanmoins, l'interviewé 4 rappelle aussi que beaucoup d'échanges se font de forme informelle, à travers des contacts des employés.

"Ici au Brésil, l'idée de comité d'environnement, comité de sécurité, pour qu'il ait l'échange de meilleures pratiques [...] nous sommes tous une entreprise seulement [...] normalement, par les contacts qui sont très stimulés par la haute direction [...] à partir de ça, les départements impliqués vont faire les contacts [...] ceci se fait d'une manière très basée sur ce que la direction veut [...] et des exigences [...]" (Interviewé CB3)

"Quand c'est le Groupe C qui organise la rencontre, ce sont les managers qui vont là bas [...] dans le cas du Groupe C Brésil, il a commencé en parallèle un travail d'identification de synergies [...] alors toutes les départements de communication ont commencé à se contacter [...] et ceci est devenu la routine [...] dépend beaucoup du département [...] ceci arrive une fois tous les 2 mois au minimum [...] on sait déjà que pour faire les projets, on doit être en communication avec tous les départements du Groupe [...] alors c'est déjà une routine, cette chose de se réunir [...] c'est assez informel, mais c'est déjà une culture du Groupe [...]" (Interviewé CB4)

La sensibilisation par rapport au développement durable ne se fait parfois pas de manière structurée, malgré l'utilisation des outils de communication comme les muraux, les journaux et l'intranet, qui ont aidé beaucoup, comme le rappellent les interviewés CB4, CB5 et CB6.

"Toutes nos pièces de communication utilisent le concept de développement durable pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise [...] les journaux internes, il y a toujours une partie de concept et une partie de pratique [...] il y a aussi des programmes qui, d'une certaine façon, matérialisent notre préoccupation [...] ils vont de la préoccupation environnementale, jusqu'à la question des fournisseurs [...] depuis la question environnementale jusqu'à la question de la sécurité." (Interviewé CB4)

"Ici, dans notre unité de la Filiale brésilienne, on n'a encore aucun programme formalisé pour la sensibilisation [...] tout ce qui est fait, est communiqué, à travers les muraux, le journal mensuel, et nous avons l'intranet" (Interviewé CB5)

"Nous avons quelques moyens de communication constante, les brochures électroniques, les actions sociales sont largement divulguées dans les unités où elles sont réalisées, et toujours en cherchant à éclaircir pourquoi elles sont réalisées, avec la justification de l'action [...]" (Interviewé CB6)

Comme le rappellent les interviewés CB4 et CB3', la sensibilisation pour le développement durable est un des objectifs qui continueront à être poursuivis par la Filiale dans les prochaines années.

"Les sujets qui varient [...] dans l'année prochaine, on a déjà prévu de parler de sensibilisation pour le développement durable [...] on sait qu'on est en train de beaucoup parler pour la communauté [...]" (Interviewé CB4)

"Le Programme d'Éducation Environnementale auprès des employés, auprès des écoles de voisinages de nos Unités [...]" (Interviewé CB3')

Le Groupe C montre qu'il cherche à développer quelques activités liées à l'échange d'informations et de pratiques sur le développement durable, et aussi quelques activités de sensibilisation (BANSAL, 2003), comme il a été explicité par les interviewés et par l'indication des documents 26, 27 et 28 à travers ses engagements. Le grand nombre d'employés, de consommateurs et de communautés atteintes passe par des niveaux différents de sensibilisation, ou d'apprentissage (*single loop* et *double loop*, Argyris et Shon, 1996). Ainsi que dans les Groupes A et B, faire une incitation encore plus grande aux initiatives individuelles des employés pour la génération d'idées liées au développement durable (Bansal et Roth, 2000 ; Anderson et Bateman, 2000 ; Ramus et Steger, 2000) serait intéressant.

Que ce soit par les formes formelles (rapports, comités, revues, intranet, séminaires, etc) ou informelles (contacts personnels), les échanges se sont établis comme le suggèrent Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004). Comme dans les Groupes A et B, un important *insight* qui émerge ici est la continuité de l'exploration de mécanismes formels comme ceux qui sont déjà utilisés (la réalisation de séminaires plus fréquents pour les intégrants des départements de

développement durable dans les diverses unités du monde) et une plus grande exploration de mécanismes informels, en stimulant un plus grand contact personnel entre les intégrants des départements de développement durable autour du monde (pour qu'ils se contactent plus régulièrement, en visant à retirer leurs doutes et à échanger des idées) et même à travers la création de projets sur ce sujet, qui soient développés par des équipes internationales, formées d'intégrants de divers pays, comme le suggèrent Martinez et Jarilo (1989). L'intéressant serait ici d'intégrer de plus en plus les *stakeholders* (internes et externes, globaux et locaux) dans les activités de sensibilisation, en les invitant à participer à certains des séminaires, en leur distribuant des rapports de développement durable, ou en les invitant à participer à des projets internationaux ou nationaux pour des actions de développement durable. Le Tableau 84 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 84: Observé et *Insights* liés à la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable du Groupe C.

Niveaux	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Activités formelles (rapports, revues, intranet, séminaires, comités) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs des Filiales;	- Intensification des séminaires avec des intégrants du département de développement durable de diverses Filiales et avec la participation de certains stakeholders globaux; - Développement de projets de développement durable internationaux avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders globaux.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	- Activités de sensibilisation auprès des clients, des collaborateurs et de la communauté proche des magasins.	- Intensification des réunions au Brésil sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux; - Développement de projets de développement durable nationaux (Brésil) avec des intégrants des diverses Filiales et

4.4.4 Considérations finales sur le Cas du Groupe C

De même qu'il a déjà été fait pour les Groupes A et B, la recherche veut ici aussi expliciter le fait que les Groupes développent des stratégies de développement durable qui évoluent au long des années, en variant entre la priorité de la dimension économique à travers le référentiel financier et l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. En considérant la complexité des projets et actions développés par le Groupe C, cet équilibre devient très difficile à atteindre. Les variations dans ces actions et projets font que le Groupe porte parfois plus d'attention sur les aspects financiers, liés à la dimension économique, mais d'autres fois, réussisse à avancer plus dans des projets sociaux et environnementaux qui assurent l'équilibre de sa stratégie. D'autres fois encore, dans les différents secteurs et dans les différents projets, dans une même année, le Groupe avance vers l'équilibre dans quelques projets et régresse dans d'autres. En fait, il existe ce jeu constant entre le référentiel financier et le référentiel durable.

La proposition théorique de Martinet et Reynaud (2004) peut être observée au fur et à mesure que sont présentés les caractéristiques, les projets, les engagements et les actions du Groupe C. Même si le contenu de ces caractéristiques, de ces projets, de ces engagements et de ces actions varie par rapport aux Groupes A et B, le constant "jeu" entre ces deux référentiels émerge constamment. En résumant certaines des caractéristiques présentées dans le cas du Groupe C (Tableau 85), est explicite un peu de ce constant jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable.

Tableau 85 : Transit entre les référentiels financier et durable dans les éléments et caractéristiques du Groupe C

Thématiques	Eléments	Référentiels	
		Financier	Durable

Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Au Brésil il n'existe pas de personne spécifique pour le développement durable, à chaque site industriel.	Direction de Développement Durable au niveau International et responsable du développement durable dans la Filiale brésilienne.
	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	La cible dans les shareholders est encore le principal vecteur d'action du Groupe, soit au niveau International, soit au Brésil. N'est pas explicitée la répartition des résultats financiers parmi les stakeholders.	Explicite la division de profits financiers entre les stakeholders et développe des actions en faveur des stakeholders, soit internationalement soit en France ou au Brésil
Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	La dimension économique se montre encore comme prioritaire, soit Internationalement, soit au Brésil.	Principalement par des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, le Groupe insère de plus en plus la discussion du développement durable dans le contenu de ses objectifs (International et Brésil).
	Posture d'Entreprise	Des valeurs liées à la dimension économique continuent à guider une grande partie des projets de l'entreprise.	Posture de long terme et des valeurs liées au développement durable sont partagées et aussi stimulées par la haute direction (au niveau International et au Brésil).

Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Activités de sensibilisation encore peu structurées, principalement dans la Filiale brésilienne.	Échanges d'informations sur le développement durable, se faisant par des manières formelles et informelles (au niveau International et National).
----------------------------------	---	--	--

Comme il avait été souligné dans le cas des Groupes A et B, le jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable peut avoir lieu dans chacun des éléments de chacune des thématiques, comme entre les thématiques. Nouvellement ici, il est souligné que le Tableau montre seulement quelques aspects du Groupe dans chacune des thématiques et des éléments explicités. Ce qui est considéré comme plus lié au référentiel financier, dans ce cas, pourrait être plus lié au référentiel durable dans d'autres cas, selon le stade de l'entreprise à certain moment donné. La compréhension du flux entre les deux référentiels est le plus important et va varier selon l'entreprise étudiée. Est remarqué ici, nouvellement, le concept de dialogique de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) à travers lequel le référentiel durable et le référentiel financier sont complémentaires, antagoniques et concurrents, simultanément.

Comme nous l'avons fait dans les études de cas des Groupes A et B, il est également intéressant de souligner ici un tableau résumé (Tableau 86) de la posture du Groupe concernant certaines des propositions théoriques liées au développement durable, qui ont été présentées dans le Chapitre 2 de la Partie II. Ce Tableau donne une vision de la posture du Groupe, et souligne sa disposition à avancer dans le développement de projets qui favorisent les *stakeholders*.

Tableau 86: Caractéristiques du Groupe C, par rapport aux propositions théoriques sur le développement durable.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES	Siège/Filiale	Filiale/Local	AUTEURS RÉFÉRENCE
Stakeholders	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders (explicitation d'un dialogue constant avec les principaux	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders. Actions proactives et aussi réactivées par rapport aux	Steurer et al. (2005)

	stakeholders). Actions proactives et réactives par rapport aux stakeholders.	stakeholders.	
Gouvernance d'Entreprise	Partage avec les principaux stakeholders, mais il n'y a pas de publication d'un tableau spécifique explicitant ce partage. Directeur International de Développement Durable.	Partage avec les principaux stakeholders, mais n'est pas montré, du point de vue financier. Chargé du développement durable dans la Filiale brésilienne.	Martinet et Rennaud (2004)
	À travers le rapport annuel et de développement durable.	À travers le rapport annuel et de développement durable.	Mauléon (2005); D'Humières (2005); Ballet (2005)
Éthique d'Entreprise	Caractéristique d'un niveau pratique	Caractéristique d'un niveau pratique	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)
	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)
	Principalement des activités de sensibilisation liées à des campagnes pour les collaborateurs.	Principalement des activités de sensibilisation liées à des campagnes pour les collaborateurs et les communautés locales.	Fergus et Rowney (2005b)

Apprentissage Organisationne 1	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Argyris et Schon (1996)
	Activités de sensibilisation internes	Activités de sensibilisation internes	Bansal (2003)
	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Nécessité de développer plus intensivement des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)

En corroborant avec ce qui a été présenté dans le cas des Groupes A et B, soit par les caractéristiques observées, soit par les *insights* du chercheur, il a été possible d'établir certaines relations entre des concepts reconnus dans la littérature traditionnelle sur la relation Siège/Filiale et les 5 éléments qui ont émergé dans chacune des thématiques. Nouvellement ici, cette proximité n'a pas été faite dans le sens littéral de la proposition des auteurs, mais à travers des adaptations des concepts à la thématique du développement durable. Le Tableau 87, montre ces relations.

Tableau 87: Relations entre les thématiques et les éléments du Groupe C et des propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale

Thématiques	Eléments	Relations Siège/Filiale - Propositions observées et adaptées
Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Multinationale Polycentrique et Ethnocentrique - Perlmutter (1984) Mobilité de personnes (en élargissant aux stakeholders) - Harzing (2001); Edstrom et Galbraith (1977; 1994) et Beddi (2004)

	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	Justice Procédurale (1 - le niveau corporatif connaît la situation locale des stakeholders et 2 - le niveau corporatif est équitable dans la prise de décision dans la relation avec et entre les stakeholders) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	Justice Procédurale (1- l'existence de double communication entre le Groupe et les stakeholders (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction des stratégies des Multinationales 2 - la possibilité de ces stakeholders de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et 3 - la bonne communication des stratégies définies) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
	Posture d'Entreprise	Contrôle et Coordination par la Culture Organisationnelle - Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Échanges formels et informels - Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004).

Ainsi, l'étude de Cas du Groupe C corrobore avec les études de cas des Groupes A et B, en explicitant une fois encore le caractère paradoxal et complexe de la stratégie de développement durable (en transitant entre les référentiels financier et durable) et cet effort d'intégrer, même d'une façon élargie, quelques propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale. Ces deux caractéristiques vont aussi émerger dans le prochain cas étudié, qui appartient aussi à l'industrie, toutefois, au secteur de production de gaz.

Section V : Étude dans le Groupe D

L'étude réalisée dans le Groupe D a obtenu un niveau de profondeur moindre par rapport aux études réalisées dans les Groupes A, B et C, soit par la moindre quantité de managers qui ont été interviewés, soit par la moindre quantité de documents qui sont disponibles sur le sujet.

Comme il a déjà été souligné au début de l'étude de cas du Groupe C, un antagonisme dans l'étude du Groupe D par rapport aux études des Groupes A et B, a été exactement un des responsables pour expliciter une des caractéristiques explorées dans les cas des Groupes A et B. Le fait que le Groupe D ne possède pas de projets, dans son pays Siège, qui soient très différents des projets développés dans les Filiales, mais qu'au contraire, le Groupe cherche à avoir une gestion intégrée des projets entre les Filiales autour du monde, a montré que le niveau du Siège avec ses *stakeholders* locaux était important dans les cas A et B, mais non nécessairement dans le cas D (et dans le cas C, comme on l'a vu). Dans le cas du Groupe D (ainsi que dans le cas du Groupe C) ne sont explicités que les niveaux du Siège avec ses Filiales et *stakeholders* globaux, ainsi que celui de la Filiale brésilienne avec ses *stakeholders* locaux.

Exactement dans le but d'expliquer la contribution de ce quatrième cas, est souligné, à suivre, l'historique du Groupe D, l'activité internationale du Groupe, l'activité du Groupe au Brésil, la compréhension donnée ici à la relation Siège/Filiale, ainsi que quelques considérations finales sur ce cas.

5.1 Historique du Groupe D⁶⁸

Le Groupe D a été établi en 1902, né d'une invention, de la liquéfaction d'air et de la production d'oxygène avec un rendement considérablement supérieur par rapport aux techniques existantes à l'époque, et de la rencontre de deux hommes, M. George Claude et M. Paul Delorme.

À partir de 1907, le Groupe commence son expansion internationale, en se développant en Europe, au Japon (1907) et au Canada (1911). En 1916, le Groupe fait ses premiers pas aux États-Unis et, à partir de ce moment-là, il continue son expansion par l'Europe et par l'Asie.

Toujours en 1913, les actionnaires ont commencé à occuper un important rôle dans l'histoire du Groupe, en ayant défendu le développement du Groupe depuis le lancement de ses actions à la bourse de Paris, le 20 février 1913. Cette relation s'est développée au long des années, en arrivant aujourd'hui à environ 360.000 actionnaires.

Pendant les années 1930, les innovations relatives au gaz s'intensifient, fournissant au Groupe la possibilité d'offrir des services et des solutions pour diverses industries. Ces inventions et innovations continuent pendant les années 1970, et sont stimulées par la création d'un important

⁶⁸ Comme Rapport du Groupe D 2005 (document numéro 11), présenté à l'Annexe L.

Centre de Recherche à Paris, en plus de la création de nouvelles formes de procéder la production et l'application de gaz.

À partir de 1985, le ciblage sur les services offerts aux clients s'intensifie. Des services complets pour les clients du secteur électronique commencent à être développés, augmentent l'offre d'hydrogène, en visant l'économie d'énergie et la protection de l'environnement. De plus, une structure par région est mise en oeuvre dans le monde entier, à partir de 1993, visant à privilégier la proximité avec les clients.

À partir de 1995, le Groupe consolide un important espace dans les services liés à la santé, non seulement en offrant ce service dans des hôpitaux, mais aussi en offrant des services de soins à domicile. A cette date, une structure dirigée vers la Santé est créée dans le Groupe.

En 2002, le Groupe a célébré ses 100 ans dédiés aux innovations liées aux gaz industriels et médicaux. À partir de 2005, le Groupe continue son expansion internationale en pénétrant de nouveaux marchés.

5.2 Action Internationale

Avec plus de 100 ans de fondation et, depuis très tôt inséré dans des marchés internationaux, le Groupe D est aujourd'hui présent dans plus de 70 pays, avec 130 Filiales, et ayant approximativement 35.900 employés et environ 1 million de clients. Le Groupe agit dans la production et l'approvisionnement de gaz, entre autres l'oxygène et de l'hydrogène, pour les industries les plus diverses comme l'industrie chimique, l'industrie de l'acier, les raffineries, les industries du verre et du papier, l'industrie métallurgique, l'industrie électronique, l'industrie spatiale, l'industrie agroalimentaire et, en particulier, pour l'industrie de la santé. En 2005, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaire de 10.435 millions d'euros (56% en Europe, 25% dans les Amériques, 17% en Asie Pacifique et 2% en Afrique et Moyen-Orient).⁶⁹

5.2.1 Les engagements avec le Développement Durable⁷⁰

Tout au long de ses plus de 100 ans, le Groupe D cherche à baser son activité sur 4 engagements principaux : Responsabilité envers les Actionnaires ; Sécurité et Conservation de l'Environnement ; Engagement Social et Humain ; et Innovation et Progrès Technologique.

⁶⁹ Comme rapport du Groupe D 2005 (document numéro 11) et document numéro 2, présenté dans l'Annexe L.

⁷⁰ Comme document numéro 16, présenté dans l'Annexe L.

En ce qui concerne la Responsabilité envers les Actionnaires, le Groupe a développé une lettre de l'actionnaire qui vise à stimuler leur fidélité, à travers le travail constant sur 4 axes :

- La considération et le respect ;
- L'écoute et les informations ;
- La rémunération et l'évaluation, tout au long du temps, des économies des actionnaires;
- Les services réalisés.

À travers ces axes, le Groupe cherche à développer une position de transparence face aux actionnaires, en adoptant une structure de gestion et de Conseil d'administration séparées, en donnant au dernier la responsabilité la plus forte du contrôle.

Par rapport à la Sécurité et la à Conservation d'Environnement, le Groupe cherche à travailler intensément ces deux axes. La sécurité est explicitée comme une valeur forte du Groupe, grâce à d'importants résultats dans ce secteur, et, dans les 12 dernières années, le taux de fréquence d'accidents a été réduit de moitié. La conservation de l'environnement est travaillée par le Groupe à travers la réduction de la consommation d'énergie dans les sites industriels (l'activité du Groupe n'est pas polluante, mais le Groupe est un grand consommateur d'énergie), et à travers l'amélioration de la performance environnementale des produits des clients, qui deviennent plus environnementalement corrects avec l'utilisation des gaz produits par le Groupe.

Par rapport à l'Engagement Social et Humain, le Groupe cherche à développer une capacité d'adaptation et de motivation des hommes et des femmes. L'adaptation se fait grâce à :

- Une politique continue de formation et de gestion des compétences ;
- Une mobilité professionnelle et géographique ;
- Une gestion de caractère prévisionnel de l'emploi, avec une surveillance de son évolution ;
- L'émergence de nouvelles activités.

La motivation se fait, elle, grâce à :

- Une organisation flexible supportée par des équipes petites à peu de niveaux hiérarchiques, favorisant la responsabilité et l'initiative ;
- Une reconnaissance des compétences et des contributions de chacun ;
- Une communication active visant le partage des objectifs du Groupe, de manière transparente ;
- Une incitation aux collaborateurs à participer au capital de la société.

Quant à l'Innovation et au Progrès Technologique, ils se constituent comme un important composant de la structure du Groupe D. Aujourd'hui, le Groupe compte sur un budget annuel de 165 millions d'euros pour la recherche, utilisés par 550 chercheurs dans 8 centres de recherche,

avec un portefeuille d'approximativement 1.800 brevets. En ce sens, le Groupe travaille trois axes principaux de recherche et développement :

- Le développement durable et l'environnement, pour lesquels sont dédiés plus de 50% du budget de recherche et de développement, en ayant pour cible :
 - Economiser de l'énergie ;
 - Produire plus proprement ;
 - Préparer de nouvelles énergies.
- La santé et l'hygiène ;
- Les technologies de pointe et, en particulier, l'électronique, le spatial et l'aéronautique.

5.2.2 Principaux Indicateurs

Le Groupe D accompagne et consolide des indicateurs liés aux 4 axes principaux, qui sont directement liés aux 4 engagements du Groupe : Actionnaires, Sécurité et Environnement, Ressources Humaines et Innovation.

Par rapport aux actionnaires, il est intéressant d'observer (Tableau 88) l'augmentation continue du résultat liquide du Groupe, ainsi que le résultat liquide par action, montrant la pérennité du Groupe au cours des dernières années.

Tableau 88: Indicateurs financiers aux Actionnaires.

Indicateurs	2001	2002	2003	2004	2005
Résultat Liquide (en millions d'euros)	702	703	726	778	933
Résultat Liquide par action (en euros)	6,34	6,42	6,68	7,20	8,66

Source: Rapport du Groupe D 2005, 2004, 2003, 2002 et 2001 (documents numéros 11, 12, 13, 14 et 15)

Par rapport aux indicateurs de sécurité et d'environnement, ceux-ci montrent que le nombre d'accidents et la fréquence de ces accidents ont oscillé dans les dernières années, même si l'objectif du Groupe est de zéro accidents, comme le montre le Tableau 89.

Tableau 89: Indicateurs de Sécurité

Indicateurs	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre d'Accidents	167	194	136	135	131
Fréquence d'Accidents (accidents par million d'heures travaillées)	2,8	3,2	2,3	2,3	2,1

Source: Rapport du Groupe D 2005, 2004, 2003, 2002 et 2001 (documents numéros 11, 12, 13, 14 et 15)

Par rapport à l'environnement, dans la plupart des indicateurs, le Groupe présente une évolution négative, qui peut être expliquée par son expansion. La consommation d'énergie et d'eau, ainsi que le total des déchets de CO2 lancés dans l'atmosphère ont augmenté dans les dernières années. La quantité de CO2 évitée varie entre des augmentations et des chutes d'une année à l'autre, comme montré au Tableau 90.

Tableau 90: Indicateurs d'Environnement

Indicateurs	2003	2004	2005
Total de Consommation Annuelle d'Electricité (GWh)	-	17.636	20.991
Total d'Énergie Thermique (Terrajoules PCI)	-	124.702	131.548
Total de Consommation Annuelle d'Eau (millions de m3)	-	44	49
Quantité Annuelle de CO2 évité (milliers de tonnes)	856	647	723
Total de rejets dans l'air de CO2 (milliers de tonnes)	-	5.795	6.447

Source: Rapport du Groupe D 2005, 2004 et 2003 (documents numéros 11, 12 et 13)

Par rapport aux indicateurs de ressources humaines, le Tableau 91 présente quelques indicateurs du Groupe qui montrent la croissance du rôle des femmes dans l'entreprise, ainsi que la croissance du nombre de nationalités. Le numéro moyen de jours de formation par employé et le pourcentage d'employés qui reçoivent, au moins, une formation dans l'année, se sont maintenus constants dans les dernières années. Actuellement, les collaborateurs travaillent 12 ans en moyenne de temps dans le Groupe; 1,3% de sa force de travail est composée d'employés handicapés, et 74% de ses collaborateurs ont accès à un type de structure de représentation ou de dialogue.

Tableau 91: Indicateurs de Ressources Humaines

Indicateurs	2003	2004	2005
Collaborateurs dans le Groupe	31.900	35.900	35.900
Pourcentage de femmes entre les collaborateurs considérés à plus haut potentiel	20%	21%	24%
Nombre de nationalités entre les collaborateurs considérés à plus haut potentiel	35	37	40
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur	2,5	2,7	2,6
Pourcentage de collaborateurs qui suivent au moins une formation pendant l'année	-	67%	67%
Moyenne de temps dans l'entreprise	-	-	12 ans
Pourcentage de collaborateurs handicapés	-	-	1,3%
Pourcentage de collaborateurs qui ont accès à un type de structure de représentation ou de dialogue	-	-	74%

Source: Rapport du Groupe D 2005, 2004 et 2003 (documents numéros 11, 12 et 13).

Par rapport aux indicateurs d'Innovation, le Groupe D explicite ses dépenses d'environ 165 millions d'euros en recherche et développement, qui sont investies dans le travail d'environ 550 chercheurs de plus de 25 nationalités différentes, dans 8 unités autour du monde (concentrées en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon), se prévalorisant de plus de 100 partenariats industriels et plus de 100 partenariats avec des Universités et des Instituts de Recherche. Le nombre de brevets déposés par année a oscillé, comme le montre le Tableau 92.

Tableau 92: Indicateurs d'Innovation

Indicateurs	2003	2004	2005
Nouvelles inventions brevetées dans l'année	236	225	236
Brevets déposés directement dans les 4 principales zones de présence du Groupe	105	109	103

Source: Rapport du Groupe D 2005, 2004 et 2003 (documents numéros 11, 12 et 13)

Ces différents indicateurs représentent la performance du Groupe dans les dernières années. De même que dans les autres études de cas, il n'est pas montré ici seulement des résultats "positifs" du Groupe, mais des résultats qui oscillent tout au long des années, dûs soit à l'expansion du Groupe, soit à la volonté de maintenir la performance financière et pour ce faire, parfois, il faut augmenter le nombre de clients et d'innovations, en augmentant la production, avec éventuellement comme conséquence, une augmentation de consommation d'énergie et de l'eau, ou une plus grande émission de CO₂. Ces résultats montrent encore une fois le constant "jeu" entre le référentiel financier et le référentiel durable (comme suggéré dans Martinet et Reynaud (2004)), que les managers doivent affronter.

5.3 L'Activité du Groupe D à travers la Filiale Brésilienne

Comme il a été commenté précédemment, différemment des Groupes A et B, et similairement au Groupe C, dans le Groupe D, les projets liés au développement durable sont plus homogènes entre les pays, n'ayant pas beaucoup de différences entre ce qui est fait dans le pays Siège et dans les autres Filiales. Cette situation a fait préférer de ne pas présenter les activités du Groupe spécifiquement dans le pays Siège. Ainsi, le départ de ce cas est directement la description de l'activité du Groupe D à travers sa Filiale brésilienne. Ensuite, est présenté l'historique de la Filiale, ainsi que ses principaux engagements.

5.3.1 Historique de la Filiale Brésilienne⁷¹

En 1945, le Groupe D établit au Brésil une entreprise de nom différent de ce Siège, ayant pour objectif la fabrication et la commercialisation de gaz industriels, d'équipements pour la soudure à l'arc électrique et la coupe thermique en général.

L'entreprise s'est installée dans la ville de São Paulo, et a commencé ses activités avec seulement 7 personnes. Puis, a débuté la planification et la construction de la première usine de production de gaz, qui a été inaugurée trois ans plus tard.

En 1950, avec déjà 60 employés, l'entreprise a été transformée en Société Anonyme. Le premier magasin de vente et de distribution de gaz et des produits pour soudure est apparu. Le rythme accéléré de la croissance brésilienne a fait que l'entreprise développait ses activités en prêtant attention aux exigences du marché. Ainsi, en 1952, il a été installé une Filiale dans la ville de Porto Alegre et, très proche de celle-ci, une usine de production d'oxygène et une autre d'acétylène. De

⁷¹ Comme document numéro 17, présenté à l'Annexe L.

plus, une autre Filiale a été installée dans la ville de Caxias du Sud, avec l'objectif de répondre aux nécessités de la région Sud.

En 1956, avec une quantité d'employés cinq fois plus grande, se sont installés à São Paulo, le Siège Administratif, et un magasin, un atelier de fabrication de matériels et accessoires pour la soudure oxyacétylénique, où ont été fabriqués les premiers chalumeaux de soudure, valves de réduction, générateurs d'oxygène et acétylène.

Les ouvertures des Filiales de Santos en 1957, Campinas en 1958 et Rio de Janeiro en 1960, ont montré la croissance solide et continue de l'entreprise, employant alors environ 340 employés. Dans cette période a débuté, aussi, la fabrication d'oxygène liquide, grâce à l'opération d'une nouvelle unité productrice. Un peu après ont été inaugurés de nouveaux magasins dans quatre localités distinctes de la grande banlieue de São Paulo. En prévoyant les nécessités du marché de soudure et coupe, l'entreprise a établi, en 1960, une usine de matériels et des équipements, également dans la ville de São Paulo.

L'entreprise a été la première à introduire dans le pays de nouveaux processus de soudure comme le semi-automatique sous atmosphère gazeuse (Nertalic MIG-MAG). L'avance technologique dans les équipements de laboratoire et dans l'électronique a exigé que des gaz de pureté contrôlée ou des mélanges de gaz de haute précision soient développés et, en 1967, a été créée la Division de Gaz Spéciaux.

Attentive à la croissance industrielle brésilienne, l'entreprise, avec l'émergence du Centre Industriel d'Aratú (Bahia), a fondé en 1966 une autre entreprise responsable de la région nord-est du pays, qui est entrée en opération en 1970. Pendant ce temps, l'entreprise a aussi introduit le processus de oxycorte avec lecture de dessins, permettant une plus grande précision dans les produits élaborés par ses clients.

Au début de la décennie de 1970, la croissance de l'exigence en acier a obligé l'industrie brésilienne à augmenter sa capacité de production et à améliorer sa productivité. Pour ce faire, l'équipe technique a commencé l'installation de brûleurs spéciaux alimentés par oxygène. D'autre part, le processus de lengoteament continu a été exploité plus intensément et, en 1978, l'entreprise a présenté au marché national un processus résolvant le problème d'oxydation de métal.

La création du Pôle Pétrochimique de Capuava (SP) a également compté sur l'aide de l'entreprise, où elle a inauguré en 1972 une nouvelle usine de gaz et, à cet endroit, a installé le premier gazoduc pour le transport d'oxygène et d'azote, utilisant la technologie du Groupe D, qui possède de grandes extensions de tuyauterie de ce type en Europe. Cette même année, a été inaugurée la filiale de Belo Horizonte afin d'appuyer la croissance industrielle de cet État. Toujours en 1972,

l'entreprise a développé, près de moulages, le processus d'enrichissement d'air dans la consommation de charbon, ce qui signifiait une économie de devises pour le pays.

Dans la période de 1972 à 1982, ont été inaugurées 14 nouvelles Filiales et 3 usines dans tout le Brésil et l'entreprise a continué à présenter une croissance structurelle. Au début de la décennie de 1990, débute un processus de changement organisationnel. Se réalise le processus de souscription aux employés en France. Il y a une fortification de la réorganisation organisationnelle à partir de la consolidation des Ventes d'Actions du Groupe D, le Brésil étant le champion mondial, avec 85% d'adhésion en 1995 et 87% d'adhésion en 1998.

En 1996, l'entreprise a commencé à se désigner Groupe D Brasil SA. Y ont été effectuées l'implantation du Système Matriciel, la définition de la Mission, des Valeurs et des Politiques. Une nouvelle phase d'Investissements dans la modernisation des secteurs de Production et de l'augmentation des activités de Formation a été réalisée. Depuis 1999, le Groupe continue à présenter une croissance structurelle et stratégique.

5.3.2 Engagements de la Filiale Brésilienne

Au Brésil, la Filiale du Groupe D adopte la mission⁷² d'optimiser les processus des clients à travers technologie et services. Pour accomplir cette mission, un ensemble de 5 valeurs est explicité (de grande similitude avec les 4 engagements du Groupe mondialement) :

- Respect au Client ;
- Transparence, Cohérence et Consistance d'Action ;
- Respect à la Capitale ;
- Innovation ;
- Réalisation Personnelle et Professionnelle avec sécurité et esprit d'équipe.

Ces valeurs donnent la base à la Politique de développement durable de la Filiale brésilienne, qui s'appuie sur deux axes principaux : Qualité, et Sécurité et Environnement.

Par rapport à la qualité⁷³, la Filiale cherche à établir une cible dans la satisfaction totale du client, à travers l'accomplissement de leurs conditions préalablement définies et en cherchant à prévoir leurs attentes. On cherche un schéma de performance de zéro défaut. Ceci est fait à travers l'utilisation d'un système de gestion de la qualité, soutenu par des groupes d'amélioration continue, par la formation et par la mesure de la non conformité.

⁷² Comme document nombre 18, présenté à l'Annexe L.

⁷³ Comme document nombre 19, présenté à l'Annexe L.

Par rapport à la politique de Sécurité et Environnement⁷⁴, dans le même sens que dans sa mission, la Filiale se positionne par l'évaluation de l'être humain, le respect aux principes du développement durable, la participation à la législation et la recherche continue d'excellence par rapport aux aspects liés à l'environnement, à la santé professionnelle et à la sécurité industrielle. C'est cette politique qui établit les principes et directives qui passent par toutes les activités de la Filiale, et qui signifie un engagement institutionnel envers certains *stakeholders* tels que : employés, clients de produits et services, la communauté et les actionnaires. Les principes et les directives⁷⁵ sont :

- Avoir une posture de prévention à tous les niveaux hiérarchiques, visant la protection de l'être humain, de l'environnement et du patrimoine ;
- Maintenir disponibles aux utilisateurs et consommateurs, les informations sur les produits et les installations, afin de leur garantir une assurance lors de leur utilisation, contribuant à la conservation de l'environnement et de la qualité de vie ;
- Adopter et fournir, parmi celles qui sont de son domaine, des technologies propres et sûres qui permettent l'utilisation rationnelle et la protection des ressources naturelles;
- Accomplir sans restrictions les règles établies et la législation actuelle ;
- Réaliser le travail avec sécurité est la garantie de la condition du maintien de l'emploi ;
- Avoir une norme zéro de non conformités.

5.4 Comprenant les Relations entre le Siège et la Filiale

Après la présentation de quelques caractéristiques générales du Groupe D, ainsi que de la politique générale de développement durable développée par le Groupe (internationalement et localement dans la Filiale Brésilienne), l'objectif est ici d'explicitier certaines des caractéristiques qui ont émergé du processus de formation de la stratégie de développement durable du Groupe.

Comme il a déjà été présenté dans les études de cas des Groupes A, B et C, l'étude de cas dans le Groupe D a montré que, des 4 thématiques qui avaient émergé des entrevues des *experts* (Gouvernance d'Entreprise, Relations avec les Stakeholders, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel), la thématique liée aux *stakeholders* pourrait être considérée dans la relation différenciée qui s'établit entre chaque entité du Groupe et de la Société où ils sont en activités. Les *stakeholders* occupent un rôle fondamental dans l'insertion du développement durable dans la stratégie des Groupes, ainsi que suggéré dans Steurer *et al.* (2005).

⁷⁴ Comme document nombre 20, présenté à l'Annexe L.

⁷⁵ Comme document nombre 20, présenté à l'Annexe L.

Néanmoins, différemment de ce qui s'est passé dans les Groupes A et B, et de la même façon que dans le Groupe C, dans le Groupe D, les projets et actions spécifiques du Siège dans son pays d'origine ne sont pas explicités. Les projets et les actions sont bien plus alignés entre le Siège et les Filiales, étant contrôlées par des indicateurs mis en oeuvre dans le monde entier. De cette façon, dans l'étude de cas du Groupe ne sera pas discutée la relation du Siège et la société dans le pays Siège (France), mais les deux autres niveaux qui seraient : la relation de la Filiale et la Société dans le pays d'activité (Brésil), et la relation du Siège, internement avec ses différentes Filiales et avec ses stakeholders *globaux*.

En considérant la relation Siège/Filiale à partir de ces 2 niveaux, ainsi qu'il a été fait pour les 3 autres études de cas, les entrevues réalisées et certains des documents analysés ont rendu propice l'émergence de quelques éléments liés à chacune des 3 thématiques (Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel) et aussi quelques *insights* (en suivant la posture de conception adoptée ici, en acceptant l'interaction du chercheur et son travail inventif, à travers des suggestions basées sur les *insights*) du chercheur, de possibles relations théoriques, ou même des possibilités d'action, qui sont aussi explicitées et qui soutiendront la construction des propositions dans le prochain chapitre.

Ainsi, à suivre, ces éléments sont explicités à partir d'extraits de discours retirés des entrevues réalisées auprès des managers du Groupe D, ainsi que de documents internes utilisés pour les analyses.

5.4.1 Gouvernance d'Entreprise

La compréhension de la structure de gouvernance d'entreprise du Groupe D, par rapport au développement durable, a fait émerger deux éléments liés à cette thématique et qui sont travaillés par le Groupe : (1) Structure du Département de Développement Durable et (2) Répartition de Résultats entre les divers Stakeholders.

Ces éléments ont émergé et ont été observés tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par la Structure dans le Département de Développement Durable, le Groupe possède une direction de développement durable qui a une fonction de *staff* dans le Groupe, c'est-à-dire directement liée à la direction du Groupe et agissant comme agglutinateur d'informations et mobilisateur des entités. L'interviewé DF2 souligne ce rôle.

“Il y a le directeur de développement durable [...] il travaille comme un *staff* [...]” (Interviewé DF2)

Il est intéressant de souligner que dans le Groupe D, le développement durable finit par faire partie de l'activité principale de l'entreprise, car à travers la production de gaz, le Groupe produit des formes d'énergie plus propre pour diverses industries. Ce qui fait que l'idée de développement durable se dissémine à travers les différents départements du Groupe.

Le Groupe ne possède pas de représentant de développement durable dans chaque Filiale. Dans la Filiale brésilienne, par exemple, le responsable des Ressources Humaines et le responsable de la Sécurité et de l'Environnement sont plus directement rapportés aux projets environnementaux et sociaux du Groupe. C'est à travers eux que les politiques environnementales et sociales internationales arrivent et sont appliquées au Brésil. Les interviewés DB3 et DB4 rappellent que la responsabilité au Brésil est à la charge du président de la Filiale, et qu'ils cherchent à travailler avec une ligne de communication qui soit fonctionnelle et non hiérarchique.

"Il n'y a pas de directoire de développement durable, il y a un directeur de risques qui englobe la question de l'environnement et de la sécurité et qualité [...] la responsabilité de ces questions est hiérarchique, alors elle est sur le terrain [...] alors le responsable de la sécurité dans la Filiale brésilienne est le président de la succursale [...] on définit les questions d'un point de vue corporatif [...]" (Interviewé DB3)

"Nous avons une centralisation, néanmoins, la ligne de communication est fonctionnelle et non hiérarchique [...] nous sommes partagés en zones d'activité [...] alors la ligne hiérarchique est toujours directement liée à cette vice-présidence [...] le Groupe travaille sur un ensemble de politiques et d'actions dans ce secteur de RH [...] j'ai, au moins, 4 réunions annuelles avec les représentants de RH, et le Groupe nous repasse par différents canaux, quelle est l'actuation que nous devons avoir [...] il est clair que l'adaptation doit toujours être considérée, dès lors que les Filiales sont différentes [...] mais les lignes centrales de la politique de RH sont égales dans toutes les Filiales du Groupe [...]" (Interviewé DB4)

Cependant, l'interviewé DB4 rappelle l'importance d'organiser une structure pour le développement durable, dans la Filiale, pour l'avenir.

"Je crois que le problème fondamental est qu'un chien sans propriétaire ou ayant plusieurs propriétaires meurt de faim; il faut déterminer une personne dans la structure qui puisse intégrer les informations, qu'on essaye d'organiser les choses qui sont déjà faites, et qu'on puisse donner un format [...] organiser de manière structurée localement, ceci pourrait les aider [...]" (Interviewé DB4)

"Ils créent un directeur pour être responsable du développement durable, cette personne organise les informations et vous finissez par les réunir et par voir comment vous travaillez [...]" (Interviewé DB4)

Comme chez les Groupes A, B et C, ces caractéristiques de la structure du département de développement durable du Groupe C montrent que cette structure se rapproche plus de ce que Perlmutter (1984) appelle une Multinationale polycentrique. Néanmoins, comme chez les Groupes B et C, même si dans le Groupe D les décisions prises dans la Filiale brésilienne sont le résultat

d'une importante préoccupation quant à la réalité locale, la Filiale du Groupe D est beaucoup plus dépendante que la Filiale du Groupe A (même si comme reflet de la structure de capital du Groupe A). Ainsi, quelques caractéristiques de Multinationale ethnocentrique (Perlmutter (1984)) peuvent aussi être observées dans le Groupe C, ainsi que dans les Groupes B et C, compte tenu qu'il y existe un fort pouvoir de décision du Siège sur la Filiale brésilienne. Dans cette structure pour le développement durable (Martinet et Reynaud, 2004), la figure du directeur de développement durable n'est observée qu'au niveau international. Au niveau de la Filiale brésilienne, il n'existe pas de personne chargée directement du développement durable.

En plus des caractéristiques observées dans la structure du département de développement durable du Groupe, quelques *insights* sur de possibles actions à développer ont aussi émergé à partir du chercheur. Le premier serait la création d'un poste de responsable du département de développement durable dans la Filiale brésilienne, ainsi que dans ses autres Filiales. Ce type de structure est utilisé dans les autres 3 Groupes étudiés, et permet une plus grande organisation de ce sujet dans ces Filiales. L'autre *insight*, de même nature que les *insights* qui ont émergé dans les Groupes A, B et C, pourrait être mis en œuvre après le premier. En fait, il serait intéressant de faire l'inclusion des *stakeholders* locaux (au niveau de la Filiale au Brésil) et des *stakeholders* globaux (au niveau de la relation entre Siège et Filiale) dans la structure de développement durable du Groupe. Cette inclusion pourrait être considérée comme une expansion du concept de mobilité du personnel, travaillé dans la littérature sur la relation Siège/Filiale (Harzing, 2001 ; Edstrom et Galbraith, 1977; 1994 et Beddi, 2004), considérant les *stakeholders* comme des acteurs potentiels pour former la structure du département de développement durable. Le Tableau 93 résume la discussion faite jusqu'ici.

Tableau 93: Observé et *Insights* liés à la Structure dans le Département de Développement Durable du Groupe D

Niveaux	Structure du Département de Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Direction dans le Siège sans responsables de ce sujet, dans chaque pays;	- Créer le rôle de responsable du développement durable dans la structure des Filiales ; - Inclusion des <i>stakeholders</i> globaux (des organisations de la société civile et

		de grandes ONG internationales) comme des conseillers ou experts.
Filiale (stakeholders Brésil)	- Il n'y existe pas le rôle de responsable du développement durable dans la Filiale. - Le manager de RH et le manager de Sécurité et Environnement sont en charge de ce sujet.	- Créer un responsable formel du développement durable dans la structure de la Filiale brésilienne ; - Inclusion de stakeholders locaux (des organisations de la société civile et d'ONG nationales, etc) dans un comité de développement durable national.

Par rapport au deuxième élément qui a émergé de la thématique Gouvernance d'Entreprise, c'est-à-dire la Répartition de Résultats avec les divers Stakeholders, comme survenu dans le Groupe C, le Groupe D ne publie pas explicitement dans ses rapports comment le chiffre d'affaires est partagé parmi les divers *stakeholders*. On perçoit que le Groupe cible plus sur les projets sociaux, en essayant de réaliser des projets qui seraient intéressants en termes d'avantages pour les collaborateurs internes.

Du point de vue environnemental, bien qu'il y ait une préoccupation quant à la consommation d'énergie et d'eau, à la gestion des déchets et aux émissions de CO2 (comme il a été déjà montré), les plus grands bénéficiaires en sont les clients, à travers l'utilisation de gaz qui fournissent des sources d'énergie plus propre. L'interviewé DF2 rappelle l'exemple d'hydrogène.

“Une autre partie est tout ce qui tourne autour de l'hydrogène [...] là, il y a les stations hydrogène, et on travaille avec les constructeurs automobile pour développer des réservoirs plus efficaces [...] on va au-delà de la fabrication pour l'installation dans le véhicule [...]” (Interviewé DF2)

Néanmoins, il est aisé de constater que des projets sociaux et environnementaux développés par le Groupe D gagnent une moindre visibilité dans leurs rapports, lorsque comparés avec les 3 autres Groupes étudiés, qui consacrent plusieurs sections de leurs rapports pour présenter leurs projets.

L'interviewé DF1 souligne, que, de plus en plus, le développement durable devient une exigence de ses interlocuteurs (ou des *stakeholders*) internationaux.

“C'est parce que tous nos interlocuteurs nous ont apporté des questions [...] ce sont les deux [...] c'est un ensemble, l'entreprise qui fait poursuivre sur ce sujet et c'est parce que ses interlocuteurs lui pose des questions sur ce sujet [...]” (Interviewé DF1)

Ce qui a fait que le Groupe ait commencé à s'interroger, au cours des dernières années, sur ce qu'il pourrait faire, comme le rappelle l'interviewé DF1.

“D’abord, il faut voir que c’est un concept qui est remonté lentement [...] je m’occupe de ce sujet depuis 3 ans [...] on a fait remonter ça à l’administratif, des médias, des syndicats et principalement des investisseurs, soit les investisseurs de l’entreprise, soit les agences de notations [...] et nous, on s’est demandé ce qu’on pourrait faire [...]” (Interviewé DF1)

Comme le rappelle encore l’interviewé DF1, ceci fait que le Groupe s’engage dans quelques actions liées à la diversité et à la donation, comme une façon de réagir à ces exigences.

“Nous avons une politique de diversité et aussi une politique de mécénat pour montrer qu’on n’est pas indifférent à notre environnement [...]” (Interviewé DF1)

Au Brésil, la situation n’est pas différente. Les activités liées aux Ressources Humaines bénéficient plus aux collaborateurs internement, tandis que les activités liées à la Sécurité et à l’Environnement profitent aux collaborateurs, mais aussi, aux clients grâce aux produits et aux services offerts. L’interviewé DB4 rappelle, lui, qu’à travers le volontariat, la Filiale essaye aussi de stimuler les collaborateurs à réaliser des actions pour le bien de la communauté. Cependant, il affirme que les initiatives sont beaucoup plus laissées sous la responsabilité des collaborateurs du Groupe.

"Nous essayons de développer un peu plus [...] pour toute action que je fasse d’empreinte sociale, il y a un coût bénéfique qui est très intéressant [...] si l’entreprise ne peut pas donner de ressources financières, elle libère des employés, offre le transport, et elle gagne, en échange, que les employés se sentent mieux [...] d’abord, parce qu’ils peuvent aider l’autre, ce qui, dans la culture du Brésilien, est une chose forte [...] dans la mesure où ils voient que l’entreprise est aussi à leur disposition [...] ils voient que le corps directif connaît cette action, on a diffusé cela de forme très large [...] nous ne choisissons aucune action [...] les employés qui disent ce qui doit être fait [...]" (Interviewé DB4)

Le cas du Groupe D a fini par expliciter encore plus l’importance de la considération de la répartition des profits. En étant encore au commencement de sa structuration par rapport à ce sujet, les différences, entre ce qui est présenté par le Groupe D et ce qui est présenté par les autres Groupes, explicitent tous les projets qui peuvent être faits et être valorisés. Ainsi, le Groupe D explicite sa transparence et sa responsabilité face aux *stakeholders* (Mauléon, 2005 ; D’Humières, 2005 ; Ballet, 2005) seulement au niveau international. Au niveau de la Filiale brésilienne et également au niveau international, le Groupe D se concentre plus sur la transparence et sur la responsabilité face aux *shareholders*. Le Tableau 94 résume certaines des actions "non directement financières" qui ont été présentées ici, en tenant compte de certaines des actions qui sont réalisées en France et au Brésil.

Tableau 94: Actions “non financières” de division de résultats réalisées par le Groupe D

Action

Intéressé

Projets de réduction de la consommation d'Énergie et d'eau chez les clients	Clients et Société en Général
Projets de gestion de déchets et de réduction d'émission de CO2 chez les clients	Clients et Société en Général
Projets liés aux ressources humaines, sécurité et environnement	Employés

Comme dans le cas des Groupes A, B et C, le concept de justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991; 1993; Taggart, 1997; Elis, 2000; Taggart, 1997; Molm, Takahashi et Peterson, 2003), bien que plus utilisé dans l'analyse de la relation entre le Siège et ses Filiales, semble bien s'adapter à cette relation de la répartition des résultats du Groupe avec ses *stakeholders*. Des 5 caractéristiques indiquées par Kim et Mauborgne (1991), deux d'entre elles pourraient être adaptées à la relation avec les *stakeholders* : le fait que le niveau corporatif connaisse la situation locale des *stakeholders* et le fait que le niveau corporatif soit juste dans la prise de décision dans la relation avec et entre les *stakeholders*. La surveillance périodique des nécessités des principaux *stakeholders* semble ne pas encore être bien réalisée par le Groupe, tant au niveau du Siège, internationalement, que par la Filiale brésilienne du Groupe. De cette façon, l'*insight* se fait ici dans le sens d'inciter la surveillance des besoins des *stakeholders* (internationalement et nationalement), et dans la divulgation de comment le chiffre d'affaires est partagé parmi les divers *stakeholders*. Le Groupe peut aussi essayer de publier au moins un projet spécifique pour chacun des principaux *stakeholders*. Le Tableau 95 explicite ce qui a été présenté ci-avant.

Tableau 95: Observé et *Insights* liés à la Division de Résultats avec les Stakeholders du Groupe D.

Niveaux	Répartition de Résultats avec les Stakeholders	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Cible plus grande sur les collaborateurs et les clients, au travers des produits.	- Surveiller périodiquement les principaux besoins des principaux stakeholders internationaux, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder.

		- Publier comment le Groupe partage son chiffre d'affaires avec les stakeholders.
Filiale (stakeholders Brésil)	- Cible plus grand sur les collaborateurs et sur les clients, à travers des produits.	- Surveiller périodiquement les principaux besoins des principaux stakeholders au Brésil, en cherchant à inclure de plus en plus de stakeholders et à développer au moins un projet spécifique pour bénéficier chaque stakeholder. - Publier comment la Filiale partage son chiffre d'affaires avec les stakeholders.

5.4.2 Éthique d'Entreprise

La compréhension de comment l'éthique d'entreprise est travaillée dans le Groupe D, en tenant compte du développement durable, a fait émerger, comme il était déjà arrivé dans l'étude des Groupes A, B et C, deux éléments liés à cette thématique et qui sont développés par le Groupe: (1) Contenu et Fixation d'Objectifs et (2) Posture d'Entreprise.

Ces éléments ont émergé et ont été observés tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

En commençant par le Contenu et Fixation d'Objectifs, dans le cas du Groupe D, il faut aussi remarquer la tentative de fixer des objectifs qui prennent en compte les trois dimensions du développement durable (économique, social et environnemental), comme il est explicité dans sa brochure de développement durable (document numéro 16), où le Groupe affirme se compromettre relativement à 4 engagements principaux, qui englobent les dimensions du développement durable : responsabilité envers les actionnaires ; sécurité et conservation de l'environnement ; engagement social et humain ; et innovation et progrès technologique. De plus, les indicateurs sont mesurés et consolidés par le Groupe (comme les documents numéros 11, 12, 13, 14 et 15), et prennent pour base ces 4 engagements. L'interviewé DF1 rappelle l'importance de ces 4 engagements.

"Et on a bâti ce modèle en 4 dimensions, responsabilité envers les actionnaires, sécurité envers l'environnement, engagement social et human et innovation technologique [...]" (Interviewé DF1)

L'interviewé DF1 rappelle aussi que la définition des objectifs liés à ces 4 engagements se reflète dans une grande parcelle de l'investissement en recherche et développement liés au développement durable.

"Plus de 50% des frais de recherche sont consacrés à des sujets liés au développement durable, soit pour produire plus propre, soit pour économiser de l'énergie, soit pour produire d'autres types d'énergie comme l'hydrogène [...]" (Interviewé DF1)

L'interviewé DB4 rappelle que l'inclusion du développement durable dans les objectifs du Groupe a de plus en plus été une exigence des clients.

"Les clients les plus proches ont un peu de confusion conceptuelle [...] des Groupes internationaux commencent à être plus exigeants, alors ils commencent à faire un pré-audit, avant de signer le contrat qui finit par se mélanger avec la qualité [...] vous vous trouvez avec des *index* de développement durable mélangés avec ceux de qualité [...] dans un questionnaire gigantesque et qui passe par chaque département [...]" (Interviewé DB4)

Du point de vue de la définition de ces objectifs entre le Siège et la Filiale, les interviewés DB3 et DB4 rappellent que le processus se fait à travers la définition des macro directives dans le Siège, qui sont ensuite adaptées à la réalité de chaque pays.

"C'est nouveau ici au Brésil [...] le Siège nous guide par rapport à certaines lignes, parce qu'on consolide les informations avec la France [...] au moment de la consolidation, nous sommes obligés de passer une série d'indicateurs que la France a déjà établis [...]" (Interviewé DB4)

"D'abord, une grande chose est que notre modèle de gestion est bien aligné [...] le Groupe définit quelques objectifs par rapport aux questions environnementales [...] plus récemment, environ 3 ou 4 ans, on a commencé un nouveau processus, un peu plus qualitatif [...] alors, le Groupe a défini une série de conditions et le monde entier y participe [...] tous nos lieux de production répondent à un rapport d'environnement [...] alors, il y a des indicateurs pour la production et les responsables locaux font périodiquement la divulgation de ces données." (Interviewé DB3)

"Le Groupe a beaucoup changé, l'internationalisation du Groupe, les pressions de responsabilité sociale nous ont contraint à une position plus *standard* [...] nous avons intégré toutes les orientations et les politiques de RH du Groupe ici au Brésil et en Amérique du Sud [...]" (Interviewé DB4)

L'interviewé DB4 souligne l'importance de penser chaque fois plus à la définition des indicateurs qui pourraient être suivis.

"Et là, tu commences à établir certains indicateurs pour baser ce développement [...] on a déjà beaucoup des points qu'un programme de développement durable exige, nous avons déjà dans notre quotidien [...] si je structure, je vois tout ce que je fais [...]" (Interviewé DB4)

Dans la Filiale brésilienne, l'interviewé DB3 rappelle l'exigence chaque fois plus forte des actionnaires.

"Ceci est considéré comme un facteur central pour survivre [...] l'impression que cela donne est que l'actionnaire perçoit que l'entreprise ne respecte pas l'environnement, la question de la sécurité, des différences d'ethnies [...] c'est une entreprise qui ne va pas avancer [...] c'est une préoccupation qui est une orientation de toute l'industrie chimique en général [...] c'est une exigence qui a une origine forte dans le marché [...] c'est l'actionnaire qui fait la lettre aussi [...]" (Interviewé DB3)

L'interviewé DB3 souligne encore que l'adaptation des macro directives est fondamentale, notamment à cause des caractéristiques spécifiques de la législation brésilienne.

"Total [...] oui [...] c'est clair, donc il y a quelques questions qui sont spécifiques de la législation brésilienne [...] alors, j'ai pris les conditions du Groupe et j'ai ajouté les conditions légales brésiennes et c'est ceci qui a défini les indicateurs environnementaux brésiliens, et c'est ceci qu'on accompagne mensuellement [...]" (Interviewé DB3)

Comme dans les autres Groupes étudiés, sont observables l'intention du Groupe D de fixer des objectifs qui prennent en compte les 3 dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale), ainsi que la tentative de dialogue avec les diverses Filiales. En ce qui concerne la réponse à la législation (Sharma 2000 ; Mcdaniel et Rylander, 1993), il faut observer qu'il existe un mélange entre des objectifs qui sont définis pour répondre aux lois environnementales et sociales, et des objectifs qui sont définis de façon proactive, étant en avance par rapport à la loi, comme c'est le cas des projets réalisés au niveau international par le Groupe. Au niveau de la Filiale brésilienne, les projets sont plus liés à la sécurité du travail et au domaine des ressources humaines.

Dans la littérature sur la relation Siège/Filiale, Perlmutter (1984), Elis (2000) et Beddi (2004) soulignent l'importance de la communication bilatérale entre les entités du Groupe pour la définition des objectifs. De même que dans l'étude de cas des Groupe A, B et C, un premier *insight* concerne ici l'expansion de ce concept pour la considération des *stakeholders* comme les agents qui pourraient participer à la définition des objectifs liés au développement durable. Il n'est pas explicite que le Groupe D bénéficie déjà d'une collaboration de ses principaux *stakeholders* pour la définition de ses objectifs, ce qui serait, de cette façon, une alternative pour le développement d'un dialogue plus proche entre le Groupe et ces *stakeholders*.

Un deuxième *insight*, qui corrobore avec le premier, est la considération des trois autres caractéristiques de la justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991 ;1993 ; Taggart, 1997 ; Elis, 2000 ; Taggart, 1997 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2003), qui n'ont pas été discutés dans l'élément précédent (Répartition de Résultats avec les Stakeholders). L'existence de double communication entre le Groupe et les *stakeholders* (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de

construction de la stratégie de la Multinationale, la possibilité pour ces *stakeholders* de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et la communication des stratégies définies, aux principaux *stakeholders*, sont des caractéristiques adaptées du concept de justice procédurale présenté par Kim et Mauborgne (1991) et qui pourraient être pensées comme des *insights* pour le Groupe. Le Tableau 96 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 96: Observé et *Insights* liés aux Contenu et Fixation des Objectifs du Groupe D.

Niveaux	Contenu et Fixation des Objectifs	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable; - Intégration des ses Filiales dans la définition des objectifs, en ciblant sur la définition de macro directives et sur l'adaptation locale de ces objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses Filiales pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité pour les Filiales de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents Filiales et stakeholders internationaux.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs selon les trois dimensions du développement durable et dans l'adaptation locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la double communication avec ses stakeholders locaux pour la construction de ses objectifs de développement durable; - Garantir la possibilité pour les stakeholders locaux de contester légitimement la vision stratégique de développement durable du Groupe; - Communiquer les objectifs de développement durable définis pour les différents stakeholders locaux.

Par rapport à la deuxième caractéristique qui a émergé de la thématique Éthique d'Entreprise, c'est-à-dire la Posture d'Entreprise, il est ici souligné que le Groupe cherche à intégrer les dimensions du développement durable dans ses valeurs (compte tenu des engagements proposés, comme le montre les documents numéros 4, 5, 6, 7 et 16). L'interviewé DF2 souligne exactement le fait que le développement durable devient un sujet d'extrême importance pour les entreprises et qu'il faille s'engager d'une certaine manière.

“Je pense que c'est une préoccupation qui est de plus en plus importante [...] aucune entreprise ne peut passer à coté de ça aujourd'hui [...] je pense que c'est vraiment un sujet qui préoccupe de plus en plus [...] je pense qu'effectivement il faut le faire [...]” (Interviewé DF2)

En ce sens, l'interviewé DF1 souligne que le Groupe cherche à adopter une posture de conservation, à long terme, de sa haute direction. C'est ce qui se passe avec le président du Groupe qui, selon cet interviewé, reste normalement plus de temps dans son poste que la moyenne des présidents d'autres Groupes de même taille que le Groupe D.

“Quand vous regardez les résultats de l'entreprise, on fait tout pour maintenir une régularité dans le temps [...] la durée moyenne des présidents dans les 100 plus grandes entreprises du monde est de 18 mois [...] nous, on fait tout pour que le président soit quelqu'un qui a la durée devant lui [...]” (Interviewé DF1)

Le fait qu'il existe une direction internationale orientée vers le développement durable reflète un peu la préoccupation et l'incitation de la haute direction quant à ce sujet.

Au Brésil, on perçoit que la Filiale a aussi cherché à développer des valeurs orientées vers le développement durable. L'interviewé DB3 rappelle la préoccupation de la direction brésilienne sur ce sujet.

“C'est très important, il y a une réunion d'accompagnement mensuelle [...] la direction du Brésil y donne une importance très grande [...] tant la question de la sécurité que la question environnementale [...] donc, on sait que personne ne va réussir à survivre si ce n'est pas fait [...] et c'est le reflet d'une préoccupation du Groupe [...]” (Interviewé DB3)

Ce type d'aide finit par stimuler des positions proactives par rapport aux lois sociales ou environnementales, comme le rappelle l'interviewé DB4, avec l'exemple de l'embauche de personnes handicapés.

“Mais ici au Brésil, on a une loi qui t'oblige à engager 5% de handicapés sur le total de ton personnel [...] on a respecté le 5%, mais si nous en avons 6 ou 7, il n'y a aucun problème [...]” (Interviewé DB4)

Les principes orientés de la Filiale brésilienne (conformément au document numéro 20) sont fortement alignés sur les engagements internationaux du Groupe, ce qui favorise que les dimensions du développement durable passent par la culture du Groupe, soit internationalement, soit au Brésil. Au niveau international, le Groupe D, comme les Groupes A, B et C, adopte une posture pratique (dans le sens proposé par Raiborn et Payne, 1990 et Payne et Raiborn, 2001), une

sensibilisation des managers existant par rapport à l'importance du développement durable et un conséquent engagement à travers divers projets sociaux et environnementaux. Au niveau de la Filiale brésilienne, le Groupe semble adopter une position plus usuelle, où les impositions légales régionales sont respectées, mais il n'existe pas de mobilisation des managers de la Filiale pour le développement durable. Principalement les projets développés au niveau international aident à développer des valeurs liées au développement durable (Fergus et Rowney, 2005b) des divers *stakeholders*.

Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994) rappellent que la culture organisationnelle peut servir à la coordination et au contrôle du Siège par rapport aux différentes Filiales. Dans le cas du Groupe D, comme chez les Groupes A, B et C, ceci a lieu déjà à travers l'alignement de posture entre le Siège en France et la Filiale brésilienne. Néanmoins, un *insight* qui émerge ici est (comme il a émergé dans l'étude de cas des Groupes A, B et C) de développer ce concept à la relation avec les *stakeholders*, en cherchant à aussi exiger d'eux un engagement avec les valeurs du développement durable (soit des *stakeholders* internes ou externes, locaux ou globaux), en les stimulant à développer aussi une posture proactive par rapport à ce sujet. Le Tableau 97 résume ce qui est déjà fait, ainsi que ces *insights*.

Tableau 97: Observé et *Insights* liés à la Posture d'Entreprise du Groupe D.

Niveaux	Posture d'Entreprise	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement dans la thématique du Développement Durable ; - Compromis de la haute direction avec la thématique ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger que toutes les Filiales adoptent ou développent une lettre de valeurs orientée vers le développement durable.
Filiale (<i>stakeholders</i> Brésil)	<ul style="list-style-type: none"> - Compromis de la haute direction avec la thématique ; - Chercher à adopter une posture proactive dans certains projets et actions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des règles de négociation et de relation qui exigent des principaux <i>stakeholders</i> brésiliens l'adoption d'une lettre de valeurs orientée vers le développement durable.

5.4.3 Apprentissage Organisationnel

La compréhension de comment l'apprentissage organisationnel est traité dans le Groupe D, en ce qui concerne le développement durable, a fait émerger, comme dans les Groupes A, B et C, un important élément lié à cette thématique et qui est travaillé par le Groupe : (1) Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable.

Cet élément a émergé et a été observé tant dans la relation du Siège avec sa Filiale brésilienne et avec leurs *stakeholders* globaux, que dans la relation entre la Filiale brésilienne et ses *stakeholders* locaux (Brésil).

Comme il peut être perçu dans la relation entre le Siège et la Filiale brésilienne, le Groupe D, comme dans les autres Groupes étudiés, cherche à utiliser quelques mécanismes formels et informels d'échange d'informations sur le développement durable. L'interviewé DB3 rappelle les conférences annuelles et l'utilisation de journaux internes, tandis que l'interviewé DB4 rappelle l'utilisation de l'intranet comme mécanisme formel d'échange et de dissémination d'informations. Néanmoins, les interviewés DF1, DB3 et DB4 soulignent qu'il y a beaucoup d'échange informel, réalisé directement par les personnes impliquées dans les activités.

"Il y a des séminaires toute l'année sur la sécurité et l'environnement [...], des *conférence calls* ont été faits avec le monde entier [...] on a entraîné tout le monde par l'internet [...]" (Interviewé DB3)

"Oui, cela existe, mais je crois qu'elle peut être élargie [...] cela existe à travers des *flash* de sécurité et d'environnement [...] les pays émettent les leurs et le Groupe en émet un [...] j'en reçois d'Espagne, d'Argentine, de plusieurs pays [...] c'est peut-être le canal d'échange d'expérience plus constante [...] il y a la question d'orientation de manière générale [...] les bonnes pratiques qui partent du terrain ou d'une attitude locale, on arrive à les voir au travers du *flash* [...] c'est un journal [...] il y a aussi l'échange informel [...] quand j'ai des doutes, j'appelle directement la France, parfois je parle avec le personnel d'Argentine [...] du point de vue informel, j'ai beaucoup des personnes que je connais de façon générale [...]" (Interviewé DB3)

"Ce qu'on essaye de faire, c'est d'intégrer des actions et essayer de profiter des expériences [...] il y a les indicateurs de RH consolidés par la France [...] et là, on commence à analyser et ensuite est présenté quel type de programmes chacun a déjà fait [...] nous avons une base de données commune pour le département de RH, pour mettre des sujets, formulaires, manuels, politiques qui puissent être partagés avec les autres intégrants du Groupe, nous avons à l'intérieur de notre intranet, un link qu'on peut utiliser [...] je peux parler avec n'importe quel collègue de l'Asie ou avec n'importe quelle intégrant de RH des autres pays [...] même informel [...] nous avons après ces réunions, une bonne intégration [...] plus grande [...] pour la partie de la sécurité et de la qualité environnemental aussi [...] je sais qu'ils ont au moins une réunion par an [...]" (Interviewé DB4)

"Il y a un engagement qui va commencer par le président, et ensuite je pense que ce n'est pas un sujet qu'on décrète comme ça, chaque fois qu'on va au site, je parle sur ce sujet et au même moment, le reporting en parle

aussi [...] il y a beaucoup de choses informelles [...] et à chaque numéro du journal, il y a une partie sur développement durable, et il y a un moment plus formel, qui est au moment du reporting [...]" (Interviewé DF1)

Ces activités formelles et informelles d'échange d'informations finissent par favoriser aussi la sensibilisation sur ce sujet. Cette sensibilisation semble être plus centrée sur les clients et collaborateurs, même dans les engagements du Groupe (des documents numéros 4, 5, 6, 7 et 16). Néanmoins, l'interviewé DF2 souligne la tentative de commencer à sensibiliser la communauté à travers des programmes de portes ouvertes et de journées pour le développement durable, qui commencent déjà à être réalisés.

"On essaye en permanence de sensibiliser les gens sur ce sujet là [...]" (Interviewé DF2)

"Il faut que la population sache ce qu'on fait [...] alors, on a l'objectif de faire l'année prochaine une journée portes ouvertes, pour leur montrer ce qu'on fait [...]" (Interviewé DF2)

"Il est clair qu'on essaye de sensibiliser les gens sur ce thème-là [...] du pourquoi on donne beaucoup d'importance à l'énergie [...] en leur expliquant que c'est un métier d'avenir [...] nous, on a eu une journée, durant ces dernières années, qui a été la journée de l'innovation [...] l'année dernière, on a choisit comme thème le développement durable [...] on essaye sur le site de faire en sorte de sensibiliser les gens pour que ça fasse partie de l'action quotidienne [...]" (Interviewé DF2)

Au Brésil, les échanges d'informations arrivent plus grâce à la publication d'indicateurs et aux réunions des départements de Ressources Humaines et de Sécurité et Environnement (également parce qu'il n'existe pas de structure formelle pour le développement durable). Il n'y a pas de publication d'un rapport externe incluant les informations relatives aux indicateurs ou aux sujets liés au développement durable. Comme le rappelle l'interviewé DB3, la sensibilisation quant à la sécurité du travail est un des importants sujets développés par la Filiale.

"Une fois, c'est le mois de la sécurité [...] et en plus de cette période [...] on a aussi la semaine de sécurité pour accomplir une exigence légale, qui est la semaine de l'accident du travail de la CIPA [...] cela va depuis le manager qui fait l'ouverture et la fermeture [...] jusqu'au fils de l'employé qui participe à la campagne par un concours de dessins [...]" (Interviewé DB3)

Il est observé que le Groupe D, comme chez les autres Groupes étudiés, a cherché à développer quelques activités liées à l'échange d'informations et de pratiques sur le développement durable, en plus de certaines activités de sensibilisation (comme explicité par les interviewés et indiqué dans les documents 4, 5, 6, 7 et 16, à travers leurs engagements). Le grand nombre d'employés, de consommateurs et de communautés atteints passent par des niveaux différents de sensibilisation, ou d'apprentissage (*single loop* et *double loop*, Argyris et Shon, 1996). Comme chez les Groupes A, B et C, une incitation encore plus grande aux initiatives individuelles des employés pour la génération d'idées liées au développement durable (Bansal et Roth, 2000 ; Anderson et Bateman, 2000 ; Ramus et Steger, 2000) serait également intéressante.

Soit par les formes formelles (journaux, intranet, réunions et séminaires, etc) ou informelles (contacts personnels), les échanges sont établis comme le suggèrent Kranias (2001), Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004), bien qu'avec une intensité plus basse. Ainsi que dans les Groupes A, B et C, il faut remarquer qu'il existe une complémentarité entre la caractéristique discutée précédemment (posture d'entreprise) et la sensibilisation pour le développement durable. En ce sens, l'*insight* qui émerge ici est la continuité de l'exploration de mécanismes formels, comme ceux qui sont déjà utilisés (la réalisation de séminaires plus fréquents pour les intégrants des départements de développement durable dans les diverses unités du monde et une plus grande exploration de mécanismes formels dans la Filiale brésilienne), et aussi une plus grande exploration de mécanismes informels, en stimulant un plus grand contact personnel entre les intégrants des départements de développement durable autour du monde (pour qu'ils se contactent plus régulièrement, dans le but de retirer des doutes et d'échanger des idées). On suggère aussi la création de projets sur ce sujet, qui soient développés par des équipes internationales, formés d'intégrants de divers pays, comme le suggèrent Martinez et Jarilo (1989). L'intéressant serait ici d'intégrer de plus en plus les *stakeholders* (internes et externes, globaux et locaux) dans les activités de sensibilisation, en les invitant à participer à certains séminaires, en leur distribuant des rapports de développement durable, ou en les invitant à participer à des projets internationaux ou nationaux d'actions de développement durable. Le Tableau 98 résume ce qui est déjà fait par le Groupe, ainsi que ces *insights*.

Tableau 98: Observé et *Insights* liés à la Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable du Groupe C

Niveaux	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	
	Observé	Insights
Siège/Filiale	- Activités formelles (journaux, réunions, intranet, séminaires, etc) et informelles pour l'échange d'informations et de pratiques, et pour la sensibilisation des collaborateurs et des clients des Filiales;	- Intensification des séminaires avec des intégrants du département de développement durable de diverses Filiales et avec la participation de certains stakeholders globaux; - Développement de projets de développement durable internationaux avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders globaux.

Filiale (stakeholders Brésil)	- Activités de sensibilisation auprès des clients et des collaborateurs.	- Intensification des réunions au Brésil sur les projets de développement durable avec les représentants des magasins et avec certains des stakeholders locaux; - Développement de projets de développement durable nationaux (Brésil) avec des intégrants des diverses Filiales et avec la participation des stakeholders locaux.

5.5.4 Considérations finales sur l'étude de cas du Groupe D

De même qu'il a déjà été fait pour les Groupes A, B et C, cette recherche tente aussi d'explicitier ici le fait que les Groupes développent des stratégies de développement durable qui évoluent tout au long des années, en variant entre la priorité de la dimension économique à travers le référentiel financier et l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. En considérant la complexité des projets et actions développés par le Groupe D, cet équilibre devient très difficile à atteindre, tout comme dans les autres Groupes étudiés. Les variations dans ces actions et projets font que le Groupe porte parfois plus son attention sur les aspects financiers, liés à la dimension économique, et, d'autres fois, réussisse à avancer plus dans des projets sociaux et environnementaux qui assurent l'équilibre de sa stratégie. D'autres fois encore, dans les différents départements et dans les différents projets, dans une même année, le Groupe avance vers l'équilibre dans quelques projets et régresse dans d'autres.

En fait, il existe ce jeu constant entre le référentiel financier et le référentiel durable, comme il a été proposé par Martinet et Reynaud (2004). Même si le contenu de ces projets et de ces actions varie par rapport aux Groupes A, B et C, le constant "jeu" entre ces deux référentiels émerge constamment. En résumant certaines des caractéristiques présentées dans le cas du Groupe D (Tableau 99), un peu de ce constant jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable s'explicité.

Tableau 99: Transit entre le référentiel financier et durable dans les éléments et caractéristiques du Groupe D.

Thématiques	Eléments	Référentiels	
		Financier	Durable
Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Au Brésil il n'existe pas de personne spécifique pour le développement durable, dans la structure administrative ni à chaque site industriel.	Direction de Développement Durable au niveau International.
	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	La cible sur les shareholders est encore le principal vecteur d'action du Groupe, soit au niveau International, soit au Brésil. N'est pas explicité la répartition des résultats financiers parmi les stakeholders.	Certains projets orientés principalement vers les clients et collaborateurs.
Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	La dimension économique se révèle encore comme prioritaire, soit Internationalement, soit au Brésil.	Principalement à travers ses 4 engagements, le Groupe insère de plus en plus la discussion du développement durable dans le contenu de ses objectifs (principalement au niveau International).

	Posture d'Entreprise	Des valeurs liées à la dimension économique continuent à orienter une grande partie des projets de l'entreprise.	Posture de long terme et des valeurs liées au développement durable sont partagées et sont aussi stimulées par la haute direction (au niveau International et au Brésil).
Apprentissage Organisationnel	Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable	Activités de sensibilisation encore peu structurées, principalement dans la Filiale brésilienne. Il n'y a pas de publication de rapport externe de développement durable.	Échanges d'informations sur le développement durable, se faisant de manières formelles et informelles (au niveau International et National).

Comme il avait souligné dans le cas des Groupes A, B et C, le jeu entre le référentiel financier et le référentiel durable peut survenir dans chacun des éléments de chacune des thématiques, comme entre les thématiques. Nouvellement ici, il est remarquable que le Tableau montre seulement quelques aspects du Groupe dans chacune des thématiques et des éléments explicités. Ce qui est considéré comme plus lié au référentiel financier, dans ce cas, pourrait être plus lié au référentiel durable dans d'autres cas, selon le stade de l'entreprise à un certain moment. La compréhension du flux entre les deux référentiels est le plus important, et va varier selon l'entreprise étudiée. On remarque ici, nouvellement, le concept de dialogique de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) à travers lequel le référentiel durable et le référentiel financier sont complémentaires, antagoniques et concurrents, simultanément.

Comme il a été fait lors des études des cas des Groupes A, B et C, il est également intéressant montrer ici un tableau résumé (Tableau 100) de la posture du Groupe concernant certaines des propositions théoriques liées au développement durable, qui ont été présentées dans le Chapitre 2 de la Partie II. Ce Tableau donne une vision de la posture du Groupe, en soulignant sa disposition d'avancer dans le développement de projets qui favorisent les *stakeholders*.

Tableau 100: Caractéristiques du Groupe D, par rapport aux propositions théoriques sur développement durable.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES	Siège/Filiale	Filiale/Local	AUTEURS RÉFÉRENCE
Stakeholders	Engagement dans des actions en faveur des stakeholders. Actions proactives et réactives par rapport aux stakeholders.	Actions plus réactives par rapport aux stakeholders.	Steurer et al. (2005)
Gouvernance d'Entreprise	Partage avec les principaux stakeholders, mais il n'existe pas de publication d'un tableau spécifique explicitant le partage. Directeur International de Développement Durable.	Partage avec les principaux stakeholders, mais non montré, du point de vue financier. Il n'y existe pas de responsable chargé du développement durable dans la Filiale brésilienne.	Martinet et Renaud (2004)
	À travers le rapport annuel et celui de développement durable.	À travers le rapport annuel.	Mauléon (2005); D'Humières (2005); Ballet (2005)
Éthique d'Entreprise	Caractéristique d'un niveau pratique	Caractéristique d'un niveau usuel.	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)

	Mélange entre posture proactive et réactive par rapport aux lois.	Mélange entre des postures proactives et réactives par rapport aux lois.	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)
	Principalement des activités de sensibilisation liées à des campagnes pour les collaborateurs.	Principalement des activités de sensibilisation liées à des campagnes pour les collaborateurs.	Fergus et Rowney (2005b)
Apprentissage Organisationnel	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Variation entre des apprentissages de double et single loop	Argyris et Schon (1996)
	Activités de sensibilisation internes	Activités de sensibilisation internes	Bansal (2003)
	Nécessité de développer des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Nécessité de développer plus intensivement des activités qui encouragent des actions individuelles vers le développement durable	Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)

En corroborant avec ce qui a été présenté dans le cas des Groupes A, B et C, soit par les caractéristiques observées, soit par les *insights* du chercheur, il a été possible d'établir certaines relations entre des concepts reconnus dans la littérature traditionnelle sur la relation Siège/Filiale et les 5 éléments qui ont émergé dans chacune des thématiques. Nouvellement ici, cette proximité n'a pas été faite dans le sens littéral de la proposition des auteurs, mais à travers des adaptations des concepts à la thématique du développement durable. Le Tableau 101 montre ces relations.

Tableau 101: Relations entre les thématiques et les éléments du Groupe D, et des propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale.

Thématiques	Éléments	Relations Siège/Filiale - Propositions observées et adaptées
Gouvernance d'Entreprise	Structure du Département de Développement Durable	Multinationale Polycentrique et Ethnocentrique - Perlmutter (1984) Mobilité de personnes (en élargissant aux stakeholders) - Harzing (2001); Edstrom et Galbraith (1977; 1994) et Beddi (2004)
	Répartition de Résultats entre les Diverses Stakeholders	Justice Procédurale (1 - le niveau corporatif connaît la situation locale des stakeholders et 2 - le niveau corporatif est équitable dans prise de décision dans la relation avec et entre les stakeholders) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
Éthique d'Entreprise	Contenu et Fixation d'Objectifs	Justice Procédurale (1- l'existence de double communication entre le Groupe et les stakeholders (locaux et globaux, internes et externes) dans le processus de construction des stratégies des Multinationales 2 - la possibilité pour ces stakeholders de contester légitimement la vision stratégique du Groupe et 3 - la bonne communication des stratégies définies) Kim et Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi et Peterson (2003)
	Posture d'Entreprise	Contrôle et Coordination par la Culture Organisationnelle - Ouchi et Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga et Jaeger (1984), Nohria et Goshal (1994)
Apprentissage	Sensibilisation et Échange	Échanges formels et informels - Kranias (2001),

Organisationnel	d'Information sur le Développement Durable	Martinez et Jarilo (1989), Beddi (2004).
-----------------	--	--

Ainsi, l'étude de Cas du Groupe D corrobore avec les études de cas des Groupes A, B et C, en explicitant une fois encore le caractère paradoxal et complexe de la stratégie de développement durable (transitant entre les référentiels financier et durable) et cet effort d'intégrer, même d'une façon élargie, quelques propositions théoriques sur la relation Siège/Filiale. Dans le chapitre prochain, il est suggéré un *framework* basé sur un ensemble de propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires, à partir de la co-conception du chercheur et des managers interviewés.

Partie IV. Propositions, framework et considérations finales

Dans cette partie du travail sont présentés les chapitres 1 et 2. Dans le chapitre 1 est discuté et présenté l'ensemble des propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires qui forment le *framework* proposé dans cette recherche. Dans le chapitre 2 sont discutées les considérations finales sur la recherche, en soulignant comment les objectifs spécifiques ont été atteints et quelles sont les contributions et les limites de la recherche.

Chapitre 1 : Conception du Framework à partir de l'Ensemble de Propositions

Après la recherche théorique, en passant par les entretiens avec les *experts*, jusqu'aux 4 études de cas présentés, des phases complémentaires et fondamentales pour la construction de ce chapitre ont été développées. Compte tenu de la complémentarité des sources d'information, et non seulement la réalisation d'une recherche comparative, chacun des cas étudiés a eu sa part de contribution, en regard de la profondeur des leurs informations.

Ces différentes phases de la recherche ont permis que dans ce chapitre soient présentées quelques propositions de type épistémique, conceptuelles et opératoires (comme dans Collin, 2002; Payaud, 2003 et Chtourou, 2005), qui sont à la base de la formation d'un *framework* (dans le sens proposé par Porter, 1991) pour la conception du processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux. Ces propositions sont le résultat d'un « saut » du chercheur, c'est-à-dire que le chercheur est parti des référentiels théoriques mobilisés et du champ empirique (*experts* et études de cas) pour les construire, cependant, elles ne sont pas seulement l'analyse croisée de théorie et de champ empirique, mais le travail inventif du chercheur, un travail ingénierique (Corbel, Denis et Payaud, 2007). En ce sens, il doit être observé que les propositions présentées ici ont une caractéristique générique et non générale, comme le remarquent Avenier et Shmitt (2007, p.26). C'est-à-dire que "les propositions génériques, recontextualisés en fonction de la situation spécifique dans laquelle elles sont mobilisées, visent à fournir des repères aux managers, à susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son intelligence et son action créative."

D'une façon plus détaillée, les propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires constituent, dans leur ensemble, un *framework* dans le sens de Porter (1991). Les propositions de type épistémique sont dans un niveau plus fondamental du *framework*, et elles explicitent le cadre épistémique de base qui va permettre la compréhension et la construction des propositions conceptuelles et opératoires. Ces propositions épistémiques ont pour base les principes de la théorie de la complexité selon Morin (1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005), présentés au Chapitre 3 de la Partie 2. Les propositions conceptuelles forment le cadre théorique du *framework*, cohérent avec le cadre épistémique et la conséquence de l'interaction entre les différents référentiels théoriques travaillés au cours de cette recherche. Ici, ces propositions conceptuelles ont comme base la mobilisation des cadres théoriques comme Gouvernance d'Entreprise (Structure du Département de Développement Durable et Répartition de Résultats avec les Stakeholders), Éthique d'Entreprise (Contenu et Fixation des Objectifs et Posture d'Entreprise) et Apprentissage Organisationnel (Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable). Finalement, les propositions opératoires sont de type managérial. Elles ont pour base le cadre conceptuel et épistémique et sont orientées vers l'action des managers de Groupes Multinationaux. Les 3 types de propositions ont comme caractéristique le processus inventif et créatif du chercheur du présent travail. Elles représentent son projet de génération de connaissance actionnable pour les managers des Groupes Multinationaux.

Ainsi, sont présentés à suivre ces propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires. Elles sont construites et argumentées de façon à lier les unes aux autres, en montrant leurs influences mutuelles et leurs cohérences internes.

Section I : Propositions Épistémiques

Les propositions épistémiques proposées sont le résultat de la confrontation entre théorie (fondamentalement les principes proposés par Morin, 1999 ; 2000 ; 2002a ; 2002b ; 2002c ; 2003a ; 2003b ; 2005), champ empirique et le travail inventif du chercheur. L'objectif de ces propositions épistémiques est de délimiter et de préciser le cadre épistémique qui fournit base pour les propositions conceptuelles et opératoires présentées dans les deux sections suivantes.

PE1 : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer une relation hologrammatique entre Siège/Filiale dans leurs processus de formation de la stratégie de développement durable.

La stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux peut être considéré à partir d'une relation hologrammatique entre Siège et Filiale. Les différents Filiales sont des parties qui contribuent à la constitution du Siège et, en même temps, le Siège a un important rôle pour la constitution de chaque Filiale. L'une est dans l'autre, constamment, et dynamiquement. Le

processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux peut se réaliser à travers cette constante relation entre Tout/Partie, formée par le couple Siège/Filiale.

PE2 : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer leur relation avec la Société, comme une relation hologrammatique.

En fait, de la même manière que la relation Siège/Filiale, la relation Entreprise/Société peut aussi être considérée comme une relation hologrammatique. Cette vision est totalement en accord avec la vision structuraliste proposée par Giddens (1987). L'Entreprise (dans ce cas, le Groupe Multinational) établit des relations avec les différents *stakeholders* qui composent la Société. Ces relations peuvent se faire au niveau international, avec les grandes institutions internationales, ou au niveau local, dans les différents pays où les Groupes Multinationaux développent leurs activités. En réalité, les Groupes Multinationaux peuvent être vus comme des parties qui contribuent à la constitution de la Société. En même temps, la Société peut aussi contribuer à la constitution des Groupes, soit internationalement, soit localement. Il existe des contraintes qui viennent de certains *stakeholders* dans la Société, mais en même temps, il existe des espaces de liberté pour que les Entreprises se développent et puissent aussi influencer la Société. En tenant compte du développement durable, considérer la Société et les Groupes Multinationaux dans une constante relation hologrammatique est un gain.

PE3 : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer une relation dialogique entre les référentiels financier/durable dans leurs processus de formation de la stratégie de développement durable, tant au niveau de la relation Société/Entreprise que de la relation Siège/Filiale.

Dans la formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux, la relation entre référentiel financier et durable est un autre important élément à considérer. Les stratégies de développement durable sont liées à la considération des objectifs selon les dimensions économiques, environnementales et sociales. Il est usuel de considérer les objectifs économiques, plus associés au référentiel financier, comme incompatibles avec des objectifs sociaux et environnementaux. Le référentiel durable est, parfois, considéré seulement comme des objectifs sociaux et environnementaux, en excluant les objectifs économiques. Cependant, le référentiel financier est fondamental pour la stratégie de développement durable d'une Multinationale et, en même temps, le référentiel durable peut parfois être aussi formateur du référentiel financier. En fait, financier et durable sont parfois antagonistes, parfois concurrents et parfois complémentaires. L'un ne se réduit pas à l'autre. Ils sont en constante « tension ». Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer cette relation dialogique entre financier/durable, dans chacun des deux niveaux soulignés dans la première et la deuxième proposition, c'est-à-dire

Siège/Filiale et Société/Entreprise. Considérer les référentiels financier et durable de façon dialogique favorise une attitude de constant équilibre, au niveau Société/Entreprise (dans la relation avec les principaux *stakeholders* internationaux et locaux) et au niveau Siège/Filiale (dans la définition des objectifs des entités), entre ces deux référentiels, envisagée par les Groupes Multinationaux.

PE4: Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer une relation dialogique entre délibération/émergence dans leurs processus de formation de la stratégie de développement durable, au niveau de la relation Siège/Filiale.

En plus de cette relation dialogique entre les référentiels financier et durable, soulignée dans la proposition précédente, au niveau Siège/Filiale, les constantes délibérations et émergences sont aussi des éléments importants à considérer. Entre le Siège et la Filiale, les émergences et délibérations peuvent être gérées ensemble, en considérant le caractère de changement de la formation de la stratégie des Groupes. En fait, les Groupes Multinationaux gagnent à considérer ces délibérations et émergences de façon antagonique, complémentaire et concurrente, à la fois, de façon dynamique et continue. Ce n'est pas l'une dans l'autre ou l'une plus l'autre. C'est la relation complexe entre délibération et émergence, chacune avec ses caractéristiques. C'est justement avec les ajustements continus entre des délibérations et des émergences entre Siège/Filiale, que peut se former la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

PE5: Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer les boucles rétroactives activées par les relations entre Société/Entreprise et Siège/Filiale.

*PE5a : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer les boucles rétroactives activées par les pressions exercées par les *stakeholders* internationaux et locaux sur leurs stratégies de développement durable.*

*PE5b : Les *stakeholders* globaux et locaux gagnent à considérer les boucles rétroactives activées par la pression exercée par les Groupes Multinationaux sur leur stratégie, relative au développement durable.*

PE5c : Les Filiales gagnent à considérer les boucles rétroactives activées par les indications du Siège sur leurs stratégies de développement durable local.

PE5d : Le Siège gagne à considérer les boucles rétroactives activées par les indications des Filiales sur sa stratégie de développement durable.

Considérer les niveaux Société/Entreprise et Siège/Filiale de façon hologrammatique, et considérer aussi qu'à ces niveaux se produisent des relations dialogiques entre les référentiels financier et durable, et entre des délibérations et des émergences, implique la considération des constantes boucles rétroactives pour rétro-alimenter ces relations.

Comme l'explique PE5a les *stakeholders* globaux et locaux font de constantes pressions sur les Groupes Multinationaux, en faveur de changements au niveau de la stratégie de développement durable de ces Groupes. Considérer les boucles rétroactives signifie accepter la correction constante de leur stratégie de développement durable à partir des contraintes venues des *stakeholders* internationaux et locaux. Ces corrections permettent des apprentissages qui conduisent à des améliorations continues.

Les propositions PE5b,c,d explicitent également cette notion de correction par rétroaction. La PE5b propose la considération des corrections continues de la stratégie des *stakeholders* à partir des délibérations et des émergences issues des Groupes Multinationaux. La PE5c propose la considération des corrections continues de la stratégie des Filiales à partir des délibérations et des émergences issues du Siège. Quant à la PE5d, elle propose la considération des corrections continues de la stratégie du Siège à partir des délibérations et des émergences issues des Filiales. En fait, c'est toujours la notion d'apprentissage qui a pour conséquence la correction de la stratégie à partir des délibérations et des émergences. Ces boucles rétroactives aident au développement de la relation dialogique entre les référentiels financier et durable dans la relation hologrammatique entre Société/Entreprise et Siège/Filiale.

PE6 : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer les boucles récursives entre Société/Entreprise et Siège/Filiale, à travers des schémas mentaux et des représentations du monde faites par les individus qui les composent.

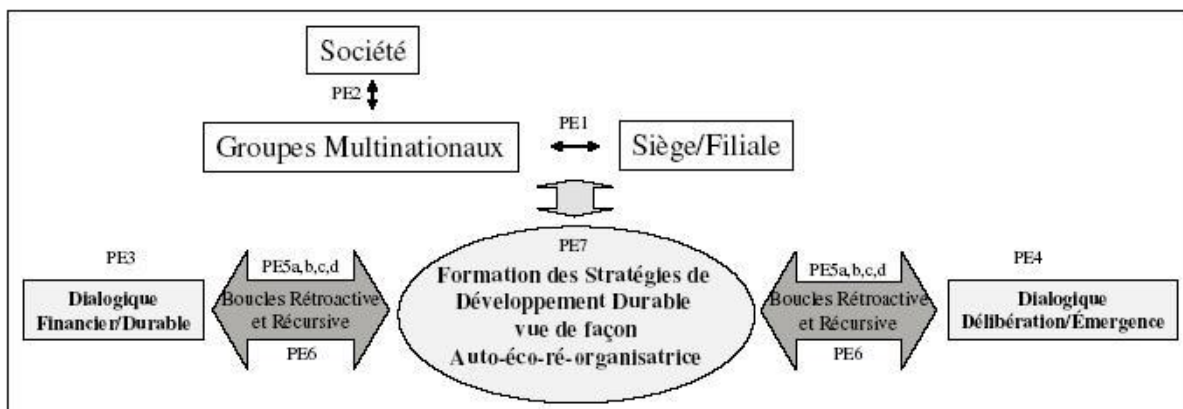
Plus que rétroactif, comme il a été montré dans ces dernières propositions, le développement de la relation dialogique entre les référentiels financier et durable dans la relation hologrammatique entre Société/Entreprise et Siège/Filiale est aussi activé par des boucles récursives. Plus que des corrections, les boucles récursives indiquent une co-production. Donc, la PE6 explicite la co-production entre Société et Entreprise, autrement dit, les contraintes imposées par la Société sont produites et productrices également d'initiatives de l'Entreprise, issues de ses espaces de liberté. Dans le même sens, la PE6 explicite la co-production entre Siège et Filiale, c'est-à-dire que les délibérations et les émergences du Siège sont produites et productrices des impositions et des émergences des Filiales. En fait, il existe des échanges continus entre Société/Entreprise et Siège/Filiale. Les boucles récursives vont au-delà des boucles rétroactives, en donnant un caractère de constante ré-organisation à la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

PE7 : Les Groupes Multinationaux gagnent à considérer le processus de formation de leur stratégie de développement durable de façon auto-éco-ré-organisatrice, à partir des délibérations/émergences du Siège et des Filiales (auto), des contraintes de la Société (éco), se réorganisant constamment au cours du temps.

Cette proposition consolide la notion de long terme pour la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux. La relation dialogique entre les référentiels financier et durable est au centre de la relation hologrammatique entre Société/Entreprise et Siège/Filiale. En même temps, les boucles rétroactives et récursives se basent sur la relation dialogique entre délibération et émergence, et sur les impositions, pour activer cette relation dialogique entre les référentiels financier et durable qui se réalise dans la formation de la relation hologrammatique entre Société/Entreprise et Siège/Filiale. Ce mouvement continu fait de la stratégie de développement durable un processus d'auto-éco-ré-organisation. La stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux s'auto-organise à travers des boucles rétroactives et récursives entre le Siège et les Filiales. Elle s'éco-organise à travers des boucles rétroactives et récursives entre Société et Entreprise. Finalement, elle se ré-organise par le changement continu. De cette façon, considérer la stratégie de développement durable de façon auto-éco-ré-organisatrice signifie la considérer dans le long terme, en constant changement, se ré-organisant sans cesse.

La Figure 8 montre, de façon schématique, les relations entre les différentes propositions épistémiques pour la conception du processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux. Il doit être observé que l'objectif de cette figure est de donner plus d'intelligibilité aux propositions épistémiques présentées. La difficulté de représenter, dans une figure, la complexité envisagée par les propositions, est bien évidente.

Figure 8: Framework – Schéma des Propositions Épistémiques.



Section II : Propositions Conceptuelles

Les propositions conceptuelles proposées, ainsi que les propositions épistémiques, sont le résultat de la confrontation entre le théorie, le champ empirique et le travail inventif du chercheur. L'objectif de ces propositions conceptuelles est de délimiter et de préciser le cadre conceptuel qui fournit la base aux propositions opératoires qui seront présentées dans la section prochaine. Il doit

être remarqué que l'argumentation de chacune des propositions conceptuelles a été faite, en essayant de montrer les influences mutuelles des propositions conceptuelles entre elles et avec les propositions épistémiques.

PC1 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver une structure de développement durable qui favorise les relations avec les principaux *stakeholders* internationaux et locaux.

Une structure flexible, qui permette les contacts constants avec les *stakeholders* internationaux et locaux, peut être envisagée par les Groupes Multinationaux. Privilégier les espaces communs et des rencontres peut favoriser les interactions envisagées par les PE5a,b et PE6, en activant la relation entre Société et Entreprise (envisagée par le PE2) à travers l'équilibre entre des objectifs financiers et durables (PE3). Une telle structure peut favoriser une constante éco-ré-organisation de la stratégie de développement durable du Groupe, comme envisagée par la PE7.

PC2 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver une structure de développement durable qui favorise les relations entre les employés du Siège et de la Filiale engagés dans le développement durable.

Dans le même sens que PC1, une structure flexible peut favoriser les constants contacts entre les employés du Siège et de la Filiale. Aussi ici, les espaces communs et des rencontres peuvent favoriser les interactions (délibérations/émergences - PE4) envisagées par les PE5c,d et PE6, en activant la relation entre Siège et Filiales (envisagée par le PE1) à travers l'équilibre entre des objectifs financiers et durables (PE3). Une telle structure peut favoriser une constante auto-ré-organisation de la stratégie de développement durable du Groupe, en complétant la PC1.

PC3 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver un équilibre dans la répartition de leurs résultats financiers entre des projets qui favorisent leurs principaux *stakeholders* internationaux et locaux, et des bénéfices donnés aux *shareholders* internationaux et locaux.

Une telle structure envisagée dans les PC1 et PC2 peut créer des conditions utiles à la définition des principaux *stakeholders* à être favorisés dans la répartition des résultats financiers du Groupe. L'équilibre entre la distribution de bénéfice aux *shareholders* et l'investissement en faveur des projets aux *stakeholders* (PE3) favorise une relation d'engagement entre Société et Entreprise, comme envisagée par PE2. Des apprentissages résultant de cet équilibre peuvent permettre des corrections dans la distribution des résultats financiers (PE5a,b) et des constantes ré-organisations (PE7).

PC4 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des bénéfices de long terme aux *shareholders*, qui soient conséquents de la réalisation de projets de long terme en faveur des *stakeholders* internationaux et locaux.

Cet équilibre entre la distribution de bénéfices aux *shareholders* et l'investissement en faveur des projets aux *stakeholders* (PE3) peut favoriser aussi la notion de co-production et de long terme. Des projets de long terme en faveur des *stakeholders* peuvent valoriser le Groupe et générer des bénéfices de long terme aux *shareholders*. Ces bénéfices de long terme peuvent aussi ré-alimenter la nécessité du développement des projets de long terme en faveur des *stakeholders*. Cette co-production entre des bénéfices de long terme aux *shareholders* et des projets de long terme en faveur des *stakeholders* (PE6) se réalise à partir d'une ré-organisation continue de la stratégie de développement durable des Groupes (PE7), favorisant la relation entre Société et Entreprise (PE2).

PC5 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des objectifs de développement durable construits et périodiquement améliorés à partir des échanges entre leurs intentions d'action et les demandes des *stakeholders* internationaux et locaux.

Un équilibre entre des objectifs prévus internement et les contraintes imposées par des *stakeholders* internationaux et locaux peut aussi favoriser les relations entre Société et Entreprise, comme envisagé par la PE2. Une structure flexible telle que celle proposée en PC1 peut stimuler les corrections d'erreurs (PE5a,b) et les co-productions (PE6) qui favorisent l'équilibre des objectifs, de façon éco-ré-organisatrice (PE7), au cours du temps.

PC6 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des objectifs de développement durable construits et périodiquement améliorés à travers des échanges d'expériences entre Siège et Filiale.

Dans le même sens que dans la proposition PC5, un équilibre entre des objectifs pensés par le Siège (résultat de délibérations et d'émergences - PE4) et des objectifs pensés par la Filiale (résultat de délibérations et d'émergences - PE4) peut favoriser les relations entre Siège et Filiale, comme envisagé par la PE1. Ici aussi, une structure flexible comme proposée en PC2 peut stimuler les corrections d'erreurs (PE5c,d) et les co-productions (PE6) qui favorisent, au cours du temps, de façon auto-ré-organisatrice (PE7), l'équilibre des objectifs.

PC7 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver une politique stratégique de développement durable transparent et de long terme qui permette un équilibre et une constante évolution dans le management des intérêts des *stakeholders* internationaux et locaux.

En termes de posture, envisager une démarche de développement durable de long terme et transparent peut faciliter les interactions avec les *stakeholders* (PE2, PE5a,b et PE6a), en justifiant la façon de répartir les résultats financiers avec eux (envisagée en PC3 et PC4), et en permettant d'évoluer, avec le temps, dans l'équilibre des objectifs durables (PE3). La transparence et le long terme dans la démarche de développement durable des Groupes peuvent aussi favoriser un équilibre dans la définition des objectifs entre leurs intentions et les demandes des *stakeholders* internationaux et locaux, comme envisagé par PC5.

PC8 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des espaces de dialogue sur le développement durable avec les *stakeholders* internationaux et locaux, de façon à favoriser les échanges d'informations, l'appropriation, la correction, la légitimation et l'évolution des projets.

Une structure flexible comme envisagée en PC1, peut favoriser la préservation des espaces de dialogue sur le développement durable avec les *stakeholders* internationaux et locaux (PE2). Ces espaces peuvent ouvrir des opportunités à l'échange d'information avec des *stakeholders* (PE5a,b et PE6), à l'appropriation des propositions (PE5a,b et PE6), à la correction des erreurs (PE5a,b), à la légitimation des propositions (PE6) et à l'évolution des propositions au cours du temps, de façon à constamment éco-ré-organiser (PE7) la stratégie de développement durable des Groupes. La création de ces espaces de dialogue liés à la posture de transparence et de long terme envisagée en PC7 peut aider à la construction des objectifs, de la manière envisagée en PC5.

PC9 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des espaces de dialogue sur le développement durable entre le Siège et les Filiales, de façon à favoriser les échanges d'information, l'appropriation, la correction, la légitimation et l'évolution des projets.

De la même façon que dans la proposition PC8, une structure flexible, comme envisagée en PC1, peut favoriser des espaces de dialogue sur le développement durable entre les employés du Siège et de la Filiale (PE1). De même qu'en PC8, ces espaces peuvent ouvrir des opportunités pour l'échange d'information entre le Siège et les Filiales (PE5c,d et PE6), l'appropriation des propositions (PE5c,d et PE6), la correction des erreurs (PE4c,d), la légitimation des propositions (PE6) et l'évolution des propositions pendant le temps, de façon à constamment auto-ré-organiser (PE7) la stratégie de développement durable des Groupes. La création de ces espaces de dialogue peut aider à la construction des objectifs, de la manière envisagée en PC6.

PC10 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver des activités de sensibilisation et de formation pour le développement durable, périodiques et renouvelées par l'expérience vécue auprès des *stakeholders* internationaux et locaux.

Les activités de sensibilisation et de formation sur le développement durable auprès des *stakeholders* peuvent favoriser les interactions (PE5a,b et PE6) entre Société et Entreprise (PE2) et aussi l'équilibrage entre des objectifs financiers et durables, comme envisagés en PE3 et PC5, ou la division de résultats, comme envisagée en PC3 et PC4. La réalisation périodique de ces activités de sensibilisation peut aider à la légitimation et à la consolidation (PC8) d'une posture de long terme orientée vers le développement durable. De plus, une structure flexible, comme celle envisagée en PC1, peut favoriser les expériences vécues par des employés du Groupe auprès des *stakeholders*. Cette expérience peut favoriser des corrections (PE5a,b) qui permettent des renouvellements des activités de sensibilisation, en orientant un processus de constante éco-ré-organisation (PE7).

PC11 : Le Siège gagne à préserver des activités de sensibilisation et de formation sur le développement durable, périodiques et continûment renouvelées par l'expérience vécue auprès des Filiales.

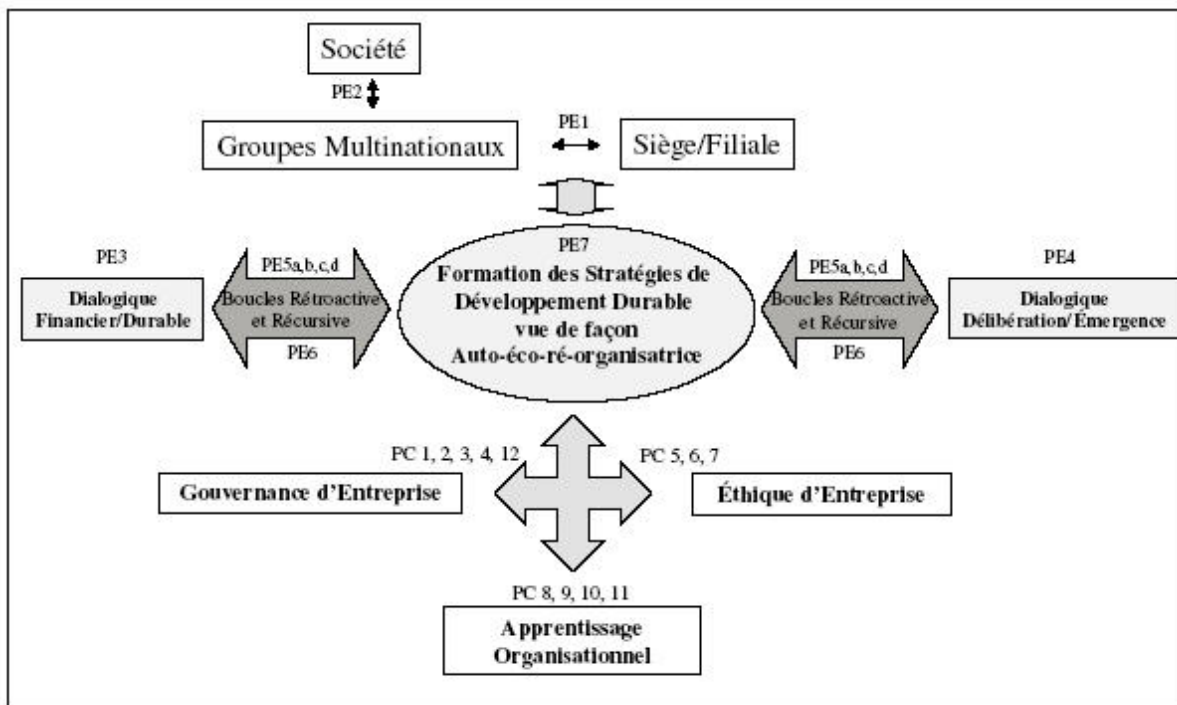
Dans le même sens que dans la proposition PC10, les activités de sensibilisation et de formation au développement durable auprès des Filiales peuvent favoriser les interactions (PE5c,d et PE6) entre le Siège et les Filiales (PE1) et aussi l'équilibrage entre des objectifs financiers et durables comme envisagés en PE3 et PC6. Une structure flexible, comme envisagé en PC1, peut favoriser les expériences vécues entre les employés du Siège et de la Filiale. Cette expérience peut favoriser des corrections (PE5c,d) qui permettent des renouvellements des activités de sensibilisation, en orientant un processus de constante auto-ré-organisation (PE7).

PC12 : Les Groupes Multinationaux gagnent à préserver la rémunération des managers dans un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

En fait, toutes les autres propositions conceptuelles liées à la structure (PC1 et PC2), au partage de résultat financier avec les *stakeholders* (PC3 et PC4), aux objectifs (PC5 et PC6), à la posture de l'entreprise (PC7), au dialogue (PC8 et PC9) et à la sensibilisation (PC10 et PC11) gagnent du sens et gagnent en cohérence, à partir d'un système de rémunération des managers qui considère les dimensions économique, sociale et environnemental. Toutes les autres recommandations peuvent se révéler insuffisantes avec un système de rémunération qui continue à privilégier seulement les résultats financiers obtenus. L'équilibrage entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux envisagés dans la notion de dialogique entre financier/durable (PE3) doit être considéré pour l'établissement d'un système de rémunération, qui soit dynamique et flexible, et qui prenne en compte une stratégie engagée dans le développement durable, comme envisagée ici.

La Figure 9 complémente la Figure 8, en ajoutant les relations entre les propositions conceptuelles (internement), avec les propositions épistémiques, pour la conception du processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux. Il faut nouvellement souligner que l'objectif de cette figure est de donner plus d'intelligibilité aux propositions épistémiques et conceptuelles présentées. Mais, ici encore, la difficulté de représenter, dans une figure, la complexité envisagée par les propositions est reconnue.

Figure 9: Framework – Schéma des Propositions Épistémiques et Conceptuelles.



Section III : Propositions Opératoires

Les propositions opératoires sont aussi le résultat de la combinaison entre la théorie, le champ empirique et la posture inventive du chercheur. Elles sont de type managérial et ont pour objectif de suggérer des actions pour les managers de Groupes Multinationaux. Il faut souligner que l'argumentation de chacune des propositions opératoires a été faite en essayant de montrer les influences mutuelles des propositions opératoires entre elles et avec les propositions conceptuelles et épistémiques. Elles ont pour base les trois thématiques qui ont émergé durant la recherche : Gouvernance d'Entreprise ; Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel.

3.1 Gouvernance d'Entreprise

Les Groupes Multinationaux gagnent si leurs stratégies de développement durable prennent en compte certaines caractéristiques liées à la Gouvernance d'Entreprise. En suivant les deux éléments liés à la Gouvernance d'Entreprise qui ont émergé des études de cas réalisés, nous soulignons quelques propositions opératoires liées à la structure du développement durable dans les Groupes Multinationaux, et à la répartition de résultats financiers entre les différents *stakeholders*.

PO1 : Les Groupes Multinationaux gagnent à créer un département de développement durable au Siège et dans chaque Filiale, avec une fonction d'accumulation d'information, de formulation et de mise en œuvre des projets liés au développement durable.

La création d'un département de développement durable au Siège et dans chaque Filiale peut aider les Groupes Multinationaux à avoir une structure qui favorise les contacts avec les *stakeholders* internationaux et locaux, et même entre les responsables internes du développement durable dans le Groupe, comme envisagée en PC1 et PC2. De plus, une structure bien définie au Siège et dans la Filiale peut favoriser aussi la création des espaces de dialogue internes et avec les *stakeholders* internationaux et locaux, en permettant les échanges d'informations envisagés en PC8 et PC9. Ces échanges favorisent la définition des objectifs mixtes envisagée en PC5 et PC6 et les activités de sensibilisation envisagées en PC10 et PC11.

PO2: Les Groupes Multinationaux gagnent à créer la fonction d'ambassadeur de développement durable dans chacune de leurs unités opérationnelles (magasins, sites industriels, etc).

La création de la fonction d'ambassadeur de développement durable peut permettre la dissémination de ce concept au niveau le plus opérationnel des Groupes Multinationaux, localement, en favorisant la sensibilisation des employés internes et des *stakeholders* locaux, comme envisagée en PC10 et PC11. De plus, cet ambassadeur peut favoriser la collecte d'informations auprès des employés de niveau opérationnel et des *stakeholders* locaux, pour faciliter la définition des objectifs mixtes, envisagée en PC5 et PC6. Les échanges d'information entre les ambassadeurs de chaque unité et les responsables du développement durable dans la structure de chaque Filiale (envisagée en PO1) peuvent favoriser l'appropriation, la correction, la légitimation et l'évolution des projets liés au développement durable (envisagée en PC8 et PC9).

PO3: Les Groupes Multinationaux gagnent à créer un comité de développement durable, transverse entre leurs différents métiers, internationalement et dans chaque Filiale.

Au niveau du Siège, une composition à partir du Directeur de développement durable et des représentants de divers domaines et, au niveau de la Filiale, une composition à partir du responsable du développement durable dans la structure locale, des ambassadeurs de développement durable des unités opérationnelles et des représentants de divers domaines, peut être envisagée, légitimant la structure envisagée en PC1 et PC2, et plus spécifiquement suggérée en PO1 et PO2. La création de ce comité de développement durable au Siège et dans chaque Filiale peut favoriser la sensibilisation des employés internes des autres domaines (marketing, ressources humaines, finances, production, logistique, etc), comme envisagée en PC10 et PC11, et faciliter les échanges d'information suggérés en PC8 et PC9.

PO4: Les Groupes Multinationaux gagnent à inviter des représentants des principaux *stakeholders* à participer à leurs comités de développement durable.

La proposition PO4 est découpée en sous-propositions liées à la relation Société/Entreprise et Siège/Filiale.

PO4a : Les Groupes Multinationaux gagnent à inviter un représentant des principaux stakeholders internationaux à participer à leur comité de développement durable international.

L'invitation d'un représentant des principaux *stakeholders* internationaux à faire partie du comité de développement durable international des Groupes Multinationaux peut compléter la composition suggérée en PO3 et favoriser la définition mixte d'objectifs envisagée en PC5. De plus, cette participation peut favoriser les espaces d'échanges d'information, d'appropriation, de correction, de légitimation et d'évolution des projets, envisagés en PC8, pouvant résulter dans une plus grande transparence et confirmation d'une vision de long terme (envisagée en PC7) et dans une opportunité de sensibilisation périodique et continûment renouvelée, comme envisagée en PC10.

PO4b : Les Filiales gagnent à inviter un représentant des principaux stakeholders locaux à participer à leur comité de développement durable.

Cette même invitation, faite au niveau de la Filiale, peut aussi compléter la composition suggérée en PO3 et aussi favoriser la définition mixte d'objectifs envisagée en PC5. Les espaces d'échanges d'information, d'appropriation, de correction, de légitimation et d'évolution des projets, envisagés en PC8, sont favorisés au niveau local, pouvant améliorer la transparence et la perception d'une vision de long terme dans le contexte local de la Filiale (envisagée en PC7). De même qu'en PO4a, cette participation peut signifier une opportunité de sensibilisation périodique et continûment renouvelée des *stakeholders* locaux et des employés de l'entreprise, comme envisagée en PC10.

PO5 : Les Groupes Multinationaux gagnent à stimuler l'évaluation de leurs projets en faveur des principaux stakeholders internationaux et locaux, de façon à faire des corrections et des améliorations périodiques.

L'évaluation continuée des projets en faveur des principaux *stakeholders* internationaux et locaux peut favoriser la manutention des projets qui, dans le long terme, soient aussi intéressants pour la génération des bénéfices aux *shareholders*, comme envisagée en PC4. La participation des représentants des principaux *stakeholders* internationaux et locaux dans les comités de développement durable, comme suggéré en PO4a,b, peut favoriser la légitimation (envisagée en PC8) de cette réévaluation continue des projets et assurer une posture de transparence (envisagée en PC7) auprès des *stakeholders* internationaux et locaux.

PO6 : Les Groupes Multinationaux gagnent, en transparence et légitimité, à publier annuellement comment se fait l'évolution du partage de résultats financiers avec les différents stakeholders, tant au niveau international qu'au niveau local dans chaque Filiale.

La publication, internationalement et localement dans chaque Filiale, de l'évolution du partage de résultats financiers avec les différents *stakeholders* peut assurer une perception du Groupe

transparente et d'une politique de long terme, auprès de la Société, comme envisagée en PC7. De plus, la publication de cette évolution peut assurer aux *shareholders* l'équilibrage dans le partage des résultats avec les projets qui favorisent les *stakeholders*, comme envisagée en PC3.

3.2 Ethique d'Entreprise

Les Groupes Multinationaux gagnent si leurs stratégies de développement durable prend en compte certaines caractéristiques liées à l'Éthique d'Entreprise. En suivant les deux éléments liés à l'Éthique d'Entreprise qui ont émergé des études de cas réalisés, sont relevées ici quelques propositions opératoires liées au contenu et fixation d'objectifs et à la posture de l'entreprise.

PO7 : Les Groupes Multinationaux gagnent à réévaluer annuellement leurs objectifs de développement durable, au niveau international et de chaque Filiale, en cherchant un équilibrage entre les dimensions économique, social et environnemental dans chaque contexte.

La réévaluation annuelle des objectifs de développement durable peut favoriser la définition mixte d'objectifs (envisagée en PC5 et PC6) dans les Groupes Multinationaux, à partir de l'opportunité de constant changement, compte tenu des nouvelles demandes. La recherche pour l'équilibrage peut être favorisée par une structure de développement durable bien définie (envisagée en PO1, PO2 et PO3) et par la participation continue des principaux *stakeholders* internationaux et locaux dans la structure de décision (envisagé en PO4a,b). Les espaces de dialogue (envisagé en PC8 et PC9) et les activités de sensibilisation (envisagé en PC10 et PC11) peuvent aussi favoriser la recherche pour cet équilibrage entre les dimensions économique, social et environnemental, à travers l'apprentissage continu.

PO8 : Les Groupes Multinationaux gagnent à favoriser la définition des objectifs de développement durable, internationalement et localement dans chaque Filiale, en incorporant (équilibrage avec leurs propres intérêts), les intérêts des principaux *stakeholders* internationaux et locaux.

L'équilibrage dans la définition des objectifs de développement durable, internationalement et dans les Filiales, peut favoriser une politique stratégique de long terme, des Groupes Multinationaux, comme envisagée par PC7. La recherche de l'équilibrage entre les dimensions économique, sociale et environnementale envisagée par PO7 peut être stimulée et même facilitée par l'incorporation des intérêts des *stakeholders* internationaux et locaux aux objectifs. De plus, les espaces de dialogues (envisagés en PC8 et PC9), les activités de sensibilisation (envisagées en PC10 et PC11) et la participation continue des principaux *stakeholders* internationaux et locaux dans la structure de décision (envisagée en PO4a,b) peuvent aussi favoriser l'incorporation des intérêts des *stakeholders* à la définition des objectifs des Groupes Multinationaux.

PO9 : Les Groupes Multinationaux gagnent à favoriser la définition des objectifs de développement durable, internationalement et localement dans chaque Filiale, en respectant les intérêts globaux et simultanément les intérêts de chaque Filiale et même de chaque unité opérationnelle (magasins, sites industriels, etc).

Plus que considérer la définition des objectifs de développement durable dans un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale (envisagé en PO7) et dans un équilibre entre les intérêts des principaux *stakeholders* internationaux et locaux (envisagé en PO8), les Groupes Multinationaux gagnent aussi à respecter les intérêts global, de chaque Filiale et de chaque unité opérationnelle. Une structure interne bien définie (comme envisagée en PC1, PO1, PO2 et PO3) peut favoriser le respect de ces différents niveaux d'intérêts internes. Les espaces de dialogue entre Siège et Filiale (envisagés par PC9) et l'évolution périodique des objectifs à travers l'échange d'expériences entre Siège et Filiale (envisagée par PC6) peuvent aussi favoriser le respect quant à ces différents niveaux d'intérêts internes.

PO10 : Les Groupes Multinationaux gagnent à publier annuellement un rapport de développement durable, international et local dans chaque Filiale, en montrant leur transparence vers un projet de long terme.

La publication d'un rapport de développement durable annuel, internationalement et localement dans chaque Filiale, peut favoriser la perception de transparence et de vision de long terme (comme envisagée en PC7) auprès de la société, des Groupes Multinationaux. Ces rapports peuvent faciliter les espaces de dialogues sur le développement durable internement et avec les *stakeholders* internationaux et locaux (envisagés en PC8 et PC9) et de plus, ils peuvent servir aussi comme un des outils de sensibilisation (envisagées en PC10 et PC11). Egalement, ces rapports peuvent être l'espace de publication de l'évolution du partage des résultats financiers avec les principaux *stakeholders* (envisagée en PC3 et PO6). Ils peuvent être l'espace pour présenter et légitimer l'équilibre des objectifs entre les dimensions économique, sociale et environnementale (envisagés en PO7), entre les intérêts des *stakeholders* (envisagé en PO8) et entre Siège, Filiales et unités opérationnelles (envisagé en PO9).

PO11 : Les Groupes Multinationaux gagnent à stimuler la participation des principaux managers, au niveau international et dans chaque Filiale, à la définition de la politique de développement durable des Groupes.

La participation de la haute direction à la définition de la politique de développement durable du Groupe peut favoriser la définition d'une structure bien définie pour le développement durable, dans les divers niveaux internes (comme envisagée en PC1, PC2, PO1, PO2, PO3 et PO4a,b). Cette participation peut assurer l'équilibre dans la définition des objectifs (envisagé en PO7, PO8 et PO9) soit au niveau interne du Groupe (envisagé en PC6), soit avec les *stakeholders* (envisagé en

PC5). Elle peut assurer aussi l'équilibrage dans la division des résultats financiers entre *shareholders* et *stakeholders* (envisagé en PC3 et PC4) et les échanges d'informations envisagés en PC8 et PC9. Elle peut assurer et être assurée par les activités de sensibilisation envisagée en PC10 et PC11. Enfin, cette participation peut être assurée par la définition d'un système de rémunération mixte comme envisagée en PC12. En fait, la participation de la haute direction peut signifier la légitimité interne pour la politique de développement durable du Groupe et ces managers peuvent assumer le rôle de porte-parole d'une politique transparente et de long terme (comme envisagée en PC7) des Groupes.

PO12 : Les Groupes Multinationaux gagnent à aider, stimuler et exiger des principaux *stakeholders* (internationaux et locaux) à aussi développer une posture guidée pour le développement durable.

Plus que former une stratégie de développement durable internement, les Groupes Multinationaux peuvent aussi aider, stimuler et exiger une même posture des principaux *stakeholders* au niveau international et local. En fait, une structure qui permette l'interaction (comme envisagée en PC1 et PO4a,b), l'échange d'information (comme envisagé en PC8 et PO8) et les activités de sensibilisation (comme envisagées en PC10) entre l'entreprise et les principaux *stakeholders*, peut favoriser la stimulation des *stakeholders*, en cherchant à aussi les engager avec la démarche du développement durable.

3.3 Apprentissage Organisationnel

Les Groupes Multinationaux gagnent si leur stratégie de développement durable prend en compte certaines caractéristiques liées à l'Apprentissage Organisationnel. En suivant l'élément lié à l'Apprentissage Organisationnel qui a émergé des études de cas réalisés, il doit être souligné ici quelques propositions opératoires liées à la sensibilisation et l'échange d'informations sur le développement durable.

PO13 : Les Groupes Multinationaux gagnent à stimuler la réalisation de séminaires, au niveau international (avec les responsables de développement durable de chaque Filiale et les principaux *stakeholders* internationaux) et au niveau local (avec les ambassadeurs de développement durable de chaque unité opérationnelle et les *stakeholders* locaux), pour l'échange d'expériences dans des projets liés au développement durable.

La réalisation de séminaires internationaux et locaux peut favoriser l'équilibrage dans la définition des objectifs (comme envisagée en PC5, PC6, PO7, PO8 et PO9) à partir de la possibilité d'échanges d'expériences et de projets. Ils peuvent favoriser aussi l'évaluation et la correction de projets en faveur des *stakeholders* (comme envisagée en PO5 et PC4) et la stimulation des principaux *stakeholders* internationaux et locaux à s'engager dans la démarche du développement durable

(comme envisagée en PO12). Ces séminaires peuvent devenir une manière d'ouvrir les espaces de dialogue, envisagée en PC8 et PC9, et de sensibiliser de façon continue (comme envisagée en PC10 et PC11) les employés et les *stakeholders* participants.

PO14 : Les Groupes Multinationaux gagnent à stimuler l'échange des rapports de développement durable entre les Filiales et aussi leur distribution aux principaux *stakeholders* internationaux et locaux.

L'échange de rapports de développement durable entre les Filiales et aussi leur distribution aux principaux *stakeholders* internationaux et locaux serait une conséquence de leur développement et de leur publication annuelle, comme envisagée en PO10. Cet échange de rapports peut aussi ouvrir des espaces de dialogue envisagés en PC8 et PC9 et sensibiliser de façon continue (comme envisagée en PC10 et PC11) les employés et les *stakeholders* qui reçoivent les rapports. De plus, l'échange de rapports peut servir de base aux discussions réalisées dans les séminaires suggérés en PO13.

PO15 : Les Groupes Multinationaux gagnent à créer dans le réseau intranet un espace spécifique pour l'échange d'information entre les responsables de développement durable au niveau international et local.

Ainsi que les séminaires (suggérés en PO13) et l'échange de rapports de développement durable (suggérés en PO14), la création d'un réseau intranet peut aussi ouvrir des espaces de dialogue, comme envisagé en PC8 et PC9, et sensibiliser de façon continue (comme envisagée en PC11) les employés participants. Le réseau intranet peut devenir un outil dynamique, dans lequel des projets, des idées et des commentaires peuvent être échangés sans règles hiérarchiques, mais à partir des similarités et des intérêts communs entre Siège, Filiale et unités opérationnelles, en créant un réseau de *benchmarking* en développement durable.

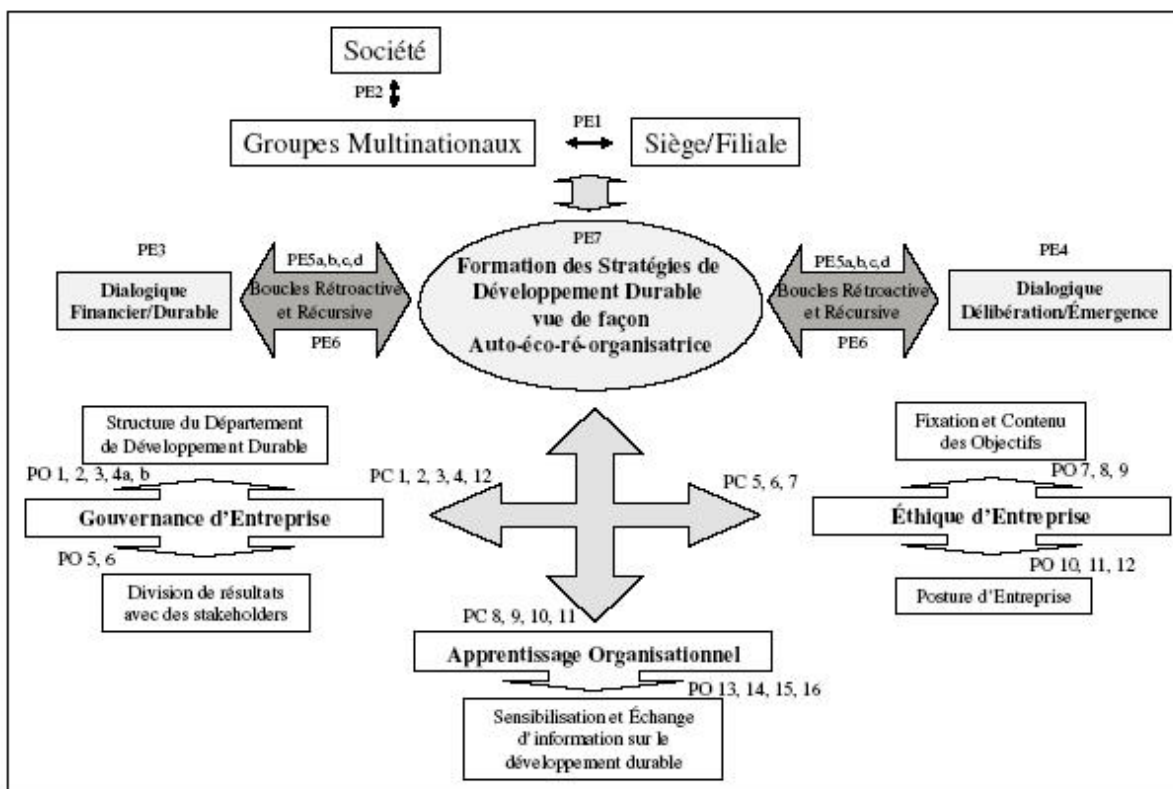
PO16 : Les Groupes Multinationaux gagnent à stimuler la réalisation et l'évaluation périodique des réunions de sensibilisation auprès des principaux *stakeholders* internationaux et locaux et auprès du personnel, au niveau international et au niveau local.

La réalisation de réunions de sensibilisation périodiques auprès des principaux *stakeholders* internationaux et locaux peut favoriser leur engagement dans la démarche du développement durable, comme envisagée en PO12. Cette sensibilisation peut être faite pendant les réunions des comités de développement durable international et local (comme conseillé en termes de structure en PC1, PC2 et à travers PO4a,b) et aussi pendant les séminaires comme suggéré en PO13. La création d'autres espaces de dialogue comme envisagée en PC8 et PC9 peut aussi favoriser cette sensibilisation des *stakeholders* internationaux et locaux et des employés internes (envisagée en PC10, PC11 et PO11). Plus que de réaliser les réunions périodiques, il est important de réévaluer aussi périodiquement les arguments et les contenus de la sensibilisation, à partir de l'apprentissage

vécu auprès des *stakeholders* et auprès du personnel des différents niveaux internes. Cette sensibilisation peut favoriser l'évolution de la définition des objectifs de développement durable (PC5, PC6, PO7, PO8 et PO9) et de la conduite continue d'une politique stratégique de développement durable transparent et de long terme (comme envisagée en PC7).

La Figure 10 complète le schéma initié dans les Figures 8 et 9, en ajoutant les relations entre les propositions opératoires (internement) et les propositions conceptuelles et épistémiques. Il faut aussi souligner ici que l'objectif de cette figure est de donner plus d'intelligibilité aux propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires présentées. Il faut reconnaître ici aussi la difficulté de représenter, dans une figure, la complexité envisagée par les propositions. Toutefois, cette Figure 10, de manière schématique, représente le *framework* formé par l'ensemble des propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires, qui est proposé ici pour la conception du processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

Figure 10: Framework – Schéma des Propositions Épistémiques, Conceptuelles et Opératoires.



Il faut remarquer encore une fois que toutes les phases de la recherche ont permis qu'à ce chapitre soit proposé un ensemble de 7 propositions épistémiques, 12 propositions conceptuelles et 16 propositions opératoires. Les propositions sont affectées les unes par les autres, tout en présentant une cohérence entre elles. Dans leur ensemble, ces propositions constituent un *framework* (au sens

de Porter, 1991) qui peut aider les managers des Groupes Multinationaux à la conception de la stratégie de développement durable de leurs Groupes.

On souligne nouvellement ici, que les propositions ont été proposées à partir d'une posture de conception, où ont été décisives la participation, l'interférence et l'inventivité du chercheur. Cette posture a guidé la recherche pendant toute sa construction.

Chapitre 2 : Considérations Finales et Limites

Pour mieux détailler les apports de cette recherche et comment ceux-ci ont aidé à répondre au problème de recherche et à l'objectif général, à suivre, sont présentés chacun des objectifs spécifiques et comment ils ont été traités pendant la recherche.

Section I : Adopter une Posture Épistémologique et Méthodologique qui Permette l'Approfondissement et le Détail du Phénomène Étudié

Le premier objectif spécifique établi a eu une influence sur la conduite de toute la recherche. La position épistémologique de conception (Le Moigne, 2001 et Simon, 1996), avec une inspiration constructiviste, qui a été adoptée ici, a eu une grande influence de la théorie de la complexité et a défini les procédures méthodologiques.

Du point de vue épistémologique, en adoptant la posture de conception, il a été possible de faire un parcours de construction constante, d'interaction avec le phénomène cherché et de constante création de la part du chercheur. Cette position, peu usuelle dans les travaux dans le domaine de Gestion et Stratégie, a permis que les résultats de cette recherche et, fondamentalement, le *framework* basé sur l'ensemble des propositions étaient le résultat d'un long processus d'intervention du chercheur dans le phénomène et de l'influence du phénomène sur le chercheur. En fait, l'un était inséré dans l'autre à travers la notion de projet (Le Moigne, 2001), c'est-à-dire l'hypothèse téléologique d'intentionnalité du chercheur. L'absence d'une discussion épistémologique rend difficile que le chercheur explicite réellement le chemin couvert. Souvent, l'adoption d'une posture positiviste (consciente ou non), fait que le chercheur ne s'inquiète pas d'explicitement les présuppositions de cette posture, car elle est la position dominante dans le champ, suffisamment connue. Lorsqu'a été ici assumée la posture de conception, il est devenu

fondamental d'expliciter les présuppositions de base de cette posture, la justifiant comme légitime au champ d'étude. L'adoption de cette posture signifie une première contribution de la recherche, compte tenu qu'elle est peu utilisée dans le domaine de Gestion et de Stratégie, principalement au Brésil.

Du point de vue méthodologique, la posture de conception a conduit la recherche à l'acceptation d'une logique qui n'était pas seulement inductive ou déductive, mais aussi abductive (Charreire et Durieux, 2003). Ceci signifie une tentative de réaliser constamment des allers et retours entre théorie et champ empirique. Pour cette raison, chaque phase de la recherche s'accumule à la précédente. Au fur et à mesure de la progression, de nouvelles émergences du champ empirique forçaient le chercheur à retourner à la théorie, pour continuer le travail de conception. Cette démarche abductive a été utilisée au cours des 3 situations (*Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* et *Strategic Problem Solving*) liées aux recherches en stratégie, suggérées par Martinet (1997). Conduire la recherche de cette forme nous a permis de montrer comment le problème de recherche a été conçu, au fur et à mesure que les phases étaient réalisées. L'explicitation de ce type de démarche et sa conduite à travers les 3 situations suggérées par Martinet (1997) sont aussi une contribution de cette recherche, compte tenu qu'au Brésil, dans le domaine de Gestion, il n'y a pas connaissance d'autres travaux qui aient été conduits de la même manière.

Ainsi, au premier objectif spécifique il a été répondu à travers l'adoption d'une posture épistémologique et méthodologique qui a été décisive pour la construction des résultats de cette recherche. Ces résultats ont été construits en visant exactement à répondre aux 3 autres objectifs spécifiques.

Section II : Co-Concevoir, à partir des Entretiens avec les Experts (au Brésil et en Europe), des Thématiques Importantes à Considérer en Stratégies Entrepreneuriales qui Prennent en Compte le Développement Durable

Il a été répondu au deuxième objectif spécifique dans la deuxième phase de la recherche. En étant encore dans une situation de *Strategic Issue Enacting* et en voulant avancer vers une situation de *Strategic Problem Finding*, la nécessité a été ressentie de connaître mieux la thématique de l'étude, en ajoutant au référentiel théorique, l'avis et la perception des *experts* sur le sujet. Le Chapitre 1 de la Partie III explicite la réponse à cet objectif.

Comme il a été décrit au Chapitre 3 de la Partie I, les entretiens avec les *experts* ont été faits en deux étapes. Dans la première étape, ont été interviewés 10 *experts* au Brésil. De cette première étape, une analyse d'inspiration dans l'analyse de contenu thématique (Bardin, 2000) initial a rendu possible l'émergence de 8 thématiques initiales (Pression des Consommateurs ; Pression du Gouvernement ; Pression des Médias ; Pression des ONG et des Académiques ; Orientation des Actions Stratégiques ; Différences entre Discours et Pratique ; Engagement de la Haute Gérance et Sensibilisation et Formation du Personnel).

Dans une deuxième étape, ont été interviewés 12 *experts* en Europe. De cette deuxième étape, une nouvelle analyse d'inspiration dans l'analyse de contenu thématique a permis la consolidation des thématiques initiales en 4 thématiques consolidées (Relation avec les Stakeholders, Gouvernance d'Entreprise, Éthique d'Entreprise et Apprentissage Organisationnel).

Il faut remarquer que l'émergence des thématiques initiales, ainsi que leurs consolidations dans les thématiques consolidées, ont été le résultat du travail de co-conception entre le chercheur et les *experts*. Et ce, car le chercheur utilisait un guide semi-directif pour guider la discussion, tout en laissant la possibilité aux *experts* de discuter de thématiques qui n'appartiennent pas au guide initial. Cela s'est produit tant dans la première étape avec les *experts* au Brésil que dans la deuxième étape, avec les *experts* en Europe.

L'émergence des 4 thématiques consolidées représente aussi une contribution de cette recherche, car elle explicite 4 thèmes considérés ici centraux dans l'analyse du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Ainsi, au deuxième objectif spécifique il a été répondu à travers l'émergence et la consolidation des 4 thématiques consolidées, qui ont permis au chercheur d'avancer vers une situation de *Strategic Problem Finding*, et d'entrer dans la dernière phase, où ont été faites des études de cas, avec déjà une certaine délimitation du thème.

Section III : Caractériser les Quatres Groupes Étudiés (Groupe A, Groupe B, Groupe C et Groupe D)

Le troisième objectif spécifique a été défini pour mieux comprendre les principales activités développées par les 4 Groupes étudiés, fondamentalement en ciblant sur leurs objectifs et actions orientés vers le développement durable. Le Chapitre 2 de la Partie III explicite la réponse à cet objectif.

En ce sens, les 4 cas ont été étudiés simultanément, bien qu'ait été atteint un niveau de profondeur plus grand dans certains cas, conformément à la séquence: Groupe A, Groupe B, Groupe C et Groupe D. Il est important de souligner qu'au début des études de cas, il a été possible d'identifier, à partir des entretiens avec les premiers managers des Groupes, quel serait l'important problème stratégique à être affronté par eux, dans le domaine du développement durable. C'est à partir de ce moment que s'est effectivement faite l'entrée dans une situation de *Strategic Problem Solving*, comme suggéré dans Martinet (1997).

Pour les 4 cas, est décrit, au niveau international et national (Brésil), l'historique des Groupes, leurs principaux résultats, objectifs et engagements. De plus, dans les 4 Groupes, la recherche a voulu caractériser comment s'établit la relation entre le Siège européen et la Filiale brésilienne, en explorant les 4 thématiques consolidées qui avaient émergé des entrevues avec des *experts*. Il a été perçu, à travers les cas, que la relation avec les *stakeholders* passerait, en fait, par les 3 autres thématiques et, ainsi, celle-ci a été considérée au sein des trois autres thématiques. De cette façon, la relation avec les *stakeholders* a gagné un rôle important dans l'analyse des trois autres thématiques, en gagnant un rôle important également dans les propositions opératoires. Ainsi, pour la Gouvernance d'Entreprise, les études de cas ont rendu possible l'émergence de deux éléments (Structure du Département de Développement Durable et Répartition de Résultats avec le Stakeholders). Pour la thématique Éthique d'Entreprise, deux autres éléments (Contenu et Fixation des Objectifs et Posture d'Entreprise). Quant à la thématique Apprentissage Organisationnel, un élément a émergé (Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable).

À travers ces différents éléments dans chacune des thématiques, il a été tenté d'expliquer comment, actuellement, se fait le processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes étudiés. Il a aussi été tenté d'expliquer quelques *insights* liés au référentiel théorique traditionnel sur la relation Siège/Filiale et qui pourraient être élargis, en considérant quelques concepts de développement durable, pour être appliqués dans les Groupes.

Les éléments identifiés dans chacune des thématiques représentent une autre importante contribution de cette recherche. Ils représentent la mise en détail de ce qui est travaillé avec plus grande fréquence par les grands Groupes Multinationaux étudiés, dans chaque thématique, quand celles-ci sont rapportées au développement durable.

Ainsi, au troisième objectif spécifique, il a été répondu à travers cette description internationale et nationale (Brésil) des 4 Groupes, ainsi que par l'explicitation de la situation actuelle et des *insights* pour l'avenir du processus de formation des stratégies de développement durable des Groupes.

Section IV : Co-Concevoir le Framework basé sur l'Ensemble de Propositions Épistémiques, Conceptuelles et Opératoires, à partir de la Triangulation d'Informations Obtenues par le Référentiel Théorique, par les Entretiens avec les Experts, par les Études de Cas et par la Posture Inventive du Chercheur

Au quatrième et dernier objectif spécifique, il a été répondu à travers la triangulation parmi les 3 phases de la recherche, plus la posture inventive du chercheur, comme il peut être vu au Chapitre 1 de la Partie IV.

Un ensemble de 7 propositions épistémiques a été suggéré, en ayant comme base certains des principes de la théorie de la complexité (Morin, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), les études de cas dans les 4 Groupes et le "saut" du chercheur. La contribution donnée ici a été faite dans le sens de comprendre la stratégie de développement durable à partir des principes de dialogique, de récursivité et rétroactivité, d'hologramme et d'auto-éco-ré-organisation.

D'autres 12 propositions conceptuelles ont aussi été suggérées, en ayant pour base les thématiques qui ont émergé des entretiens avec les *experts* et explorées dans les études de cas, plus le "saut" du chercheur. La contribution donnée ici a été faite dans le sens d'explorer les relations entre les cadres théoriques (plus spécifiquement la gouvernance d'entreprise, l'éthique d'entreprise et l'apprentissage organisationnel) utilisés dans la recherche et de les construire de façon cohérente avec la base donnée par les propositions épistémiques.

Ces propositions épistémiques et conceptuelles ont formé la base pour la conception de 16 propositions opératoires. Celles-ci ont un caractère managérial, c'est-à-dire très ciblées sur l'action des managers. Elles ont aussi été conçues à partir de l'expérience dans le champ empirique, des référentiels théoriques mobilisés et du "saut" du chercheur. Elles détaillent des contributions liées à la gouvernance d'entreprise (structure du département de développement durable et répartition de résultats avec les stakeholders), à l'éthique d'entreprise (contenu et fixation des objectifs et posture d'entreprise) et à l'apprentissage organisationnel (sensibilisation et échange d'information sur le développement durable).

Cet ensemble de propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires forme le *framework* qui est explicité, schématiquement, à travers la Figure 10. Tout en reconnaissant la difficulté d'explicitier,

dans une figure, la complexité des relations des propositions, le schéma a pour objectif de donner plus d'intelligibilité aux propositions.

Ainsi, au quatrième et dernier objectif spécifique, il a été répondu à partir de la conception des 7 propositions épistémiques, des 12 propositions conceptuelles et des 16 propositions opératoires, ainsi qu'avec la conception du *framework*, formé par cet ensemble de propositions.

Section V : Limitations

La présente recherche a présenté quelques limitations inhérentes à la posture épistémologique et méthodologique adoptée. Bien qu'il ait été recherché de réaliser une étude d'intervention dans les Groupes étudiés, ceci n'a été pas possible, vu que dans aucun des Groupes ne s'est ouverte la possibilité du chercheur de vivre intensément avec les managers quelques-uns des projets en cours. Aussi, il n'a pas été possible de réaliser une étude longitudinale pendant toute la période de mise en oeuvre de la stratégie de développement durable des Groupes. Cet accompagnement régulier pourrait enrichir avec plus de détails la compréhension du processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes.

Par rapport aux Groupes étudiés, quelques limitations sont aussi remarquables. La première d'entre elles a été la difficulté de contact avec les principaux managers des entreprises. Comme ce travail a été réalisé auprès de grandes Multinationales, normalement entre les plus grandes du monde dans leurs secteurs, l'accès aux principaux managers des principaux départements est devenu impossible. Pourtant, dans tous les cas, sauf dans le Groupe B, il a été possible d'avoir accès au directeur de développement durable des Groupes. Une autre limitation a été la non possibilité de visiter les installations industrielles du Groupe C, compte tenu des limitations géographiques et des contraintes dans les agendas des managers responsables. Une dernière limitation a été l'impossibilité d'avoir le même niveau de profondeur dans la collecte d'informations dans tous les cas. Il a été nécessaire de travailler avec les informations (données secondaires et entrevues) mises à disposition par les entreprises.

Conclusion générale

Les résultats présentés tout au long de cette thèse sont le fruit de choix adoptés par le chercheur, qui s'est constamment confronté à l'incertitude, au paradoxe et à la complexité. Le mûrissement continu fourni par la recherche a donné au chercheur la conviction de l'importance d'affronter le défi épistémologique et méthodologique de la complexité, même si, parfois, le chemin à parcourir n'est pas visible, voire évident.

Il est intéressant de souligner que dans une étude classique, la présente recherche pourrait être lue jusqu'à la fin de la IIIe Partie. Et ce, parce que les études de cas avaient été décrites et analysées selon un référentiel théorique consolidé, en plus d'être, dans une certaine mesure, comparées entre elles. Toutefois, le défi de la complexité imposait d'avancer sur cette structure traditionnelle de recherche. La posture épistémologique adoptée (posture de conception, d'inspiration constructiviste) et, fondamentalement, l'acceptation de l'intentionnalité du chercheur face à la recherche exigeaient ces avancées.

C'est justement dans cette quête que le Chapitre 1 de la IVe Partie a été développé. Dans ce chapitre, l'objectif était de suggérer, d'inventer, de fournir aux lecteurs de ce travail la possibilité d'avoir accès aux suggestions du chercheur qui a vécu tout le processus et qui avait quelque chose à dire, qui lui était propre, et non seulement la réplication de la littérature existante sur ce thème. En ce sens, même si la présente recherche a apporté des contributions en ce qui concerne la posture épistémologique et méthodologique adoptée, les thématiques qui ont émergé des entrevues avec les *experts* et les éléments qui ont émergé dans chaque thématique à partir des études de cas, il faut remarquer une fois encore l'importante contribution apportée par le développement du *framework* basé sur les propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires.

Au niveau épistémique, les propositions peuvent suggérer un changement paradigmatique. Dans le cas du phénomène étudié ici, dans les propositions épistémiques ont été données des suggestions qui pourraient représenter une alternative afin de changer la logique du processus de formation de la stratégie de développement durable, du paradigme traditionnel vers le paradigme de la complexité. Au niveau conceptuel, les propositions peuvent suggérer des relations théoriques au niveau de la formulation de la stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux, se concentrant moins sur l'implémentation de cette stratégie. Au niveau opératoire, les propositions peuvent suggérer des actions au niveau de l'aménagement de la stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux.

Ainsi, l'ensemble de propositions qui forme le *framework* est construit de manière complémentaire et propositive. Il intéresse ici de savoir comment la stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux devrait être, en ayant en vue les possibles changements au niveau paradigmatique, au niveau de la formulation et au niveau de l'aménagement.

Complémentaire à ces propositions, une autre contribution importante de cette recherche, adaptée du travail de Avenier et Schmit (2007) et travaillée ici, est la défense de la production d'une connaissance générique et non générale. Le *framework* doit être entendu comme une connaissance générique et non générale, c'est-à-dire qu'il est générique, car il peut servir de point d'appui à la réflexion de différents managers impliqués dans le même phénomène. Néanmoins, il n'est pas général, dans le sens positiviste de la généralisation, signifiant qu'il peut être appliqué, toujours de la même manière, par tous les managers impliqués dans le phénomène. Pour être générique, il aide les différents managers à la conception de leur manière propre de traiter tel phénomène, même si cela signifie d'abandonner une grande partie de ce qui est suggéré dans le *framework*. L'objectif est de donner appui au manager afin qu'il passe par son processus de conception, et non de lui donner la recette de ce qui doit forcément être fait.

De cette manière, ayant en vue ces conclusions et le chemin parcouru tout au long de la recherche, il est ici encouragé de réaliser de futures recherches selon 2 lignes principales: épistémologique et théorique.

Du point de vue épistémologique, il est suggéré que d'autres recherches en Gestion et en Stratégie soient réalisées à partir de cette posture de conception, en explorant encore plus ses potentialités et ses limites. De plus, il est suggéré que plus de recherches assument l'hypothèse téléologique d'intentionnalité du chercheur et se compromettent quant à la génération de connaissance qui soit applicable par les managers de différentes sphères (publique, privée ou du secteur tertiaire). Une autre suggestion est que plus de chercheurs s'approprient des principes de la Théorie de la Complexité et l'utilisent dans leurs recherches comme une théorie qui traverse la posture épistémologique et méthodologique d'une recherche.

Il est également suggéré que plus de recherches en Gestion et en Stratégie soient réalisées selon une logique abductive, permettant la construction graduelle et l'enrichissement des résultats au moyen de constants "allers et retours" entre la théorie et le champ empirique. Principalement dans des recherches qui utilisent des méthodes qualitatives, la reconnaissance d'une logique d'abduction peut apporter des bénéfices en termes d'une confrontation constante entre les théories utilisées et le champ empirique étudié. Il est aussi incité à ce que plus de recherches intervention soient réalisées, qui cherchent à explorer les potentialités de la co-construction de connaissance avec les managers.

Fondamentalement, il est suggéré que plus de recherches en Gestion et en Stratégie poursuivent explicitement la génération de *frameworks*, comme il a été fait dans cette recherche, et non de modèles. Tandis que les modèles restreignent les possibilités des managers, les *frameworks* les amplifient. Précisément à cause du fait d'être des domaines où l'incertitude, l'imprévu, le paradoxe, le contextuel, le multi-facette, le multi-dimensionnel, le complexe sont constamment ressentis, les chercheurs en Gestion et en Stratégie doivent être incités, chaque fois plus, à construire des *frameworks* qui servent de point d'appui à leur réflexion, à leur adaptation et à leur application contextualisée, face à la réalité de chacun.

Du point de vue théorique, de futures recherches sont suggérées qui approfondissent la compréhension donnée ici au processus de formation de stratégies de développement durable, de Groupes Multinationaux. Une incitation est ici faite pour que d'autres chercheurs s'approprient du *framework* et de l'ensemble de propositions suggérées, et cherchent à avancer dans la compréhension de ce phénomène. Des recherches explorant les liens entre gouvernance et développement durable, ou éthique et développement durable, ou encore apprentissage et développement durable, possèdent encore un intéressant et important espace où elles puissent être travaillées. La confrontation de ces thématiques dans la relation entre Siège et Filiale peut également continuer à être explorée.

Une autre suggestion serait la réalisation de recherches qui explorent et cherchent à mettre en évidence les paradoxes du développement durable, à partir des "loupes" des principes de la théorie de la complexité, en ayant en vue la portée des relations dérivées des discussions environnementales, sociologiques et économiques. En ce sens, certains points ont commencé à être explorés dans la présente recherche, mais ils doivent encore être plus discutés et appliqués. Parmi eux, se distingue la différenciation dans l'application pratique des concepts de rétroactivité et de récursivité. Bien que ces deux concepts soient discutés par Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), il faut avancer dans la discussion sur de possibles niveaux différents de rétroaction et de récursivité, et la relation de ces concepts avec la discussion sur l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, ces deux concepts seraient-ils liés à la notion d'apprentissage organisationnel ? Quelles en seraient les différences ? L'application du concept de dialogique peut aussi être détaillée lors de futures recherches. En partant de l'idée que les dimensions économique, sociale et environnementale sont concurrentes, complémentaires et antagoniques, simultanément, comment les managers peuvent-ils s'approprier de cette forme complexe et paradoxale de voir le développement durable et, en même temps, l'utiliser dans leur action, dans la prise de décision ? Les complémentarités devraient-elles être privilégiées ? Seraient-ce les antagonismes et les aspects concurrents qui donneraient la direction stratégique ? Ou, dans une analyse complexe, ne serait-il même pas possible de séparer quelque chose qui est seulement complémentaire, ou seulement

antagonique, ou seulement concurrent, ces trois caractéristiques devant être considérées simultanément ? De plus, une autre question importante à discuter, relative à l'incorporation du développement durable par les entreprises, serait : La biosphère ou la Terre se présenteraient-elle chaque fois plus comme l'ultime ou le véritable *stakeholder*, tant pour les personnes que pour les organisations?

Il est encore suggéré que le processus de formation de stratégies de développement durable soit aussi étudié dans de Petites et Moyennes Entreprises (PMEs), dès lors que la "popularisation" de ce concept passe par l'inclusion de ces entreprises. Etudier et suggérer des formes de les inclure dans cette discussion doit également appartenir à l'agenda de chercheurs en stratégie et en développement durable.

Ainsi, la présente recherche a apporté des contributions en ce qui concerne la posture épistémologique et méthodologique adoptée, les thématiques qui ont émergé des entrevues avec les *experts*, les éléments qui ont émergé dans chaque thématique, à partir de cas, et le *framework* basé sur l'ensemble de propositions épistémiques, conceptuelles et opératoires développées. Cependant, plus que toutes ces contributions, cette recherche a eu pour mérite de devenir un agent transformateur de la vie du chercheur lui-même. Les diverses étapes, par lesquelles il a avancé pour la construire, lui ont donné la certitude quant à la pertinence de la thématique du développement durable et de ses implications pour la stratégie des entreprises, ainsi que de la prise de responsabilité individuelle, de chaque citoyen dans la société, pour que soient construites des entreprises plus responsables et engagées auprès des communautés et de la planète.

Bibliographie

ABELL, B. (2005) *Complexity and business: practical lessons from the natural world*. http://www.santafeassociates.com/html/_complexity_and_business_prac.html>, Acesso em: 28 de Junho de 2005.

AGGERI, F.; E. PEZET; C. ABRASSART et A. ACQUIER (2005), Organiser le Développement Durable : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective. Vuibert. Paris, 278p.

AKTOUF, O (2004), Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: A síndrome do avestruz. Atlas. São Paulo, 297p.

ALLAIRE, Y (1984) Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*. Vol. 5, n. 3.

ANDERSON, L. M. & T. S. BATEMAN (2000) Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental issues in U.S. Business Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol.43, n.4, pp.548-570.

ANDERSON, P (1999) Complexity theory and organization science. *Organization Science*. Vol. 10, n. 3, pp. 216-232.

ANDREWS, K.J. (1971) *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 180p.

ANSOFF, H. I. (1977) *Estratégia Empresarial*. Mcgraw-Hill, São Paulo, 203p.

ANSOFF, H. I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, n.6, pp. 449-461.

ARGYRIS, C.; D. SCHÖN et A. D. (1996) *Organizational Learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley, Reading, MA.

AVENIER, M. J. (1997) Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonante. In : AVENIER, M-J (Coord.). *La stratégie chemin faisant Economica*, Paris, 393p.

AVENIER, M. J. (Coordnatrice). (2005) DOSSIER XIV: Stratégie des organisations et complexité – quels principes et quelles modalités d'action pour le management stratégique dans la complexité? Acesso em 25 de Janeiro de 2005; Disponível em <<http://www.mcxapc.org/docus.php?filtre=3&menuID=DossMCX>>.

AVENIER, M. J. et C. SCHMITT (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue Française de Gestion*. Vol. 5, n. 74, pp. 25-42.

BALIGA, B. R. et A. M. JAEGER (1984) Multinational Corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*. Vol. 15, pp. 25-40.

- BALLET, J. et F. DE BRY** (2001) *L'Entreprise et l'éthique*. Éditions du Seuil, Paris, 431p.
- BALLET, J.** (2005) Stakeholders et Capital Social. *Revue Française de Gestion*. vol. 31, n. 156, pp.77-91.
- BANERJEE, S. B.** (2003) Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*. vol. 24, pp. 143-180.
- BANSAL, P. & K. ROTH** (2000) Why Companies go Green: A model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*. vol.43, n.4, pp. 717-736.
- BANSAL, P.** (2003) From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, vol.14, n.5, pp.510-527.
- BANSAL, P.** (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. vol. 26, pp. 197-218.
- BARDIN, L.** (2000) *Análise de Conteúdo*. Edições 70 lda, Lisboa/Portugal, 225p.
- BARNEY, J.** (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, p. 99-120.
- BARNEY, J. B. et M. H. HANSEN** (1994) Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. vol. 15, pp. 175-190.
- BARIN-CRUZ, L.; E. A. PEDROZO, et V. de F. B. ESTIVALETE** (2006) Towards Sustainable Development Strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. *Management Decision*. vol.44, n.7, pp.871-891.
- BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E. A.; BACIMA, R. et QUEIROZ, B.** (2007) Company and Society: The “Caras do Brasil” (Faces of Brazil) program as leverage for sustainable development. *Management Decision*. vol.45, n.8, pp.1297-1319.
- BECKER, H. S.** (1997) *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. HUCITEC, São Paulo, 178p.
- BEDDI, H.** (2004) La Relation Siège-Filiale confrontation de deux cadres théoriques avec le cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels. *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Normandie.
- BENGTSSON, M.; S. KOCK** (2000) Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*. vol. 29, 16p.
- BERMAN, S.L.** (1999) Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, n. 5, pp. 488-506.
- BERNARDES, J. A. et F. P. M. FERREIRA** (2003) Sociedade e Natureza. In: CUNHA, S. B. et A. J. T. GUERRA (Orgs.). *A questão ambiental: diferentes abordagens*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, pp.17-41.

- BIRKINSHAW, J.** (1997) Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*. vol. 18, pp. 207-229.
- BOISOT, M. et J. CHILD** (1999) Organizations as adaptative systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*. Vol. 10, n. 3, pp. 237-252.
- BORGES J. R., A. A. et F. B. LUCE** (2000) Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Vol. 40, n. 3, pp. 36-44.
- BOIRAL, O.** (2005) Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue Française de Gestion*. vol. 31, n. 158, pp. 163-186.
- BORON, S. et K. MURRAY** (2004) Bridging de Unsustainability Gap: A framework for sustainable development. *Sustainable Development*, vol. 12, pp.65-73.
- BRACKER, J.** (1980) The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, vol. 5, n. 2, pp. 219-224.
- BRANDENBURGER, A. M. et B. J. NALEBUFF** (1996) *Co-opetition*. Bantam Books, [s.l.].
- BROWAYES, M.J. et W. BAETS** (2003) Cultural complexity: A new epistemological perspective. *Learning Organization*. Vol. 10, n. 6, pp. 332-339.
- BROWNING, L.D.; J.M. BEYER et J.C. SHETLER** (1995) Bulding cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, n. 1, pp. 113-151.
- BUCHHOLZ, R. A.** (1998) The Ethics of Consumption Activities: A future Paradigm? *Journal of Business Ethics*. vol. 17, pp. 871-882.
- BUYSSE, K. et A. VERBEKE** (2003) Proactive Environmental Strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*. vol. 24, n.5, pp. 453-470.
- CALDART, A.A. et J.E. RICART** (2004) Corporate strategy revisited: a view from complexity theory. *European Management Review*. Vol. 1, pp. 96-104.
- CAMPBELL, A.** (1991) Strategy and Intution : A conversation with Henty Mintzberg. *Long Range Planning*. Vol. 24, n.2, pp.108-111.
- CHARREIRE, S. et F. DURIEUX** (2003) Explorer et Tester : Deux voies pour la recherche. In : THIETART, R. A. et coll. (Org.). *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod, Paris, pp. 57-81.
- CHAUVEAU, A.** (2001) Conclusion. In: D'HUMIÈRES, P. et CHAUVEAU, A. (Orgs.) *Les pionniers de l'entreprise responsable*. Éditions d'Organisation, Paris, 225p.
- CHILD, J. et D. FAULKNER** (1998) *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford.

- CHTOUROU, W.** (2005) Le rôle de l'échange d'informations en réseau dans le développement international des PME. *Thèse de Doctorat*, Université Jean Moulin Lyon III.
- CLARET, M.** (2002) *A arte da guerra*. Traduzido por Pietro Nassetti. Martin Claret, São Paulo. Tradução de: *The Art of War*.
- COLLIN, P. M.** (2002) Le déploiement international de services à forte infrastructure technique : construction d'un cadre heuristique, à partir de l'interprétation de la monnaie électronique par la "traduction". *Thèse de Doctorat*, Université Jean-Moulin Lyon III.
- COMTE, A.** (2002) Discours sur l'esprit positif: ordre et progrès. Librairie Philosophique.
- CORBEL, P.; DENIS, J-P et PAYAUD, M.A.** (2007) Ago-antagonisme positivisme/constructivisme: quelques formes de travail épistémique. In : MARTINET, A. C. (Coord.) *Science du Management : Épistémique, Pragmatique et Éthique*. Paris, FNEGE, pp. 261-284.
- CUNHA, M.P. et J.V. CUNHA** (2006) Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*. Vol. 44, n.7, pp. 839-850.
- DAGNINO, G. B. et G. PADULA** (2002). Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. *Proceedings of second EURAM – The European Academy of Management*, track: Coopetition strategy, towards a new kind of interfirm dynamics?, Stockholm, 9-11 may 2002. 30p.
- DAVID, A.** (1999) Logique, Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion. *VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Chatenay-Malabry.
- DAVID, A.** (2000) La recherche intervention, un cadre général pour la science de gestion. *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier.
- DESCARTES, R.** (2006) *Discurso do Método*. Ícone, São Paulo.
- DESJARDINS, J.** (1998) Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*. vol.17, pp. 825-838.
- D'HUMIÈRES, P.** (2005) Le Développement Durable: Le management de l'Entreprise Responsable. Éditions d'Organisation, Paris, 385p.
- DIERICKX, I. et K. COOL** (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, n.12, pp. 1504-1511.
- DILLON, M.** (2000) Poststructuralism, complexity and poetics. *Theory, Culture & Society*, vol.17, n.5, pp.1-26.
- DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX** (2007) Disponível em: <www.sustainability-indexes.com/html/assessment/infosources.html> Acesso em: Março de 2007.
- DOZ, Y. L.** (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. vol. 17, pp.55-83.

- DRISCOLL, C.** (1996) Fostering constructive conflict management in a multistakeholder context: The case of the forest round table on sustainable development. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 7, n. 2, pp. 156-172.
- EASTERBY-SMITH, M. et L. ARAUJO** (2001) Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; J. BURGOYNE et L. ARAUJO (Coord.), *Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. Atlas, São Paulo, pp. 15-38.
- EDSTROM, A. et J. GALBRAITH** (1977) Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, pp. 248-263
- EDSTROM, A. et J. GALBRAITH** (1994) Alternative Policies for International Transfers of Managers. *Management International Review*. Vol 34, pp.71-82.
- EGRI, C. P. et L. T. PINFIELD** (1999) As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S.; C. HARDY et W. R. NORD (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, pp. 363-399.
- EGRI, C. P. & S. HERMAN** (2000) Leadership in the north American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*. Vol.43, n.4, pp. 571-604.
- EIJNATTEN, F.M.; M. C. GALEN et L. A. FITZGERALD** (2003) Learning dialogically: the art of chaos-informed transformation. *Learning Organization*. Vol. 10, n. 6, pp.361-367.
- ELIS, K. M.** (2000) Strategic Context, Knowledge Flows, and the Competitiveness of MNCs: A procedural justice approach. *Competitiveness Review*, Vol. 10, n. 1, pp. 9-24.
- ELKINGTON, J.** (1994) Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. Vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ETHIBEL** (2007) Disponível em: <<http://www.ethibel.org/>> ; Acesso em: Março de 2007.
- FERGUS, A. H. T. & J. I. A. ROWNEY** (2005a) Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*. vol. 60, pp. 17-27.
- FERGUS, A. H. T. & J. I. A. ROWNEY** (2005b) A. Sustainable Development: Epistemological Frameworks & an Ethic of Choice. *Journal of Business Ethics*. vol. 57, pp. 197-207.
- FLEURY, M. T. L. et A. FLEURY** (2001) Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L. et M. M. OLIVEIRA Jr (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Atlas, São Paulo, pp. 189-211.
- FONSECA, J.** (2002) Complexity and innovation in organizations. Routledge, London.

- FORGUES, B. et I. VANDANGEON-DERUMEZ** (2003) Analyses Longitudinales. In : THIÉTART, Raymond Alain et coll. (Org.). *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod, Paris, pp. 422-448.
- FREEMAN, R. E.** (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston.
- FRENKEN, K.** (2006) Technological innovation and complexity theory. *Economics of innovation and new technology*. Vol. 15, n. 2, pp. 137-155.
- FROOMAN, J.** (1999) Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, pp. 206-221.
- FULLER-LOVE, N. et J. COOPER** (2000) Deliberate versus Emergent Strategies: A case study of information technology in the Post-Office. *Internacional Journal of Information Management*. Vol. 20, n. 3.
- GABRIEL, P. & P. GABRIEL** (2004) Diffusion du développement durable dans le monde des affaires : Un schéma conventionnel. *Revue Française de Gestion*. vol. 30, n. 152, pp. 199-213.
- GARVIN, D. A.** (2000) Construindo a Organização que aprende. In: Harvard Business Review. *Gestão do Conhecimento*. Campus.
- GIDDENS, A.** (1987) *La constitution de la société*, Paris, PUF, 474 p.
- GINSBERG, J. M. et P. N. BLOOM** (2004) Choosing the Right Green Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*. vol. 46, n. 1, pp. 77-84.
- GIROD-SÉVILLE, M. et V. PERRET** (1999) Fondements épistémologiques de la recherche. In : THIÉTART, Raymond-Alain (Org.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris : Dunod, pp. 13-34.
- GLADWIN, T. N.; J. J. KENNELLY et T.-S. KRAUSE** (1995) Shifting Paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*. vol. 20, n.4, pp. 874-907.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE** (2007) Sustainability Reporting Guidelines – 2002. Disponível em: <www.globalreportinginitiative.org>. Acesso em Março de 2007.
- GHOSHAL, S. et N. NOHRIA** (1989) Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*. Vol 10, pp. 323-337.
- GRANT, R. M.** (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- GUIMARÃES, M.** (2003) Sustentabilidade e Educação Ambiental. In: CUNHA, S. B. et A. J. T. GUERRA (Orgs.) *A questão ambiental: diferentes abordagens*. Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, pp. 81-105.
- HALL, R.** (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. vol. 13, pp. 135-144.

HARKEMA, S. (2003) A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *Learning Organization*. Vol. 10, n.6, pp. 340-346

HARZING, A-W. (2001) An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*. Vol. 23, n. 6, pp. 581-598.

HAYES, J. et C. W. ALLINSON (1998) Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. *Human Relations*, vol. 51, n.7, pp. 847-871.

HENNIN, B. de. (1993) Plaidoyer pour un raisonnement paradoxal. In : BONAMI, M.; HENNIN, B. de; BOQUÉ, J.-M. ; LEGRAND, J.-J. (Org.) *Management des systèmes complexes: pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck Université, pp. 229-251.

HENRIQUES, I. et P. SADOWSKY, P. (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, n. 1, pp. 87-99.

HILLMAN, A. J. & G. D. KEIM (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*. vol.22, pp. 125-139.

HITT, M. A.; R. D. IRELAND et R. E. HOSKISSON (2002) *Administração Estratégica*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

INSTITUTO ETHOS (2007) Disponível em: www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2006.pdf Acesso em: Março de 2007.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Disponível em: <http://www.ipcc.ch/>; Acesso em: Maio de 2007.

IRELAND, R. D.; M. A. HITT et D. VAIDYANATH (2002) Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. vol. 28, pp. 413-446.

ISO 14000. (2007) Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>, Acesso em Março de 2007.

JAEGER, A. M. (1983) The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 14, pp. 91-114.

JAVIDAN, M. (1998) Core Competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, vol. 31, n. 1, pp. 60-71.

JAWAHAR, I. M. & G. L. MCLAUGHLIN (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. vol. 26, n. 3, pp. 397-414.

JONES, T. M. (1995) Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. Vol. 20, n. 2, pp. 404-437.

JONES, T. M. et A. C. WICKS (1999) Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. v.24, n.2, pp. 206-221.

- JOHNSON, G.; K. SCHOLLES; F. FRÉRY et R. WHITTINGTON** (2005) *Stratégique*. Pearson Education, Paris.
- KASSINIS, G. & N. VAFEAS** (2002) Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*. vol. 23, pp. 399-415.
- KAPLAN, R. S. et D. P. NORTON** (2000) *Organização orientada para a estratégia*. Elsevier, Rio de Janeiro, 411p.
- KAY, J.** (1996) *Fundamentos do sucesso empresarial*. Campus, Rio de Janeiro.
- KEEBLE, J. J.; S. TOPIOL et S. BERKELEY** (2003) Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*. vol. 44, pp. 149-158.
- KIM, D. O** (1998) Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.) *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- KIM, W.C. et R. A. MAUBORGNE** (1991) Implementing Global Strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*. vol. 12, pp. 125-143.
- KIM, W.C. et R. A. MAUBORGNE** (1993) Procedural Justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with Multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, n. 3, pp. 502-526.
- KRANIAS, D.S.** (2000) Cultural Control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK. *Management Decision*. Vol. 38, n. 9, pp. 638-648.
- KRANIAS, D.S.** (2001) Formal Control of the Japanese Multinational Companies to their subsidiaries in the UK. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 15, n. 5, pp. 297-306.
- KOLB, D. A.** (1997) A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.) *Como as organizações aprendem*. Futura, São Paulo.
- LADO, A. A; N. G. BOYD & S. C. HANLON** (1997) Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 110-141.
- LARROCHE, H. et J. P. NIOCHE** (2006) L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*. Vol. 32, n. 160, pp.81-105.
- LAURIOL, J.** (2004) Le Développement Durable à la Recherche d'un Corps de Doctrine. *Revue Française de Gestion*. vol. 30, n. 152, pp. 137-150.
- LE MOIGNE, J.-L.** (1995) *Les Épistémologies Constructivistes*. Presses Universitaires de France, Paris, 127p.
- LE MOIGNE, J.-L.** (1999) *La Modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Paris.
- LE MOIGNE, J.-L.** (2001) *Le Constructivisme : Les Enracinements*. L'Harmattan, Paris.

- LE MOIGNE, J.-L.** (2002) *Le Constructivisme : Epistémologie de l'Interdisciplinarité*. L'Harmattan, Paris.
- LE MOIGNE, J.-L.** (2003) *Le Constructivisme : Modéliser pour comprendre*. L'Harmattan, Paris.
- LOEBBECKE, C.; P. C. V. FENEMA et P. POWELL** (1998) Knowledge transfer under cooptation. *Copenhagen Business Scholl*, working paper, pp. 215-229.
- MACHADO, A.** (1969) *Poesías Completas*. Colección Austral, Madrid.
- MARCH, J. G.** (1967) *Teoria das Organizações*. FGV, Rio de Janeiro, 353p.
- MARIOTTO, F. L.** (2003) Mobilizando Estratégias Emergentes. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Vol. 43, n. 2, pp. 78-93.
- MARTINET, A. C.** (1990) Epistémologie de la Strategy. In : MARTINET, A. C. (Coord.). *Epistémologie et Science de Gestion*. Economica, Paris, pp. 211-236.
- MARTINET, A. C.** (1993) Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*. Mars-Avril-Mai, pp. 64-72.
- MARTINET, A. C.** (1997) Pensée stratégique et rationalité: un examen épistémologique. *Revue Management International*, vol.2, n.1, pp.67-75.
- MARTINET, A. C.** (2001) Le faux déclin de la planification stratégique. In : MARTINET, A. C. et R. A. THIÉTART (Org.). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*. Paris: Vuibert, pp. 175-194.
- MARTINET, A. C. et E. REYNAUD** (2004) *Stratégies d'Entreprise et Écologie*. Economica, Paris, 165p.
- MARTINET, A. C. et M. PAYAUD** (2004) Absorption d'incertitude, contextualisation de la stratégie et middle managers. In: **4èmes journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion**, 2004, Hammamet, Tunisie, Mars, pp.1-27.
- MARTINET, A. C.** (2006) Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*. Vol. 32, n. 160, pp. 31-45.
- MARTINEZ, J. I. et J. C. JARILLO** (1989) The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. Fall.
- MASON, R.B.** (2007) The external environment's effect on management and strategy : A complexity theory approach. *Management Decision*. Vol. 45, n. 1, pp. 10-28.
- MAULÉON, F.** (2005) Gouvernance d'entreprise et développement durable. In : WOLFF, D. et F. MAULÉON (Org.). *Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*. Lavoisier, Paris, 252p.
- MCDANIEL, S. W. et D. H. RYLANDER** (1993) Strategic Green Marketing. *The Journal of Consumer Marketing*. vol. 10, n. 3, pp. 4-10.

- MACINTOSH, R. et D. MACLEAN** (1999) Conditioned emergence: A dissipative structure approach to transformation. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, n. 4, pp. 297-316.
- MCWILLIAMS, A. & D. SIEGEL** (2001) Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. vol. 26, n. 1, pp. 117-127.
- MIKOL, A.** (2003) La communication environnementale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*. vol. 29, n. 147, pp.151-159.
- MINTZBERG, H.** (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Vol. 24, n. 9, pp. 934-948.
- MINTZBERG, H.** (1979) The Structuring of Organizations: A synthesis of the research. Prentice Hall, N.J.
- MINTZBERG, H. et J. WATERS** (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, vol. 6, n.3, pp. 257-272.
- MINTZBERG, H.; B. AHLSTRAND et J. LAMPEL** (2000) *Safári de Estratégia*. Brookman, Porto Alegre, 299p.
- MINTZBERG, H.** (2004) *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman, Porto Alegre, 360p.
- MIR, R et A. WATSON** (2000) Strategic Management and the Philosophy of Science: The case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, n. 9, pp. 941-953.
- MIR, R et A. WATSON** (2001) Critical Realism and Constructivism in Strategy Research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, n. 12, pp. 1169-1173.
- MISOCZKY, M. C. A.** (2003) Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE*. vol. 1, n. 1, pp. 1-17.
- MITCHELL, R. K.; B. R. AGLE et D. J. WOOD** (1997) Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MOHR, J. et R. SPEKMAN** (1994) Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. vol. 15, pp. 135-152.
- MOLM, L.D.; N. TAKAHASHI et G. PETERSON** (2003) In the eye of the beholder: Procedural Justice in Social Exchange. *American Sociological Review*. vol. 68, n.1, pp. 128-152.
- MONTUORI, A. et R. E. PURSER** (1996) Complexity, Epistemology and Ecology. *Academy of Management Review*. Vol. 21, n. 4, pp. 918-920.

- MOREL, B. et R. RAMURAJAN** (1999) Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptative and evolving systems. *Organization Science*. Vol. 10, n. 3, pp. 278-293.
- MORIMOTO, R.; J. ASH & C. HOPE** (2005) Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*. v. 62, pp. 315-325.
- MORIN, E.** (1999) *O Método 3: O conhecimento do conhecimento*. 2ª ed. Sulina, Porto Alegre, 288p.
- MORIN, E.** (2000) O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: MORIN, E. et J. L. LE MOIGNE. *A inteligência da complexidade*. 2 ed. Petrópolis, São Paulo, pp. 196-213.
- MORIN, E.** (2002a) *O Método 2: A vida da vida*. 2ª ed. Sulina, Porto Alegre, 528p.
- MORIN, E.** (2002b) *O Método 4: As idéias, habitat, vida, costumes, organização*. 3ª ed, Sulina, Porto Alegre, 320p.
- MORIN, E.** (2002c) *O Método 5: A humanidade da humanidade, a identidade humana*. Sulina, Porto Alegre, 312p.
- MORIN, E.** (2003a) *O Método 1: A natureza da natureza*. 2ª ed. Sulina, Porto Alegre, 480p.
- MORIN, E.** (2003b) *Introdução ao Pensamento Complexo*. 4ª ed. Instituto Piaget, Lisboa, 177p.
- MORIN, E.** (2005) *O Método 6: Ética*. 1ª ed. Sulina, Porto Alegre, 222p.
- MOTTA, P. R.** (1998) *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 9 ed. Record, Rio de Janeiro, 256p.
- NEVIS, E. C; A. J. DIBELLA et J. M. GOULD** (1998) Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, D. A. (Org.) *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- NOHRA, N. et S. GHOSHAL** (1994) Differentiated fit and shared values. Alternatives for managers headquarters-subsiary relations. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 491-502.
- NONAKA, I. et H. TAKEUSHI** (1995) *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- OGDEN, S. et R. WATSON** (1999) Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, n. 5, pp.526-538.
- OUCHI, W. G. et A. M. JAEGER** (1978) Type Z Organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*. Vol. 3, pp. 305-314.
- PAYAUD, M. A.** (2003) *La Contribution des Middle Managers à la Formation des Stratégies des Entreprises de Services de Réseau*, *Thèse de Doctorat*, Université Jean- Moulin Lyon III.
- PAYNE, D. M. et C. A. RAIBORN** (2001) Sustainable Development: The Ethics Support the Economics. *Journal of Business Ethics*, vol. 32, pp. 157-168.

- PENA, R. P. M.** (2004) Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la ética de Negocios. *RAC – Revista de Administração de Empresas*. Edição Especial, pp. 229-252.
- PENROSE, E.T.** (1958) The theory of the growth of the firm. Wiley, New York.
- PERLMUTER, H.V.** (1984) Bulding the symbolical social enterprise: a social architecture for the future. *World Futures*. Vol. 19, pp. 271-284.
- PESQUEUX, Y. et Y. BIEFOT** (2002) L'Éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale. Éditions d'Organisation, Paris, 239p.
- PETERAF, M. A.** (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n.3, pp. 179-191.
- PIAGET, J.** (1976) A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas: Problema central do desenvolvimento. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 175p.
- PORTER, M. E.** (1986) Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Campus, Rio de Janeiro, 362p.
- PORTER, M. E.** (1989) Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Campus, Rio de Janeiro, 512p.
- PORTER, M. E.** (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. vol. 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C. K. et Y. L. DOZ** (1987) The Multinational mission: balancing local demands and global vision. The Free Press, New York.
- PRAHALAD, C. K. et G. HAMEL** (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol.68, n.3, pp. 79-91.
- PRANGE, C.** (2001) Aprendizagem Organizacional – Desesperadamente em busca de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; J. BURGOYNE et L. ARAUJO, Luis (Coord.) *Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. Atlas, São Paulo, pp. 39-63.
- RAIBORN, C. A. et D. M. PAYNE** (1990) Corporate Codes of Conduct: A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, vol. 9, pp. 879-889.
- RAMUS, C. A. & U. STEGER** (2000) The roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*. vol. 43; n. 4; pp. 605-626.
- RAUFFLET, E. et AMARAL, C. G.** (2006) Bridging Business and Society: The Abrinq Foundation in Brazil. *Journal of Business Ethics*. vol.73, pp. 119-128.
- REED, R. et R. J. DEFILLIPPI** (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 88-102.

- REVERDY, T.** (2005) Management Environmental et Dynamique d'Apprentissage. *Revue Française de Gestion*. vol. 31, n. 158, pp. 187-205.
- RING, P. S. et A. H. VAN DE VEN** (1994) Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*. vol. 19, n. 1, pp. 90-118.
- ROHRICH, S. S. & J. C. CUNHA** (2004) A proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Vol .8, n.4, pp. 81-97.
- SACHS, I.** (1993) Estratégias de Transição para o século XXI – desenvolvimento e meio ambiente. Ed. Studio Nobel Fundap, São Paulo.
- SACHS, I.** (2002) *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Garamond, Rio de Janeiro.
- SACHS, I.** (2004) Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado. Garamond, Rio de Janeiro.
- SAULQUIN, J.Y.** (2005) La responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux. In : WOLF, D. et F. MAULÉON (Org.). *Le Management Durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*. Lavoisier, Paris, pp. 133-172.
- SCHWARTZ, H et S. M. DAVIS** (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organization Dynamics*. Vol. 10, n. 1.
- SENGE, P. M.** (2000) *A Quinta Disciplina*. Best Seller, São Paulo.
- SHARMA, S.** (2000) Managerial Interpretations and Organizational Context as Precidtors of Corporate Choise of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*. vol. 43, n. 4, pp. 681-697.
- SHARMA, S. et I. HENRIQUES** (2005) Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 26, pp. 159-180.
- SIMON, H. A.** (2004) *Les Sciences de l'artificiel*. Folio Essais, Paris.
- SLEVIN, D.P. et J. F. GOVIN** (1997) Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context. *Journal of Management*. Vol. 23, n. 2, pp. 189-209.
- SMITH, P.A.C.** (2003) Implications of complexity and caos theory for organizations that learn. *Learning Organization*. Vol. 10, n.6, pp. 321-324.
- SOCIAL ACCOUTABILITY INTERNATIONAL** (2007) Disponível em <<http://www.sa-intl.org>> Acesso em Março de 2007.
- SPANGENBERG, J. H.** (2004) Reconciling sustainability and growth: criteria, indicators, policies. *Sustainable Development*. vol.12, pp.74-86.
- STACEY, R.** (1995) The Science of Complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.477-495.

- STACEY, R.** (2003) Learning as an activity of interdependent people. *Learning Organization*. vol.10, n.6, pp.325-331.
- STAKE, R. E.** (2000) Case Studies. In: DENZIN, N. K.; Y. S. LINCOLN (Ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Califórnia, pp.435-455.
- STARIK, M. et G. P. RANDS** (1995) Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 908-935.
- STEURER, R.; M. E. LANGER; A. KONRAD & A. MARTINUZZI** (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. vol. 61, pp. 263-281.
- STEWART, P.** (2001) Complexity theories, social theory, and the question of social complexity. *Philosophy of the Social Sciences*, vol.31, n.3, pp.323-360.
- STORMER, F.** (2003) Making the shift : Moving from “Ethics Pays” to an inter-systems model of business. *Journal of Business Ethics*. Vol. 44, n. 4, pp. 279-289.
- STROBEL, J. S.; E. CORAL et P. M. SELIG** (2004) Indicadores de Sustentabilidade Corporativa: uma Análise Comparativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais da Enanpad*. Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-16.
- SWIERINGA, J. et A. WIERDSMA** (1995) *La organización que aprende*. Addison Wesley, México.
- TAGGART, J. H.** (1997) Autonomy and Procedural Justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*. First Quarter, pp. 51-76.
- TENBRUNSEL, A. E.; K. A. WADE-BENZONI; D. M. MESSICK & M. H. BAZERMAN** (2000) Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices. *Academy of Management Journal*. vol. 43, n. 5.
- THIÉTART, R. A. et B. FORGUES** (1995) Chaos theory and organization. *Organization Science*. Vol. 6, n. 1, pp.19-32.
- THIÉTART, R. A. et B. FORGUES** (1997) Action, structure and chaos. *Organization Studies*. Vol. 18, n. 1, pp.119-143.
- THIÉTART, R. A. et B. FORGUES** (2006) La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue Française de Gestion*. Vol. 32, n. 160, pp. 47-66.
- THIÉTART, R. A.** (2001) Management et Complexité: concepts e théorie. In : MARTINET, A. C. et R. A. THIÉTART (Org.). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*. Vuibert, Paris, pp. 361-375.

- THIÉTART, R. A. et J. M. XUEREB** (2005) *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre*. Dunod, Paris, 320p.
- TODD, A. M.** (2004) The Aesthetic turn in Green Marketing: Environmental Consumer Ethics of Natural Personal Care Products. *Ethics and the Environment*, vol. 9, n. 2, pp. 86-102.
- VERGARA, S. C. & P. D. BRANCO** (2001) Empresa Humanizada: A organização necessária e possível. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 41, n. 2, pp. 20-30.
- WERNERFELT, B.** (1984) A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, n.2, pp. 171-180.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT** (1987) *Our Common Future*. Oxford University Press, New York, 400p.
- YIN, R. K.** (2005) *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman, Porto Alegre, 212p.

Annexes

Annexe A – Questionnaire avec guide semi-structuré (entretiens avec les experts brésiliens)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS - Brasil) e Alain Charles MARTINET (Lyon III - França)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável na relação Matriz/Filial.

ROTEIRO – EXPERTS BRASILEIROS

- Que dimensões são importantes de considerar no Desenvolvimento Sustentável?
- Ao pensar estas dimensões na estratégia das organizações, o que seria importante considerar?
- Posicionamento e postura das organizações frente a sustentabilidade;
- Dificuldades na prática da ação estratégica para incorporar a sustentabilidade;
- Principais motivações e barreiras;
- Troca de idéias com os experts.

Annexe B – Questionnaire avec guide semi-structuré (entretiens avec les experts européens)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeurs de Thèse: Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brésil) et Alain Charles MARTINET (Lyon III – France)

Thèse: Le Processus de Formation des Stratégies de Développement Durable des Groupes Multinationaux.

GUIDE – EXPERTS EUROPÉENS

- Quelles dimensions sont importantes à considérer dans la discussion sur le développement durable?
- Lorsqu'on pense ces dimensions dans la stratégie des organisations, qu'est-ce qu'il serait important à considérer?
- Positionnement et posture des organisations face au développement durable;
- Difficultés dans la pratique de l'action stratégique pour l'incorporation du développement durable;
- Principales motivations et contraintes.
- Compte tenu des éléments ci-dessous, lesquels entre eux, considérez-vous pertinents? Comment les mettriez-vous en groupe ou les détailleriez-vous?
 - Pression des Consommateurs;
 - Pression du Gouvernement;
 - Pression des Médias;
 - Pression des ONG et des Académiques;
 - Orientation des Actions Stratégiques;
 - Différences entre le Discours et la Pratique;
 - Engagement de la Haute Direction;
 - Sensibilisation et Formation du Personnel.
- Échange d'idées avec les *experts*.

Annexe C – Transcriptions originales des entretiens avec les *experts*

Experts Brésiliens

- Pression du Consommateur

“Os consumidores são um agente deste desenvolvimento. A forma como se consome; o grande impacto que está se trazendo hoje, nos recursos ambientais, na forma predatória como a

humanidade vem coletando estes recursos, em grande parte, é por causa da nossa forma de produção e da nossa forma de consumo. Então, o consumo e, se ele é consciente ou não, é um agente indispensável.” (Entrevistado 3)

“O consumidor tem um papel importante na medida em que ele pode julgar as práticas, ele vai premiar ou punir.” (Entrevistado 4)

“[...] é muito interessante, quer dizer, a etapa final da cadeia produtiva, também preocupada com a conservação ambiental. Isto é algo muito importante.” (Entrevistado 6)

“Eu acho que o principal é o consumidor. Na verdade quando a gente fala de consumidor, a gente fala não do indivíduo que consome, compra, compra, compra, [...] mas aquele que escolhe. A gente parte da premissa de que o consumidor consciente é aquele que é capaz de escolher.” (Entrevistado 7)

“[...] este é essencial. O problema no Brasil é que o consumidor é muito pouco exigente.” (Entrevistado 8)

“É fundamental que o consumidor cobre. Eu acho que na maioria dos casos tanto de empresas como de governos, sem a cobrança, nada acontece.” (Entrevistado 9)

“A preferência dos consumidores, mudando valores, é fundamental [...]” (Entrevistado 10)

- Pression du Gouvernement

“Na medida em que (o governo) estabeleça regras gerais (ele pode ser um alavancador dessa lógica sustentável).” (Entrevistado 1)

“[...] é importante que o governo tome ciência de que é importante e tem que fazer regulamentações. Tem que ter regras, porque senão a gente fica um pouco perdido como sociedade e como indivíduo.” (Entrevistado 2)

“[...] eu acho que é o governo, a forma como o governo regulariza os meios de produção, a forma como o governo fiscaliza estes meios de produção, a forma como o governo investe também na sociedade, eu acho que é um fator muito importante para impactar neste desenvolvimento, para que ele seja sustentável.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que o governo tem um papel importante no sentido de regular, eu acho que existem espaços públicos que devem ser regulados pelo governo. Do ponto de vista da legislação, como é que se pretende que o espaço público seja utilizado. Então, eu acho que tem um papel do governo sim, e acho que tem um papel do governo como ator.” (Entrevistado 4)

“Acho que o governo tem que agir [...] planos de apoio direto e indireto.” (Entrevistado 5)

“[...] eu acho que uma coisa fundamental para ser sustentável é ter um governo que atue coerentemente em todas as frentes [...] o meio ambiente perpassa diversas questões [...] a política

tem que ser integrada, isto é uma das coisas que eu acho fundamentais para que a sustentabilidade funcione.” (Entrevistado 9)

“[...] você ter instrumentos de regulação para obrigar as empresas a fazerem algo que para elas é muito custoso, também é fato, você não pode ignorar.” (Entrevistado 10)

- Pression de la Media

“Eu acho a mídia extremamente importante, por que ela tem uma capacidade de atingir o público em geral de uma maneira muito eficaz e efetiva, o problema é ainda a utilização da mídia. A mídia é praticamente coordenada e tem uma atuação a partir da empresa privada, e ela funciona muito bem de acordo com desejos e necessidades.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que a mídia tem, mas a mídia é quase um agente indutor. A mídia em si, ela não vai impactar diretamente o desenvolvimento sustentável, ela vai impactar a consciência das pessoas na sua forma de consumo, na sua forma de produção, na sua forma de lidar com os recursos econômicos, sociais e ambientais, para que aí sim as pessoas tomem posturas que vão sim contribuir para o desenvolvimento sustentável ou não.” (Entrevistado 3)

“A mídia entra com um poder forte de indutor de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável, que é de colocar, realmente, as informações da empresa, e não só as informações que a empresa quer colocar, que ela quis colocar no balanço social, que ela quis colocar na propaganda, mas é o que a sociedade está olhando daquela empresa.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que existe um papel muito importante da mídia, e é preciso também, que os jornalistas sejam informados para prestarem serviço.” (Entrevistado 4)

“A mídia é importantíssima. É o que o pessoal chama hoje de quarto poder.” (Entrevistado 5)

“Eu acho que a mídia é fundamental. Eu acho que a mídia é um grande educador, nos vários sentidos do que seria educação, você acaba trabalhando com mudança de comportamento, percepção de uma realidade, e a mídia é fundamental.” (Entrevistado 7)

“A mídia é importante, mas eu acho que ultimamente ela é muito [...] não é totalmente isenta de opiniões. Ela não apresenta os fatos, mas ela já interpreta e te dá uma resposta.” (Entrevistado 9)

- Pression des ONGs et des Académiques

“Nós temos ONGs brasileiras que produzem relatórios, as vezes, mais bem elaborados do que o próprio governo, com consultores, etc, e acabam gerando material de informação que ajuda os tomadores de decisão a, enfim, conseguirem balizar melhor as suas ações.” (Entrevistado 6)

“Eu acredito que os intelectuais tem um papel de criar o conhecimento, interpretar a realidade e difundir, amplamente, este conhecimento para a sociedade como um todo. Com isto nós teríamos mais capacidade de tomar decisão.” (Entrevistado 6)

“Eu acho que pressão para a academia é muito forte. A academia pode influenciar no sentido de sensibilizar, no sentido de identificar as formas, meios, evidenciar fatos...então eu acho que acadêmico, ele influencia” [...] (Entrevistado 5)

“Eu acho que ONG já faz um trabalho imenso de conscientização, e até faz um trabalho, que um pouco, tenta substituir o governo em determinadas atividades, principalmente, apoiando iniciativas locais de sustentabilidade.” (Entrevistado 8)

“Os acadêmicos no sentido de trazerem soluções cientificamente provadas e testadas, e novas idéias. E eu acho que as ONGs, não só de levar estas idéias a frente, mas também de divulgar e fazer lobby, no bom sentido, não só com a população, mas com os políticos. Eu acho que o trabalho da academia com as ONGs é fundamental para que isto vá para frente.” (Entrevistado 9)

- Orientations des Actions Stratégiques

“A outra coisa é a postura das empresas quanto aos métodos de produção, que está muito ligado também, ao consumo. Então, a forma como você coleta este recurso da natureza, e a forma como você coloca o produto na sociedade, a forma como estes dejetos são colocados na sociedade, a forma como são produzidos estes produtos, isto é um agente importante também.” (Entrevistado 3)

“[...] elas desdobram estas 3 dimensões, criam indicadores, então na parte social, tem toda aquela parte de relação com a comunidade e, geralmente, eles trabalham com a comunidade do seu entorno [...] Da parte econômica são os indicadores tradicionais. Depois da parte ambiental, nós entramos em todos aqueles indicadores ligados à efluentes, à impactos no meio ambiente.” (Entrevistado 5)

“[...] eu acredito que os capitalistas mais conscientes já tem a real dimensão da escassez de recursos naturais, se anuncia muito agora a água, no ano passado já se falou muito do petróleo, em breve serão outros recursos, e será sempre necessário aprimorar a produção, evitar desperdício, e isto é bom, não só para o capitalismo mas para o mundo também [...] esta intenção já me parece uma preocupação relevante.” (Entrevistado 6)

“[...] por onde é que a economia está absorvendo, é pelo lado do que o pessoal chama de tecnologia limpa, aí um pouco da consciência, da responsabilidade social das empresas, que começam a ver no meio ambiente também uma oportunidade de negócios, e hoje aqui, a própria ampliação de imagens do meio ambiente na sua empresa, qualidade do seu produto, a venda de uma imagem positiva.” (Entrevistado 8)

“[...] a empresa tem uma responsabilidade enorme com os seus funcionários e com aquilo que ela produz. Porque o impacto que ela pode causar no meio ambiente não afeta só a empresa, ou o local onde ela trabalha, afeta [...] muitas vezes os que moram ao redor desta empresa, se for uma

indústria ou alguma coisa assim, mas pode ter um impacto global, dependendo do tipo de produção.” (Entrevistado 9)

- Différences entre Discours et Pratique

“[...] há também propostas muito desonestas de empresas ou grupos que aproveitam a carona destes termos, que são termos bonitos, ora quem pode ser contra o desenvolvimento sustentável. Então é um termo que tem uma conotação positiva e a gente vê algumas estratégias bem oportunistas, de empresas que simbolicamente fazem desenvolvimento sustentável, mas que na verdade continuam com práticas predatórias.” (Entrevistado 1)

“[...] se a gente for colocar a nível de empresa existe assim uma coisa aparente, de mostrar, que é diferente do real, e isto não é ético para mim, uma empresa mostrar uma forma de atuação, com muita propaganda, muita mídia, e isto não é o real, não é o verdadeiro dela na situação do dia a dia. Para mim, isto é um problema muito sério.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que as empresas estão começando a se conscientizar de que quando elas fazem aquilo para realmente ter um ganho de imagem e não tem uma preocupação consistente, não tem aquilo internalizado na própria empresa, a consequência é que o consumidor percebe isto. Acaba sendo até uma postura hipócrita da empresa, que busca, por exemplo, divulgar que tem um projeto social, ou que tem um projeto voltado para o meio ambiente, mas que ao mesmo tempo, na cadeia produtiva, ela agride o meio ambiente, ao mesmo tempo ela explora os seus funcionários, ou seja, o que acaba acontecendo é que estes próprios funcionários, também como consumidores, podem conversar com suas famílias, vão conversar com os vizinhos, vão conversar com os amigos, e falam ‘puxa, será que elas estão colocando isto num balanço social, que ela está divulgando na televisão, então, pô ela fala tudo isto, mas não faz isto, e isto, e isto’. Então é um ‘tiro no pé’, você pegar e divulgar uma ação e ao mesmo tempo você ter graves problemas dentro da empresa. Então, elas estão percebendo que este caminho não é viável, comercialmente não é viável.” (Entrevistado 3)

“Hoje há uma discussão muito importante, que diz respeito a associar marca à práticas socialmente e ambientalmente corretas. Isto eu vejo que também é uma forma de você conseguir alguns ganhos. (Entrevistado 6)”

“Seja um programa ambiental de uma empresa, seja um programa social, tem que avaliar. Se você não avalia, você não passa nenhum parecer sobre aquilo e a única finalidade do programa é fazer ‘musiquinha’, fazer propaganda.” (Entrevistado 10)

- Engagement de l’Haute Direction

“[...] o importante é que a preocupação com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social esteja nas direções, nas altas gerências destas empresas. Por que quando isto está na cabeça das lideranças da empresa, aquilo vai sendo incorporado no dia a dia. É

importante que a direção da empresa esteja comprometida com o desenvolvimento sustentável e que ela já tenha percebido que ele é importante para o negócio da organização, que aquilo entre como parte da gestão estratégica da empresa.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que as empresas mais organizadas, ou as empresas onde os dirigentes são mais convencidos, e aí, pode haver uma combinação destas coisas ou não, tendem a ter melhor resultado. Quando eu digo dirigentes convencidos é quem é capaz de bancar um comitê de sustentabilidade que não o presidente?; e como é diferente estas pessoas terem o apoio do presidente, de elas não terem.” (Entrevistado 4)

“Então eu acho que pelo o que se tem observado, o convencimento da alta gestão de que esta é uma alternativa importante, é a alternativa de futuro, é a alternativa de longo prazo, é importante para você apoiar estas tuas outras iniciativas ao redor.” (Entrevistado 4)

“[...] se as pessoas não perceberem que a direção tem essa visão e que dá importância a este assunto, não vai acontecer nada [...] O que importa é o que a alta direção sinaliza como importante. O que a alta direção não sinaliza, as pessoas deixam para depois [...] então isto é fundamental, a pessoa tem que ser sensibilizada, e tem que ter a percepção de que a alta direção pensa assim e dá importância para isto, aí, as coisas vão acontecer. Isto é fundamental.” (Entrevistado 5)

“A gente está começando este caminho de responsabilidade social empresarial. Mas se eu quero implantar um projeto de responsabilidade social dentro da minha empresa, primeiro, a alta direção tem que estar envolvida.” (Entrevistado 7)

- Sensibilisation et Formation du Personnel

“[...] é importante que cada pessoa, individualmente, esteja comprometida em ser ética na sua função. Não adianta nada uma pessoa que sai da empresa e fala ‘olha, eu sou uma pessoa ética por que eu não corrompo um guarda rodoviário, eu sou ético por que eu pago os meus impostos’, ou seja ‘eu sou ético por que faço trabalho voluntário’, não adianta a empresa mandar que eu faça alguma coisa errada, e eu vou lá e faço, o problema não é meu, o problema é dele que mandou. Se for desta forma, a empresa acaba não mudando.” (Entrevistado 3)

“[...] as vezes, tem este funcionário consciente da postura dele como consumidor, mas não tem consciência do impacto da empresa que ele trabalha, na sociedade.” (Entrevistado 3)

“Como indivíduo eu acho que você tem obrigação de contribuir no que você pode, na sua vida do dia a dia.” (Entrevistado 9)

“[...] no momento que ela (empresa) mostra que todas as suas atividades envolvem uma reciclagem, no momento que, internamente, ela consegue transmitir um conhecimento ambiental aos indivíduos para que eles possam lá fora, dentro da casa deles, ou na comunidade, poder ter uma postura mais de conhecimento ambiental, percebendo as relações, ela está fazendo alguma

coisa e o funcionário que tem isto, que percebe isto, ele se sente muito mais gratificado.” (Entrevistado 2)

“Se você não tiver uma sensibilização e as pessoas não tiverem esta percepção [...] você tem que equipar as pessoas, você tem que dar informação, precisa dar formação, conhecimento e outras coisas.” (Entrevistado 5)

“[...] Eu acredito que uma capacitação do funcionário é fundamental. Mostrar a cada trabalhador o seu papel na produção e no que nós podemos chamar desta nova lógica da produção. A relevância que ele tem como indivíduo que é além da simples atividade que ele está fazendo ali. E eu acredito que para isto seria preciso, realmente, fazer um trabalho junto aos funcionários, mostrando a intenção da empresa e, ao mesmo tempo, deixando claro a ele, que aquela ação que ele está desenvolvendo tem conseqüências a médio e longo prazos.” (Entrevistado 6)

“Acho que, principalmente, antes dela fazer para fora ela tem que fazer para dentro [...] Então eu acho que principalmente, começar com a empresa e daí ir para fora, por que daí você cria na empresa a cultura dessa responsabilidade social, independente de quem entra ou sai da empresa.” (Entrevistado 9)

“Estes valores são passados para as pessoas no chão da fábrica [...] São passados por estes programas de sustentabilidade que as empresas têm [...] eles treinam as pessoas.” (Entrevistado 10)

- Relations avec les Stakeholders

“So I think that the primary importance is the government and public pressures, and secondary how [...] it means, we may need some regulations, you may need some taxes [...] I think that the government and the consumer have an important role [...] government inside in the country or outside, globally.” (Interviewé 11)

“O Estado terá um papel muito importante para assegurar a sustentabilidade [...] Quais seriam os *stakeholders* que têm sentado na mesa [...] pode-se dizer que é o governo, o consumidor, o fornecedor, o distribuidor, grande indústria e ONGs de consumo e ONGs ambientais, os institutos de pesquisa.” (Entrevistado 13)

“We developed the principals to live in a sustainable planet, and using these principals, we make pressure in the market and we begin to generate the changes in the market, changes in the govern policies, change the type of consume [...] secteur footprinting, company footprinting [...].” (Interviewé 14)

“Então, a pressão que vem do consumidor, ela é respondida pela cadeia toda e tem um incentivo econômico pra você responder a isso. A pressão que vem pela perda de produtividade em função do uso dos recursos naturais, ela vem da pressão que o próprio produtor sente, em função da

resposta que o próprio sistema produtivo está dando. Então ele trata de corrigir isso aí. E você tem uma questão que a sociedade pressiona pra resolver isso [...]” (Entrevistado 22)

- **Apprentissage Organisationnel**

“O empregador também é cidadão. Então, como cidadão ele pode ter um comportamento dependente do seu negócio. Então, ele não pode se dar ao luxo de ter um comportamento muito desprezado, se aquilo que é o retorno do seu negócio não lhe permite isso, porque senão ele quebra. Então, existe aqui um limite sobre o que é a sobrevivência do seu negócio e a sua responsabilidade como cidadão. Agora, ele pode ser um cidadão irresponsável também [...] aí ele não está nem um pouco preocupado com qualquer coisa.” (Entrevistado 22)

Annexe D – Guide Semi-Directif Français (Entretiens avec les Managers des Groupes)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

GUIDE DE RECHERCHE

Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeur de Thèse: Alain Charles MARTINET (Lyon III - France) et Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS - Brésil)

Thèse: Le processus de formation de la stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux.

- Parlez sur la politique de développement durable du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?
- Comment le développement durable est considéré dans la stratégie du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?
- Comment est structuré le développement durable dans le Groupe? Est-ce qu’il y a une structure spécifique? Dans la Filiale brésilienne?
- Comment le Groupe partage ses résultats avec les divers *stakeholders*? Dans la Filiale brésilienne?
- Est-ce qu’il y a des objectifs spécifiques pour le développement durable ? Comment sont-ils structurés? Dans la Filiale brésilienne?
- Est-ce qu’il y a une soutenance du développement durable par la haute direction du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?

- Comment sensibilisez-vous les divers *stakeholders*, par rapport au développement durable? Dans la Filiale brésilienne?
- Comment se fait la relation avec la Filiale brésilienne? Comment se fait la relation avec la Maison-Mère?

Annexe E – Guide Semi-Directif Portugais (Entretiens avec les Managers des Groupes)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Alain Charles MARTINET (Lyon III – France) e Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brasil)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

- Fale sobre a política de desenvolvimento sustentável do Grupo? na Filial brasileira?
- Como o desenvolvimento sustentável é inserido na estratégia do Grupo? na Filial brasileira?
- Como está estruturado o desenvolvimento sustentável no Grupo? Existe uma área específica? na Filial brasileira?
- Como o Grupo procura dividir seus resultados com os diversos stakeholders? na Filial brasileira?
- Existem objetivos específicos para desenvolvimento sustentável ? Como eles são estruturados? na Filial brasileira?
- Existe o apoio da alta direção para a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável no Grupo? na Filial brasileira?
- Como vocês sensibilização os diversos stakeholders em relação ao desenvolvimento sustentável? na Filial brasileira?
- Como se dá a relação com a filial brasileira? Como se dá a relação com a Matriz na Filial brasileira?

Annexe F – Guide d’après la Conception du Framework et des Propositions Épistémiques et Conceptuelles

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

GUIDE DE RECHERCHE

Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeur de Thèse: Alain Charles MARTINET (Lyon III - France) et Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS - Brésil)

Thèse: Le processus de formation de la stratégie de développement durable de Groupes Multinationaux.

En partant d’une posture de recherche de co-construction avec les managers du Groupe étudié, après une première phase de compréhension de la relation entre Siège/Filiales (au sujet du développement durable), nous nous engageons actuellement dans le processus de conception des propositions d’actions pour le Groupe.

Compte tenu de ce travail de conception, nous vous demandons de bien vouloir suggérer des actions (en chacun des 10 items ci-dessous) qui peuvent être mises en place par le Groupe pour améliorer la relation entre Siège et Filiale. Il n’y a aucun problème si vous ne pouvez pas suggérer des actions dans tous les items. Libre à vous de choisir les items qui vous inspirent le plus.

- Gouvernance d’entreprise

- Des actions liées à l’amélioration de la division de revenus financiers et non financiers entre les *stakeholders* français.
- Des actions liées à l’amélioration de la division de revenus financiers et non financiers entre les *stakeholders* internationaux.
- Des actions liées à l’amélioration de la structure de développement durable créée dans le Siège, en France.
- Des actions liées à l’amélioration de la structure de développement durable créée au niveau international.

- Éthique d’entreprise

- Des actions liées à l’amélioration de la participation des *stakeholders* du Siège (en France) dans la définition des objectifs de développement durable du Groupe.

- Des actions liées à l'amélioration de la participation des diverses Filiales dans la définition des objectifs de développement durable du Groupe
- Des actions liées à l'amélioration d'une culture d'entreprise (dans le Siège, en France) tournée vers le développement durable.
- Des actions liées à l'amélioration d'une culture d'entreprise (dans la relation Siège/Filiale) tournée vers le développement durable.

- Apprentissage organisationnel

- Des actions liées à l'amélioration de la sensibilisation socio environnementale des *stakeholders* au niveau du Siège, en France.
- Des actions liées à l'amélioration de la sensibilisation socio environnementale des *stakeholders* dans la relation Siège/Filiales

Annexe G – Guide d'après la Conception du Framework et des Propositions Epistémiques et Conceptuelles

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III

ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS - Brasil) e Alain Charles MARTINET (Lyon III - França)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

Partindo de uma postura de pesquisa de co-construção junto aos gestores do Grupo estudado, após um primeiro momento de compreensão da relação entre Matriz e Filial (no que tange o desenvolvimento sustentável), parte-se agora para a concepção de proposições de ação para o Grupo.

Tendo em vista este trabalho de concepção, pede-se a gentileza de sugerir ações (em cada um dos 10 itens abaixo) que poderiam ser implementadas pelo Grupo para melhorar a relação entre Matriz e Filial. Caso não seja possível sugerir ações em todos os itens, não há problema. O gestor é livre para sugerir naqueles itens onde entende que pode contribuir.

GOVERNANÇA EMPRESARIAL

- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da divisão de ganhos financeiros e não financeiros junto aos Stakeholders brasileiros
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da divisão de ganhos financeiros e não financeiros junto aos Stakeholders internacionais.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da estrutura de desenvolvimento sustentável criada na Filial, no Brasil.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da estrutura de desenvolvimento sustentável no âmbito internacional.

ÉTICA EMPRESARIAL

- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da participação dos stakeholders da Filial, no Brasil, na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável do Grupo.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da participação das diversas filiais na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável do Grupo.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento de uma cultura empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável na Filial, no Brasil.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento de uma cultura empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável na relação entre a Matriz e as filiais.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da conscientização sócio-ambiental dos stakeholders na Filial, no Brasil.
- Sugira ações ligadas ao aprimoramento da conscientização sócio-ambiental dos stakeholders na relação entre a Matriz e a Filial.

Annexe H – Transcription Originales des Entretiens avec des Managers des Groupes

GROUPE A

GOVERNANCE d'ENTREPRISE – Structure du Département de Développement Durable

“Fizemos uma mudança no nosso sistema de governança, foram criados comitês [...] então o conselho de administração passou a ter 5 representantes do Grupo A, 5 representantes da Filial brasileira e 5 conselheiros independentes [...] então começou a haver também por parte da companhia, uma maior aproximação [...] porque de dois em dois meses nós temos executivos do

Grupo A participando não somente do conselho, como dos comitês que foram criados [...] nós temos o comitê de RH do conselho, o comitê de inovação, o comitê de finanças e o comitê de novos negócios [...] e nestes comitês que tem de 5 a 6 representantes, normalmente são 2 representantes da Filial brasileira, 2 representantes do Grupo A e 2 conselheiros independentes [...] então esta aproximação tem se dado com muito mais intensidade [...] fazemos reuniões de planejamento estratégico anuais [...] o presidente do Grupo A vem para o Brasil [...] o presidente da Filial brasileira faz parte hoje do Conselho de Administração do Grupo A [...] também de 2 em 2 meses está presente no Grupo A [...] a gente tem tido muito mais intercâmbios.” (Entrevistado AB10)

“Nossa área de desenvolvimento sustentável não está constituída formalmente, nós estamos inclusive passando por uma reestruturação das atividades que nós realizamos nesta área, porque até hoje elas estavam acontecendo em áreas diferentes da empresa, ou em RH, ou em marketing, ou mesmo no Instituto, ou na área comercial, quer dizer, espalhadas pela empresa, sem necessariamente uma diretriz mais definida num sentido único, quero dizer, do desenvolvimento sustentável [...] elas aconteciam e acontecem ainda na empresa com uma excelência, voltadas para dentro de si mesmas, vamos dizer, elas são ações bem estruturadas, bem organizadas, são ações realizadas com qualidade, avaliadas nos seus custos e tudo mais, mas, acontecendo de forma independente dentro da empresa, não traz o devido reconhecimento e organização desta área de desenvolvimento sustentável.” (Entrevistado AB9)

“Agora nós vamos, é que toda a área de responsabilidade social ambiental está sendo estruturada [...] porque existia o Instituto que era uma coisa fora e o Caras do Brasil, até o ano passado, era estruturado dentro da área comercial, este ano eu estou dentro da área de marketing, assim como o Instituto, e agora está se estudando como é que vai ficar a colocação.” (Entrevistado AB11)

GOUVERNANCE d'ENTREPRISE - Répartition de Résultats avec les Stakeholders

A definição dos programas / ações realizadas pela empresa devem considerar as demandas e percepções dos diferentes *stakeholders*, que devem ser atendidas sem perder de vista o posicionamento das unidades de negócio, agregando valor às marcas do Grupo. Em outras palavras, deve haver um ‘cruzamento’ entre os interesses do negócio e os interesses dos públicos envolvidos, dentro da melhor ética empresarial de desenvolvimento econômico em sintonia com o desenvolvimento social e ambiental. (Entrevistado AB9’)

“Primeiro, eu acho que a iniciativa mais simples é *benchmarking*, trocar as melhores práticas [...] porque, eliminadas as diferenças culturais, eu acho que nós fazemos parte do mesmo *business* que é varejo, e varejo com rentabilidades cada vez menores, e nós temos que buscar formas alternativas de gerir, para que a gente possa ter todos os *stakeholders* a nosso favor [...] e daí vai a comunidade, os funcionários, os clientes, a sociedade [...] então, quando a gente fala de desenvolvimento sustentável, a gente está falando de equilíbrio de interesse de todas as partes envolvidas, para

mim, isto é o desenvolvimento sustentável, garantir o equilíbrio [...] então, eu acho que primeiro é a gente poder ter fóruns especiais para garantir as melhores práticas [...]” (Entrevistado AB10)

“E aí nós fizemos um projeto piloto na época, com 6 senhores e senhoras com mais de 60 anos, envolvemos a família, porque ela é a primeira que inibe este comportamento de integração social do idoso, a família quer a vózinha cuidando dos netos, foi um piloto super bem sucedido e foi incorporado nas práticas da companhia, e por ser uma empresa de muita visibilidade aqui em SP [...] nós temos hoje 36% de nossa população que tem entre 16 e 24 anos, então nós também fazemos uma inclusão do jovem no primeiro emprego, porque para trabalhar no varejo não exige experiência, a gente exigiu segundo grau completo e uma atitude de serviço ao cliente [...] então a gente começou a cuidar, e já cuidava naturalmente, de dar o acesso ao primeiro emprego [...] nós tínhamos o idoso bem atendido e o primeiro emprego [...] em 1999 nós vimos uma outra oportunidade que era dar acesso as donas de casa, que já tinham seus filhos bem criados, mas não idosas, e daí ia dos 30 aos 50 anos [...] muitas mulheres que já tinham 45 anos que nunca tinham trabalhado e que foram contratadas como consultoras do cliente, com o objetivo de evidenciar para o cliente, as vantagens econômicas de comprar no Grupo A Brasil [...] em 2004, nós percebemos uma oportunidade que nós temos de dar acesso à jovens infratores, então eu acho que este é o grande *case* nosso, pois nós pensávamos que poderíamos implementar este projeto piloto depois de 3 meses, mas fizemos isto depois de 8 meses, é muito mais complexo, do que nós achávamos, o jovem infrator tem o mesmo nível econômico do nosso jovem, que mora na favela [...] nós já contratamos 90 menores infratores, ao longo destes 2 anos, e o que a gente tem percebido é que o *turn over* destes menores é 50% menor do que o dos jovens que hoje nós temos e isto fruto de um planejamento assertivo, do ponto de vista do preparo das lideranças para receber este menino, do preparo de um grupo multidisciplinar de RH [...]” (Entrevistado AB10)

“Então nesta dimensão pessoas, um dos principais trabalhos que a gente realiza é o trabalho voltado para a diversidade [...] no que diz respeito a contratação de funcionários, nós temos um alto índice de pessoas, até 24 anos [...] o Grupo tem um enorme trabalho de contratação de aprendizes e de acompanhamento de aprendizes, mas isto é só uma exigência legal, mas do ponto de vista do a mais, de oferecer um *plus*, nós realizamos um trabalho de contratação de jovens vindos da FEBEM [...] então são jovens que muitas vezes não têm acesso ao mercado de trabalho, que são discriminados na entrada [...] então, por uma parceria com uma instituição, o Grupo A Brasil tem trabalhado com jovens vindos da FEBEM [...] o outro trabalho é também de contratação de pessoas da terceira idade [...] pessoas acima de 50 e 60 anos, e que tem uma dificuldade de também recolocação profissional [...] já a contratação de mulheres e negros, não existe uma política mais definida, mais estruturada, mas é claramente praticado pelos gestores da empresa, a contratação sem nenhum tipo de discriminação [...] e também existe um trabalho de contratação de

deficientes físicos, também, parte, de exigência legal, mas também um trabalho que a empresa faz de aumentar gradativamente o número de pessoas com deficiência [...]” (Entrevistado AB9)

“A gente entendeu naquele momento que nós tínhamos uma iniciativa que atendia à diversos *stakeholders*, atendia a comunidade, atendia o governo, de alguma forma você cria uma renda adicional, você dá assistência médica ao idoso, atende a empresa, porque eles se colocaram de uma forma bastante rápida, porque não tinham experiência no varejo, mas tinham experiência de vida, e no varejo isto é bastante importante, e eles passaram a ter produtividade [...]” (Entrevistado AB10)

“O Instituto exerce o papel de orientar a empresa nas questões de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento social e também de organizar o investimento social que o Grupo faz em educação [...] então, o Instituto organiza hoje, programas educacionais para crianças e jovens, na faixa dos 7 aos 18 anos, quer dizer, esta é a faixa de entrada dos jovens dentro do Instituto, os programas que eles participam são programas de educação não formal, obrigatoriamente todos os jovens devem estar estudando, todos eles devem estar na escola regular e, de maneira geral, cerca de 90% é aluno de escola pública, são jovens que têm uma renda média em torno de 4 salários mínimos, quer dizer, a família tem esta renda [...] são jovens que tem uma moradia, uma residência fixa, são jovens que tem uma família estruturada por perto, muitas vezes eles moram bastante distantes, na periferia e tudo mais, mas são jovens que não estão em uma situação de risco [...] não são jovens em situação de rua [...]” (Entrevistado AB9)

“Bom, o Caras do Brasil surgiu em 2002, de uma idéia de comercialização de produtos diferenciados [...] veio uma demanda de buscar produtos diferenciados, e aí a demanda foi para a área comercial da empresa, e aí nós optamos, e isto chegou na minha mão, em função de que na época eu cuidava de produtos chamados especialidades, que eram produtos de baixíssimo giro [...] então a gente discutiu e chegou a conclusão que já que a gente ia buscar produtos diferenciados, vamos buscar também fornecedores diferenciados [...]” (Entrevistado AB11)

“Caras do Brasil [...] ele tem o objetivo de oferecer um canal de distribuição, um canal para a comercialização de produtos provenientes do manejo sustentável, produtos de maneira geral artesanais, que são produzidos por associações, por cooperativas, de ONGs de comunidades, muitas vezes bastante distantes das lojas, mas que fazem um produção de produtos de manejo sustentável [...]” (Entrevistado AB9)

“A gente quer promover a educação ambiental, muito focado na reciclagem, e ligada ao consumo, por meio da instalação dos postos de coleta, mas mais do que isto, aqui no Brasil nós temos uma questão social bastante séria, então a coleta seletiva, ela ainda proporciona muito trabalho e renda no Brasil, então tem muitas pessoas que ainda vivem disto, e a gente associa as duas coisas, a conscientização do meio ambiente, e a geração de trabalho e renda [...]” (Entrevistado AB13)

“Nós implantamos estações de reciclagem, onde o cliente leva as suas embalagens que são latinhas de alumínio, e embalagens *pet*, para as lojas, e lá estas estações são operadas por cooperativas de catadores, e aí nós temos uma parceria com a indústria e com as prefeituras das cidades, cujas cooperativas de catadores, realizando o trabalho lá, e em parceria com a prefeitura, acabam tendo uma forma de escoamento, e de comercialização destas embalagens, mais interessante [...]” (Entrevistado AB9)

“Mas a gente está tendo um período de aprendizagem de viabilização e de efetivação de parcerias [...] principalmente com os órgãos públicos, porque quando você faz um trabalho que envolve a área pública, existem questões políticas para serem administradas, e quando você realiza um trabalho com instituições sociais, ainda existe uma lógica dentro da instituição social de que o papel da empresa é realizar doações, principalmente doações em dinheiro, ou de alimentos ou de equipamentos [...] ainda a gente não tem constituída uma lógica de parceria e de co-participação mesmo, de ambos os lados, e não apenas de fazer a doação, virar as costas e ir embora e a instituição que se vire para aplicar aquela doação recebida [...] é por esta razão que a gente continua com este plano da parceria, mas estamos efetivamente estudando o melhor formato de realizar este tipo de trabalho [...]” (Entrevistado AB9)

ÉTHIQUE d’ENTREPRISE - Contenu et Fixation d’Objectifs

“Definição/acompanhamento de objetivos e metas empresarias ligados ao desenvolvimento sustentável [...] acompanhamento de indicadores exigidos por lei em cada país ou aqueles definidos em comum [...] acompanhamento de índices de sustentabilidade empresarial das bolsas de valores de cada país ou daqueles mais reconhecidos, como o *Down Jones Sustainability*.” (Entrevistado AB9)

“Mas nós temos um planejamento ainda bastante ligado à dimensão *profit*, mesmo, agora, isto não quer dizer que a gente não realize trabalhos nas outras duas dimensões [...]” (Entrevistado AB9)

“Então optamos por lançar um programa onde a gente fosse trabalhar com pequenas comunidades do Brasil afora, para atender uma parte que está dentro do DNA da empresa que é o desenvolvimento do Brasil, de alguma forma, nós fizemos o desenvolvimento do Brasil [...] e daí decidimos que o programa ia ser trabalhar só com produtos sustentáveis, porque as comunidades iam ter que demonstrar que respeitam a natureza, fazem a geração de inclusão social e etc [...]” (Entrevistado AB11)

ÉTHIQUE d’ENTREPRISE - Posture d’Entreprise

“Então, esta posição, por parte da empresa, certamente existe, agora, certamente, a gente tem também que concordar que a empresa existe para realizar o trabalho fim a que ela se propõe, então, a dedicação da direção para as questões de desenvolvimento sustentável, sem sombra de

dúvida, é muito menor do que a dedicação para as atividades do dia-a-dia [...] e a consciência para o desenvolvimento sustentável é algo que vai ganhando corpo dentro da empresa, então aquilo que eu te falei da empresa ser agente de desenvolvimento por uma razão de negócio, é uma postura que nós também estamos ampliando, porque até pouco tempo e para muitos dos nossos executivos, pode ficar a idéia de que se faz um trabalho destes por filantropia, porque nós vivemos em um país carente, que tem muitas exigências e demandas sociais, nós podemos dar algumas migalhas para iniciativas sociais, então esta postura de filantropia ainda existe, e nós estamos fazendo uma transição na verdade e eu acho que é muito legal observar isto acontecendo na empresa.” (Entrevistado AB9)

“A gente reconhece o papel que uma empresa do nosso porte tem no desenvolvimento, não só econômico, mas também no desenvolvimento social e ambiental.” (Entrevistado AB9)

“A gente entende que a empresa pode ser um agente de transformação, mas não por uma questão de filantropia ou de devolução de algo que ela retira da sociedade [...] não, a postura é de que ela é agente de desenvolvimento por razões do seu negócio que só vai desenvolver como empresa se ela promover o desenvolvimento do meio onde ela se insere [...]” (Entrevistado AB9)

“Então, nós entendemos que é esta capilaridade, esta penetração na comunidade, um dos pontos de partida, para que a gente tenha uma postura de empresa, quase como uma ativo da própria comunidade, ou seja, nós queremos representar para a comunidade, um ponto de referência, não apenas no comércio de produtos, mas também no seu desenvolvimento [...]” (Entrevistado AB9)

“Nós podemos afirmar, sem sombra de dúvidas, que esta postura de co-responsabilidade, esta postura de participação está presente na diretriz da alta-direção [...] está presente na forma como a empresa se comporta [...] isto como orientação estratégica, tanto é que a empresa constitui uma área como o Instituto, como um centro de excelência nas questões de responsabilidade sócio-ambiental e de desenvolvimento sustentável, então, isto está declarado na estrutura atual da empresa, apesar de nós não termos uma área formalmente constituída, porque nós entendemos que a atuação em responsabilidade social, deve percorrer a empresa toda, permear todas as atividades de negócio, mas no que diz respeito à orientação, à postura, o Instituto está aqui como este centro de excelência [...]” (Entrevistado AB9)

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - Sensibilisation et Échange d’Information sur le Développement Durable

“Em 2001, existia uma iniciativa da diretoria de RH do Grupo A de aproximar os RHs de todas as subsidiárias, e eles nos convidaram para ir na França, onde nós fizemos a primeira reunião, em um seminário internacional, e no ano seguinte foi marketing, e desde 2001, nós nos reunimos anualmente e temos estreitado os laços [...]” (Entrevistado AF10)

“Oportunidades de troca de informações e experiências, por meio de relatórios, fóruns específicos sobre o assunto etc [...] valorização de experiências positivas e com bons resultados, especialmente obtidas por unidades de negócios, suas lojas e equipes de trabalho.” (Entrevistado AB9)

“Eu acho que a gente tinha que poder ter um tempo maior dedicado ao estreitamento deste relacionamento, porque não dá para fazer isto por e-mail [...] ao invés de ter um seminário anual de RH, deveria ter seminários de desenvolvimento sustentável, por exemplo, esta possa ser uma sugestão prática [...] porque é olho no olho [...] porque um relatório, ele frio, você muitas vezes [...] eu mesmo estava fazendo agora com uma pessoa do meu time [...] quando a gente vê este número, o que está contido, quando a gente fala indicador, tem o seguinte, analisa o indicador, mas com restrição, porque muitas vezes a composição deste indicador nada tem a ver [...] se você não está muito próximo, você está comparando coisas totalmente distintas [...] então eu acho que uma das iniciativas é ter um fórum de desenvolvimento sustentável [...] até porque eles têm experiência e boas práticas, para que a gente possa estar usufruindo disto [...] e segundo, talvez seja estabelecer indicadores, porque você precisa de metas, para que a empresa possa atingir novos patamares, ela precisa ter metas, e eu acho que nós somos carentes de metas [...]” (Entrevistado AB10)

“Eu acho que seria muito interessante a gente fazer um encontro de programas similares, onde nós tivéssemos um espaço para cada um apresentar o seu e trocar experiências [...] esta oportunidade eu tive no BID agora que eu te falei [...] eram 9 empresas da América Latina, embora o programa deles não tenha esta preocupação tão grande como a gente tem, nós pudemos trocar muita idéia de dificuldades [...] então eu acho que foi muito interessante [...] uma outra forma seria fazer um *business case* e divulgar [...] mas é muito frio, as vezes você não tem a possibilidade de fazer uma pergunta [...]” (Entrevistado AB11)

“O mais importante é a troca de informações para a solução de problemas [...] muitas vezes a gente está emperrado para algum problema, e eles já encontraram uma solução para alavancar o programa [...]” (Entrevistado AB12)

“Acho que a gente pode trocar muito esta experiência, como que as lojas cuidam dos seus resíduos, se elas têm [...] eu acho que seria muito importante [...] porque esta parte interna, de envolvimento de funcionários é muito importante [...] isto ainda é um pouco fraco da nossa iniciativa [...] em termos de troca, é ver se tem algo que eles já fazem que a gente poderia trazer para cá [...] e daí acho que tem coisas em comum [...] problemas ambientais e de governo [...] enfim, conhecer as iniciativas mais avançadas lá [...]” (Entrevistado AB13)

“No nosso caso está muito ligado à dejetos e embalagens pós consumo, em virtude de ser o nosso negócio né [...] essa foi a escolha de se trabalhar no meio ambiente [...] somos distribuidores de embalagens, então, a gente viu que uma coisa que seria muito importante para o negócio seria criar algo que ajudasse a conscientizar o consumidor [...] então há 5 anos nós começamos a trabalhar

esta questão de coleta seletiva, e de conscientização do consumidor, por meio da instalação de postos de coleta nas lojas, então é muito interessante, pois nos estacionamentos nós criamos um espaço para isto, é um momento que ele está pensando em compras, então é um momento fácil de conseguir abordar e conversar, de ter uma interação [...] e tudo que a gente pede é que ele nos traga a embalagem depois do consumo [...]” (Entrevistado AB13)

“Dentro da questão do meio ambiente, nós fazemos também um trabalho que é um pouco mais amplo, que é com as escolas [...] daí a gente fala sobre toda a cadeia de consumo [...] este projeto de consumo consciente tem esta missão de formar esta nova geração de consumidores que já está mais consciente sobre as suas escolhas e aí a proposta é juntar este conteúdo pedagógico dos cursos regulares e juntar com a experiência de campo [...] no caso a gente leva a sala de aula para a loja, e transforma a loja em uma sala de aula [...] é um trabalho feito por educadores mesmo [...] nós desenvolvemos este projeto junto com pedagogos, e por isto que é um projeto muito reconhecido nas escolas [...] pois consumo consciente faz parte do programa das escolas hoje e o Grupo A Brasil é uma oportunidade grande de uma vivência de campo [...] então, as atividades são lúdico-educativas dentro das lojas [...] para você ter uma idéia dos assuntos abordados são cidadania, mundo moderno, direitos e responsabilidades, consumo consciente, validade, origem [...]” (Entrevistado AB13)

“A gente tem as atividades educacionais [...] então nós criamos eventos [...] os folhetos institucionais, o treinamento de atendentes, pois eles têm que estar constantemente atualizados [...] a gente faz um trabalho com criança que é pontual [...] como aqui foram oficinas [...] no mês do meio ambiente [...] escolas e tal [...] a questão da capacitação é importante pois eles são os porta vozes do projeto em cada uma das lojas, então o contato deles com o consumidor é direto [...] nós criamos ações para que o consumidor pudesse juntar selinhos e ganhar kits [...] a gente tem o histórico que toda vez que o consumidor participa de uma ação desta, ele vem por causa do brinde, mas depois ele não deixa de fazer, a maioria continua praticando, pois viu [...]” (Entrevistado AB13)

“Utilização da estrutura para mobilizar consumidores/clientes em torno das causas abraçadas pelo Grupo.” (Entrevistado AB9’)

“A segunda estratégia é a realização de parcerias, ou com ONGs ou com órgãos públicos para que a gente possa ter um atendimento em escala, transferindo a tecnologia desenvolvida nas casas, para estas Instituições, formando educadores destas instituições sociais ou públicas, para que eles desenvolvam o mesmo trabalho, e a gente possa ter um atendimento em maior escala [...]” (Entrevistado AB9)

GROUPE B

GOVERNANCE d'ENTREPRISE - Structure du Département de Développement Durable

“Sempre eu tenho que aplicar este conceito [...] pensar global e agir localmente [...] a minha abordagem tem que ser diferente [...]” (Entrevistado BB9)

“Sou só eu [...] eu sou o responsável, sou eu que vou à campo formar as pessoas, não tenho uma equipe [...] minha seção aqui não é de sustentabilidade [...] eu me reporto à área de prevenção de risco [...] a direção foi sensibilizada para a responsabilidade social empresarial, que se traduz no investimento social privado, que não seria a nossa responsabilidade social corporativa como um todo [...]” (Entrevistado BB9)

GOVERNANCE d'ENTREPRISE - Division de Résultats avec les Stakeholders

“Como são 145 lojas, nós orientamos as lojas para procurar ONGs locais, que possam desenvolver uma ação com elas.” (Entrevistado BB9)

ÉTHIQUE d'ENTREPRISE - Contenu et Fixation d'Objectifs

“Temos a replicação do dia mundial do meio ambiente, isto é uma replicação da França [...] as lojas compraram mesmo esta ação [...] você recebe escolas, alunos, recebe uma ONG que trabalha com a questão ambiental e esta ONG faz uma palestra aos alunos [...] então estamos conscientizando também a comunidade [...]” (Entrevistado BB9)

“Para o Grupo B, o Brasil é um dos países mais importantes do Grupo no mundo que trabalha esta parte de sustentabilidade [...] nós temos aqui um programa chamado garantia de origem [...] para um produto ser chamado e etiquetado com o selo garantia de origem ele tem que atender 5 pontos: um produto extremamente saudável (que não tenha nenhum ingrediente polêmico ao consumidor); sabor, o sabor mais autêntico possível, completar o ciclo normal da fruta ou da verdura, cuidar também do bem estar do animal; aspecto visual; ecologicamente correto, reciclagem e outras coisas mais; socialmente correto [...] toda a parte social tem que ser integrada [...]” (Entrevistado BB10)

ÉTHIQUE d'ENTREPRISE - Posture d'Entreprise

“Valorizar mais nossa participação junto a grandes instituições e entidades que promovem a cultura da Sustentabilidade Empresarial [...] em âmbito Internacional com instituições como ONU, GRI, etc.” (Entrevistado BB9)

“A direção apoia muito, tanto é que é um programa mundial do Grupo [...]” (Entrevistado BB10)

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable

“Sim [...] isto, nós temos uma plataforma de colaboração via intranet [...] nós conseguimos trocar informações, arquivos em cada país, e até propor novas ações [...] a entrada de informações é livre [...] o interlocutor de cada país tem a liberdade de propor novas ações [...] trocar com os outros países [...]” (Entrevistado BB9)

“Nós somos interligados por intranet e internet, em cada produto é colocado uma ficha técnica dizendo como foi produzido e porque foi produzido [...] é formal [...] Com certeza, temos reuniões, temos vistas do mundo e nós também vamos [...] além de conferência, são visitas técnicas pessoais, sem periodicidade, sempre que se achar importante [...]” (Entrevistado BB10)

“Sim [...] através do GRI [...] eu posso me comparar com os outros países onde o Grupo está presente, tudo isto com base nestes indicadores [...]” (Entrevistado BB9)

“Por enquanto a política está na tentativa de monitorar os nossos impactos, e por outro lado, de tentar sensibilizar os nossos funcionários que eles têm um papel para a sustentabilidade [...] então nós fazemos ações de sensibilização interna [...] chegamos a criar um *folder* sobre o que é o desenvolvimento sustentável, o envolvimento do Grupo no mundo [...] nós temos muito forte um programa de voluntariado empresarial, em que o Grupo cede horas para que os funcionários possam participar [...]” (Entrevistado BB9)

“Temos um programa de portas abertas para clientes e funcionários [...] a gente traz produtores para um anfiteatro para explicar o que é este conceito, dando bons exemplos [...] também temos um outro que levamos funcionários e clientes para o campo para conhecer todo o ciclo [...] temos também um programa com crianças [...] visando incentivar à um consumidor consciente [...]” (Entrevistado BB10)

GROUPE C

GOUVERNANCE d'ENTREPRISE - Structure du Département de Développement Durable

“A gente precisa compreender que a questão da sustentabilidade não está na mão de poucos, mas na mão de todos, é algo que perpassa todas as funções empresariais [...] mas é verdade que é preciso ter alguns que vão estar mais atentos que vão participar de fóruns, de discussões para trazer coisas para dentro da empresa [...] a idéia entre nós é assim [...]” (Entrevistado CB3)

“A estrutura do Grupo C Brasil 3 desde o início sempre foi muito enxuta [...] o departamento de comunicação aqui tem eu e mais uma pessoa [...] mas existe um comitê que toma as decisões quanto aos projetos [...] nós temos um gerente de RH e é ele que representa a empresa na comunidade [...] eu na verdade coordeno o programa e os projetos e ele é o líder para a comunidade [...] aí tem um comitê, com um diretor, o RH, um membro do jurídico, um membro do

financeiro [...] tem este comitê, mas eu e o RH é que nos envolvemos mais diretamente com o projeto [...]” (Entrevistado CB5)

“Você deve ter percebido que não existe na estrutura uma área específica para a sustentabilidade, pois a gente entende que sustentabilidade é um tema transversal, que tem que ser inserida na empresa [...] a gente não sentiu a necessidade [...]” (Entrevistado CB4)

“A responsabilidade da questão da sustentabilidade é de muitos [...] então a questão é transdisciplinar, é interdisciplinar e é multidisciplinar [...] a questão da sustentabilidade é esta coisa que perpassa as funções [...]” (Entrevistado CB3)

“Eu acho que estas áreas de desenvolvimento sustentável são importantes para a aglutinação de informações, de relatos, e de fomento pelo tema, mas não pode ser responsável pelo tema, pois isto não existe [...] é como a questão de qualidade [...] a questão do desenvolvimento sustentável tem que estar no dia a dia de cada um, no meu dia a dia aqui na Fundação, ao comprar uma ação de comunicação [...] eu tenho que ter algo ligado a desenvolvimento sustentável em mente [...] todos os profissionais, alguns mais e outros nem tanto, tem condições de mudar seus processos de trabalho a luz deste conceito em seu dia a dia [...]” (Entrevistado CB6)

“Eu trabalho na Fundação Grupo C Brasil 3 que cuida da relação com a comunidade [...] pelo fato da Fundação estar nesse meio já há algum tempo, o nosso contato com este tema é maior e nós temos uma função informal de indução deste tema de responsabilidade social no Grupo C Brasil 3 [...] nós somos um difusor de conceitos em relação à este tema [...] nós influenciemos o relacionamento [...]” (Entrevistado CB6)

GOUVERNANCE d'ENTREPRISE - Répartition de Résultats avec les Stakeholders

“Dentro da linha do meio ambiente, a gente tem um outro projeto que é o projeto protegendo os costões [...] é um apoio a um grupo de maricultores da região [...] então este projeto ajuda na empregabilidade das pessoas aqui, um dos depoimentos é que as famílias estão unidas de novo, pois o negócio deu certo [...] foi uma atividade que fez as pessoas ficarem mais na cidade de novo [...] este resgate familiar [...]” (Entrevistado CB5)

“O primeiro projeto que foi o concurso escolar começou em 2001 [...] e eles já começaram com o projeto escolar, que é um projeto voltado para o meio ambiente, que vise a conscientização das crianças quanto ao meio ambiente [...] dali em diante a gente começou a ver as necessidades da cidade, eles iam trazendo projetos e nós iam tentando entender [...]” (Entrevistado CB5)

“A primeira coisa e principal é que nós tenhamos bons resultados econômicos [...] a palavra sustentar, significa não somente sustentar a si mesmo, mas as vezes, a família, uma sociedade [...] assim a primeira obrigação social de um Grupo é o lucro [...] pois sem lucratividade a gente já começa sem atender as questões sociais e ambientais [...] você não conseguirá atender bem os seus

funcionários [...] você não consegue recolher os tributos para contribuir com a geração de riqueza no país [...] você não tem um caixa para poder investir no seu negócio e apontar perenidade para ele [...] porque a palavra sustentável está muito conectada a esta visão de futuro [...] portanto, a lucratividade tem que permitir que possamos investir no nosso negócio, gerando mais empregos, pagando os impostos [...] então, para que possamos colocar mais e mais pessoas no mercado [...]” (Entrevistado CB3)

“Esta é a nova riqueza [...] e nós temos que observar neste valor adicionado, como foi a sua distribuição [...]” (Entrevistado CB3)

ÉTHIQUE d’ENTREPRISE - Contenu et Fixation d’Objectifs

“Então, o resumo desta opera toda é que se você não tem lucro, ao invés de estar retornando à sociedade, você está tomando da sociedade [...] então por isso, nós traduzimos este *profit* com um sentido bem amplo [...] eu falo lucro social [...]” (Entrevistado CB3)

“Projetos de CDM (*Clean Development Mechanism*) dentro do Tratado de Kyoto, na busca de também contribuirmos com o enorme desafio mundial de minimizar as emissões de CO2 e atenuar os efeitos das mudanças climáticas [...] Participar e prover recursos para que o *déficit* habitacional brasileiro possa ser melhor atacado, uma vez que somos uma indústria de base [...] Ações sociais, em rede com governo e sociedade civil organizada e empreendedores sociais, para promover debate e aperfeiçoamento das políticas públicas, para infraestrutura, para saneamento, habitação, educação, meio ambiente, especialmente na questão água, etc.” (Entrevistado CB3’)

“Uma visão de futuro, o estabelecimento de políticas para cada área [...] estabelecer para cada uma das áreas, metas, ações, buscando atingir alguns resultados muito mais motivadores para continuar [...] mas um trabalho continuado, não só um *workshop* de uma semana [...] eu tenho a esperança que isto seja feito, se eu pudesse interferir, eu também faria [...]” (Entrevistado CB6)

“Não existe uma camisa de força não [...] a gente tem uma certa independência mas é óbvio que a gente tenta se alinhar com a diretoria corporativa do Grupo C [...] uma coisa que ajudou muito a empresa fazer parte do Grupo C é que a gente já pensava muitas coisas parecidas com o Grupo C [...] o que a gente recebe em termos de orientação que é algo muito informal, vamos tentar nos alinhar [...]” (Entrevistado CB4)

“A realidade da Europa é diferente da realidade daqui, então a gente tem que adaptar a realidade de onde a empresa está inserida [...] a sustentabilidade e não o paternalismo é a base para todo mundo [...] as vezes você pode doar alguma coisa, mas você precisa conscientizar e mostrar que este não é o caminho [...] a gente tem isto, mas a gente tem a possibilidade de adaptar a estratégia a realidade local [...] se o projeto não cabe para a minha comunidade a gente não vai utilizar, a gente vai adaptar [...]” (Entrevistado CB5)

“Isto até é um fenômeno interessante, porque aqui na Fundação, temos programas que não tem lugar na Europa, a Europa não tem as carências que temos aqui [...] na Europa não tem a necessidade de alguns programas sociais como fazemos aqui [...] então, esta permissividade deve existir [...] porque se a gente recebe uma orientação dizendo o que temos que fazer, nós criamos um problema sério, pois hoje as comunidades tem uma base muito importante nas empresas [...]” (Entrevistado CB6)

“A gente, em 2002, ao instalar o BSC, a gente já inseriu uma outra perspectiva, que é a quinta, que é a sustentabilidade [...] ela está localizada abaixo da perspectiva mercadológica [...] a gente definiu indicadores que estariam ligados a nossa estratégia de desenvolvimento sustentável e eles são acompanhados regularmente [...]” (Entrevistado CB4)

“Os nossos acionistas e investidores na bolsa eu não tenho dúvida que estão olhando o longo prazo e querem que a empresa se mantenha bem vista [...] e já começa a existir de fato este índice da bovespa para começar a desenvolver na empresa, este tipo de investidor, que quer não somente o retorno econômico, mas o retorno também ambiental [...] é uma evidência mais ainda tem como crescer [...] o próprio Grupo C aí na Europa você pode ver o quanto ele é listado nos *ethical funds* [...] e o nosso Grupo C Brasil é a única que está listada neste pequeno grupo do ISE [...] então eu vejo os investidores cada dia mais procurando investir não com visão de curto prazo de retorno [...] e o longo prazo ele tem absoluta certeza de que a imagem da empresa e a reputação da empresa, isto tudo está embutido [...]” (Entrevistado CB3)

“Você viu a partir do site do Grupo C como um todo, que ele tem a sustentabilidade colocada sobre 4 pilares, *profit, planet, persons, partnership* [...] é exatamente assim que a gente pensa, pois tomando aquele modelo mais conhecido de desenvolvimento sustentável [...]” (Entrevistado CB3)

“O Grupo C Brasil está no índice de sustentabilidade do ISE [...] ainda está havendo esta necessidade de ajuste...existe um outro índice que é da boa cidadania corporativa da revista exame [...] já é um pouco tradicional [...] as empresas fazem questão de estar neste índice [...] outra questão importante foi ter sido reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar [...] isto é novidade, foi este ano mesmo [...] todas as integrantes respondem os indicadores ethos de responsabilidade social [...] as coisas do *global compact* [...]” (Entrevistado CB4)

“Eu acho fundamental que a sustentabilidade não é só uma coisa do negócio [...] tem que levar em conta as realidades locais [...]” (Entrevistado CB3)

ÉTHIQUE d'ENTREPRISE - Posture d'Entreprise

“No Brasil, a gente sabe o quanto estamos devendo em alimentação, em educação, etc [...] então buscamos parceria com o poder público, com o terceiro setor [...] e as demandas sociais, tem algumas de caráter emergencial, como é o caso da fome, como é o caso da enchente [...] há outras

demandas sociais que vão no sentido promocional [...] ao invés de dar o peixe é ensinar à pescar [...] você pode ajudar uma pessoa [...] nós precisamos exigir que nossas ações sejam sócio-transformadoras, precisamos formar redes, ninguém consegue fazer nada sozinho [...]" (Entrevistado CB3)

"A sustentabilidade sempre foi um dos principais focos no apoio ou não do projeto [...] evitando sempre a coisa do paternalismo e da doação [...] claro que acontece uma vez ou outra, mas não é uma prática da empresa [...] a gente procura apoiar projetos que tenham uma continuidade [...]" (Entrevistado CB5)

"Tá muito incipiente [...] e muito desequilibrado, eu acho que a gente tem em alguns diretores isto mais claramente colocado, mas ainda é muito diminuta a consciência em relação à alta direção [...] eu vejo isto mais fortemente arraigado nos gerentes das unidade industriais, eles estão lidando mais com isto no dia a dia, apesar de uma pressão de produção [...]" (Entrevistado CB6)

"Meio ambiente e segurança a gente consegue ser pro-ativo [...] além de seguir as regras [...] a gente sempre procurou ir além [...] nem sempre você consegue, mas no que a gente pode a gente sempre tentou ir um pouco mais [...]" (Entrevistado CB5)

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - Sensibilisation et Échange d'Information sur le Développement Durable

"Existem momentos de sinergia específicos entre o Grupo C mundo, e nós vamos até o Grupo C mundo e a gente faz esta troca, o que está acontecendo em termos de meio ambiente, o que está acontecendo em termos de RH [...]" (Entrevistado CB3)

"O Grupo C internacional tem um cuidado de fazer muitos seminários, muitas conferências, exatamente chamando os profissionais de várias partes do mundo [...] uma vez que elas estão estabelecidas, obviamente que nós vamos fazer a nossa customização [...] fazer a adaptação à nossa realidade [...] claro que existe a globalização da empresa, mas existe uma questão de localidade [...]" (Entrevistado CB3)

"Dentro de casa, como temos uma empresa que é enorme, temos a melhor possibilidade [...] pode ter uma troca eletrônica, mas a troca se dá muito pelos contatos [...] a questão de sustentabilidade para nós é uma coisa impregnada." (Entrevistado CB3)

"Aqui no Brasil, a idéia de comitê de ambiente, comitê de segurança, para que exatamente haja a troca de melhores práticas [...] somos todos uma empresa só [...] normalmente pelos contatos que são muito estimulados pela alta direção e as vezes até mesmo colocados como força tarefa [...] daí as áreas afins vão fazer os contatos [...] isto se dá de uma maneira muito fundamentada no que a direção quer [...] e das demandas [...]" (Entrevistado CB3)

“Quando é o Grupo C que promove o encontro são os gerentes que vão lá [...] no caso do Grupo C Brasil, começou em paralelo um trabalho de identificação de sinergias [...] então todas as áreas de comunicação passaram a se encontrar [...] e isto se tornou rotina [...] depende muito da área [...] isto acontece uma vez a cada 2 meses no mínimo [...] a gente já sabe que para fazer os projetos a gente tem que estar em comunicação com todas as áreas do Grupo [...] então já é uma rotina, esta coisa de se reunir [...] é bastante informal, mas já é uma cultura do Grupo [...]” (Entrevistado CB4)

“Todas as nossas peças de comunicação usam o conceito de sustentabilidade para comunicar dentro da empresa [...] os jornais internos, sempre tem uma parte de conceito e uma parte prática [...] existem também programas que de uma certa forma materializam a nossa preocupação [...] vão desde preocupação ambiental, também para fornecedores [...] desde a questão ambiental até a questão da segurança.” (Entrevistado CB4)

“Aqui na nossa unidade, a gente ainda não tem nenhum programa formalizado para a sensibilização, o que acontece é que tudo que a gente faz a gente comunica, através dos murais, do jornal mensal, e temos a intranet que lá saem algumas notícias.” (Entrevistado CB5)

“Nós temos alguns meios de comunicação constantes, boletins eletrônicos, as ações sociais são amplamente divulgadas nas unidades onde são realizadas, e sempre procurando esclarecer porque estão sendo realizadas, com a justificativa da ação [...]” (Entrevistado CB6)

“Os temas que variam [...] no ano que vem a gente já previu que vamos falar de conscientização para a sustentabilidade [...] a gente sabe que está falando bastante para a comunidade [...]” (Entrevistado CB4)

“O Programa de Educação Ambiental junto aos empregados, junto a escolas das vizinhanças de nossas Unidades [...]” (Entrevistado CB3)

GRUPE D

GOUVERNANCE d'ENTREPRISE - Structure du Département de Développement Durable

“Não existe uma diretoria de desenvolvimento sustentável, existe um diretor de riscos que engloba a questão de meio ambiente e de segurança e de qualidade e daí [...] então o responsável por segurança no Grupo D Brasil é o presidente da subsidiária [...] a gente define as questões de um ponto de vista corporativo [...]” (Entrevistado DB3)

“Nós temos uma centralização, porem a linha de comunicação é funcional e não hierárquica [...] nós estamos divididos em zonas de atuação [...] então a linha hierárquica está sempre diretamente ligada com esta vice presidência [...] o Grupo trabalha um conjunto de políticas e ações nesta área de rh [...] eu tenho no mínimo 4 reuniões anuais com os representantes de rh, e o Grupo, nos passa

através dos distintos canais, qual a atuação que devemos ter [...] claro que a adaptação sempre tem que ter, pois as Filiais são diferente [...] mas as linhas centrais da política de rh são iguais em todas as Filiais do Grupo [...]” (Entrevistado DB4)

“Eu acho que o fundamental é que cachorro sem dono ou com vários donos morre de fome, você precisa determinar uma pessoa na estrutura que possa integrar as informações, que a gente tente organizar as coisas que já são feitas e que a gente possa dar um formato [...] organizar de maneira estruturada localmente, isto poderia nos ajudar [...]” (Entrevistado DB4)

“Nomeiam um diretor para cuidar do desenvolvimento sustentável, esta pessoa organiza as informações e você acaba reunindo e vendo como você trabalha [...]” (Entrevistado DB4)

GOUVERNANCE d’ENTREPRISE – Répartition de Résultats avec les Stakeholders

“Estamos tentando desenvolver um pouco mais [...] todas ações que eu faça de cunho social, existe um custo-benefício que é muito interessante [...] se a empresa não puder dar recursos financeiros, ela libera funcionários, disponibiliza transporte, e tá ganhando em troca que os funcionários se sentem muito mais [...] primeiro que eles podem ajudar o próximo que na cultura do brasileiro é uma coisa forte [...] na medida que eles vêem que a empresa também se coloca a disposição [...] eles vêem que o corpo diretivo sabe daquela ação, a gente tem difundido isto de forma muito ampla [...] nós não escolhemos ação nenhuma [...] os funcionários que dizem o que devem fazer [...]” (Entrevistado DB4)

ÉTHIQUE d’ENTREPRISE – Contenu et Fixation d’Objectifs

“Grupos internacionais estão começando a ficar mais exigentes, então eles estão começando a fazer uma pré-auditoria, antes de assinar o contrato que acaba se misturando com a de qualidade [...] você fica com índices de sustentabilidade misturados com os de qualidade [...] num questionário gigantesco e que vai passando por área e área [...]” (Entrevistado DB4)

“É novo aqui no Brasil [...] a Matriz tem nos orientado a respeito de determinadas linhas, até porque a gente consolida as informações com a França [...] no momento da consolidação, nós somos obrigados a passar uma série de indicadores que a França já estabeleceu [...]” (Entrevistado DB4)

“Primeiro lugar, uma grande coisa é que o nosso modelo de gestão está bem amarrado [...] o Grupo define alguns objetivos e metas em relação a questão ambiental [...] mais recentemente, uns 3 ou 4 anos, se começou um novo processo, um pouco mais qualitativo, então o Grupo definiu uma série de requisitos e o mundo inteiro participa disto [...] então todos os nossos locais de produção respondem um relatório de meio ambiente [...] então tem indicadores para a produção e os responsáveis locais fazem periodicamente o lançamento destes dados.” (Entrevistado DB3)

“O grupo mudou muito, a internacionalização do Grupo, as pressões de responsabilidade social foram pressionando para uma postura mais *standard* [...] nós temos integrado todas as orientações e políticas de rh do Grupo aqui no Brasil e na América do Sul [...]” (Entrevistado DB4)

“E aí você começa a estabelecer certos indicadores para embasar este desenvolvimento [...] a gente já tem bastante dos pontos que um programa de desenvolvimento sustentável exige, nós já temos no nosso dia a dia [...] se eu estruturo, eu olho tudo o que eu faço [...]” (Entrevistado DB4)

“Isto é considerado um fator primordial para sobreviver [...] a impressão que dá é que o acionista se ele percebe que a empresa não respeita o meio ambiente, a questão de segurança, de diferenças de raças [...] é uma empresa que não vai para frente [...] isto é uma preocupação que é pauta de toda a indústria química em geral [...] é uma demanda que tem uma origem forte no mercado [...] é o acionista que está dando a carta também [...]” (Entrevistado DB3)

“Total [...] sim [...] claro, pois existem algumas questões que são específicas da legislação brasileira [...] então eu peguei os requisitos do Grupo e acrescentei os requisitos legais brasileiros e isto que definiu os indicadores ambientais brasileiros, e isto a gente acompanha mensalmente [...]” (Entrevistado DB3)

ÉTHIQUE d’ENTREPRISE - Posture d’Entreprise

“É muito importante, existe uma reunião de acompanhamento mensal [...] a diretoria do Brasil coloca isto em uma importância altíssima [...] tanto a questão de segurança quanto a questão ambiental [...] pois a gente sabe que ninguém vai conseguir sobreviver senão cumprir com isto [...] e isto é um reflexo de uma preocupação do Grupo [...]” (Entrevistado DB3)

“Mas aqui no Brasil a gente tem uma lei que te obriga a contratar 5% do teu quadro de pessoas que tem deficiência física [...] a gente tem respeitado os 5%, mas se tivermos 6 ou 7, não tem nenhum problema [...]” (Entrevistado DB4)

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - Sensibilisation et Échange d’Information sur le Développement Durable

“Existem seminários todo o ano sobre segurança e meio ambiente e existem algumas, foram feitas *conference calls* com o mundo inteiro [...] a gente treinou todo mundo via internet [...]” (Entrevistado DB3)

“Existe sim, se bem que na minha opinião ela pode ser ampliada [...] existe através dos *flash* de segurança e meio ambiente [...] os países emitem os seus e o Grupo emite um [...] eu recebo da Espanha, da Argentina, de vários países [...] este talvez seja o canal de troca de experiência mais constante [...] existe a questão de orientação de forma geral [...] as boas práticas que partem do campo ou de uma atitude local, a gente consegue ver através do *flash* [...] é um jornal [...] existe também a troca informal [...] quando eu tenho dúvidas, eu ligo direto para a França, as vezes eu

falo com o pessoal da Argentina [...] do ponto de vista informal, tem mais das pessoas que a gente conhece de forma geral [...]” (Entrevistado DB3)

“O que a gente tenta fazer é integrar ações e tenta aproveitar experiências [...] tem os indicadores de RH consolidados pela França [...] e aí a gente começa a analisar e depois são colocados que tipo de programas cada um vem fazendo [...] nós temos uma base de dados comum para a área de RH, para postar assuntos, formulários, manuais, políticas que possam ser divididas com os outros integrantes do Grupo, nós temos dentro da nossa intranet, um *link* que a gente pode usar [...] eu posso conversar com qualquer colega da Ásia ou com qualquer integrante do RH de outro país [...] mesmo informal [...] nós temos depois destas reuniões, a gente acaba tendo uma integração muito maior [...] na parte de segurança e qualidade ambiental também [...] eu sei que eles têm pelo menos uma reunião por ano [...]” (Entrevistado DB4)

“Uma é o mês da segurança [...] Março é o mês [...] e além deste período [...] a gente tem também a semana de segurança para atender uma exigência legal que é a semana de acidente do trabalho da CIPA [...] então ela vai desde o gerente que faz a abertura e o encerramento [...] até o filho do funcionário que participa da campanha através de competição de desenho [...]” (Entrevistado DB3)

Annexe I – Liste des Documents Analysés du Groupe A

Document	Source
1. Rapport de développement durable 2005 (Monde)	Document Imprimé
2. Brochure des Actions de développement durable 2005 (Monde)	Document Imprimé
3. Rapport annuel (2005) du Groupe (Monde)	Document Imprimé
4. Rapport de développement durable 2004 (Monde)	Document Imprimé
5. Rapport de développement durable 2003 (Monde)	Document Imprimé
6. Rapport de développement durable 2002 (Monde)	Document Imprimé
7. Spécial de la revue Regard (revue interne du Groupe) sur le développement durable	Document Imprimé
8. Guide de nutrition équilibré, développé pour être remis aux clients en France	Document Imprimé
9. Guide d'Ethique Sociale du Groupe Mondial)	Document Imprimé

10. Présentation "Nos principaux enjeux de développement durable"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&lang=fr - En Janvier 2007
11. Présentation "Nos engagements de développement durable"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&id_art=40001020&lang=fr - En Janvier 2007
12. Présentation "Nos actions de développement durable"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&id_art=40001030&lang=fr - En Janvier 2007
13. Présentation "Égalité des chances et Politique de la Ville"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&lang=fr - En Janvier 2007
14. Présentation "Intégration Urbaine"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002100&lang=fr - En Janvier 2007
15. Présentation "Insertion et emploi"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002150&lang=fr - En Janvier 2007
16. Présentation "Formation et Accompagnement des collaborateurs"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002200&lang=fr - En Janvier 2007
17. Présentation "Handpacte"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&lang=fr - En Janvier 2007
18. Présentation "Accord d'Entreprise"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003010&lang=fr - En Janvier 2007
19. Présentation "Bilan de l'accord"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003020&lang=fr - En Janvier 2007
20. Présentation "Le recrutement"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003030

	0&lang=fr - En Janvier 2007
21. Présentation "Le maintien de l'emploi"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003040&lang=fr - En Janvier 2007
22. Présentation "La communication"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003050&lang=fr - En Janvier 2007
23. Présentation "Milieu Protégé"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003060&lang=fr - En Janvier 2007
24. Présentation "Mécénat"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&lang=fr - En Janvier 2007
25. Présentation "Le mécénat culturel"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004020&lang=fr - En Janvier 2007
26. Présentation "Les écoles du Soleil"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004030&lang=fr - En Janvier 2007
27 - Présentation "L'IMS et ADMICAL"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004040&lang=fr - En Janvier 2007
28. Présentation "Groupe A favorise la diversité de ses équipes et le fait savoir"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=5&lang=fr - En Janvier 2007
29. Présentation "La nouvelle gamme écologique, la nature l'adore"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=5&id_art=40005090&lang=fr - En Janvier 2007
30. Présentation "Profil"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=1&lang=fr - En Janvier 2007
31. Présentation "Activités"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&lang=fr - En Janvier 2007

	casino.com/legroupe/?sr=2&lang=fr - En Janvier 2007
32. Présentation "Direction"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=3&lang=fr - En Janvier 2007
33. Présentation "Histoire"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=4&lang=fr - En Janvier 2007
34. Présentation "Actualité"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=5&lang=fr - En Janvier 2007
35. Présentation "Chiffres Clés"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/espinv/?sr=2&lang=fr - En Janvier 2007
36. Rapport Annuel (1999) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA99Comptes.pdf - En Janvier 2007
37. Rapport Annuel (2000) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2000.pdf - En Janvier 2007
38. Rapport Annuel (2001) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2001.pdf - En Janvier 2007
39. Rapport Annuel (2002) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2002.pdf - En Janvier 2007
40. Rapport Annuel (2003) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2003/RA2003.pdf - En Janvier 2007
41. Rapport Annuel (2004) du Groupe Mondial	Site Mondial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2004/RA2004.pdf - En Janvier 2007

42. Présentation "La lettre aux actionnaires"	Site Mondial - http://www.groupe-casino.com/espact/?sr=4&lang=fr - En Janvier 2007
43. Présentation sur le commerce Juste et Rentable en Amérique du Sud	Cd
44. Rapport "Our people, Our cases" de la Filiale brésilienne	Document Imprimé
45. Rapport avec les principaux programmes sociaux et environnementaux de la Filiale brésilienne	Document Imprimé
46. Exemple d'encart d'incitation au triage des déchets	Document Imprimé
47. Exemple d'encart explicatif sur le recyclage	Document Imprimé
48. Exemple d'encart distribué aux clients, expliquant la campagne d'échange de bonus par déchet recyclé	Document Imprimé
49. Projets de recyclage, emballages après consommation	Cd
50. Présentation "Institut Groupe A Brésil - qu'est-ce"	Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/o_que_e.htm - En Janvier 2007
51. Présentation "Institut Groupe A Brésil - mission et valeurs"	Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/missao_valores.htm - En Janvier 2007
52. Présentation "Institut Groupe A Brésil - devise et dimensions"	Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/dimensoes.htm - En Janvier 2007
53. Présentation "Institut Groupe A Brésil"	Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br

historique”	br/instituto/historico.htm - En Janvier 2007
54. Présentation “ Institut Groupe A Brésil méthode de travail”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/metodo_de_trabalho.htm - En Janvier 2007
55. Présentation “ Institut Groupe A Brésil principaux résultats”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/principais_resultados.htm - En Janvier 2007
56. Présentation “ Institut Groupe A Brésil équipe”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/equipe.htm - En Janvier 2007
57. Présentation “ Institut Groupe A Brésil - sport”	Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/esporte.htm - En Janvier 2007
58. Présentation “ Institut Groupe A Brésil musique”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/musica.htm - En Janvier 2007
59. Présentation “ Institut Groupe A Brésil langages”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/linguagens.htm - En Janvier 2007
60. Présentation “ Institut Groupe A Brésil préparation au travail”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/trabalho.htm - En Janvier 2007
61. Présentation “ Institut Groupe A Brésil maisons”	-Site au Brésil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/ - En Janvier 2007
62. Présentation “Connaissez le Groupe A Brésil	-Site no Brasil - http://www.cbd-

historique”	ri.com.br/port/conheca/historico.asp - En Janvier 2007
63. Présentation “ Connaissez le Groupe A Brésil - mission et valeurs”	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/missao.asp - En Janvier 2007
64. Présentation “ Connaissez le Groupe A Brésil - profil”	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/perfil.asp - En Janvier 2007
65. Présentation “ Connaissez le Groupe A Brésil - format de magasin”	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/divisooes.asp - En Janvier 2007
66. Présentation “ Connaissez le Groupe A Brésil - magasins par région”	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/lojas_regiao.asp - En Janvier 2007
67. Présentation “ Connaissez le Groupe A Brésil - centres de distribution”	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/centros_distrib_uicao.asp - En Janvier 2007
68. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (1999)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_1999.asp - En Janvier 2007
69. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2000)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2000.asp - En Janvier 2007
70. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2001)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2001.asp - En Janvier 2007
71. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2002)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2002.asp - En Janvier 2007
72. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2003)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2003.asp - En Janvier 2007

73. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2004)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2004.asp - En Janvier 2007
74. Rapport Annuel du Groupe A Brésil (2005)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2005.asp - En Janvier 2007
75. Bilan Social Groupe A Brésil (2002)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2002.asp - En Janvier 2007
76. Bilan Social Groupe A Brésil (2003)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2003.asp - En Janvier 2007
77. Bilan Social Groupe A Brésil (2004)	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2004.asp - En Janvier 2007
78. Présentation "Groupe A Brésil - Pratiques de Gouvernance Corporative"	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/governanca/praticas_governanca.asp - En Janvier 2007
79. Présentation "Groupe A Brésil - mémoire"	Site au Brésil - http://www.cbd-ri.com.br/port/home/index.asp - En Janvier 2007

Annexe J – Liste des Documents Analysés du Groupe B

Document	Source
1. Présentation "Engagement Groupe B"	Site Mondial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
2. Présentation "Les sacs plastiques durables"	Site Mondial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007

3. Présentation "Nos actions"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
4. Présentation "Partenariat WWF"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
5. Présentation "Académie de la nature"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
6. Présentation "Des courses façon 'développement durable' "	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
7. Présentation "Commerce Equitable"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
8. Présentation "Commerce Solidaire"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
9. Présentation "Utiliser du Papier Recyclé"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
10. Présentation "Que faire de ses cassettes VHS"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
11. Présentation "Les prêts-à-photographier se recyclent"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
12. Présentation "Trier ses déchets"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
13. Présentation "Le recyclage de téléphones portables"	Site Mondial http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/

		ent_durable/ - En Janvier 2007
14. Présentation "Recyclage: les vêtements aussi"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
15. Présentation "Quatre gestes pour économiser l'énergie"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
16. Présentation "Trois gestes pour économiser l'eau"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
17. Présentation "Rouler Écolo"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
18. Présentation "Utiliser des piles rechargeables"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
19. Présentation "Que faire de ses encombrants"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
20. Présentation "Recycler les piles usagées"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
21. Présentation "Recycler ses déchets d'emballages"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
22. Présentation "L'entretien vert du jardin"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
23. Présentation "Faire sa vidange à la maison"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
24. Présentation "Randonnée propre"	Site Mondial	

		http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
25. Présentation "Les alternatives à la voiture"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
26. Présentation "Bien ventiler sa maison"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
27. Présentation "Faites des économies d'énergie"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
28. Présentation "Une maison saine en quatre gestes"	Site Mondial	http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - En Janvier 2007
29. Rapport de Développement Durable 2005 Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/carrefour_rdd_2005_fra/index.htm - En Janvier 2007
30. Rapport de Développement Durable 2004 Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/dd2004fr.htm En Janvier 2007
31. Rapport de Développement Durable 2003 Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/docs/rdd2003part1_fr.pdf - En Janvier 2007
32. Rapport de Développement Durable 2002 Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/docs/developpementdurable_allege_part1_fr.pdf - En Janvier 2007
33. Rapport de Développement Durable 2001 Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/docs/carrefour_rapport_fr.pdf - En Janvier 2007
34. Présentation "Le calendrier de la famille durable"	Site Mondial	http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement_durable/

		pement-durable/telechargement/famille_durable_2006.pdf - En Janvier 2007
35. Présentation "La famille durable à la maison"	Site Mondial	http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement-durable/telechargement/famille_durable_2006.pdf - En Janvier 2007
36. Présentation "La famille durable en vacances"	Site Mondial	http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement-durable/telechargement/famille-durable2004.pdf - En Janvier 2007
37. Présentation "Développer la solidarité"	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/solidairetous.jsp - En Janvier 2007
38. Présentation "Démarches éthiques et sociales"	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/respectpart.jsp - En Janvier 2007
39. Présentation "Garantir la sécurité alimentaire"	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/secualim.jsp - En Janvier 2007
40. Présentation "Respecter l'environnement"	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/environnement.jsp - En Janvier 2007
41. Présentation "Chiffres clés"	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/chiffresCles.jsp - En Janvier 2007
42. Rapport Annuel (1998) du Groupe Mondial	Site Mondial	http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/comptes98-euro.pdf - En Janvier 2007

43. Rapport Annuel (1999) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/comptes99-euro.pdf - En Janvier 2007
44. Rapport Annuel (2000) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/carfinfr.pdf - En Janvier 2007
45. Rapport Annuel (2001) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/carfinfr.pdf - En Janvier 2007
46. Rapport Annuel (2002) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/docs/ra2002financierfr.pdf - En Janvier 2007
47. Rapport Annuel (2003) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/docs/ra2003_rapport_financier_fr.pdf - En Janvier 2007
48. Rapport Annuel (2004) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/ra2004fr.htm En Janvier 2007
49. Rapport Annuel (2005) du Groupe Mondial	Site Mondial http://www.carrefour.com/carrefour_ra_2005_fra/index.htm - En Janvier 2007
50. Présentation "Profil"	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/profil.jsp - En Janvier 2007
51. Présentation "Historique"	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/annees60.jsp - En Janvier 2007
52. Présentation "Nos Activités"	Site Mondial http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/activites.jsp - En Janvier 2007
53. Présentation "...dans le monde"	Site Mondial

	http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/presenceMondiale.jsp - En Janvier 2007
54. Présentation "Organes de Direction"	Site Mondial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/comiteExecutif.jsp - En Janvier 2007
55. Présentation "Nombre de magasins"	Site Mondial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/ouverturesMagasins.jsp - En Janvier 2007
56. Présentation "Ouverture de Magasins"	Site Mondial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/ouvertures.jsp - En Janvier 2007
57. Présentation "Entreprise Citoyenne"	Site Mondial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/entreprise_citoyenne.jsp - En Janvier 2007
58. Présentation "Présence dans le monde"	Site au Brésil - http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
59. Présentation "Trajectoire Groupe B"	Site au Brésil - http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
60. Présentation "Mission et Valeurs"	Site au Brésil - http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
61. Présentation "Nos Couleurs"	Site au Brésil - http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
62. Présentation "Nos Marques"	Site au Brésil - http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007

63. Présentation "Institut de Formation"	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
64. Présentation "Groupe B et Communauté"	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007
65. Rapport Social du Groupe B Brésil (2003)	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/web/br/relat-social/index.htm - En Janvier 2007
66. Rapport Social du Groupe B Brésil (2004)	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/RS2004.pdf - En Janvier 2007
67. Rapport Social du Groupe B Brésil (2005)	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/2005.pdf - En Janvier 2007
68. Présentation "Ligne Vivre"	Site au Brésil http://www.carrefour.com.br/ - En Janvier 2007

Annexe K – Liste des Documents Analysés du Groupe C

Document	Source
1. Présentation "Sustainable Development"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=387 - En Janvier 2007
2. Presentation "Group C and Sustainable Development"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=388 - En Janvier 2007
3. Présentation "Profit"	Site Mondial

	http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=389 - En Janvier 2007
4. Présentation "Financial Profitability"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=390 - En Janvier 2007
5. Présentation "Corporate Governance"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=391 - En Janvier 2007
6. Présentation "People "	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=392 - En Janvier 2007
7. Présentation "Health and Safety"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=393 - En Janvier 2007
8. Présentation "Innovation and Social Development"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=394 - En Janvier 2007
9. Présentation "Planet"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=395 - En Janvier 2007
10. Présentation "Environmental Protection"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=396 - En Janvier 2007
11. Présentation "Innovation and Quality"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=397 - En Janvier 2007
12. Présentation "Partners"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=398 - En Janvier 2007
13. Présentation "Dialogue with Partners"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=399 - En Janvier 2007

14.	Présentation “Responsible Citezenship”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=400 - En Janvier 2007
15.	Présentation “Indicators and Scorecards”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=401 - En Janvier 2007
16.	Presentation “Indicators and Scorecards – Financial Sustainability”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=403 - En Janvier 2007
17.	Presentation “Indicators and Scorecards – Corporate Governance”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=409 - En Janvier 2007
18.	Presentation “Indicators and Scorecards – Health and Safety”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=404 - En Janvier 2007
19.	Presentation “Indicators and Scorecards – Innovation and Social Development”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=407 - En Janvier 2007
20.	Présentation “Indicators and Scorecards – Environmental Protection”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=405 - En Janvier 2007
21.	Presentation “ Indicators and Scorecards – Innovation and Quality”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=408 - En Janvier 2007
22.	Presentation “Indicators and Scorecards – Dialogue with Partners”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=406 - En Janvier 2007
23.	Presentation “ Indicators and Scorecards – Responsible Citizenship”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=410 - En Janvier 2007
24.	Presentation “Group C in numbers”	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=410

	age=74 - En Janvier 2007
25. Présentation "History"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=77 - En Janvier 2007
26. Rapport du Groupe 2005	Site Mondial http://www.arcelor.com/subsite/2005AnnualResults/en/index.php - En Janvier 2007
27. Rapport de Développement Durable du Groupe 2005	Site Mondial http://www.arcelor.com/subsite/2005AnnualResults/en/arcelor_ra_2005.php?lang=en&page=41 - En Janvier 2007
28. Présentation "Code of Ethics"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=331 - En Janvier 2007
29. Présentation "Responsability Principles"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=202 - En Janvier 2007
30. Présentation "Environmental Policy"	Site Mondial http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=105&tb0=0 - En Janvier 2007
34. Présentation "Chiffres du Brésil"	Site au Brésil - http://www.arcelor.com/br/ En Janvier 2007
35. Présentation "Principes et Fondements"	Site au Brésil - http://www.arcelor.com/br/ En Janvier 2007
36. Présentation "Milieu Ambient et Responsabilité Sociale"	Site au Brésil - http://www.arcelor.com/br/ En Janvier 2007
37. Présentation "Responsabilité Sociale"	Site au Brésil - http://www.arcelor.com/br/ En Janvier 2007
38. Rapport de la Filiale brésilienne 2005	Site au Brésil http://www.arcelor.com.br/relatorio_anual2005/index.htm - En Janvier 2007

39. Rapport de la Filiale brésilienne 2004	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findex%2Ehtm</p> <p>En Janvier 2007</p>
40. Rapport de la Filiale brésilienne 2003	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2003%2Fterelatorio%2Eshtml</p> <p>- En Janvier 2007</p>
41. Rapport de la Filiale brésilienne 2002	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2FrelatorioAnual%2Frao2002%2Findex%5Fra%5Fp%2Ehtm</p> <p>- En Janvier 2007</p>
42. Rapport de la Filiale brésilienne 2001	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2FrelatorioAnual%2Frao2001%2Frao2001%2Ehtm</p> <p>- En Janvier 2007</p>
43. Rapport de Développement Durable de la Filiale brésilienne 2005	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com.br/relacoes_investidores/relatorios_stakeholders/relatorio_sustentabilidade/2005/index.html</p> <p>- En Janvier 2007</p>
44. Rapport Social de la Filiale brésilienne 2004	<p>Site au Brésil</p> <p>http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findice%2Findice%2Ehtm</p> <p>- En Janvier 2007</p>
45. Rapport Environnemental de la Filiale	<p>Site au Brésil</p>

brésilienne 2004

<http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findice%2Findice%2Ehtm> - En Janvier 2007

Annexe L – Liste de Documents Analysés du Groupe D

Document	Source
1. Présentation “Qui sommes-nous?”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/overview.html - En Janvier 2007
2. Présentation “Nos activités”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/business_lines.html - En Janvier 2007
3. Présentation “Développement Durable”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable.html - En Janvier 2007
4. Présentation “Valoriser les femmes et les hommes”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-women-men.html - En Janvier 2007
5. Présentation “Créer de la valeur pour les actionnaires”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-shareholder.html - En Janvier 2007
6. Présentation “Préserver la vie et l’environnement”	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-

	environment.html - En Janvier 2007
7. Présentation "Innover pour demain"	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-innovation.html - En Janvier 2007
8. Présentation "Recherche et Développement"	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/shareholder/shareholders_publications_home.html - En Janvier 2007
9. Présentation "Publications"	Site Mondial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=404 - En Janvier 2007
10. Présentation "Gouvernement d'entreprise"	Site Mondial - http://www.airliquide.com/fr/investor/governance.html - En Janvier 2007
11. Rapport du Groupe 2005	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/rapport_annuel_2005_basres.pdf - En Janvier 2007
12. Rapport du Groupe 2004	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/pagraphtranslation/mpg/rapport%20annuel%20complet.pdf - En Janvier 2007
13. Rapport du Groupe 2003	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2003-2-2.pdf - En Janvier 2007

14. Rapport du Groupe 2002	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2002-rapport-institutionnel.pdf - En Janvier 2007
15. Rapport du Groupe 2001	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2001-rapport-institutionnel.pdf - En Janvier 2007
16. Brochure Développement Durable	Site Mondial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/sustainable/broch%20air%20liquidefrok.pdf - En Janvier 2007
17. " Présentation Groupe D Brésil "	Site au Brésil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - En Janvier 2007
18. Présentation "Ressources Humaines"	Site au Brésil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - En Janvier 2007
19. Présentation "Qualité"	Site au Brésil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - En Janvier 2007
20. Présentation "Sécurité et Environnement"	Site au Brésil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - En Janvier 2007

Thèse en portugais

barincruz_1_these_en_portugais.pdf

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luciano Barin Cruz

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE GRUPOS
MULTINACIONAIS**

Porto Alegre

2007

Luciano Barin Cruz

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE GRUPOS
MULTINACIONAIS**

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador no Brasil: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo
Orientador na França: Prof. Dr. Alain Charles Martinet

Porto Alegre

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Barin Cruz, Luciano

Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais / Luciano Barin Cruz – 2007.
439 f. : il.

Tese. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2007.

“Orientadores: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo e Alain Charles Martinet”

1. Estratégia Empresarial 2. Desenvolvimento Sustentável. 3. Teoria da Complexidade. 4. Postura de Concepção. 5. Relação Matriz/Filial. 6. Brasil e França.

Título

CDU 658.012³

Bibliotecário Responsável
Número do Registro no CRB- ____/ ____.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luciano Barin Cruz

Processo de Formação de Estratégias de Desenvolvimento Sustentável de Grupos Multinacionais

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Aida Maria Lovison – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dra. Marie Jose Avenier- Directeur de Recherche au CNRS. CERAG (Université PMF-CNRS)

Prof. Dr. Ahmed Silem – Professeur des Universités EURISTIK/Université Jean Moulin Lyon III

Prof. Dr. Emmanuel Raufflet – HEC Montréal/Canadá

Orientador- Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo - PPGA/EA/UFRGS e CEPAN/UFRGS

Orientador - Prof. Dr. Alain Charles Martinet - Professeur des Universités EURISTIK/Université Jean Moulin Lyon III

**Esta tese é dedicada a meus pais, meus amigos e
a todas as pessoas importantes de minha vida.**

AGRADECIMENTOS

Esta tese é resultado de um grande esforço individual complementado pela enorme contribuição de um grande número de pessoas que cruzaram minha vida nos últimos 4 anos. Quero aqui, me endereçar a estas pessoas para agradecê-las e reconhecê-las como fundamentais para minha caminhada.

Inicialmente agradeço a minha família. Meu pai (Adelino Cruz), minha mãe (Bernadete Barin Cruz) e meu irmão (Rafael Barin Cruz) estiveram sempre presentes e sempre acreditaram e confiaram em mim. Agradeço em especial meu pai que desde cedo me incentivou a trilhar o caminho do conhecimento, sendo sempre um grande incentivador. Agradeço também a Natalia Aguilar Delgado e sua família. Ela, em especial, soube compreender estes últimos 4 anos e esteve sempre ao meu lado quando precisei.

A meus orientadores Prof. Eugenio Avila Pedrozo e Prof. Alain Charles Martinet agradeço por terem confiado em mim e me mostrado caminhos que influenciaram não somente nesta tese, mas também em minha vida. Ao primeiro, agradeço por ter sido sempre um amigo além de orientador, e por ter me mostrado a beleza da complexidade. Ao segundo, agradeço por ter me proporcionado uma experiência internacional inesquecível profissionalmente e pessoalmente, e por ter me mostrado a importância de um posicionamento epistemológico adequado e coerente com nossa postura de vida.

Agradeço também aos professores, funcionários, mestrandos e doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRGS), amigos e colegas que me proporcionaram grandes ensinamentos nas inúmeras discussões que tivemos nestes 4 anos. Agradeço também aos professores, funcionários e doutorandos do Centre de Recherche Magellan de l'IAE, da Universidade Lyon III que também estiveram sempre abertos para discussões e ensinamentos e me proporcionaram ótimos períodos na França. Em especial quero agradecer aos Professores Olivier Brunel, Wafi Chtourou e Hela Chebbi que além de me ajudar neste trabalho, se tornaram verdadeiros amigos. Eu agradeço também ao Sr. Pascal Lelarge que me ajudou durante toda a tese, com o desafio da língua francesa.

Quero agradecer a todos meus amigos e amigas brasileiros e franceses que me ajudaram ou cruzaram meu caminho nos últimos 4 anos. Tenham certeza que sem vocês este trabalho não seria possível.

Por fim, agradeço ao Cnpq e a CAPES por terem financiado esta pesquisa, durante destes 4 anos.

*“Caminante, son tus huellas
El camino, y nada mas;
Caminante, no hay camino,
Se hace camino al andar.
Al andar se hace camino,
Y al volver la vista atras
Se ve la senda que nunca
Se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino,
Sino estelas en la mar”*

Antônio Machado, 1969, pp. 158

RESUMO

Em um contexto de explicitação dos problemas ambientais e sociais que assolam o planeta, causando enormes disparidades entre países, as empresas, e mais fortemente as Multinacionais, se vêem diante da cobrança pela adoção de uma postura de responsabilidade ampliada, ou seja, de incorporação das 3 dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental) em suas estratégias. Esta responsabilização das empresas, traz à tona o problema da gestão dos *trade offs* envolvidos com estas 3 dimensões e, para as Multinacionais, a gestão destes *trade offs* na relação entre Matriz e suas Filiais. Tendo por objetivo, justamente, a proposição de um *framework* baseado em um conjunto de proposições para a concepção do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável, na relação entre Matriz e Filial, de Multinacionais, a presente pesquisa foi conduzida em 3 fases. Adotou-se uma postura epistemo-metodológica de concepção, aceitando a interação entre sujeito e objeto e a intencionalidade do sujeito/pesquisador ao longo da pesquisa, buscando-se explicitamente, a geração de conhecimento aplicável aos gestores dos Grupos estudados. Adotou-se também uma lógica abdução, ou seja, permitindo constantes “idas e vindas” entre teoria e campo empírico, na medida que se avançava nas fases da pesquisa. Assim, na primeira fase buscou-se um aprofundamento teórico sobre Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Sustentável e Teoria da Complexidade, visando dar suporte a pesquisa e a construção de um questionário com roteiro semi-estruturado, para ser aplicado junto a *experts* em desenvolvimento sustentável. Este roteiro foi aplicado na segunda fase da pesquisa, que tinha por objetivo a identificação de temáticas importantes a serem consideradas, em estratégias que levem em conta o desenvolvimento sustentável. Duas etapas foram desenvolvidas nesta segunda fase: na primeira etapa foram entrevistados 10 *experts* brasileiros, com os quais se co-concebeu 8 temáticas iniciais; na segunda etapa foram entrevistados 12 *experts* europeus, com os quais se procurou consolidar as temáticas iniciais, co-concebendo com os mesmos, 4 temáticas consolidadas (Relação com os Stakeholders, Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional). Estas temáticas consolidadas serviram de base para a terceira fase, onde foram realizados 4 estudos de caso (Grupos A, B, C e D), em Grupos Multinacionais com a Matriz na França ou Luxemburgo e uma Filial no Brasil. A confrontação entre os estudos de caso, as entrevistas com os *experts*, o referencial teórico e a atitude inventiva do pesquisador possibilitaram a emergência de 7 proposições epistêmicas (estratégia de desenvolvimento sustentável vista a partir de princípios da teoria da complexidade, ou seja, dialógica, recursividade, retroativa, holograma e auto-eco-reorganização), 12 proposições conceituais (governança empresarial, ética empresarial, e aprendizagem organizacional) e 16 proposições operatórias (governança empresarial - estrutura da área de desenvolvimento sustentável e divisão de ganhos com os stakeholders; ética empresarial - conteúdo e fixação de objetivos e postura empresarial; aprendizagem organizacional - sensibilização e troca de informações sobre o desenvolvimento sustentável), que em conjunto formam o *framework* proposto aqui. Assim a presente pesquisa contribui com avanços epistemológicos e metodológicos para a área de Gestão, além de avanços teóricos para a estratégia empresarial (quando integrada com as discussões sobre desenvolvimento sustentável e teoria da complexidade), e de avanços para os Grupos Multinacionais, através do conjunto de proposições.

Palavras-Chave: Estratégia Empresarial; Desenvolvimento Sustentável; Teoria da Complexidade; Postura de Concepção; Relação Matriz/Filial; França e Brasil.

ABSTRACT

Considering the innumerable environmental and social problems which are devastating the world and increasing differences among countries, companies are demanded, more precisely Multinationals, to stand for a responsible posture, i.e. the incorporation of the 3 dimensions of sustainable development in their strategies (economical, social and environmental). This responsibility from the companies arises the problem of *trade off* management connected to the 3 dimensions, and for the Multinationals *trade off* management among the Headquarter and its Subsidiaries. This research was conducted in 3 phases aiming the proposition of a framework based on a set of propositions for the conception of a sustainable development strategy formation process in the relation between Multinational Headquarters and Subsidiaries. An epistemic-methodological positioning was adopted, accepting the interaction between subject (researcher) and object and the intentionality subject/researcher throughout the research, explicitly searching for the knowledge generation applicable to the managers from the studied Groups. It was also adopted an abductive logic, i.e. allowing regular “come and go” between the theory and the empirical field as the research advanced. Thus, in the first phase theoretical deepening about Company Strategy, Sustainable Development and Complexity Theory was intended, aiming to support the research and the construction of a semi-structured questionnaire in order to be applied to the sustainable development experts. This script was applied in the second phase of the research, which expected to identify some important thematics to be considered, within the strategies that take into account the sustainable development. Two steps were developed in this second phase: in the first phase 10 Brazilian experts were interviewed, where 8 initial thematics were co-conceived; in the second phase, 12 European experts were interviewed, where it was tried to consolidate the initial thematics and then co-conceiving 4 consolidated thematics (Stakeholders Relation, Enterprise Governance, Enterprise Ethics and Organizational Learning). These consolidated thematics were the basis of the third phase where 4 case studies were conducted (Groups A, B, C and D) with Multinational Groups having the Headquarter in France or Luxemburg and a Subsidiary in Brazil. The confrontation among the case studies, the expert interviews, the theoretical referential and the inventive attitude from the researcher made possible the emergence of 7 epistemic propositions (development of sustainable strategy from the complexity theory principles, which is dialogical, recursivity, retroactive, hologram and auto-eco-reorganization), 12 conceptual propositions (Enterprise Governance, Enterprise Ethics and Organizational Learning) and 16 operational propositions (Enterprise Governance – the structure of the sustainable development area and the sharing of profit with stakeholders; Enterprise Ethics – objective content and fixation and enterprise position; Organizational Learning – consciousness and information exchange about sustainable development), which here compose the proposed framework. Thus the present research contributed with epistemological and methodological advanced for the area of Management, and also theoretical advances for the enterprise strategy field (when integrated with the discussion about sustainable development and complexity theory), and advances for Multinational Groups through a set of prepositions.

KEY-WORDS:

Enterprise Strategy; Sustainable Development; Complexity Theory; Conception Positioning; Headquarter/Subsidiary Relation; France and Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1 - Quatro motores descontrolados da modernidade.....	20
Figura 1.2 - Esquema das 4 partes da pesquisa	24
Figura 3.1 - Os 4 tipos de pesquisas de inspiração construtivista em Gestão.	55
Figura 3.2 - Avanço pelos questionamentos que deram origem a questão problema	57
Figura 3.3 - Esquema da Pesquisa Realizada	75
Figura 6.1 - Circuito Tetralógico da Complexidade.....	146
Figura 8.1 - Estrutura de Desenvolvimento Sustentável do Grupo	260
Figura 9.1 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas.....	358
Figura 9.2 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas e Conceituais.....	364
Figura 9.3 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas, Conceituais e Operatórias	374

LISTA DE TABELAS

Tabela 8.1 – Perfil do Grupo A nos últimos anos	188
Tabela 8.2 – Perfil do Grupo A nos diferentes países de atuação	188
Tabela 8.3 - Desafio Produção	190
Tabela 8.4 - Desafio Logística-Transporte	190
Tabela 8.5 - Desafio Distribuição-Restauração	191
Tabela 8.6 - Desafio Consumo	192
Tabela 8.7 – Indicadores do Grupo A na França.....	197
Tabela 8.8 - Distribuição de lojas do Grupo A Brasil pelo território nacional.....	201
Tabela 8.9 - Evolução do investimento ambiental e social do Grupo A Brasil.....	202
Tabela 8.10 - Indicadores de Diversidade do Grupo A Brasil.....	202
Tabela 8.11 - Divisão dos resultados financeiros do Grupo A.....	210
Tabela 8.12 - Perfil do Grupo B nos últimos anos	246
Tabela 8.13 - Perfil do Grupo B nos diferentes países de atuação	247
Tabela 8.14 - Indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável e performance na França	252
Tabela 8.15 - Indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável e performance no Brasil	255
Tabela 8.16 - Divisão dos resultados financeiros do Grupo B	263
Tabela 8.17 - Indicadores de Rentabilidade Financeira do Grupo C.....	293
Tabela 8.18 - Indicadores de Governança Corporativa do Grupo C	293
Tabela 8.19 - Indicadores de Saúde e Segurança do Grupo C	293
Tabela 8.20 - Indicadores de Inovação e Desenvolvimento Social do Grupo C.....	294
Tabela 8.21 - Indicadores de Proteção Ambiental do Grupo C.....	294
Tabela 8.22 - Indicadores de Inovação e Qualidade do Grupo C.....	295
Tabela 8.23 - Indicadores de Diálogo com os Parceiros do Grupo C	295
Tabela 8.24 - Indicadores de Cidadania Responsável do Grupo C	296
Tabela 8.25 – Perfil da Filial brasileira do Grupo C	298
Tabela 8.26 - Perfil da Filial brasileira do Grupo C	298
Tabela 8.27 - Indicadores financeiros aos Acionistas	327
Tabela 8.28 - Indicadores de Segurança.....	327
Tabela 8.29 - Indicadores de Meio-Ambiente	327
Tabela 8.30 - Indicadores de Recursos Humanos.....	328
Tabela 8.31 - Indicadores de Inovação.....	328

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Postura de Concepção	51
Quadro 3.1 - Características de base da Pesquisa.....	55
Quadro 3.2 - Experts entrevistados no Brasil e na Europa.....	59
Quadro 3.3 - Resumo da Fase II.....	61
Quadro 3.4 - Perfil dos Entrevistados no Grupo A.....	65
Quadro 3.5 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo A	66
Quadro 3.6 - Características dos Entrevistados no Grupo B	67
Quadro 3.7 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo B	68
Quadro 3.8 - Características dos Entrevistados no Grupo C	69
Quadro 3.9 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo C	70
Quadro 3.10 - Características dos Entrevistados no Grupo D.....	71
Quadro 3.11 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo D	71
Quadro 3.12 - Mapa dos Procedimentos Metodológicos	74
Quadro 4.1 - Características de Coordenação e Controle da relação Matriz/Filial	96
Quadro 4.2 - Principais elementos teóricos mobilizados do Capítulo.....	98
Quadro 5.1 - Evolução do Ambiente Mundial	101
Quadro 5.2 - Indicadores do GRI.	114
Quadro 5.3 - Indicadores do Instituto Ethos.....	115
Quadro 5.4 - Indicadores do DJSI.	116
Quadro 5.5 - Diferenças e Similaridades entre Indicadores e Relatórios Internacionais de Sustentabilidade.....	118
Quadro 5.6 - Governança entre o referencial financeiro e o referencial sustentável.....	129
Quadro 5.7 - Resumo das Proposições que serão retidas deste capítulo	140
Quadro 6.1 - Resumo dos Princípios Retidos.....	161
Quadro 7.1 - Temática Consolidada “Relação com os Stakeholders”	175
Quadro 7.2 - Temática Consolidada “Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”	176
Quadro 7.3 - Temática Consolidada “Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”	177
Quadro 7.4 – Temática Consolidada “Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”	178

Quadro 8.1 - Objetivos Ambientais do Grupo A.....	194
Quadro 8.2 - Objetivos Sociais do Grupo A.....	195
Quadro 8.3 - Objetivos Econômicos do Grupo A	196
Quadro 8.4 - Resumo dos Stakeholders e das principais Ações por eixo de atuação do Grupo A Brasil.....	205
Quadro 8.5 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A.....	210
Quadro 8.6 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo A.....	218
Quadro 8.7 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo A	219
Quadro 8.8 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo A	224
Quadro 8.9 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo A.....	230
Quadro 8.10 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo A	239
Quadro 8.11 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo A	240
Quadro 8.12 - Características do Grupo A, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável	242
Quadro 8.13 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo A e proposições teóricas sobre a relação Matriz/Filial	243
Quadro 8.14 - Engajamentos e balanço das principais ações entre 2002-2005.....	250
Quadro 8.15 - Status de alguns dos principais projetos e ações do Grupo B em 2005	251
Quadro 8.16 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo B.....	262
Quadro 8.17 - Diálogo com os Stakeholders.....	265
Quadro 8.18 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo B...	267
Quadro 8.19 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo B.....	268
Quadro 8.20 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo B	272
Quadro 8.21 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo B	275

Quadro 8.22 – Elementos observados e Insights propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo B	281
Quadro 8.23 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo B.....	282
Quadro 8.24 - Características do Grupo B, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável	284
Quadro 8.25 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo B e as propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial	285
Quadro 8.26 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo C.....	304
Quadro 8.27 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo C...	307
Quadro 8.28 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo C.....	308
Quadro 8.29 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo C	312
Quadro 8.30 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo C.....	315
Quadro 8.31 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo C	318
Quadro 8.32 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo C.....	320
Quadro 8.33 - Características do Grupo C, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável	321
Quadro 8.34 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo C e propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial	322
Quadro 8.35 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Estrutura e Tomada de Decisão na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo D	335
Quadro 8.36 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo C...	337
Quadro 8.37 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo D	338
Quadro 8.38 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo D	341
Quadro 8.39 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo D.....	343

Quadro 8.40 – Elementos observados e <i>Insights</i> propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo D	347
Quadro 8.41 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo D	348
Quadro 8.42 - Características do Grupo D, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável	349
Quadro 8.43 - Relação entre os elementos e características do Grupo D e proposições teóricas sobre a relação Matriz/Filial	350

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL -----	19
PARTE I – PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E POSTURA EPISTEMO- METODOLÓGICA-----	25
CAPÍTULO 1 – PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA -----	26
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA -----	27
1.2 OBJETIVO GERAL-----	33
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	34
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA -----	35
CAPÍTULO 2 - POSTURA EPISTEMOLÓGICA -----	37
2.1 UMA POSTURA DE CONCEPÇÃO -----	38
2.1.1 Sistemismo e Sistêmica -----	38
2.1.2 Visão Complexa-----	39
2.1.3 Positivismo e Construtivismo -----	41
2.1.4 Modelização Analítica e Modelização Sistêmica -----	44
2.1.5 Determinismo e Teleologia-----	45
2.1.5.1 Postura em Relação à Disciplina da Estratégia -----	45
2.1.6 Objeto e Projeto de Conhecimento-----	46
2.1.6.1 Postura adaptada a um questionamento no campo da estratégia-----	47
2.1.6.2 Postura adaptada ao objetivo -----	48
2.1.7 Verificação e Invenção-----	50
2.1.8 Consolidando a Postura de Concepção-----	50
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS -----	52
3.1 TIPO E LÓGICA DE PESQUISA -----	53
3.2 FASES DA PESQUISA-----	56
3.2.1 Fase I: Pesquisa de Elementos Teóricos-----	56
3.2.2 Fase II: Pesquisa Teórica e Entrevistas com <i>Experts</i> -----	57
3.2.2.1 Coleta de Dados-----	57
3.2.2.2 Análise dos Dados-----	59
3.2.2.3 Resumo da Fase II-----	61
3.2.3 Fase III –Estudos de Caso -----	62
3.2.3.1 Coleta de Dados-----	64
3.2.3.2 Análise de Dados -----	72
3.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO-----	73
3.3.1 Caminho do pesquisador-----	75
PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO-----	78
CAPÍTULO 4 - ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS -----	79
4.1 ALGUNS ELEMENTOS HISTÓRICOS -----	80
4.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA (DELIBERAÇÃO/EMERGÊNCIA) -----	85

4.3 RELAÇÃO MATRIZ/FILIAL-----	88
4.3.1 Coordenação e Controle pela Expatriação e pela Transferência de Funcionários -----	88
4.3.2 Coordenação e Controle pela Estrutura Organizacional -----	89
4.3.3 Coordenação e Controle pela Troca de Informação -----	90
4.3.4 Coordenação e Controle pela Cultura Organizacional -----	92
4.3.5 Coordenação e Controle pela Justiça Procedural -----	93
4.3.6 Coordenação e Controle pela Fixação de Objetivos -----	95
4.3.7 Consolidando Algumas das Principais Características da Relação Matriz/Filial-----	95
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO -----	97
CAPÍTULO 5 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL-----	99
5.1 HISTÓRICO DA DISCUSSÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -----	100
5.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM SUAS DIFERENTES PERSPECTIVAS -----	105
5.3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS -----	110
5.3.1 Normas, Indicadores e Relatórios para a Sustentabilidade Corporativa-----	111
5.3.2 Algumas Proposições para Compreensão e Aplicação do Desenvolvimento Sustentável nas Estratégias Empresariais -----	118
5.4 CONSIDERAÇÃO DOS STAKEHOLDERS TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -----	123
5.5 GOVERNANÇA EMPRESARIAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL --	127
5.6 ÉTICA EMPRESARIAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -----	130
5.7 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -----	135
5.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO -----	139
5.8.1 Avançando para a Teoria da Complexidade -----	141
CAPÍTULO 6 – TEORIA DA COMPLEXIDADE -----	143
6.1 PRINCÍPIO SISTÊMICO -----	145
6.2 PRINCÍPIO HOLOGRAMÁTICO -----	150
6.3 PRINCÍPIO RETROATIVO -----	152
6.4 PRINCÍPIO RECURSIVO -----	153
6.5 PRINCÍPIO DA AUTO-ECO-RE-ORGANIZAÇÃO -----	155
6.6 PRINCÍPIO DIALÓGICO-----	157
6.7 PRINCÍPIO DA REINTRODUÇÃO DO SUJEITO NO OBJETO ANALISADO-----	160
6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO -----	161
PARTE III – RESULTADOS EMPIRICOS -----	163
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS -----	164
7.1 ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS BRASILEIROS-----	165
7.1.1 Pressão dos Consumidores-----	165
7.1.2 Pressão do Governo -----	166
7.1.3 Pressão da Mídia-----	167
7.1.4 Pressão das ONGs e dos Acadêmicos-----	167

7.1.5 Orientação das Ações Estratégicas -----	168
7.1.6 Diferenças entre Discurso e Prática -----	169
7.1.7 Engajamento da Alta Gerência -----	170
7.1.8 Conscientização e Capacitação de Funcionários -----	171
7.2 ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS EUROPEUS-----	173
7.2.1 Relação com os Stakeholders -----	173
7.2.2 Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável -----	175
7.2.3 Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável -----	176
7.2.4 Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável -----	177
7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO-----	179
CAPÍTULO 8 – ESTUDOS DE CASO -----	180
8.1 APLICAÇÃO/CONSTRUÇÃO DA LÓGICA ABDUTIVA AO LONGO DOS ESTUDOS DE CASO---	181
8.2 ESTUDO NO GRUPO A-----	185
8.2.1 Histórico do Grupo A -----	185
8.2.2 Atuação Internacional do Grupo -----	187
8.2.2.1 Engajamentos, Desafios e Carta Ética-----	188
8.2.3 Atuação do Grupo A no País Sede (França) -----	193
8.2.3.1 Objetivos desenvolvidos pelo Grupo-----	193
8.2.3.2 Indicadores de Sustentabilidade-----	196
8.2.4 A Atuação do Grupo A através da Filial Brasileira -----	197
8.2.4.1 Histórico da Filial Brasileira-----	198
8.2.4.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira-----	201
8.2.4.3 Principais Eixos de Atuação Sustentável da Filial Brasileira-----	203
8.2.5 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial -----	205
8.2.5.1 Governança Empresarial-----	206
8.2.5.2 Ética Empresarial-----	219
8.2.5.3 Aprendizagem Organizacional-----	230
8.2.5.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo A-----	239
8.3 ESTUDO NO GRUPO B-----	244
8.3.1 Histórico do Grupo B -----	244
8.3.2 Atuação Internacional -----	246
8.3.2.1 Valores do Grupo-----	247
8.3.2.2 Balanço das atividades entre 2002-2005-----	249
8.3.3 Atuação do Grupo B no País Sede (na França) -----	251
8.3.4 A Atuação do Grupo B através da Filial Brasileira -----	253
8.3.4.1 Histórico da Filial Brasileira-----	253
8.3.4.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira-----	254
8.3.4.3 Principais Engajamentos e Projetos desenvolvidos na Filial brasileira-----	255
8.3.5 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial -----	258
8.3.5.1 Governança Empresarial-----	259

8.3.5.2 Ética Empresarial -----	268
8.3.5.3 Aprendizagem Organizacional -----	275
8.3.5.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo B -----	281
8.4 ESTUDO NO GRUPO C -----	286
8.4.1 Histórico do Grupo C -----	286
8.4.2 Atuação Internacional -----	287
8.4.2.1 O Engajamento com o Desenvolvimento Sustentável -----	287
8.4.2.2 Principais Indicadores -----	292
8.4.3 A Atuação do Grupo C através da Filial Brasileira -----	296
8.4.3.1 Histórico da Filial brasileira -----	297
8.4.3.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira -----	298
8.4.3.3 Engajamentos da Filial brasileira -----	299
8.4.4 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial -----	300
8.4.4.1 Governança Empresarial -----	301
8.4.4.2 Ética Empresarial -----	308
8.4.4.3 Aprendizagem Organizacional -----	315
8.4.4.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo C -----	319
8.5 ESTUDO NO GRUPO D -----	323
8.5.1 Histórico do Grupo D -----	323
8.5.2 Atuação Internacional -----	324
8.5.2.1 Os Engajamentos com o Desenvolvimento Sustentável -----	325
8.5.2.2 Principais Indicadores -----	326
8.5.3 A Atuação do Grupo D através da Filial Brasileira -----	329
8.5.3.1 Histórico da Filial Brasileira -----	329
8.5.3.2 Engajamentos da Filial Brasileira -----	331
8.5.4 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial -----	332
8.5.4.1 Governança Empresarial -----	333
8.5.4.2 Ética Empresarial -----	338
8.5.4.3 Aprendizagem Organizacional -----	344
8.5.4.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo D -----	347
PARTE IV – PROPOSIÇÕES, FRAMEWORK ET CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	351
CAPÍTULO 9 – CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK BASEADO NO CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES	
-----	352
9.1 PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS -----	354
9.2 PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS -----	359
9.3 PROPOSIÇÕES OPERATÓRIAS -----	365
9.3.1 Governança Empresarial -----	365
9.3.2 Ética Empresarial -----	368
9.3.3 Aprendizagem Organizacional -----	371
CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	375

10.1 ADOPTAR UMA POSTURA EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA QUE PERMITA O DEVIDO APROFUNDAMENTO E DETALHAMENTO DO FENÔMENO EM ESTUDO-----	376
10.2 CO-CONCEBER, A PARTIR DE ENTREVISTAS JUNTO À EXPERTS (NO BRASIL E NA EUROPA), TEMÁTICAS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADAS EM ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS QUE LEVEM EM CONTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL-----	378
10.3 CARACTERIZAR OS QUATRO GRUPOS ESTUDADOS (GRUPO A, GRUPO B, GRUPO C E GRUPO D)-----	380
10.4 CO-CONCEBER O <i>FRAMEWORK</i> BASEADO NO CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS, CONCEITUAIS E OPERATÓRIAS, A PARTIR DA TRIANGULAÇÃO DE INFORMAÇÕES OBTIDAS PELO REFERENCIAL TEÓRICO, PELAS ENTREVISTAS COM <i>EXPERTS</i> , PELOS ESTUDOS DE CASO E PELA POSTURA INVENTIVA DO PESQUISADOR-----	382
10.5 LIMITAÇÕES-----	384
CONCLUSÃO GERAL-----	385
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	389
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO (ENTREVISTA COM <i>EXPERTS</i> BRASILEIROS)-----	409
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO (ENTREVISTA COM <i>EXPERTS</i> EUROPEUS)-----	410
GUIDE EN FRANÇAIS – <i>EXPERTS</i> EUROPEUS-----	410
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÕES ORIGINAIS DAS ENTREVISTAS COM <i>EXPERTS</i> -----	411
APÊNDICE D – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO FRANCÊS (ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS)-----	413
APÊNDICE E – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PORTUGUÊS (ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS)-----	414
APÊNDICE F – ROTEIRO PÓS CONCEPÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> E DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS E CONCEITUAIS - FRANCÊS-----	415
APÊNDICE G – ROTEIRO PÓS CONCEPÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> E DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS E CONCEITUAIS - PORTUGUÊS-----	416
APÊNDICE H – TRANSCRIÇÕES ORIGINAIS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS-----	417
APÊNDICE I – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO A-----	432
APÊNDICE J – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO B-----	436
APÊNDICE K – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO C-----	440
APÊNDICE L – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO D-----	443

INTRODUÇÃO GERAL

Os últimos séculos têm sido marcados por avanços, sem precedentes, do conhecimento em todos os campos. Desde a Revolução Industrial, o desenvolvimento tecnológico tem conduzido as organizações a inovações que tem modificado sensivelmente a qualidade de vida da população. Mesmo as atividades ligadas à prestação de serviço, nas quais aspectos intangíveis ganham em importância, se desenvolvem cada vez mais na economia dos países e também impactam sensivelmente no cotidiano das pessoas. Embora o progresso industrial venha trazendo estes benefícios para a sociedade, ele também carrega consigo todos os problemas relacionados à poluição ambiental e aos dilemas sociais ligados ao emprego, que influenciam diretamente na forma como a vida em sociedade se desenvolve.

Principalmente nas últimas décadas, tem crescido a preocupação de alguns setores da sociedade com os prejuízos que podem ser causados para as gerações futuras e, fundamentalmente, para o futuro da própria espécie humana e de outras espécies, caso o progresso industrial continue avançando sem as devidas precauções ambientais e sociais. Esta discussão passa por um debate ético na sociedade. Morin (2005) lembra que no mundo atual, a fonte ética individual é asfixiada pelo egocentrismo, enquanto a fonte comunitária é desidratada pela degradação da solidariedade, e a fonte social é alterada pela compartimentação, burocratização, e atomização da realidade social, sujeita a todo o tipo de corrupção.

Neste sentido, Morin (2005) ressalta que a globalização do final do século XX, criou as infra-estruturas comunicacionais, técnicas e econômicas para o desenvolvimento de uma sociedade-mundo. Porém, a economia neoliberal, responsável pelas infra-estruturas, torna impossível a formação de tal sociedade, pois inibe a constituição de um sistema jurídico, de um governo e de uma consciência comum, que se baseiem na discussão plural entre as diversas etnias e nações. O autor destaca que há uma imaturidade dos Estados-Nação, das mentes, das consciências, ou seja, fundamentalmente, uma imaturidade da humanidade para construir tal sociedade-mundo.

Esta imaturidade se reflete nos quatro motores descontrolados que impulsionam a Terra rumo a uma situação preocupante (Figura 1.1):

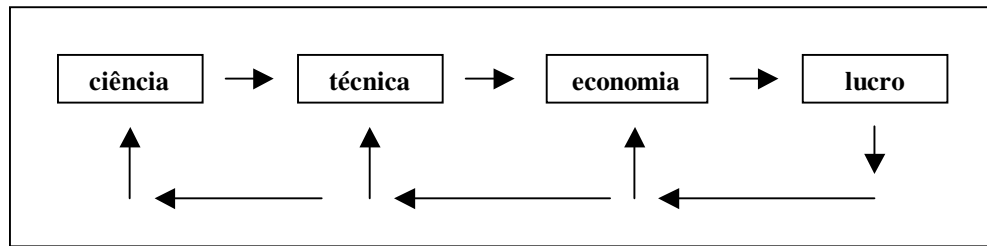


Figura 1.1 - Quatro motores descontrolados da modernidade

Fonte: Adaptado de Morin (2005, p.165)

Segundo Morin (2005, p.165) cada um destes motores possui uma carência ética radical, pois: “a ciência exclui todo juízo de valor e todo retorno à consciência do cientista; a técnica é puramente instrumental; o lucro invade todos os campos, inclusive os seres humanos e os seus genes”.

Aktouf (2004) vai até Aristóteles para compreender esta busca desenfreada pelo lucro. O autor ressalta que Aristóteles fazia uma distinção entre o econômico e a crematística. O termo econômico vem dos vocábulos gregos *oikos* e *nomia*, que significam a norma de conduta do bem estar da comunidade, ou da casa, em um sentido bastante ampliado. Já a crematística significa a acumulação de meios de aquisição em geral, ou de forma mais específica, a acumulação da moeda pela moeda. Segundo o autor, o conceito de econômico que se tem hoje foi substituído pelo conceito de crematística, e assim, a busca pela acumulação do dinheiro pelo dinheiro tornou-se o norte da economia.

Aktouf (2004) lembra que isto tem levado a uma era de “financeirização” da economia. A gestão das organizações baseia-se na busca incessante pelo aumento dos lucros, independente do que esta busca possa representar em termos sistêmicos. Nestas condições, o lucro torna-se o grande impulsionador da sociedade, trazendo consigo todas as implicações. Embora a manutenção de uma boa situação financeira represente uma importante parte dos objetivos de uma organização, ela não pode ser a única. É preciso avançar para lógicas mais inclusivas, que considerem os objetivos organizacionais de forma mais ampla e que estendam as conseqüências destes, para o restante da sociedade.

Neste sentido, é importante que a estratégia desenvolvida e colocada em prática pelas empresas, leve em conta tanto a preocupação econômica de sobrevivência da empresa, como também, a preocupação com as conseqüências ambientais e sociais da ação empresarial. Cada vez mais a integração indivíduo-empresa-sociedade se faz necessária, e as ações da empresa se tornam decisivas neste elo. Sendo constituída por conjuntos de indivíduos que constroem suas vidas em determinadas sociedades, e ainda, vendendo seus produtos ou serviços também para indivíduos que vivem em determinadas sociedades, a forma como a empresa define suas

estratégias de ação, tem um importante impacto na vida dos indivíduos, e também da sociedade onde os mesmos estão inseridos. A consideração deste elo com os indivíduos e a sociedade pode representar até mesmo a sobrevivência no longo prazo para a empresa.

Este tipo de preocupação traz à tona a discussão das últimas décadas sobre desenvolvimento sustentável, e mais especificamente nas empresas, a discussão sobre responsabilidade social empresarial. Embora este tema venha ganhando em importância nos últimos anos, a aplicação de uma responsabilidade sócio-ambiental aliada com a rentabilidade financeira do negócio ainda permanece um desafio paradoxal e complexo para os gestores. Cada investimento em ações sociais e ambientais pode prejudicar a rentabilidade de curto prazo de uma empresa. Por outro lado, a pressão exercida pela sociedade para que as empresas se responsabilizem pelo seu impacto sócio-ambiental cresce a cada dia, tornando prejudicial para a sua imagem, não adotar ações deste tipo. Nas Multinacionais, fica ainda mais evidente este desafio paradoxal e complexo, uma vez que estas atuam em diversos países, estando sujeitas a pressões das mais diversas e sendo fortemente reguladas e avaliadas por governos e agências.

Sendo assim, visando aprofundar algumas discussões sobre este complexo tema, este trabalho divide-se em quatro partes principais. Antes de apresentá-las, cabe aqui, deixar claro que esta tese possui algumas diferenças em termos de estrutura. Destaca-se que o trabalho apresenta um capítulo específico para discutir a postura epistemológica adotada ao longo da pesquisa. Este capítulo é apresentado ainda na primeira parte do trabalho, tendo por objetivo esclarecer alguns pressupostos de base assumidos aqui. Logo após este capítulo, ainda na primeira parte do trabalho, é apresentado o capítulo referente aos procedimentos metodológicos, coerentes com os pressupostos de base assumidos no capítulo sobre a postura epistemológica. Somente após, na segunda parte, é que são apresentados os capítulos referentes ao referencial teórico, ou seja, em uma ordem diferente da tradicionalmente apresentada. Ressalta-se a importância da estrutura do trabalho nesta seqüência uma vez que ela possibilita que alguns esclarecimentos fundamentais para o entendimento do mesmo sejam feitos ainda no início, nos capítulos referentes a postura epistemológica e aos procedimentos metodológicos, melhorando a compreensão do mesmo.

Salientam-se também duas características centrais na realização deste trabalho, ou seja, a aceitação da interdependência entre sujeito e objeto analisado, e a condução do trabalho seguindo as fases propostas por Martinet (1997), chamadas de *Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* e *Strategic Problem Solving*. A primeira característica justifica a constante tentativa de mostrar a influência do pesquisador nos resultados do

trabalho, assim como, a influência do objeto analisado sobre o próprio pesquisador. Esta característica conduziu a adoção de uma postura de concepção entre pesquisador e entrevistados, conforme sugerido por Le Moigne (2001). A segunda delas justifica o fato de que a pesquisa só pode ser bem compreendida em seu conjunto, ou seja, após avançar por todas as partes do trabalho é que fica explicitado como as 3 fases propostas por Martinet (1997) possibilitaram a construção gradual do trabalho. Ainda ligada a esta segunda característica, destaca-se que as fases exigiram da pesquisa a adoção de uma lógica abduativa, ou seja, de constantes idas e vindas entre referencial teórico e campo empírico. A estrutura deste trabalho é também reflexo da tentativa de explicitar estas idas e vindas.

Ressalta-se ainda que a apresentação destes aspectos da pesquisa, já neste momento, tem o objetivo de informar desde o início sobre algumas características que se farão constantemente presentes ao longo do trabalho. Um melhor detalhamento destes aspectos e de como eles são utilizados é feito ao longo do trabalho.

Assim, para atingir o objetivo de ajudar os gestores de Grupos Multinacionais na concepção do processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de seus Grupos, a presente pesquisa é composta por uma introdução e uma conclusão geral e de 4 partes, constituídas conforme segue.

A primeira parte, é composta por três capítulos (Capítulos 1, 2 e 3). No primeiro capítulo é desenvolvido o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa da pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a postura epistemológica que conduziu a pesquisa, ressaltando a postura de concepção e algumas de suas características formadoras. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa, ressaltando o tipo de pesquisa realizado, a lógica de investigação utilizada, assim como as três diferentes fases que compuseram a pesquisa (fase 1 – pesquisa teórica; fase 2 – entrevistas junto a *experts*; fase 3 – estudos de caso).

A segunda parte refere-se ao referencial teórico que sustenta a pesquisa e é composta por três capítulos (Capítulos 4, 5 e 6). No quarto capítulo são apresentadas algumas das principais discussões atuais sobre estratégia empresarial, destacando o histórico da disciplina, o processo de formação da estratégia (processo entre deliberação e emergência) e a relação Matriz/Filial. No quinto capítulo são apresentadas algumas das principais discussões atuais sobre desenvolvimento sustentável, ressaltando seu histórico, as proposições no nível empresarial, e nesta última, são ressaltados quatro grandes temáticas: relação com os *stakeholders*, governança empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável, ética empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável e aprendizagem organizacional

tendo em vista o desenvolvimento sustentável. No sexto capítulo são apresentadas as discussões sobre a teoria da complexidade, ressaltando fundamentalmente a contribuição de Edgar Morin, dando ênfase para sete princípios: sistêmico, hologramático, recursivo, retroativo, auto-eco-organização, dialógico, reintrodução do sujeito no objeto analisado.

A terceira parte refere-se aos resultados empíricos da pesquisa e é composta por dois capítulos (Capítulo 7 e 8). Ressalta-se aqui o caráter internacional desta pesquisa, na qual os dados empíricos foram coletados tanto na Europa como no Brasil. No sétimo capítulo são apresentados os resultados oriundos das entrevistas realizadas junto à *experts* brasileiros e europeus, ressaltando a emergência de 8 temáticas iniciais (Pressão dos Consumidores; Pressão do Governo; Pressão da Mídia; Pressão das ONGs e dos Acadêmicos; Orientação das Ações Estratégicas; Diferenças entre Discurso e Prática; Engajamento da Alta Gerência e Sensibilização e Capacitação dos Funcionários) que foram consolidadas em 4 temáticas principais (Relação com os Stakeholders; Governança Empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável; Ética Empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o desenvolvimento sustentável). No oitavo capítulo são apresentados os quatro (Grupos A, B, C e D) estudos de caso realizados, ressaltando seus históricos e projetos internacionais e nacionais (Brasil), além de explorar 5 elementos que emergem da compreensão do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável destes Grupos (Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável; Divisão de Ganhos com os Stakeholders; Conteúdo e Fixação de Objetivos; Postura Empresarial; Consciência e Troca de Informações sobre Desenvolvimento Sustentável). Ganha em importância neste capítulo, a relação entre Matriz (na França) e Filial (no Brasil) estudada e analisada nos 4 casos.

A quarta parte refere-se aos Capítulos 9 e 10. No nono capítulo é apresentado o *framework* baseado no conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operacionais concebidos. No décimo capítulo são apresentadas as considerações finais, ressaltando as contribuições da pesquisa e suas limitações.

A Figura 1.2 mostra esquematicamente, as quatro partes da pesquisa.

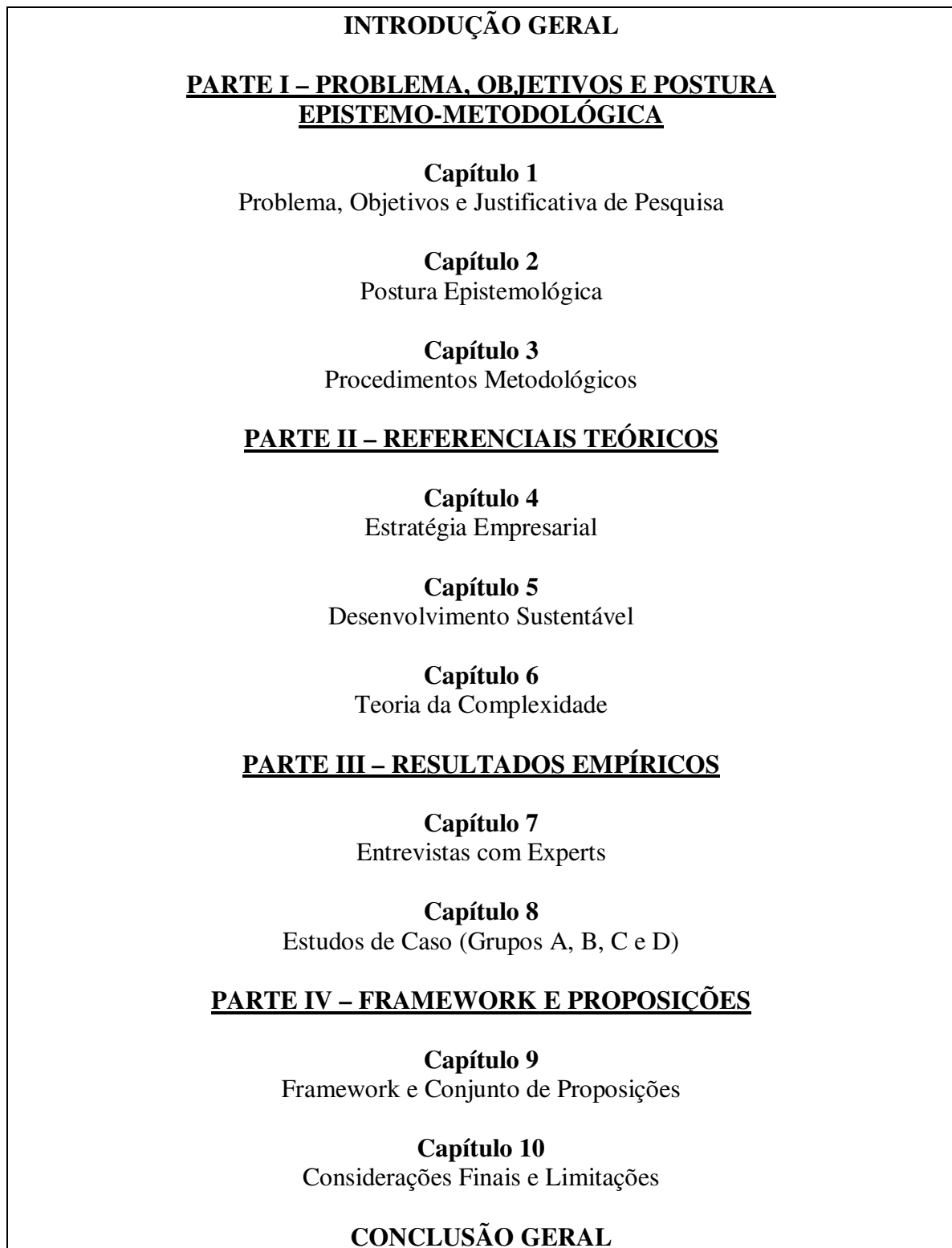


Figura 1.2 - Esquema das 4 partes da pesquisa

PARTE I – PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E POSTURA EPISTEMO-METODOLÓGICA

A primeira parte do trabalho é composta por 3 capítulos que apresentam a temática central da pesquisa, assim como a postura epistemo-metodológica utilizada durante a mesma. No capítulo 1 são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa para a realização da pesquisa. No capítulo 2 é apresentada a postura epistemológica de concepção que guiou esta pesquisa, detalhando as características formadoras desta postura. No capítulo 3 é apresentado o tipo de pesquisa (de concepção) e a lógica de pesquisa (abdutiva), assim como as três fases que a compuseram: pesquisa de elementos teóricos, entrevistas junto a *experts* e estudos de caso.

CAPÍTULO 1 – PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a problematização, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Inicialmente são construídos os argumentos que conduzem à questão de pesquisa. Em um segundo momento, os objetivos geral e específicos são apresentados. Em um terceiro momento é apresentada a justificativa para a realização da pesquisa. Ressalta-se que tendo em vista a postura epistemológica que conduz esta pesquisa (postura de concepção que será apresentada no capítulo 2), a questão problema que é enunciada aqui, além dos objetivos e de alguns dos argumentos contidos na justificativa, são resultado de toda a pesquisa. Isto significa, que embora estejam sendo apresentados inicialmente, eles foram concebidos durante todo o caminho que foi percorrido.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Do ponto de vista histórico, a relação homem/natureza evoluiu, passando, nos primórdios, de uma divinização e consagração da natureza para uma situação atual de dominação e exploração da mesma (MARTINET e REYNAUD, 2004). A dominação e a exploração da natureza têm guiado as ações estratégicas de grande parte das organizações e dos governos atuais e está conduzindo o planeta a uma situação preocupante.

Desjardins (1998) aponta para o aprofundamento da pobreza ao redor do mundo, o crescimento da população mundial, e os limitados recursos naturais de uma já fraca biosfera, como fatores que estão na base de um sério dilema econômico e moral. Buchholz (1998) e Fergus & Rowney (2005a) reforçam este argumento ao afirmarem que existe uma utilização dos recursos naturais além das possibilidades do planeta. Buchholz (1998) afirma que o crescimento e a concentração populacional, o aumento da riqueza e conseqüentemente do consumo de energia, as mudanças tecnológicas (ocasionando maiores problemas de dejetos), o aumento das expectativas de melhoria da qualidade de vida por parte das pessoas e o aumento da consciência dos problemas existentes colocam à mostra o problema ambiental e social do planeta atualmente.

Neste sentido, Martinet e Reynaud (2004) lembram de efeitos já comprovados que a interação e suposta dominação do homem sobre a natureza vem produzindo: desflorestamento com repercussões em termos hídricos, climáticos, e do solo; desertificação, resultando em problemas de erosão, de esterilização do solo, diminuição de espécies, salinização do solo; diminuição das reservas de água doce; esgotamento dos minerais; aumento do consumo de energia que causa maior consumo de petróleo e, conseqüentemente, maior poluição atmosférica; aumento das chuvas ácidas. Todas estas conseqüências têm levado a uma maior poluição da água, do solo e do ar.

Encontros como a Rio 1992, Kyoto 1997 e Johannesburgo 2002 foram iniciativas que buscaram traçar alternativas para enfrentar os problemas ambientais no mundo. Nesta mesma direção, outros meios de expressão também vêm ganhando espaço nos últimos anos. Esse é o caso do Fórum Social Mundial que discute a possibilidade de construção de um “novo mundo”, visando à diminuição das desigualdades geradas pelo sistema capitalista. O Fórum Social Mundial rivaliza com o Fórum Econômico Mundial, que historicamente teve um foco voltado para questões econômicas, mas que nos últimos anos (pressionado pelas repercussões do Fórum Social Mundial) tem acrescentado em sua agenda, discussões relativas ao meio

ambiente e a sociedade. Fóruns alternativos, como o Fórum pela Mundialização Responsável organizado pela cidade de Lyon em 2006, também começam a se inserir neste debate. A consideração de preocupações sociais e ambientais também tem feito parte da agenda das últimas discussões do G8 (grupo formado pelas 8 principais potências econômicas do planeta), que tem inclusive convidado autoridades de países emergentes para participar de suas reuniões. Mais recentemente, os relatórios do *Intergovernmental Panel on Climate Change* (2007) têm apresentado ao mundo números impressionantes sobre as mudanças climáticas. A emissão de CO₂ na atmosfera passou de 28,7 para 49 gigatoneladas entre 1970 e 2004, resultando, no mesmo período, em um aumento de temperatura do planeta de até 3,5 graus celsius em algumas regiões.

Neste contexto, aumentando a lista de desequilíbrios globais, Morin (2005) lembra que a sociedade vive um momento onde existe uma visível deterioração do tecido social em inúmeros campos, um enfraquecimento da noção comunitária, uma fragmentação e até dissolução da responsabilidade das organizações e empresas, uma demasiada primazia do princípio egocêntrico em detrimento do princípio altruísta, uma desarticulação do vínculo entre indivíduo, espécie e sociedade, e uma desmoralização que culmina no anonimato de uma sociedade de massa, na avalanche midiática e na supervalorização do dinheiro.

Aktouf (2004) reforça este argumento, afirmando que as desigualdades em termos de distribuição de renda, entre as populações dos países do Norte e dos países do Sul, têm crescido exponencialmente, ocasionando profundas diferenças nos padrões de vida das populações destes países. A questão do consumo em geral e, mais especificamente do consumo de energia, retrata a profunda concentração de recursos nos países do Norte, em relação aos países do sul, como lembra o autor.

Discutindo estes problemas, Vergara & Branco (2001) afirmam que na ânsia pelo crescimento econômico e pelo atendimento à demanda gerada por incessantes estímulos ao consumismo, tem-se esquecido que a humanidade vive em um ecossistema finito, onde as inconseqüências no lançamento de dejetos e na extração de recursos naturais não tardarão a se converter em condições de vida impróprias.

Neste sentido, Fergus & Rowney (2005a) reivindicam que atualmente, influenciado pelo paradigma economicista dominante, o sucesso da implementação de ações socialmente e ambientalmente responsáveis é medido pela ética financeira. Este comportamento é oposto a um discurso inclusivo e integrativo, baseado em uma ética de valores e integrativa, na qual deveria se basear o aclamado e discutido conceito de desenvolvimento sustentável.

Tendo em conta este conceito, embora a discussão sobre o desenvolvimento sustentável date de antes da década de 80, o conhecido relatório “*Our Common Future*” desenvolvido pela *World Commission on Environment and Development*, traçou as bases de referência para a discussão atual sobre o mesmo: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 43).

Partindo desta definição, de um ponto de vista genérico, a discussão sobre desenvolvimento sustentável tem se concentrado na busca de uma “equilibragem”¹ entre os chamados 3 pilares: Econômico, Social e Ambiental. Porém, autores como Gabriel & Gabriel (2004) e Banerjee (2003) questionam se o conceito de desenvolvimento sustentável não asseguraria, na verdade, uma nova forma de legitimação do capitalismo como processo de acumulação. Estas diferentes posições a respeito do desenvolvimento sustentável podem ser melhor entendidas a partir da classificação proposta em Gladwin, Kennelly e Krause (1995).

Segundo estes autores, existiriam 3 paradigmas por trás do conceito de desenvolvimento sustentável: o paradigma “*conventional technocentrism*” (baseado na visão de que os recursos naturais estão à disposição do desenvolvimento econômico); o paradigma “*antithetical ecocentrism*” (baseado na visão de que os recursos naturais devem ser preservados a qualquer custo, mesmo que impliquem em problemas econômicos); e o paradigma “*sustaincentrism*” (baseado na visão de que é preciso buscar um equilíbrio entre a preservação dos recursos naturais e a continuidade do desenvolvimento econômico).

Em qualquer um destes três paradigmas, a discussão sobre o conceito de desenvolvimento sustentável parece ganhar em complexidade quando analisada sob o ponto de vista das estratégias empresariais. Steurer *et al.* (2005) busca justamente ampliar o raio de ação das estratégias empresariais, incluindo a sociedade como um dos importantes elementos a serem considerados. Diversos outros autores (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995; EGRI e PINFIELD, 1999; RAIBORN e PAYNE, 1990; PAYNE e RAIBORN, 2001; MARTINET e REYNAUD, 2004; RAUFFLET e AMARAL, 2006, BARIN-CRUZ *et al.*, 2007, entre vários outros) também têm explorado a incorporação deste conceito na prática estratégica das empresas.

O paradoxo envolvido na incorporação do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial está no fato de que para adotarem projetos ambientais e sociais, as empresas podem estar prejudicando seus resultados financeiros de curto prazo, o que afetaria no retorno

¹ No sentido de constante movimento e variação entre as dimensões envolvidas, e não de equilíbrio estável.

aos acionistas. Esta situação evidencia os *trade offs* entre as 3 dimensões. No entanto, no longo prazo, pode ser que estes mesmos projetos sociais e ambientais venham a se reverter em resultados positivos financeiramente. Esta situação evidencia o caráter complexo da relação entre estratégia e desenvolvimento sustentável, uma vez que as dimensões se mostram por vezes antagônicas e por vezes complementares. Justamente considerando este caráter complexo, que Martinet e Reynaud (2004) “transitam” entre um referencial financeiro e um referencial sustentável.

Os autores afirmam que o referencial financeiro é resultante de toda a tradição da teoria econômica, relacionada à teoria da agência, e a noção mais atual de *corporate governance*. Assim, este referencial incita a um horizonte de curto prazo, simplificador, padronizador dos modelos de crescimento, que busca o controle e a concentração de riscos, além da submissão a procedimentos formais. Já o referencial sustentável visaria o longo prazo, o desenvolvimento de competências internas, a diversificação nas formas de gerenciar os riscos envolvidos no negócio, a preocupação com a gestão social dos funcionários, a preocupação com o impacto ecológico das estratégias empreendidas pela organização.

Os autores defendem que na prática, as organizações encontram-se em um constante movimento entre estes dois referenciais. Eles se relacionariam de forma antagônica, complementar e concorrente, simultaneamente (conceito de dialógica segundo Morin, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), ou seja, haveria um constante “jogo” entre tender para ações financeiras ou para ações sustentáveis. Ao mesmo tempo em que há a necessidade de incorporar ações de responsabilidade ambiental e social, há também, a necessidade de manter uma boa condição financeira da empresa.

Neste sentido, uma primeira questão que emerge é:

Como pode ser possível avançar de uma orientação somente financeira para uma orientação também voltada ao desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais?

Porém, o processo de formação da estratégia (relação entre Deliberação e Emergência - ANSOFF, 1977 ; MINTZBERG e WATERS, 1985 ; MINTZBERG, 2004 ; AVENIER, 1997 ; MARTINET, 2001, THIÉTART e XUEREB, 2005; JOHNSON *et al.*, 2005) também já foi bastante discutido na literatura da área e tem implicações, seja tendo em vista o referencial financeiro, seja o referencial sustentável. Estes autores entendem que este processo de formação da estratégia não seria nem somente deliberação, nem somente emergência, mas sim um processo dialógico (segundo o conceito de Morin, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c;

2003a; 2003b; 2005) entre deliberação/emergência. Isto significaria que o processo de formação da estratégia seria influenciado tanto pelos níveis hierárquicos mais altos e formais das empresas como pelos níveis mais informais e envolvidos com a ação estratégica.

Neste sentido, um segundo questionamento emerge:

Como pode se dar o processo de formação da estratégia (deliberação/emergência) entre o referencial financeiro e o referencial sustentável?

Embora a discussão do processo de formação da estratégia à partir do conceito de desenvolvimento sustentável se estenda por diversos setores, e por empresas de diversos portes, é notório um processo que começa a ocorrer principalmente com grandes Grupos Multinacionais que, seja pela pressão de investidores, ou de consumidores, da busca de sobrevivência no longo prazo, ou mesmo interna de seus gestores, começam a incorporar a noção de desenvolvimento sustentável em suas estratégias.

Atualmente, o mercado mundial é dominado por grandes Multinacionais que com suas unidades instaladas e diversidade de marcas alcançam quase a totalidade do globo. Chauveau (2001) lembra que estas empresas globais, algumas vezes, se tornam entidades econômicas mais poderosas que os próprios Estados e, portanto, portam uma grande responsabilidade sobre as questões sociais e ambientais do mundo. Ao mesmo tempo, o mundo vive problemas alarmantes no que diz respeito à alimentação e as condições básicas de saúde. Nos países mais pobres, algumas milhares de pessoas morrem diariamente por problemas de nutrição ou de sanidade de alimentos. Do ponto de vista ambiental e industrial, os grandes Grupos Multinacionais possuem hoje grandes lojas e grandes instalações industriais (dependendo do setor), que normalmente dominam o mercado onde atuam e são grandes “usinas” de geração de dejetos, com um grande potencial de poluição, seja pelos dejetos gerados no processo produtivo, seja pelos dejetos gerados pelos produtos consumidos. Do ponto de vista econômico e social, estes Grupos Multinacionais empregam dezenas de milhares de funcionários, muitas vezes em zonas carentes, onde toda a comunidade depende da operação da empresa, seja como trabalhador direto, seja como fornecedor ou como distribuidor. Neste sentido, os grandes Grupos Multinacionais têm um importante impacto na sociedade, e a incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável neste tipo de empresa se mostra urgente.

Neste sentido, um terceiro questionamento emerge.

Como pode se formar (deliberação/emergência) a estratégia de desenvolvimento sustentável (entre o referencial financeiro e o referencial sustentável) de Grupos Multinacionais?

Além disso, neste tipo de empresa (Multinacionais), pode-se questionar sobre a dificuldade de implementação de orientações da Matriz, voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental, em suas diversas Filiais, principalmente em países em desenvolvimento. O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável teria também este caráter internacional para estes grandes grupos, uma vez que suas responsabilidades se estenderiam para cada país onde estivessem atuando. Assim, na formação de estratégias de desenvolvimento sustentável nestas empresas, o processo de deliberação da Matriz para a Filial, assim como o processo de emergência da Filial para a Matriz torna-se importante.

Desta forma, partindo da relevância da discussão de desenvolvimento sustentável no mundo atual, da importância de sua incorporação nas estratégias empresariais e da importância desta incorporação nas estratégias dos grandes Grupos Multinacionais, a questão orientadora desta pesquisa foi assim formulada:

Como pode se formar a estratégia de desenvolvimento sustentável de grandes Grupos Multinacionais, em sua relação Matriz/Filial?

Destaca-se aqui, que a lógica abdutiva adotada nesta pesquisa (seguindo as três fases sugeridas por Martinet, 1997 – *Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* e *Strategic Problem Solving*) fez com que esta questão problema apresentada já neste momento, emergisse apenas no começo dos estudos de caso. Assim, embora já seja explicitada aqui, a emergência desta questão problema é resultado do trabalho de co-concepção entre pesquisador, *experts* e gestores dos Grupos estudados, conforme será apresentado ao longo do trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa tem como orientação a questão problema levantada:

Conceber um framework baseado em um conjunto de proposições (epistêmicas, conceituais e operatórias) que auxiliem os gestores de Grupos Multinacionais, no processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de seus Grupos, em sua relação Matriz/Filial.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- a) Adotar uma postura epistemológica e metodológica que permita o devido aprofundamento e detalhamento do fenômeno em estudo;
- b) Co-conceber, a partir de entrevistas junto à *experts* (no Brasil e na Europa), temáticas importantes a serem consideradas em estratégias empresariais que levem em conta o desenvolvimento sustentável;
- c) Caracterizar os quatro grupos estudados (Grupo A, Grupo B, Grupo C e Grupo D);
- d) Co-Conceber o *framework* e o conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias, à partir da triangulação de informações obtidas pelo referencial teórico, pelas entrevistas com *experts*, pelos estudos de caso e pela postura inventiva do pesquisador.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O tema que se pretende explorar neste trabalho introduz e relaciona importantes teorias contemporâneas que vêm buscando espaço e se apresentam como alternativas para o pensamento tradicional em estratégia organizacional. É um tema que não tem somente implicações teóricas, mas também implicações na prática da gestão organizacional e nas consequências desta prática para a sociedade em geral. Neste sentido, é importante justificar este trabalho tanto do ponto de vista acadêmico, como do ponto de vista da sociedade e das organizações.

Em termos acadêmicos, este trabalho busca avançar do ponto de vista epistemológico, metodológico e teórico. Do ponto de vista epistemológico dois aspectos cabem ser ressaltados. O primeiro deles é a inclusão de um capítulo específico para a discussão da postura epistemológica, algo que não é usual nas pesquisas na área de estratégia, principalmente no Brasil. A inclusão deste capítulo foi considerada importante para esclarecer alguns pressupostos de base adotados em relação a pesquisa e, até mesmo, para melhorar a qualidade e o entendimento da discussão feita no capítulo referente aos procedimentos metodológicos. O segundo deles é a adoção da postura de concepção que contribui para o avanço e para o questionamento da disciplina de estratégia, uma vez que a maioria das pesquisas neste campo são conduzidas à partir de uma postura positivista. Do ponto de vista metodológico, a presente pesquisa é construída através de constantes “idas e vindas” entre teoria, opinião de *experts* e estudos de caso, avançando através de uma lógica abdutiva. Estas “idas e vindas” são reconhecidas como fundamental para a concepção dos resultados da pesquisa. Do ponto de vista teórico, busca-se integrar duas discussões teóricas incipientes, mas emergentes nos últimos anos (Desenvolvimento Sustentável e Teoria da Complexidade) com a disciplina da Estratégia Empresarial que vem sendo consolidada já há várias décadas. Esta integração possibilita novos *insights* para o campo da Estratégia Empresarial.

Do ponto de vista da sociedade, este trabalho busca trazer uma contribuição para o debate sobre o papel das organizações na sociedade, e como estas podem atuar visando à construção de uma sociedade e de um planeta mais justos e equilibrados. Para tanto, reconhecendo a importância e o impacto dos grandes Grupos Multinacionais na biosfera e na qualidade de vida da população do planeta, busca-se contribuir para uma melhor compreensão de como, na relação entre a Matriz e as Filiais, se pode aliar responsabilidade social e ambiental com performance econômica na estratégia destes grande Grupos. Principalmente

com as devastadoras conseqüências ambientais e sociais que assolam o planeta, esta discussão merece lugar de destaque na agenda de pesquisadores e, por esse motivo, ela é tratada em profundidade aqui.

Já para as organizações, a contribuição deste trabalho estará na busca pela compreensão de como estas podem adotar ações alternativas que as conduzam a estratégias não somente competitivas, mas orientadas para a sustentabilidade, à partir de quatro casos contextuais. Isto não significa generalizar os resultados. De toda forma, estes resultados podem servir de referência, ou até mesmo de ponto de partida para que outras empresas busquem compreender e avançar na concepção de seus processos de formação de suas estratégias (deliberação/emergência) entre o referencial financeiro e o referencial sustentável, em sua relação Matriz/Filial. Esta constatação ganha em relevância, à partir do momento em que os problemas sociais e ambientais não permitem mais que as empresas sejam omissas. Elas precisam rever seu papel e assumir uma posição pró-ativa e de liderança para a construção de um mundo mais equilibrado. As empresas devem assumir sua responsabilidade com a sociedade, e neste sentido, este trabalho pode contribuir com algumas luzes.

Assim, este trabalho se compromete com questões latentes, e de certa forma urgentes, tanto para o meio acadêmico, como para a sociedade em geral e para as organizações. A busca por cumprir com este papel conduziu os esforços ao longo de toda a pesquisa.

CAPÍTULO 2 - POSTURA EPISTEMOLÓGICA

Neste capítulo pretende-se esclarecer alguns pontos que são centrais para o entendimento da pesquisa. Apresentam-se algumas características que fundamentam a postura de concepção adotada aqui (postura que guia a pesquisa). Inicialmente diferencia-se o sistemismo da sistêmica, visando introduzir a visão da teoria da complexidade. Em seguida, algumas escolhas formadoras da postura de concepção são apresentadas, tendo em vista suas diferenças em relação a escolhas consideradas “opostas” ou “excludentes”, e tradicionalmente utilizadas em pesquisas: positivismo e construtivismo; modelização analítica e modelização sistêmica; determinismo e teleologia; objeto e projeto de conhecimento; verificação e invenção. Por fim, consolida-se a postura de concepção à partir da apresentação de um quadro-resumo com suas características formadoras.

2.1 UMA POSTURA DE CONCEPÇÃO

A presente pesquisa foi conduzida segundo uma postura epistemológica de concepção, conforme sugerido por Le Moigne (2001). Este autor ressalta a importante influência de Herbert Simon² na fundamentação de pesquisas que sejam conduzidas segundo este tipo de postura.

Le Moigne (2001) é utilizado aqui como a referência principal, fundamentalmente, pela compreensão conduzida pelo mesmo, para as bases da postura de concepção. Tendo na interação entre sujeito e objeto um dos conceitos centrais, esta postura tem como base alguns princípios da teoria sistêmica³ e da teoria da complexidade.

Para uma melhor compreensão do que representa esta postura de concepção na presente pesquisa, apresentam-se algumas das características essenciais da mesma.

2.1.1 Sistemismo e Sistêmica

Primeiro é preciso fazer uma diferenciação entre o que se considera aqui como sistemismo e como sistêmica. Le Moigne (2001) reafirma esta diferenciação. Segundo ele, o sistemismo se basearia nas estruturas hierárquicas entre sistemas, enquanto que a sistêmica formaria uma disciplina preocupada com uma visão integrada e construída do mundo. A abordagem sistêmica, enquanto disciplina, se apóia na interrelação entre as partes e o todo, não reduzindo um ao outro (lógica redutiva). Esta diferenciação é importante uma vez que a abordagem sistêmica, ao ser considerada ou igualada a um “ismo” (sistemismo) ganha o caráter de doutrina, que buscaria através de “leis gerais” impor-se como teoria unitária ou “totalitária”. A sistêmica apresenta-se como uma alternativa, fundamentada na relação parte e todo, buscando reunir e não reduzir. Le Moigne (2002, p. 306) enfatiza esta diferenciação:

Eu aceito a existência de uma doutrina filosófica em “ismo”, “o sistemismo”, que possui ainda muitos fraudadores (e que se referem à muitos textos de L. von Bertalanffy, de C.W. Churchman ou d’E. Laszlo). Mas a teoria geral do sistema, como ciência dos sistemas (sistêmica) se quer uma “disciplina científica”, bem construída e não uma doutrina em “ismo”. Eu contesto à doutrina

² Como na obra “Le science de l’artificiel”

³ Aqui diferencia-se sistêmica de sistemismo conforme Le Moigne (2001).

“sistemista” (concorrente por construção dos marxismo, taoísmo, idealismo, liberalismo e outras doutrinas em “ismo”) o privilégio de produzir e legitimar enunciados, se referindo à uma “disciplina científica.

Hennin (1993) corrobora com esta diferenciação, afirmando que existem duas abordagens ditas sistêmicas. A primeira delas (HENNIN, 1993, pp. 238):

Tem contornos de um imperialismo moderno. O sistema aparece como um objeto perfeitamente definível, através das retroações...a tipologia sub-jacente que classifica os sistemas segundo suas características próprias corresponde a parcelização cartesiana, e a natureza da pesquisa se baseia sempre no princípio da evidência.

Já a segunda sistêmica (HENNIN, 1993, pp. 238):

Define sua ação pela construção do conhecimento : o conhecimento é a ação de construir o conhecimento...o conhecimento é o produto de uma interação. Ela não está dada ou à disposição, exterior ao sujeito. Tudo conhecer e controlar, a evidência e a simplificação são ultrapassadas por uma nova epistemologia que exprime a pertinência, a complexidade, a incerteza, o partidário.

A presente pesquisa assume uma posição que se associa à uma visão sistêmica e não sistemista (baseada no sistemismo), ou seja, baseada na segunda sistêmica como apresentado por Hennin (1993). Aceita-se uma compreensão complexa do mundo (e não reducionista), onde as inter-relações entre as partes corroboram para a construção de um todo que constantemente se auto-organiza. Le Moigne (2002, p.310) explicita com clareza este entendimento:

A sistêmica, disciplina científica, se define por seu projeto, que é « método » (método de modelização de fenômenos percebidos como complexos). Ela não pretende – e não quer pretender (escolha deliberada dos construtivistas) – à uma função de explicação da complexidade inexplicável. Ela se propõe à construir « compreensões » (ou representações simbólicas/inteligíveis) de fenômenos percebidos como complexos.

Assim, a visão sistêmica assumida aqui serve de base para a adoção da visão complexa que guia toda esta pesquisa, e que é apresentada a seguir.

2.1.2 Visão Complexa

A sistêmica e, não o sistemismo, está na base do paradigma da complexidade conforme discutido por Edgar Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b;

2005). Segundo o autor, nos últimos séculos, a ciência tem evoluído a partir dos pressupostos da racionalidade científica, onde o sujeito e o objeto estão dissociados, e desta forma, o pesquisador tem plenas condições de ser imparcial em sua análise e de buscar a certeza e a ordem como resultados. Para o autor, este paradigma de “ciência clássica” pode ser considerado como o “paradigma da simplificação”.

Embora o autor lembre que pensar os fenômenos sob o ponto de vista deste paradigma conduza o pesquisador a simplificar fenômenos que por natureza são muito mais complexos, ele não propõe a extinção dos métodos e técnicas consagrados por este paradigma. Segundo ele, estes métodos e técnicas contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento atual de inúmeras áreas do conhecimento. Porém, eles limitam as possibilidades de compreensão dos fenômenos uma vez que buscam na ordem, na certeza e na imparcialidade do pesquisador, as respostas para o desenvolvimento.

Desta forma, Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) propõe um avanço a partir do paradigma da simplificação, em direção a um paradigma da complexidade.

Não se trata aqui de contestar o conhecimento ‘objetivo’. Seus benefícios foram e continuam sendo inestimáveis, já que a prioridade absoluta dada à concordância das observações e das experiências permanece o meio decisivo de eliminar a arbitrariedade e o julgamento de autoridade. Trata-se de conservar absolutamente esta objetividade, mas de integrá-la a um conhecimento mais amplo e refletido, dando-lhe um terceiro olho para enxergar o que ela não vê. (MORIN, 2003a, p.35)

Busca-se reintegrar de forma sistêmica, a desordem, a desorganização, a incerteza e o sujeito, para avançar sob o paradigma da simplificação, sem negá-lo.

Não é absolutamente um pensamento que elimina a certeza pela incerteza, que elimina a separação pela inseparabilidade, que elimina a lógica para permitir todas as transgressões. A caminhada consiste, ao contrário, em fazer um ir e vir incessante entre as certezas e as incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Do mesmo modo, ela utiliza a lógica clássica e os princípios de identidade, de não contradição, de dedução, de indução, mas conhece os seus limites, e sabe que, em certos casos, é preciso transgredi-los. Não se trata, pois, de abandonar os princípios de ordem, de separabilidade e de lógica, mas de integrá-los numa concepção mais rica. Não se trata de opor um holismo global e vazio ao reducionismo, trata-se de articular os princípios de ordem e de desordem, de separação e de junção, de autonomia e de dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicos) no seio do universo. Em suma, o pensamento complexo não é o contrário do pensamento simplificante, ele o integra [...]. (MORIN, 2000, p.212)

Esta concepção sistêmica e fundamentalmente complexa de mundo, remete o pesquisador à algumas escolhas epistemológicas que se refletem ao longo de toda a pesquisa. Neste sentido, Montuori e Purser (1996) afirmam que a teoria da complexidade não foi explorada ainda em toda sua potencialidade pela rejeição que a mesma sofre ao ser associada a teoria de sistemas. Os autores propõe que a teoria da complexidade não estaria ligada à epistemologias realistas ou objetivas, mas a tradição das epistemologias interpretativistas e construtivistas. Desta forma, estas escolhas são apresentadas à seguir, em conjunto com seus normalmente considerados “opostos”, visando explicitar como elas contribuem para a formação da postura de concepção que foi adotada.

2.1.3 Positivismo e Construtivismo

Le Moigne (1995, 1999, 2001, 2002, 2003) utiliza-se constantemente da oposição entre positivismo e construtivismo para ressaltar e justificar sua defesa de uma postura construtivista. Postura esta que é defendida com uma importante ressalva:

Um construtivismo que, para punir o positivismo, se quer tão totalitário que este último, seria igualmente perverso. O paradigma construtivista é, felizmente, de tão grande diversidade que o risco de um imperialismo cultural está, à priori, descartado : da ‘epistemologia genética’ de J. Piaget ao ‘construtivismo radical’ de E. Von Glaserfeld, pela ‘epistemologia empírica e engenharial’ de H.A. Simon e pela ‘epistemologia da complexidade’ de E. Morin, o espectro de construtivismos é largo, bem mais que este do ‘positivismo e dos realismos associados, sejam eles pós, ou neo’ (LE MOIGNE, 2002, p.309)

Apesar desta recorrente oposição explicitada por Le Moigne (1995, 1999, 2001, 2002, 2003), Girod-Séville e Perret (2003) descrevem 3 diferentes posturas de pesquisa adotadas na área de gestão: positivista, construtivista e, também, interpretativista. Cada uma delas apresenta características distintas, que conduzem os esforços de pesquisa, em um sentido ou outro. A postura positivista (que tem suas bases em Comte, 2002 e Descartes, 2006) é, sem dúvida, a mais usual nas pesquisas acadêmicas. Mesmo em uma ciência social aplicada como a Administração, a postura positivista é predominante, o que impacta sobremaneira no conhecimento que é gerado na área. Adotar uma postura positivista implica em considerar que o objeto ou fenômeno que está sendo analisado existe independentemente de quem o está analisando. Sujeito e objeto são considerados independentes e, a partir desta noção, o esforço

está em isolar o objeto, para desta forma, apreender a realidade. Existe uma visão determinista, ou seja, busca-se definir de forma objetiva, relações de causa-efeito entre variáveis. O caminho do conhecimento científico se dá através da explicação da realidade, através de critérios de validade, confirmabilidade e refutabilidade das hipóteses de pesquisa (das relações de causa-efeito). O conhecimento gerado é objetivo e independe do contexto (GIROD-SÉVILLE e PERRET, 2003).

A postura interpretativista tem como objetivo, não a explicação da realidade, mas sim, sua compreensão (GIROD-SÉVILLE e PERRET, 2003). Nesta postura, a realidade nunca será independente do espírito, ou do conhecimento de quem a está analisando. Sujeito e objeto são interdependentes. Sendo assim, o conhecimento gerado é sempre subjetivo e particular à um contexto. Para os interpretativistas, o processo de criação do conhecimento passa pela compreensão do senso que os atores envolvidos dão a realidade. Eles buscam compreender a realidade através das interpretações feitas pelos atores. Assim, os interpretativistas diferenciam compreensão de explicação, ao contrário dos positivistas, que consideram ambas de forma igual. Os critérios de validade para os interpretativistas são o caráter idiográfico da pesquisa (compreender o caráter singular dos eventos analisados, realizando uma descrição detalhada do fenômeno analisado, incluindo seus aspectos históricos e contextuais) e a empatia que o pesquisador desenvolve (ou seja, para uma compreensão da realidade social que ele observa, ele precisa se apropriar da linguagem e da terminologia própria dos atores envolvidos).

Já a postura construtivista, assim como a postura interpretativista, parte do princípio de que sujeito e objeto são interdependentes, ou seja, o sujeito que está analisando, influencia no objeto que está sendo analisado. Neste sentido, para os construtivistas, a realidade é construída. Assim como para os interpretativistas, para os construtivistas, o mundo social é feito de interpretações, que se constroem graças às interações entre atores, em contextos que são sempre particulares. Desta forma, a interpretação do comportamento dos atores deve ser sempre situada ao contexto em que os mesmos estão inseridos e a seus históricos. Assim, o conhecimento construído à partir desta postura, também é subjetivo e contextual. Piaget (1976) é considerado um dos grandes nomes do construtivismo. A relação de interdependência entre sujeito e objeto é evocada pelo autor através do processo de assimilação, acomodação e equilíbrio. Segundo o autor, para compreender um objeto, o indivíduo cria esquemas de assimilação que o fazem agir sobre este objeto. Através destes esquemas de assimilação, o indivíduo acomoda em sua mente, esta compreensão sobre o objeto (objeto agindo sobre o indivíduo). Este processo contínuo de equilíbrio avança, a

medida que novas acomodações geram desequilíbrios que forçam o indivíduo a criar novos esquemas de assimilação, para acomodá-los novamente. Além desta equilibração na relação sujeito e objeto, Piaget (1976) ressalta ainda outros dois tipos de equilibração: entre cada compreensão acomodada; em uma relação hierárquica entre estas compreensões acomodadas.

Embora a postura construtivista compartilhe algumas idéias com a postura interpretativista, elas se diferenciam em pelo menos dois pontos: (1) enquanto que para os interpretativistas a compreensão da realidade se dá no sentido de entender a realidade dos atores estudados, para os construtivistas, o processo de compreensão do pesquisador participa da construção da realidade destes atores estudados; (2) para os construtivistas, o processo de compreensão está ligado à finalidade do projeto de conhecimento que o pesquisador se propõe, ou seja, o processo de constituição do conhecimento é necessariamente ligado à intencionalidade ou finalidade do sujeito que analisa. Quanto aos critérios de validade em pesquisas que adotam esta postura, o debate ainda é grande (GIROD-SÉVILLE e PERRET, 2003). De toda forma, para Le Moigne (2001), o pesquisador não deve se assegurar que o conhecimento é demonstrado, mas sim, ele deve se assegurar que o conhecimento é construído e reproduzido (pelos envolvidos), de forma que se torne inteligível por seus interlocutores.

No campo da estratégia, Mir e Watson (2000) afirmam que a postura construtivista traz a noção de que os pesquisadores em estratégia são atores e não meros processadores reativos. Eles não fazem somente observar e descrever seus achados. Eles efetivamente assumem um papel no processo, definindo quais estruturas são mais ou menos apropriadas para serem adotadas. Os autores sugerem que uma postura construtivista no campo da estratégia possibilitaria uma excelente oportunidade de conectar as realidades organizacionais e os grandes sistemas sociais. Ou seja, os autores sugerem que a postura construtivista representaria um importante arcabouço metodológico de referência para os estudos em estratégia. Os autores complementam este argumento, afirmando que a postura construtivista é particularmente interessante na pesquisa de temas sobre como as estratégias são formadas, comunicadas, implementadas e entendidas em organizações complexas (MIR e WATSON, 2001).

Assumindo a inserção do sujeito no objeto, a co-construção entre o pesquisador e os gestores das empresas estudadas, assim como a intencionalidade ou finalidade do pesquisador na construção do conhecimento que está sendo gerado (conhecimento aplicável para os gestores das empresas estudadas – atrator teleológico que será apresentado), a postura de

concepção adotada nesta pesquisa é de inspiração construtivista, conforme sugerido em Le Moigne (2001).

2.1.4 Modelização Analítica e Modelização Sistemica

Le Moigne (2001) diferencia a modelização analítica, da modelização sistemica. O autor afirma que a modelização analítica tem suas bases em uma postura de pesquisa positivista, seguindo três axiomas principais:

- a) Axioma da identidade: $A \text{ é } A$, eternamente;
- b) Axioma da Não Contradição: Não é possível afirmar e negar ao mesmo tempo. B não pode ser, por vezes, A e C ;
- c) Axioma do terceiro excluído: todas as coisas são ou afirmadas ou negadas. B é ou A ou C .

A modelização analítica é coerente com o que Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) chama de paradigma da simplificação. Busca-se reduzir o fenômeno em busca de padrões e não, fazer emergir a complexidade envolvida no mesmo. É o paradigma da disjunção, onde não existe a negação e a afirmação simultaneamente, mas somente a separação entre as duas. Já a modelização sistemica seguiria três outros axiomas principais, próprios do paradigma da complexidade :

- a) Axioma da Operacionalidade teleológica: Todo o fenômeno modelizável é percebido como ação teleológica (ou seja, projetiva, à partir da finalidade de quem o concebe);
- b) Axioma da Irreversibilidade: Todo o fenômeno modelizável é percebido como transformação teleológica ao longo do tempo (à partir da finalidade de quem o concebe);
- c) Axioma do terceiro incluído: Ou da inseparabilidade, ou da recursividade, ou da conjunção. Todo o fenômeno modelizável é percebido conjugando inseparavelmente a operação e o seu produto, que pode ser produtor de si mesmo.

Já estes axiomas alinham-se com o que Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) propõe como paradigma da complexidade e que é assumido aqui. Busca-se a emergência da complexidade do fenômeno e não sua redução. A intencionalidade do

sujeito que analisa é um dos importantes elementos que ajudam a explicitar a complexidade do fenômeno. Seguindo a postura de concepção, o *framework* baseado no conjunto de proposições que são concebidos nesta pesquisa, partem dos axiomas da modelização sistêmica e não da modelização analítica. Esta modelização sistêmica se efetivou através da orientação de “projeto de conhecimento” que foi seguida, conforme é explicitado a seguir.

2.1.5 Determinismo e Teleologia

Adotando uma postura de concepção (sistêmica e complexa), o conhecimento não é considerado fixo, sujeito a leis eternas. O conhecimento não existe *a priori*, de forma determinística. O conhecimento é construído por um sujeito conhecedor, que através de um projeto constrói o conhecimento e, o fazendo, assume que o mundo é inteligível e representável por alguns projetos possíveis.

O mundo conhecível é feito de necessidades ‘determinantes’ ou de possibilidades, entre as quais se estabelecem escolhas teleológicas seqüenciais, por vezes finalizadas e finalizantes? Entende-se por ‘causas eficientes’ (determinação) ou por ‘causas finais’ (teleologia)? A epistemologia da sistêmica escolhe um mundo de possíveis que não é caótico porque ele se finaliza ; sem que ele tenha a postular *a priori* alguma opção sobre a ‘substância’ destas finalidades, só lhe importará o ‘processo’ finalizante. (LE MOIGNE, 2001 ; p.135-136)

O autor ressalta à importância do processo que é percorrido. Ele reforça a idéia de várias possibilidades de caminhos a serem percorridos para se atingir um fim. Este fim, quando se fala de geração de conhecimento, está ligado a disciplina e à quem o conhecimento será concebido.

2.1.5.1 Postura em Relação à Disciplina da Estratégia

Martinet (1997), trazendo algumas discussões epistemológicas para o campo da estratégia, propõe a existência de 5 atratores através dos quais oscila a disciplina de estratégia: teleo-logico; eco-logico; tecno-logico; socio-logico; e ideo-logico.

O atrator teleo-logico é aquele onde a empresa é considerada uma organização pronta, onde os gestores têm a responsabilidade por sua condução. É papel destes gestores,

planejarem os caminhos a serem trilhados pela organização, visando o alcance dos objetivos almejados. Busca-se a construção de estratégias explícitas e controláveis.

O atrator eco-logico é aquele onde a empresa é comandada pelo ambiente social onde está inserida e/ou, de forma mais específica, pelo mercado. As exigências externas impõe aos gestores um esforço de adaptação das estratégias à serem empreendidas. A decisão estratégica fica subjugada aos acontecimentos externos à empresa.

O atrator socio-logico é aquele onde as relações sociais, os jogos de poder e as normas culturais são predominantes para a formação da estratégia. As empresas são redes de relações onde os atores não compartilham das mesmas visões e valores dos gestores. Assim, a estratégia emerge à partir destes relacionamentos e destes jogos de poder.

O atrator tecno-logico está alinhado à questões como a dependência da empresa à determinada tecnologia, ou à importância do patrimônio tecnológico da empresa, ou ainda, ao aumento do papel da tecnologia na geração de conhecimento da empresa. A estratégia seria resultado deste tipo de interação entre tecnologia e gestão.

O atrator ideo-logico é aquele onde os processos mentais, cognitivos e de linguagem dos atores envolvidos são centrais para a construção da estratégia. Assim, a estratégia emerge à partir de processos simbólicos e de linguagem.

Tendo como referência estes cinco atratores, a presente pesquisa aproxima-se mais do atrator teleológico, o que a insere em uma racionalidade procedural (conforme definido em Le Moigne, 2001 e em Martinet, 1997), no sentido de que se tem uma finalidade bastante específica para a pesquisa, ou seja, gerar um conhecimento que seja aplicável pelos gestores envolvidos nos casos estudados. De toda forma, como bem lembra Martinet (1997), a idéia de atrator não está associada a uma classificação estanque, mas sim, de aproximação. Neste sentido, embora a presente pesquisa aproxime-se mais do atrator teleológico (tendo em vista seu objetivo) ela também se desenrola nos domínios dos demais atratores, reconhecendo a importância das influências externas, das relações sociais, da tecnologia e/ou dos processos mentais dos atores envolvidos.

2.1.6 Objeto e Projeto de Conhecimento

Le Moigne (2001) sugere uma postura que postule um conhecimento-projeto ao invés de um conhecimento-objeto. A idéia principal esta no reconhecimento da importância do

processo de construção do conhecimento (PIAGET, 1976; MORIN, 1999; LE MOIGNE, 2001). Mais do que postular um conhecimento-objeto, que tenha como objetivo descrever objetos de conhecimento, disciplina por disciplina, postula-se por um conhecimento-processo ou por um conhecimento-projeto, que tem uma finalidade (atrator teleológico), que se constrói.

‘O sistema observante’ se constrói em permanência na e pela interação do sujeito-observador-modelizador e do fenômeno-observado-e-portanto-experimentado. Ao postulado de objetividade se substitui um postulado de projetividade: é em relação ao projeto do sistema observante que se legitimará o conhecimento construído. (LE MOIGNE, 2001 ; p.139)

Tendo em vista a postura de concepção que é aqui adotada, a idéia de conhecimento-projeto é reconhecida. Isto significa que o projeto de conhecimento que se constrói aqui, é orientado pelo tipo de questionamento de pesquisa e pelo tipo de objetivo de pesquisa apresentados anteriormente.

2.1.6.1 Postura adaptada a um questionamento no campo da estratégia

O questionamento de pesquisa proposto nas páginas precedentes é resultado de uma inquietação inicial, imersa pelas relações abstratas e de relevante complexidade que envolvem o fenômeno em estudo. Seguindo a proposição feita por Martinet (1997), construiu-se um caminho que possibilitou a chegada à questão-problema apresentada. O autor considera que os problemas em gestão podem ser analisados segundo três situações problemáticas estilizadas: *Strategic Issue Enacting*; *Strategic Problem Finding*; e *Strategic Problem Solving*.

Quando o problema estratégico não é claramente identificável, e mais do que isto, está envolto por relações complexas, se está em uma perspectiva de *Strategic Issue Enacting*. Esta é uma situação onde o problema é fluído e ambíguo. Os objetivos e as constatações não são determinados *a priori*. Busca-se criar um sentido para o problema, uma compreensão do mesmo. Aqui, o gestor não compreende bem seu problema estratégico. Ele reconhece que precisa enfrentá-lo, mas não consegue identificá-lo com clareza, devido à complexidade de relações que o envolvem.

Quando o problema estratégico não é tão claramente identificável, e está sujeito a percepções diferenciadas, se está em uma perspectiva de *Strategic Problem Finding*. Esta

perspectiva se dá quando a situação é relativamente clara, mas os eventuais problemas (causas da situação) requerem um esforço de coleta, análise e interpretação de informações suplementares. Aqui, o gestor consegue reconhecer, de forma geral, qual é seu problema estratégico, porém, não o conhece em detalhes. Antes de escolher uma solução satisfatória diante das diversas opções, ele deve compreender melhor, quais são as causas do problema estratégico.

Quando o problema estratégico se dá em uma situação claramente identificável, com um problema facilmente enunciado, se está em uma situação de *Strategic Problem Solving*. O gestor tem um bom conhecimento sobre o problema estratégico que deve enfrentar e, assim, a decisão para resolução do problema, passa pela avaliação das diversas possibilidades e pela escolha daquela que parece mais satisfatória.

A presente pesquisa partiu de uma questão problema típica de uma situação de *Strategic Issue Enacting*. Embora a discussão de desenvolvimento sustentável ganhe corpo na literatura de gestão e cada vez mais as empresas estejam levando em conta esta discussão, restam ainda grandes dúvidas sobre como conduzir um tipo de estratégia que concilie, no sentido proposto em Martinet e Reynaud (2004), os objetivos econômicos com os objetivos de respeito social e de preservação ambiental.

Neste sentido, a questão da formação da estratégia (deliberação/emergência) entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (Martinet e Reynaud, 2004) está envolta por diversos elementos importantes, e que se relacionam de forma complexa. Partindo-se desta constatação, ao longo da pesquisa (por meio de suas diferentes fases) procurou-se avançar por uma situação de *Strategic Problem Finding* e chegar a uma situação de *Strategic Problem Solving*, com o intuito de chegar à um questionamento que se mostrasse verdadeiramente estratégico para os gestores das empresas estudadas (conforme realizado em Collin (2002), Poyaud (2003) e Chtourou (2005)), e com o intuito de atender ao propósito de gerar um conhecimento aplicável aos gestores (atrator teleológico).

2.1.6.2 Postura adaptada ao objetivo

Conforme exposto anteriormente, o objetivo desta pesquisa é de construir um conhecimento que seja aplicável pelos gestores das empresas estudadas (de Grupos Multinacionais). Neste sentido, a pesquisa foi conduzida visando à concepção (ou

modelização sistêmica) de um *framework* que representasse a interação de conceitos-chave no que tange o processo de formação da estratégia (deliberação/emergência) entre o referencial financeiro e o referencial sustentável. A idéia de *framework* é entendida aqui, conforme sugerida em Porter (1991). Mesmo que este autor faça uma discussão entre modelos e *frameworks* ligados à estratégia competitiva, interessa-se aqui, pelo entendimento do mesmo, em relação aos *frameworks*. Segundo ele, os *frameworks* buscam explicitar as diversas variáveis e a complexa relação entre as mesmas para dado fenômeno. Eles explicitam estas relações, na forma de fluxos e não de fatos estanques. O autor ressalta:

Frameworks identificam as variáveis relevantes e as questões que o usuário deve responder para desenvolver conclusões relativas a uma indústria ou empresa particular. A teoria presente nos *frameworks* esta contida na opção pelas variáveis escolhidas, na forma como as variáveis são organizadas, nas interações entre variáveis. (PORTER, 1991, p.4)

Este *framework* ganha sustentação através de um conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias que foram concebidas e são apresentadas no decorrer do trabalho (conforme trabalhado em Collin (2002), Payaud (2003) e Chtourou (2005)). Estas proposições têm caráter genérico e não geral, como propõe Avenier e Schmitt (2007, p.26):

Os conhecimentos elaborados tomam a forma de meta-modelos e/ou de proposições genéricas. Estes conhecimentos, uma vez recontextualizados em função da situação específica na qual eles são mobilizados, visam fornecer uma base de apoio para a reflexão dos gestores, suscitar sua reflexão e seus questionamentos, assim como, estimular sua inteligência e sua ação criativa.

Como lembram Corbel, Denis et Payaud (2007, p.277) “a atitude de concepção ou ainda de modelização consiste em se desfazer de categorias ditas teóricas e empíricas para elaborar um sistema proposicional: um jogo de proposições fundadoras e um jogo de proposições operacionais.” Tanto uma quanto a outra são construídas pela confrontação entre literatura e estudos de caso, mas sem se limitar a simples observação dos mesmos. Ou seja, elas são o resultado de um “salto” dado pelo pesquisador, representando sua contribuição para a temática pesquisada. As proposições fundadoras têm o objetivo de fornecer e precisar as dimensões da estrutura teórica utilizada e dos conceitos centrais utilizados. Na presente pesquisa, este tipo de proposição é representado pelas proposições epistêmicas e conceituais. Já as proposições operacionais têm por objetivo tornar operatórias as proposições fundadoras. Na presente pesquisa, este tipo de proposição é representado pelas proposições operatórias. As proposições epistêmicas representam as relações no nível epistemológico do *framework*, ou seja, as relações que mostram o modo de funcionamento do *framework*. As proposições

conceituais representam as relações no nível dos conceitos que se articulam para a formação do *framework*. Já as proposições operatórias referem-se às sugestões práticas que podem emergir do *framework*, à partir dos diferentes conceitos articulados, ou seja, as contribuições que podem ser dadas aos gestores envolvidos com o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

Ressalta-se que a concepção do *framework* (inteligibilidade ao fenômeno) baseado no conjunto de proposições é consequência das diversas fases que compõem a pesquisa, e do processo de invenção (concepção junto com os envolvidos com a pesquisa) propiciado por estas diversas fases.

2.1.7 Verificação e Invenção

Le Moigne (2001) lembra que em pesquisas de inspiração positivista, ambiciona-se a possibilidade de verificação de uma realidade que existe nela mesma, e que pode ser observada empiricamente pelo pesquisador. Já em pesquisas de inspiração construtivista, busca-se a invenção:

Ela não busca mais descobrir o verdadeiro plano de um universo dissimulado sob o entrecruzamento de fenômenos : ela visa inventar, construir, conceber e criar um conhecimento projetivo, uma representação dos fenômenos: criar sentido, conceber a inteligibilidade, em referência à um projeto. (LE MOIGNE, 2001, p. 140)

A postura de concepção adotada aqui (de inspiração construtivista) remete à uma postura de invenção e não apenas de verificação. Isto significa que as análises resultantes das fases empíricas da pesquisa refletiram o que se observou em conjunto com os atores envolvidos, e também o que não se observou, mas se concebeu junto com eles.

2.1.8 Consolidando a Postura de Concepção

Tendo em vista as características apresentadas e os diferentes posicionamentos em cada uma delas, justifica-se a postura de concepção (LE MOIGNE, 1990; 2001; 2002; SIMON, 2004) adotada aqui. O objetivo não está na análise verificacionista do fenômeno,

mas na concepção inventiva, modelizadora de forma sistêmica, através de um projeto imbuído de finalidade (atrator teleológico). Busca-se compreender de forma heurística o fenômeno, visando garantir-lhe inteligibilidade na sua concepção.

O Quadro 2.1 resume a postura de concepção adotada na pesquisa.

POSTURA DE CONCEPÇÃO		
Características		Aplicação na Pesquisa
Compreensão Sistêmica do Mundo (Compreensão Complexa do Mundo) (LE MOIGNE, 2001; MORIN, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005)	- Complexificação das Relações - Visão integrada e construída do mundo.	Compreensão do fenômeno estudado “Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável na relação Matriz-Filial” como algo que perpassa a empresa, inserindo-a e integrando-a com a sociedade.
Inspiração Construtivista (LE MOIGNE, 2001; PIAGET, 1976; GIROD-SÉVILLE e PERRET, 2003)	- Sujeito e objeto indissociáveis.	Co-construção dos resultados da pesquisa junto com os atores envolvidos.
Modelização Sistêmica (LE MOIGNE, 1999; 2001)	- Axioma da Operacionalidade Teleológica; - Axioma da Irreversibilidade; - Axioma do Terceiro Incluído.	- Busca por garantir inteligibilidade ao fenômeno estudado, através da inter-relação de conceitos e da incorporação da intencionalidade do pesquisador.
Atrator Teleológico (LE MOIGNE, 2001 ; MARTINET, 1997)	- Conhecimento depende da intencionalidade de quem o concebe.	- Atrator teleológico, tendo em vista a geração de conhecimento utilizável pelos gestores dos Grupos Multinacionais.
Projeto (LE MOIGNE, 2001; MARTINET, 1997)	- Conhecimento-processo; reconhecimento do caminho intencional percorrido pelo pesquisador.	- Postura adaptada ao questionamento de pesquisa (Avançando pelas situações de <i>Strategic Issue Enacting; Strategic Problem Finding e Strategic Problem Solving</i>) - Postura adaptada ao objetivo de conceber um <i>framework</i> e um conjunto de proposições (epistêmicas, conceituais e operatórias).
Invenção (LE MOIGNE, 1999; 2001; SIMON, 2004)	- Invenção e criação do conhecimento juntamente com os atores envolvidos.	Co-criação, junto com os atores envolvidos com a pesquisa, para o <i>framework</i> baseado no conjunto de proposições

Quadro 2.1 - Postura de Concepção

Os procedimentos metodológicos que são apresentados no próximo capítulo, refletem os caminhos que foram conduzidos na pesquisa para a concepção dos resultados.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram esta pesquisa. Primeiramente, é apresentado o tipo de pesquisa e a lógica que conduziu a mesma. Logo após, são apresentadas as diferentes fases que compuseram a pesquisa, destacando as etapas de coleta e análise de dados realizadas em cada fase. Por fim, é apresentado um resumo geral dos procedimentos metodológicos.

3.1 TIPO E LÓGICA DE PESQUISA

Conforme definido no capítulo anterior, adota-se aqui uma postura de concepção, ou seja, o tipo de pesquisa conduzida aqui, teve o foco a concepção de um *framework* baseado em um conjunto de proposições, conforme já comentado. Já foi destacado que esta postura de concepção conduz a uma pesquisa de inspiração construtivista, uma vez que segue várias das recomendações da epistemologia construtivista, embora não represente a aplicação de tal postura, em sua integralidade.

Em pesquisas que adotam a postura construtivista em sua integralidade, o pesquisador co-constrói conjuntamente com os atores envolvidos com o fenômeno. No caso específico desta pesquisa, isto significaria que o pesquisador deveria ter tido condições de acompanhar o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados desde o seu começo, e teria tido condições de participar do mesmo, ajudando a co-construí-lo através de sua interação com os gestores, vendo diretamente o efeito de sua participação, no fenômeno estudado. No entanto, não foi possível, em nenhum dos casos estudados, trabalhar no processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos, enquanto os gestores construíam este processo. Ou seja, não foi possível co-construir o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos junto com os gestores, enquanto este era aplicado. Por limitações encontradas no campo empírico (serão destacadas no final do trabalho), só foi possível conceber o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos, tendo em vista o que já foi feito pelos gestores e, tendo em vista, *insights* propositivos para o futuro, tanto dos gestores como do pesquisador. Estes *insights* propositivos não chegaram a ser aplicados ainda nos Grupos, estando ainda limitados à sugestões para os gestores. Além disso, embora o conjunto de proposições concebidas tenham sido formalizadas, elas ainda não foram contextualizadas na prática, o que vai ao encontro do que David (1999; 2000) propõe como a condução de uma pesquisa de concepção, de inspiração construtivista.

Segundo este autor, existiriam 4 formas de conduzir pesquisas de inspiração construtivista, em Gestão: Observação; Concepção, Pesquisa Ação e Pesquisa Intervenção. O autor destaca que as características de cada uma destas formas podem ser consideradas segundo a lógica de pesquisa (partir de observações de fatos; partir de uma situação idealizada ou de um projeto concreto) e segundo o objetivo da pesquisa (construção mental da realidade; construção concreta da realidade). À partir destas características, as 4 formas da

pesquisa variam na maneira como lidam com a mudança, ou seja, se existe contextualização (grau de integração ao contexto, das mudanças produzidas pela pesquisa) e/ou formalização (grau de definição formal das mudanças produzidas ou à produzir pela pesquisa) da mudança.

Em pesquisas do tipo observação, é feita uma descrição do que ocorre ou ocorreu, sem implicar em uma mudança. Em pesquisas do tipo concepção, há a formalização da mudança (estruturação do *framework*) mas não há a contextualização da mudança, ou seja, a mudança ou o *framework* são formalizados, mas não necessariamente colocados em prática. Em pesquisas do tipo pesquisa ação, há a contextualização da mudança, ou seja, vai se vivenciando determinado projeto na prática, porém não há formalização, ou seja, não há estruturação de um *framework* para a compreensão do fenômeno. Em pesquisas do tipo pesquisa intervenção, há contextualização, sendo vivenciado determinado projeto na prática, e há também formalização, sendo estruturado um *framework* para a compreensão do fenômeno. Pesquisas intervenção são sugeridas por David (1999; 2000) como o tipo de pesquisa a ser buscado por aqueles que querem aplicar a lógica construtivista em sua integralidade, em pesquisas na área de Gestão. A Figura 3.1 mostra o entendimento de David (2000, p.15).

Assumindo este entendimento de David (1999;2000), como foi explicitado, a presente pesquisa não chegou a contextualização, mas somente à formalização de um *framework* e de um conjunto de proposições. Não foi possível vivenciar com os gestores o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de seus Grupos, mas somente de formalizar o que já foi vivido e alguns *insights* propositivos sobre o que pode vir a ser aplicado, inclusive usando as sugestões dos próprios gestores.

Posicionando-se como uma pesquisa de concepção, a lógica que a conduziu foi a lógica abdutiva, conforme proposto em Charreire e Durieux (2003). Segundo os autores, existiriam 3 tipos de lógicas de pesquisa que podem ser adotadas: dedutiva, indutiva e abdutiva. Em pesquisas que seguem uma lógica dedutiva, busca-se determinar hipóteses *a priori* e testá-las na realidade empírica. Parte-se do pressuposto de que se as hipóteses inicialmente formuladas forem verdadeiras, as conclusões serão necessariamente verdadeiras. Em pesquisas que seguem uma lógica indutiva, busca-se chegar a conclusões à partir das observações realizadas no campo empírico. Já em pesquisas que seguem uma lógica abdutiva, busca-se construir uma pesquisa onde hajam constantes “idas e vindas” entre os conceitos teóricos construídos *a priori* e as informações advindas do campo empírico. Desta forma, como bem lembram Charreire e Durieux (2003), em gestão, os pesquisadores usualmente procedem por abdução. Este é o caso desta pesquisa, onde, sendo coerente com a postura epistemológica de concepção, partiu-se de alguns conceitos e proposições teóricas *a priori*,

mas estes foram transformados, reestruturados e co-concebidos à medida que a pesquisa no campo empírico se desenrolava. Procurou-se ao longo de toda a pesquisa, dar inteligibilidade ao fenômeno que estava sendo analisado, através de uma atitude inventiva e de concepção do pesquisador junto aos atores implicados no fenômeno.

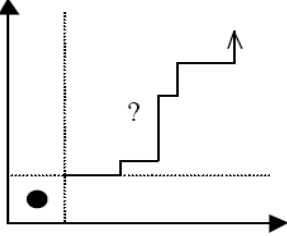
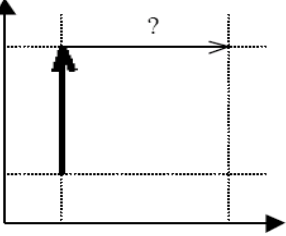
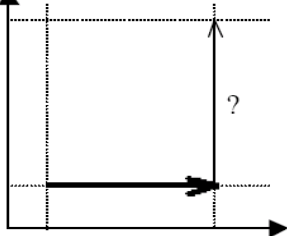
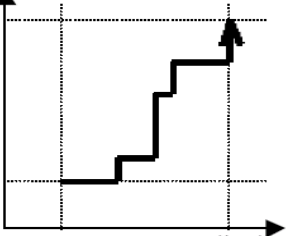
		Objetivo	
		Construção mental da realidade	Construção concreta da realidade
Lógica	Partir de observações de fatos	Observação Contextualização da Mudança  Formalização da Mudança	Pesquisa Ação Contextualização da Mudança  Formalização da Mudança
	Partir de uma situação idealizada ou de um projeto concreto	Concepção Contextualização da Mudança  Formalização da Mudança	Pesquisa Intervenção Contextualização da Mudança  Formalização da Mudança

Figura 3.1 - Os 4 tipos de pesquisas de inspiração construtivista em Gestão.

Fonte: David (2000, p.15)

Assim, o Quadro 3.1 resume estas características de base da pesquisa.

TIPO DE PESQUISA	
Pesquisa de Concepção	Elaboração de ferramentas de gestão potenciais, sem aplicá-las ao longo da pesquisa - através da concepção de um <i>framework</i> baseado em um conjunto de proposições para a concepção do processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados.
LÓGICA DE PESQUISA	
Abdutiva	Constantes “idas e vindas” entre campo teórico e campo empírico, ao longo de toda a pesquisa.

Quadro 3.1 - Características de base da Pesquisa

3.2 FASES DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em 3 fases: (1) pesquisa de elementos teóricos; (2) entrevistas com *experts*; (3) estudos de caso. Estas 3 fases, embora representem momentos diferentes da pesquisa, são complementares, ou seja, o conhecimento e a experiência acumulados ao longo de cada uma continuaram sendo utilizados até a última fase. Desta forma, as fases 1 e 2 tiveram influência durante toda pesquisa. Nas três subseções seguintes, cada uma destas fases é apresentada em detalhes.

3.2.1 Fase I: Pesquisa de Elementos Teóricos

Esta fase representou o início da pesquisa. Durante um ano e meio, o foco esteve apenas na acumulação de conhecimento teórico sobre as temáticas da estratégia empresarial, do desenvolvimento sustentável e da teoria da complexidade, tendo por objetivo, avançar na identificação de problemas de tipo *Strategic Issue Enacting*, conforme sugerido por Martinet (1997). A Figura 3.2 mostra as três questões iniciais, que guiaram a pesquisa na primeira fase, assim como, a questão problema final que foi definida apenas quando se chegou na terceira fase.

Assim, nesta fase a preocupação esteve em ampliar a compreensão sobre os temas envolvidos na pesquisa, avançando na construção de questionamentos que explorassem os relacionamentos entre estes temas, e permitissem avançar nas fases seguintes da pesquisa. A partir desta primeira fase, foi possível avançar pelos questionamentos que são apresentados no Capítulo 1, na problemática de pesquisa, chegando ao questionamento (este último, só definido na terceira fase da pesquisa) que passou a orientar a pesquisa.

Partindo destes questionamentos, tornou-se necessário avançar na pesquisa, para que pudessem ser identificados elementos característicos de uma situação de *Strategic Problem Finding* (MARTINET, 1997), que permitissem uma compreensão mais profunda da questão de pesquisa. Desta forma, embora a pesquisa teórica continuasse, foram realizadas entrevistas com *experts* brasileiros e europeus, visando justamente identificar algumas temáticas que fossem importantes para a compreensão do questionamento de pesquisa proposto.

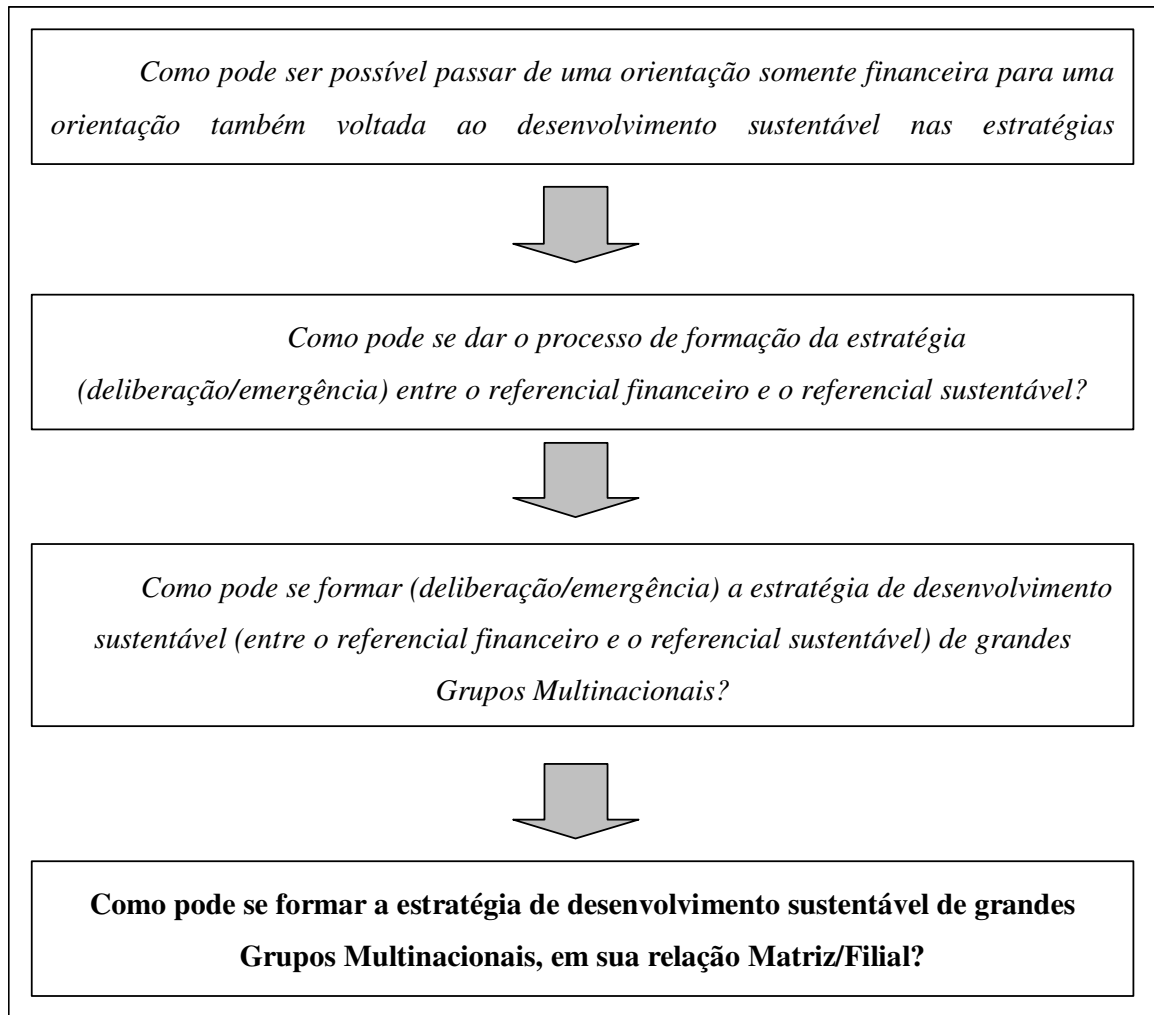


Figura 3.2 - Avanço pelos questionamentos que deram origem a questão problema

3.2.2 Fase II: Pesquisa Teórica e Entrevistas com *Experts*

Nesta segunda fase da pesquisa foram entrevistados *experts* no Brasil e na Europa. O objetivo desta fase era aprofundar o questionamento de pesquisa proposto, visando co-conceber com os *experts*, algumas temáticas que pudessem ser destacadas para a continuação da pesquisa.

3.2.2.1 Coleta de Dados

No Brasil, 10 *experts* foram entrevistados, sendo destes, 3 em Porto Alegre, 5 em São Paulo e 2 em Brasília. Estas entrevistas ocorreram durante os meses de Outubro e Novembro

de 2005 (realizadas em língua portuguesa). Neste período, as entrevistas tiveram duração média de 35 minutos. Estas foram transcritas, totalizando 91 páginas de transcrições.

Na Europa, 12 *experts* foram entrevistados, sendo destes, 4 em Paris (França), 1 em Montpellier (França), 3 em Genebra (Suíça), 3 em Gland (Suíça) e 1 em Lausane (Suíça). Estas entrevistas foram realizadas durante os meses de Março, Abril e Maio de 2006 (realizadas em língua portuguesa, francesa e inglesa). Neste período, as entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, totalizando 65 páginas de transcrições.

Tanto no Brasil como na Europa, procurou-se escolher *experts* que estivessem ativos no debate sobre desenvolvimento sustentável, cobrindo 4 grandes áreas: Sociologia, Ecologia, Economia e Administração. Além destas 4 grandes áreas, procurou-se entrevistar professores universitários que trabalhassem sobre este assunto, Organizações Não Governamentais (ONGs) engajadas com questões ambientais e sociais, consultores que trabalhem na área e representantes do governo. Os entrevistados foram escolhidos ou por indicação da Instituição a que pertenciam, ou por contatos pessoais do pesquisador. Com base nesta caracterização, o Quadro 3.2 mostra as características dos entrevistados.

Ressalta-se que as entrevistas com os *experts* brasileiros e europeus, além de acontecerem em momentos diferentes, também se deram em condições diferentes. Para ambos, foram aplicados questionários semi-estruturados, onde o pesquisador possuía alguns itens-chaves para a discussão, mas deixava aberta a possibilidade de emergência de novos itens à partir das entrevistas. Para os *experts* brasileiros, o roteiro semi-estruturado aplicado (conforme Apêndice A) tinha um caráter mais exploratório (ênfase na interação entre o pesquisador e os entrevistados), com questões mais gerais sobre a temática do desenvolvimento sustentável, visando identificar junto aos mesmos, algumas temáticas mais gerais. Já para os *experts* europeus, em uma segunda etapa, o roteiro semi-estruturado aplicado (conforme Apêndice B), embora também possuísse um caráter exploratório (também com ênfase na interação entre o pesquisador e os entrevistados), tinha por objetivo consolidar algumas das temáticas que haviam sido levantadas pelos *experts* brasileiros, abrindo também a possibilidade para a emergência de novas temáticas, ainda não consideradas. Ressalta-se que alguns trechos de fala dos *experts*, utilizados nas análises do Capítulo 7 da Parte III, na língua original, são apresentados no Apêndice C.

Área de Atuação	Cidade	País	Critério para participação na Pesquisa
1. Professor pesquisador da UFRGS, na área de Sociologia	Porto Alegre	Brasil	Universidade
2. Professora pesquisadora da UFRGS, na área de Ecologia	Porto Alegre	Brasil	Universidade
3. Professor pesquisador da USP, na área de Gestão e Desenvolvimento Sustentável	São Paulo	Brasil	Universidade
4. Pesquisadora da FGVSP, na área de Gestão e Desenvolvimento Sustentável	São Paulo	Brasil	Universidade
5. Representante do Instituto Ethos	São Paulo	Brasil	ONGs
6. Representante do Instituto Akatu	São Paulo	Brasil	ONGs
7. Professor pesquisador da USP, na área de Ecologia	São Paulo	Brasil	Universidade
8. Representante do escritório nacional do WWF – Brasil	Brasília	Brasil	ONGs
9. Técnico, representante da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável do Ministério do Meio Ambiente (Brasil)	Brasília	Brasil	Governo
10. Professor pesquisador da UFRGS, na área de Economia	Porto Alegre	Brasil	Universidade
11. Representante da <i>Maison Internationale d'Environnement</i> (ONU)	Genebra	Suíça	ONG
12. Professor pesquisador, na área de ecologia industrial (Universidade de Lausane)	Lausane	Suíça	Universidade
13. Técnico, representante do Escritório Internacional do WWF (área de proteção de florestas)	Gland	Suíça	ONG
14. Técnico, representante do Escritório Internacional do WWF (área de relações com as empresas)	Gland	Suíça	ONG
15. Técnica, representante do Escritório Internacional do WWF (área de relações com as empresas)	Gland	Suíça	ONG
16. Técnica, representante do Escritório Internacional do <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCDS)	Genebra	Suíça	ONG
17. Técnica, representante do Escritório Internacional do <i>International Labour Organization</i> (ILO - ONU)	Genebra	Suíça	ONG
18. Professor pesquisador na área de Ética Empresarial (Universidade de Versailles)	Paris	França	Universidade
19. Professora pesquisadora na área de Ética Empresarial (Universidade de Versailles)	Paris	França	Universidade
20. Professor pesquisador na área de ciência política, do <i>Conservatoire National des Arts et Métiers</i> (CNAM)	Paris	França	Universidade
21. Consultor na área de Desenvolvimento sustentável	Paris	França	Consultor
22. Técnico de uma missão EMBRAPA/INRA	Montpellier	França	Governo

Quadro 3.2 - Experts entrevistados no Brasil e na Europa

3.2.2.2 Análise dos Dados

A análise das entrevistas com os *experts* foi realizada à partir da técnica de análise de conteúdo temática, inspirado na proposição de Bardin (2000). A autora define a análise de

conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de comunicações que utiliza objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de procedimentos sistemáticos. Ressalva-se que as temáticas que emergiram não foram somente resultado da interpretação das falas dos *experts*, mas também, da interação e co-concepção do pesquisador junto aos mesmos, influenciando e sendo influenciado constantemente no processo de coleta e análise das entrevistas (sendo coerente com a postura epistemológica de concepção). Esta ressalva se faz importante, uma vez que, tradicionalmente, as análises de conteúdo temáticas baseiam-se somente na interpretação das falas dos entrevistados, sem necessariamente considerar este processo de co-concepção entre pesquisador e entrevistado.

Segundo Bardin (2000), a análise de conteúdo é realizada em três fases. A primeira fase é chamada de “pré-análise” e nela é realizada a organização das idéias iniciais, sistematizando-as. A segunda fase é chamada de “exploração dos materiais” onde são realizadas operações de codificação e enumeração, segundo regras previamente formuladas. A terceira fase é chamada de “tratamento e interpretação dos resultados” e, nela, os resultados brutos obtidos são tratados de forma a tornarem-se significativos e válidos.

Seguindo estas três fases, as entrevistas com os *experts* brasileiros e europeus foram analisadas em momentos diferentes, porém, foram complementares. Na fase de pré-análise foram transcritas as entrevistas com os *experts* brasileiros, e organizadas por entrevistado. Na fase de exploração dos materiais foram destacadas as principais temáticas que emergiram das falas dos *experts* brasileiros (resultantes da constante interação com o pesquisador), resultando em 8 temáticas iniciais: (1) Pressão dos Consumidores; (2) Pressão do Governo; (3) Pressão da Mídia; (4) Pressão das ONGs e dos Acadêmicos; (5) Orientação das Ações Estratégicas; (6) Diferenças entre Discurso e Prática; (7) Engajamento da Alta Gerência e (8) Conscientização e Capacitação dos Funcionários. Na última fase de tratamento e interpretação dos resultados, entraram as entrevistas com os *experts* europeus. Aqui, após transcritas as entrevistas, estas foram organizadas visando consolidar as 8 temáticas iniciais em algumas temáticas consolidadas que representassem de forma mais concisa, as temáticas destacadas pelo conjunto de *experts*. Assim, as temáticas que emergiram das entrevistas com os *experts* brasileiros foram inseridas no roteiro utilizado junto aos *experts* europeus. Com isto, os mesmos podiam partir de uma base (influência do pesquisador), mas também tinham a liberdade para sugerir outras temáticas ou a consolidação de algumas destas temáticas iniciais (influência dos *experts*). Desta forma, neste trabalho de co-concepção, 4 temáticas consolidadas foram definidas: (1) Relações com os Stakeholders; (2) Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável; (3) Ética Empresarial tendo em vista o

Desenvolvimento Sustentável; (4) Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável.

Para cada uma destas temáticas buscou-se sustentação teórica que ajudasse a embasar a compreensão que se tinha das mesmas. Assim, retornou-se ao referencial teórico para sustentar estes 4 temas dentro da discussão de desenvolvimento sustentável. Este retorno ao referencial teórico possibilitou a inclusão de diversas novas proposições teóricas que foram essenciais na terceira fase da pesquisa.

Estas 4 temáticas também possibilitaram avançar para uma situação de *Strategic Problem Finding*, conforme sugerido em Martinet (1997). Tendo delimitado um pouco mais o que estava se considerando como estratégia de desenvolvimento sustentável, criaram-se as bases para começar a terceira fase e avançar para uma situação de *Strategic Problem Solving*.

3.2.2.3 Resumo da Fase II

Tendo em vista os procedimentos destacados na Fase II da pesquisa, o Quadro 3.3 apresenta um resumo com o tipo de coleta de dados realizada, a quantidade de respondentes, o tipo de análise realizada, e os resultados alcançados.

FASE II	
<u>TIPO DE COLETA DE DADOS</u>	- Pesquisa Bibliográfica - Questionário com roteiro semi-estruturado (ANEXO A e B)
<u>RESPONDENTES</u>	22 <i>Experts</i> Brasileiros e Europeus (acadêmicos das áreas de: Economia, Administração, Sociologia e Ecologia; representantes de ONGs engajadas em questões sociais e ambientais; representantes do governo brasileiro)
<u>TIPO DE ANÁLISE REALIZADA</u>	Análise de Conteúdo – inspirada em Bardin (2000)
<u>RESULTADOS ESPECÍFICOS E CONTEÚDO TEÓRICO UTILIZADO</u>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>8 Temáticas Iniciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pressão dos Consumidores; - Pressão do Governo; - Pressão da Mídia; - Pressão das ONGs e dos Acadêmicos; - Orientação das Ações Estratégicas; - Diferenças entre Discurso e Prática; - Engajamento da Alta Gerência; - Conscientização e Capacitação dos Funcionários </div> <div style="width: 45%;"> <p>4 Temáticas Consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relações com os Stakeholders; - Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável; - Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável; - Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável. </div> </div>

Quadro 3.3 - Resumo da Fase II

3.2.3 Fase III –Estudos de Caso

Nesta terceira fase da pesquisa foram realizados estudos de caso em empresas consideradas engajadas em ações orientadas para o desenvolvimento sustentável. Yin (2005) lembra que a realização de estudos de caso como estratégia de pesquisa é normalmente utilizada quando se busca compreender fenômenos sociais complexos. Segundo ele, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos reais, tais como os ciclos de vida individuais, os processos organizacionais e administrativos, as mudanças ocorridas em regiões urbanas, as relações internacionais e a maturação de setores econômicos. Assim, Yin (2005, p. 32) define os estudos de caso como “uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Becker (1997) lembra que o estudo de caso deve ser preparado para lidar com uma ampla variedade de problemas teóricos e descritivos. O autor lembra também que a meta audaciosa do estudo de caso, de tentar abranger praticamente “tudo” o que está relacionado ao caso, por mais que represente uma tarefa muito difícil, força o pesquisador, mesmo que de modo rudimentar, a considerar as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos que são observados. Adota-se o estudo caso como estratégia de pesquisa na terceira fase, justamente na tentativa de conceber com maior profundidade a complexidade e as múltiplas inter-relações existentes no processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de algumas Multinacionais.

Procurou-se estudar empresas que possuíssem sua Matriz na França ou em algum país de língua francesa e que tivessem operações estruturadas em uma Filial no Brasil. Esta escolha se justifica pelo fato do pesquisador realizar sua tese em sistema de *cotutelle de thèse* (dupla diplomação) entre uma Universidade francesa e uma Universidade brasileira. Tendo em vista que as empresas francesas que fazem parte do CAC 40⁴ são obrigadas por lei (NRE⁵) à publicar relatórios anuais de desenvolvimento sustentável, procurou-se identificar quem eram estas empresas, visando contatá-las. Partindo desta lista de empresas e refinando-a através da lista de empresas engajadas com o desenvolvimento sustentável publicada por

⁴ Índice de Empresas da Bolsa de Paris

⁵ Nova regulamentação econômica francesa, definida em 2001, que determina algumas obrigações ambientais e sociais as empresas francesas.

Saulquin (2005), foram selecionadas e contatadas 16 empresas que fazem parte (ou já fizeram) do CAC 40 e/ou estão na lista proposta por Saulquin (2005). Todas as empresas foram contatadas por e-mail, diretamente com a diretoria de desenvolvimento sustentável das mesmas. Destas, 8 empresas retornaram o contato, e todas tinham como característica em comum, a gestão de uma Filial no Brasil. Novos e-mails foram enviados para as 8 empresas que responderam, visando marcar as primeiras entrevistas. Deste novo contato, 4 grandes Grupos (2 do setor de varejo – Grupos A e B; e 2 industriais – Grupos C e D)⁶ responderam e começaram a ser estudados. Os primeiros e-mails foram enviados no mês de Julho de 2006, e as primeiras entrevistas começaram a ser realizadas no final do mês de Agosto de 2006.

Tendo por objetivo aprofundar ainda mais o questionamento de pesquisa, possibilitando chegar no questionamento proposto no Capítulo 1 (visando chegar à uma situação de *Strategic Problem Solving*), as primeiras entrevistas com representantes destes 4 grupos mostraram que para todos, existia um importante problema estratégico ligado ao desenvolvimento sustentável: a integração das estratégias entre a Matriz europeia e a Filial brasileira. Foi somente à partir deste momento, que o questionamento proposto no Capítulo 1 foi definido e começou a guiar os esforços da pesquisa. Seguindo a postura epistemológica de concepção, onde a idéia de projeto (carregado pela intencionalidade do pesquisador – teleologia) conduz a pesquisa, as três situações sugeridas por Martinet (1997) culminaram na identificação (em conjunto com os gestores) deste importante problema estratégico enfrentado por estas empresas (característico de uma situação de *Strategic Problem Solving*). Isto não significa que este seja o único problema estratégico (ligado ao desenvolvimento sustentável) dos gestores destas empresas, ou que seja o mais importante. Significa que este foi o problema estratégico identificado pelo pesquisador em conjunto com os primeiros gestores entrevistados, sendo contextual e diretamente relacionado a interdependência entre sujeito (pesquisador de origem brasileira) e objeto (representado pelos gestores das Multinacionais europeias). Ressalta-se que sendo coerente com a lógica abduativa que guiou a pesquisa, retornou-se ao referencial teórico visando encontrar sustentação teórica para a temática da integração entre Matriz e Filial e compreendê-la dentro do contexto das empresas estudadas e dentro da temática do desenvolvimento sustentável.

Focalizando os esforços nesta problemática da formação de estratégias de desenvolvimento sustentável na relação entre Matriz e Filial brasileira, procurou-se desenvolver junto as empresas, estudos longitudinais *à posteriori* (FORGUES e

⁶ Optou-se por não identificar explicitamente o nome de cada Grupo. Os mesmos serem chamados desta forma durante todo trabalho.

VANDANGEON-DERUMEZ (2003)). Buscou-se compreender como os Grupos haviam formado suas estratégias de desenvolvimento sustentável desde a implementação formal de uma política de desenvolvimento sustentável em seus níveis corporativos (coincidentes com a lei NRE, ou seja, entre 2001 e 2002). Entretanto, a presente pesquisa não se limitou a descrever o que havia sido feito nos últimos anos pelos Grupos. Seguindo a postura de concepção, além de co-conceber com os gestores como fora o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de seus Grupos, procurou-se, através de *insights* propositivos do pesquisador e dos gestores, propor proposições para ações futuras dos Grupos. Estas proposições de ações futuras ficam ainda mais explícitas no conjunto de proposições apresentadas no Capítulo 9, da Parte IV.

Em relação à estudos longitudinais, Forgues e Vandangeon-Derumez (2003) definem 3 características de estudos deste tipo: os dados recolhidos referem-se à ao menos dois períodos distintos de tempo; os assuntos analisados são idênticos ou ao menos comparáveis de um período à outro; a análise consiste geralmente em comparar os dados entre (ou durante) dois períodos distintos ou a reconstruir a evolução observada. De alguma forma, esta pesquisa acabou por apresentar estas 3 características, conforme será exposto à seguir na descrição da coleta de dados.

3.2.3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada à partir da técnica de triangulação de dados, conforme sugerido por Stake (2000) e Yin (2005). A triangulação de dados é um processo de múltiplas percepções em que várias fontes são utilizadas para tornar claras as idéias, tendo em vista a repetição de interpretações e observações (STAKE, 2000). Assim, utilizaram-se fontes de dados primárias, através de entrevistas junto a pessoas diretamente implicadas com o processo em estudo (nos 4 Grupos foram entrevistados funcionários de nível estratégico, seja no nível corporativo, seja em suas lojas ou instalações industriais), assim como, fontes secundárias, através da análise de relatórios e outros documentos internos das empresas.

Ressalta-se que para a identificação dos entrevistados de cada Grupo, é seguido o seguinte critério de codificação, ao longo de todo o trabalho: primeira letra representando o Grupo no qual o entrevistado trabalha (A, B, C ou D); segunda letra representando se ele atua na França ou no Brasil (F ou B); e número representando a ordem em que foi entrevistado.

Quando a fala é resultado de uma segunda entrevista com o gestor, acrescenta-se o símbolo (' – exemplo AB9'). Assim, esclarece-se de antemão, que todas as vezes que o entrevistado for de língua francesa, o trecho de fala apresentado é traduzido do francês para o português. Ressalta-se também que as falas dos entrevistados nos 4 Grupos são apresentadas na língua original (francês), no Apêndice H.

No Grupo A, coletou-se os dados à partir de 2002, data em que foi publicado o primeiro relatório de desenvolvimento sustentável do Grupo. A coleta se deu até o relatório de desenvolvimento sustentável de 2005, abrangendo grande número de documentos que descreviam projetos e ações entre este período. Foram entrevistados 8 gestores na França e 5 no Brasil, representativos dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável no Grupo. Realizaram-se entrevistas com todos aqueles que eram indicados como importantes, pelos responsáveis pelo desenvolvimento sustentável (seja Internacionalmente, ou no Brasil). As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e foram realizadas em francês e português, conforme roteiro semi-estruturado apresentado nos Apêndices D e E, e totalizaram 120 páginas de transcrição. Os entrevistados na França e no Brasil são caracterizados no Quadro 3.4:

Código	Entrevistado	Entidade	Momentos das Entrevistas
AF1	Diretor Desenvolvimento Sustentável	Matriz	Agosto 2006
AF2	Responsável junto a presidência, pelo Desenvolvimento Sustentável	Matriz	Agosto 2006
AF3	Diretor RH Internacional	Matriz	Agosto 2006
AF4	Diretor Qualidade	Matriz	Agosto 2006
AF5	Gestora produtos bio e nutrição	Matriz	Agosto 2006
AF6	Gestor de parcerias com comunidades	Matriz	Agosto 2006
AF7	Diretor Produção	Matriz	Setembro 2006
AF8	Gestor de Ética no Grupo	Matriz	Setembro 2006
AB9	Diretora do Instituto da Filial Brasileira	Filial	Outubro 2006 e Março 2007
AB10	Responsável pelo RH no Brasil	Filial	Dezembro 2006
AB11	Responsável pelo Programa Caras do Brasil	Filial	Dezembro 2006
AB12	Gestora do Programa Caras do Brasil	Filial	Dezembro 2006
AB13	Responsável pela Gestão de Dejetos no Brasil	Filial	Dezembro 2006

Quadro 3.4 - Perfil dos Entrevistados no Grupo A

Foi feita uma entrevista principal com cada um destes gestores elencados, onde se procurou compreender como o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos vinha se dando, já demandando sugestões de futuras ações para os Grupos.

Após uma concepção inicial do *framework* e das proposições, em uma segunda etapa, tinha-se a intenção de mais uma vez captar as sugestões de ação por parte dos entrevistados, em cima do que já havia sido concebido pelo pesquisador. Neste sentido, um roteiro (Apêndices F e G) foi enviado para cada entrevistado, pedindo que os mesmos completassem os itens destacados, tendo em vista a sugestão de futuras ações para os seus Grupos. Estes roteiros foram enviados duas vezes para cada gestor e contatos telefônicos foram feitos para reforçar a importância de um retorno. No Grupo A, o entrevistado 9, responsável pelo desenvolvimento sustentável no Brasil, foi o único a responder este segundo roteiro.

Ressalta-se que além destes contatos formais, outros contatos informais foram realizados ao longo da pesquisa (principalmente no Brasil) com alguns destes gestores. Tanto o envio do segundo roteiro como os contatos informais tiveram a função de potencializar a co-concepção.

As visitas às instalações do Grupo se deram em momento distintos. Na França, durante os meses de Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2006 foram realizadas visitas quinzenais nas lojas do Grupo, na cidade de Lyon (em torno de 8 visitas no total). O objetivo era visualizar como as estratégias de desenvolvimento sustentável eram explicitadas junto aos diferentes *stakeholders*, nas lojas. No Brasil, as visitas se deram isoladamente, no mês de Dezembro de 2006, em algumas das lojas do Grupo na cidade de São Paulo.

Quanto aos documentos internos, reuniu-se um conjunto de 79 documentos entre as operações na Matriz na França e da Filial no Brasil. Estes foram catalogados e podem ser visualizados no Apêndice I.

O Quadro 3.5 resume as diversas fontes de coleta de dados do Grupo A:

CARACTERÍSTICAS	GRUPO A
Período de Tempo Considerado	Desde o estabelecimento formal da Política de Desenvolvimento Sustentável do Grupo (de 2002 à 2005).
Entrevistas Matriz	8 Entrevistados – meses de Agosto e Setembro de 2006.
Entrevistas Filial Brasil	5 Entrevistados – meses de Outubro à Dezembro de 2006.
Roteiro pós concepção do <i>Framework</i> e Proposições	1 Entrevistado – Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável no Brasil.
Observações Matriz	Agosto 2006 à Novembro 2006 (em torno de 8 visitas).
Observações Filial Brasil	Dezembro 2006 (2 visitas).
Documentos Internos do Grupo	79 documentos ligados ao Desenvolvimento Sustentável no período considerado.

Quadro 3.5 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo A

No Grupo B, coletou-se as informações a partir do relatório de desenvolvimento sustentável de 2001, ano de publicação do primeiro relatório de desenvolvimento sustentável do Grupo. A coleta se deu até o relatório de desenvolvimento sustentável de 2005, abrangendo grande número de documentos que descreviam projetos e ações entre este período. Foram entrevistados 8 gestores na França e 2 no Brasil, representativos dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável no Grupo. Realizaram-se entrevistas com todos aqueles que eram indicados como importantes, pelos responsáveis pelo desenvolvimento sustentável (seja Internacionalmente, ou no Brasil). As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos e foram realizadas em francês e português, conforme roteiro semi-estruturado apresentado nos Apêndices D e E, totalizando 36 páginas de transcrição. Os entrevistados na França e no Brasil são caracterizados no Quadro 3.6:

Código	Entrevistado	Entidade	Momentos das Entrevistas
BF1	Gestora de Desenvolvimento Sustentável de Hipermercados	Matriz	Agosto 2006
BF2	Gestora de Desenvolvimento Sustentável de Supermercados	Matriz	Agosto 2006
BF3	Gestora produtos relacionados ao Desenvolvimento.Sustentável	Matriz	Agosto 2006
BF4	Embaixador de Desenvolvimento Sustentável de um Hipermercado	Matriz	Agosto 2006
BF5	Embaixadora de Desenvolvimento Sustentável de um Hipermercado	Matriz	Agosto 2006
BF6	Responsável pela Gestão de Dejetos de um Hipermercado	Matriz	Agosto 2006
BF7	Responsável por uma empresa de reciclagem de dejetos, que trabalha para o Grupo	Matriz	Agosto 2006
BF8	Responsável pela Comunicação do Grupo, ligada ao Desenvolvimento Sustentável	Matriz	Novembro 2006
BB9	Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável na Filial Brasileira	Filial	Outubro 2006 e Março 2007
BB10	Responsável pelo programa de relacionamento com os fornecedores no Brasil	Filial	Dezembro 2006

Quadro 3.6 - Características dos Entrevistados no Grupo B

Da mesma forma que com o Grupo A, foi feita uma entrevista principal com cada um destes gestores elencados, onde se procurou compreender como o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos vinha se dando, já demandando sugestões de futuras ações para os Grupos.

Após a concepção inicial do *framework* e das proposições, em uma segunda etapa, tinha-se a intenção de mais uma vez captar as sugestões de ação por parte dos entrevistados, em cima do que já havia sido concebido pelo pesquisador. Neste sentido, um roteiro (Apêndices F e G) foi enviado para cada entrevistado, pedindo que os mesmos completassem os itens destacados, tendo em vista a sugestão de futuras ações para os seus Grupos. Estes roteiros foram enviados duas vezes para cada gestor e contatos telefônicos foram feitos para reforçar a importância de um retorno. No Grupo B, o entrevistado 9, responsável pelo desenvolvimento sustentável no Brasil, foi o único a responder este segundo roteiro.

Ressalta-se que, assim como no Grupo A, além destes contatos formais, outros contatos informais foram realizados ao longo da pesquisa (principalmente no Brasil) com alguns destes gestores. Tanto o envio do segundo roteiro como os contatos informais tiveram a função de potencializar a co-concepção.

Seguindo os mesmos procedimentos que no Grupo A, as visitas as instalações do Grupo se deram em momento distintos. Na França, durante os meses de Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2006 foram realizadas visitas quinzenais as lojas do grupo na cidade de Lyon (em torno de 8 visitas no total). O objetivo era visualizar como as estratégias de desenvolvimento sustentável eram explicitadas junto aos diferentes *stakeholders*. No Brasil, diferentemente do ocorrido no Grupo A, as visitas se deram de Janeiro de 2007 à Abril de 2007, quinzenalmente (em torno de 8 visitas no total), em algumas das lojas do Grupo na cidade de Porto Alegre.

Quanto aos documentos internos, reuniu-se um conjunto de 66 documentos entre as operações na Matriz, na França, e da Filial, no Brasil. Estes foram catalogados e podem ser visualizados no Apêndice J.

O Quadro 3.7 resume as diversas fontes de coleta de dados do Grupo B.

CARACTERÍSTICAS	GRUPO B
Período de Tempo Considerado	Desde o estabelecimento formal da Política de Desenvolvimento Sustentável do Grupo (de 2001 à 2005).
Entrevistas Matriz	8 Entrevistados – meses de Agosto, Setembro e Novembro de 2006.
Entrevistas Filial Brasil	2 Entrevistados – meses de Outubro à Dezembro de 2006.
Roteiro pós concepção do Framework e Proposições	1 Entrevistado – Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável no Brasil.
Observações Matriz	Agosto 2006 à Novembro 2006 (em torno de 8 visitas).
Observações Filial Brasil	Dezembro 2006 à Abril 2007 (em torno de 8 visitas).
Documentos Internos do Grupo	66 documentos ligados ao Desenvolvimento Sustentável no período considerado.

Quadro 3.7 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo B

No Grupo C, coletaram-se informações desde 2002, época em que a política de desenvolvimento sustentável do Grupo começou a se consolidar de forma mais formal. A coleta se deu até o relatório do Grupo de 2005, abrangendo grande número de documentos que descreviam projetos e ações entre este período. Foram entrevistados 2 gestores na Europa (França e Luxemburgo) e 4 no Brasil, representativos dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável no Grupo. Realizaram-se entrevistas com todos aqueles que eram indicados como importantes, pelos responsáveis pelo desenvolvimento sustentável (seja Internacionalmente, ou no Brasil). As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos e foram realizadas em francês e português, conforme roteiro semi-estruturado apresentado nos Apêndices D e E, totalizando 26 páginas de transcrição. Os entrevistados na França e no Brasil são caracterizados no Quadro 3.8.

Código	Entrevistado	Entidade	Momentos das Entrevistas
CF1	Diretor de Desenvolvimento Sustentável	Matriz	Setembro 2006
CF2	Responsável pela Comunicação e Desenvolvimento Sustentável em uma instalação industrial do Grupo	Matriz	Outubro 2006
CB3	Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável (Comunicação) na filial do Grupo C	Filial	Outubro 2006 e Março 2007
CB4	Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável na Filial, Grupo C Brasil 2	Filial	Outubro 2006
CB5	Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável na Filial, Grupo C Brasil 3	Filial	Outubro 2006
CB6	Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável na Filial, Grupo C Brasil 1	Filial	Outubro 2006

Quadro 3.8 - Características dos Entrevistados no Grupo C

Da mesma forma que com os Grupos A e B, foi feita uma entrevista principal com cada um destes gestores elencados, onde se procurou compreender como o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável do Grupo vinha se dando, já demandando sugestões de futuras ações para o Grupo.

Após a concepção inicial do *framework* e das proposições, em uma segunda etapa, tinha-se a intenção de mais uma vez captar as sugestões de ação por parte dos entrevistados, em cima do que já havia sido concebido pelo pesquisador. Neste sentido, um roteiro (Apêndices F e G) foi enviado para cada entrevistado, pedindo que os mesmos completassem os itens destacados, tendo em vista a sugestão de futuras ações para os seus Grupos. Estes roteiros foram enviados duas vezes para cada gestor e contatos telefônicos foram feitos para reforçar a importância de um retorno. No Grupo C, o entrevistado 3, responsável pelo desenvolvimento sustentável no Brasil, foi o único a responder este segundo roteiro.

Ressalta-se que, assim como nos Grupos A e B, além destes contatos formais, outros contatos informais foram realizados ao longo da pesquisa (principalmente no Brasil) com alguns destes gestores. Tanto o envio do segundo roteiro como os contatos informais tiveram a função de potencializar a co-concepção.

Não foram realizadas visitas as instalações industriais do Grupo C, por falta de disponibilidade de tempo dos gestores envolvidos.

Quanto aos documentos internos, reuniu-se um conjunto de 45 documentos entre as operações na Matriz, em Luxemburgo, e da Filial, no Brasil. Estes foram catalogados e podem ser visualizados no Apêndice K.

O Quadro 3.9 resume as diversas fontes de coleta de dados do Grupo C.

CARACTERÍSTICAS	GRUPO C
Período de Tempo Considerado	Desde o estabelecimento formal da Política de Desenvolvimento Sustentável do Grupo (de 2002 à 2005)
Entrevistas Matriz	2 Entrevistados – meses de Setembro e Outubro de 2006
Entrevistas Filial Brasil	4 Entrevistados – mês de Outubro de 2006.
Roteiro pós concepção do Framework e Proposições	1 Entrevistado – Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável no Brasil.
Documentos Internos do Grupo	45 documentos ligados ao Desenvolvimento Sustentável no período considerado.

Quadro 3.9 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo C

No Grupo D, coletaram-se informações desde 2001, época em que a política de desenvolvimento sustentável do Grupo começou a se consolidar de forma mais formal. A coleta se deu até o relatório do Grupo de 2005, abrangendo um bom número de documentos que descreviam projetos e ações entre este período. Foram entrevistados 2 gestores na França e 2 no Brasil, representativos dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável no Grupo. Realizaram-se entrevistas com todos aqueles que eram indicados como importantes, pelos responsáveis pelo desenvolvimento sustentável (seja Internacionalmente, ou no Brasil). As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e foram realizadas em francês e português, conforme roteiro semi-estruturado apresentado nos Apêndices D e E, totalizando 15 páginas de transcrição. Os entrevistados na França e no Brasil são caracterizados no Quadro 3.10.

Da mesma forma que com os Grupos A, B e C foi feita uma entrevista principal com cada um destes gestores elencados, onde se procurou compreender como o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos vinha se dando, já demandando sugestões de futuras ações para os Grupos.

Código	Entrevistado	Entidade	Momentos das Entrevistas
DF1	Diretor de Desenvolvimento Sustentável	Matriz	Agosto 2006
DF2	Responsável pela Comunicação e Desenvolvimento Sustentável em uma instalação industrial do Grupo	Matriz	Outubro 2006
DB3	Responsável por Segurança e Meio Ambiente	Filial	Outubro 2006
DB4	Responsável por Recursos Humanos	Filial	Dezembro 2006

Quadro 3.10 - Características dos Entrevistados no Grupo D

Após a concepção inicial do *framework* e das proposições, em uma segunda etapa, tinha-se a intenção de mais uma vez captar as sugestões de ação por parte dos entrevistados, em cima do que já havia sido concebido pelo pesquisador. Neste sentido, um roteiro (Apêndices F e G) foi enviado para cada entrevistado, pedindo que os mesmos completassem os itens destacados, tendo em vista a sugestão de futuras ações para os seus Grupos. Estes roteiros foram enviados duas vezes para cada gestor e contatos telefônicos foram feitos para reforçar a importância de um retorno. No Grupo D, ao contrário dos outros Grupos estudados, nenhum retorno foi feito por parte dos gestores inicialmente entrevistados.

Ressalta-se que, assim como nos Grupos A, B e C, além destes contatos formais, outros contatos informais foram realizados ao longo da pesquisa (principalmente no Brasil) com alguns destes gestores, com a função de potencializar a co-concepção.

Foi realizada apenas uma visita à uma das instalações industriais do Grupo, nas proximidades da cidade de Grenoble.

Quanto aos documentos internos, reuniu-se um conjunto de 20 documentos entre as operações na Matriz, na França, e da Filial, no Brasil. Estes foram catalogados e podem ser visualizados no Apêndice L.

O Quadro 3.11 resume as diversas fontes de coleta de dados do Grupo D.

CARACTERÍSTICAS	GRUPO D
Período de Tempo Considerado	Desde o estabelecimento formal da Política de Desenvolvimento Sustentável do Grupo (de 2001 à 2005)
Entrevistas Matriz	2 Entrevistados – meses de Agosto e Outubro de 2006
Entrevistas Filial Brasil	2 Entrevistados – meses de Outubro e Dezembro de 2006.
Observações Matriz	Setembro 2006 (1 visita)
Documentos Internos do Grupo	20 documentos ligados ao Desenvolvimento Sustentável no período considerado.

Quadro 3.11 - Resumo das características da coleta de dados no Grupo D

3.2.3.2 Análise de Dados

Para a análise dos dados, referentes aos estudos de caso, foi utilizada a técnica de triangulação de dados (STAKE, 2000; YIN, 2005). Os seguintes passos foram seguidos:

- a) transcrição das entrevistas realizadas com os gestores dos 4 Grupos;
- b) organização e análise dos documentos internos e externos coletados;
- c) trabalho de concepção no sentido de unir o referencial teórico, os elementos identificados nas entrevistas com os *experts* e os dados levantados junto aos estudos de caso.
 - Explicitar o que já é feito em termos de integração Matriz/Filial (em cada uma das temáticas co-concebidas com os *experts*), através das falas dos gestores de cada empresa e das informações contidas nos dados secundários;
 - Explicitar alguns *insights* propositivos em termos de integração Matriz/Filial (em cada uma das temáticas co-concebidas com os *experts*), apropriando-se de contribuições teóricas sobre o tema e de sugestões dos próprios gestores das empresas.
- d) Concepção do *framework* baseado no conjunto de proposições, a partir do referencial teórico mobilizado, das temáticas retidas das entrevistas com os *experts*, das análises dos estudos de caso e da postura inventiva do pesquisador.

3.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Tendo em vista as diferentes fases e características que guiaram a pesquisa, o Quadro 3.12 mostra um mapa, resumido, dos procedimentos metodológicos adotados.

MAPA DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS			
Tipo de Pesquisa	Concepção (Le Moigne, 2001; David, 1999; 2000)		
Lógica de Pesquisa	Abdutiva (conforme Charreire e Durieux, 2003)		
FASES			
	Fase I – Pesquisa Teórica	Fase II – Entrevistas com os <i>Experts</i>	Fase III – Estudos de Caso
Objetivo	Conhecimento inicial sobre as temáticas da Estratégia, do Desenvolvimento Sustentável e da Teoria da Complexidade	Co-Concepção de algumas temáticas importantes na estratégia de desenvolvimento sustentável das empresas	Co-Concepção do <i>framework</i> baseado no conjunto de proposições
Período de Tempo	Março 2004 – Setembro 2005	Outubro 2005 – Maio 2006	Junho 2006 à Abril 2007
Coleta de Dados	- <i>Journals</i> e Revistas Acadêmicas (nacionais e internacionais);	- Primeira etapa junto à <i>experts</i> Brasileiros (10);	Triangulação de dados (Yin, 2005 e Stake, 2000): - Entrevistas com gestores (12 – Grupo A; 10 – Grupo B; 6 – Grupo C; 4 – Grupo D);
	- Livros (nacionais e internacionais); - Anais de Conferências, Encontros, Congressos, etc (nacionais e internacionais);	- Segunda etapa junto à <i>experts</i> europeus (12).	- Observações; - Documentos internos dos 4 Grupos (79, 66, 45 e 20)
	- Sites na internet.		- Roteiro enviado por e-mail para os gestores pedindo sugestões de futuras ações.
Análise dos Dados	Sistematização e Estabelecimento de primeiras relações entre os diferentes conceitos	- Análise inspirada na análise de conteúdo temática (conforme sugerido por Bardin, 2000)	- Triangulação de dados (Yin, 2005 e Stake, 2000); - Co-concepção do <i>framework</i> baseado no conjunto de proposições
Resultado	- Base teórica inicial nas três grandes temáticas da pesquisa (Estratégia, Desenvolvimento Sustentável e Teoria da Complexidade);	- Das 22 entrevistas, 8 temáticas iniciais emergiram (Pressão dos Consumidores; Pressão do Governo; Pressão da Mídia; Pressão das ONGs e dos Acadêmicos;	<i>Framework</i> baseado no conjunto de proposições

	- Base teórica inicial para a constituição dos roteiros que foram usados nas entrevistas junto aos <i>experts</i>	Orientação das Ações Estratégicas; Diferenças entre Discurso e Prática; Engajamento da Alta Gerência; Conscientização e Capacitação dos Funcionários) e 4 temáticas foram consolidadas em um trabalho de co-concepção entre pesquisador e <i>experts</i> entrevistados (Relação com os Stakeholders; Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável; Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável; Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável)	
Avançando por uma Situação de:	<i>Strategic Issue Enacting</i>	<i>Strategic Problem Finding</i>	<i>Strategic Problem Solving</i>

Quadro 3.12 - Mapa dos Procedimentos Metodológicos

Este Quadro procura mostrar a evolução que se procurou seguir ao longo de toda a pesquisa. Ressalta-se que todo o processo foi cumulativo e que todas as fases se influenciaram para o desenvolvimento do *framework* baseado no conjunto de proposições. A Figura 3.3 mostra de forma esquemática como a presente pesquisa se estruturou.

Le Moigne (2001) lembra que a validade de pesquisas de concepção, de inspiração construtivista, não está em assegurar que o conhecimento é demonstrado, mas sim, em assegurar que o conhecimento é construído. Dentro de tal contexto e sendo coerente com a postura epistemológica adotada, faz-se fundamental explicitar ainda mais o caminho percorrido pelo pesquisador, para justificar e esclarecer a forma como o restante da pesquisa será apresentado, do referencial teórico até as conclusões.

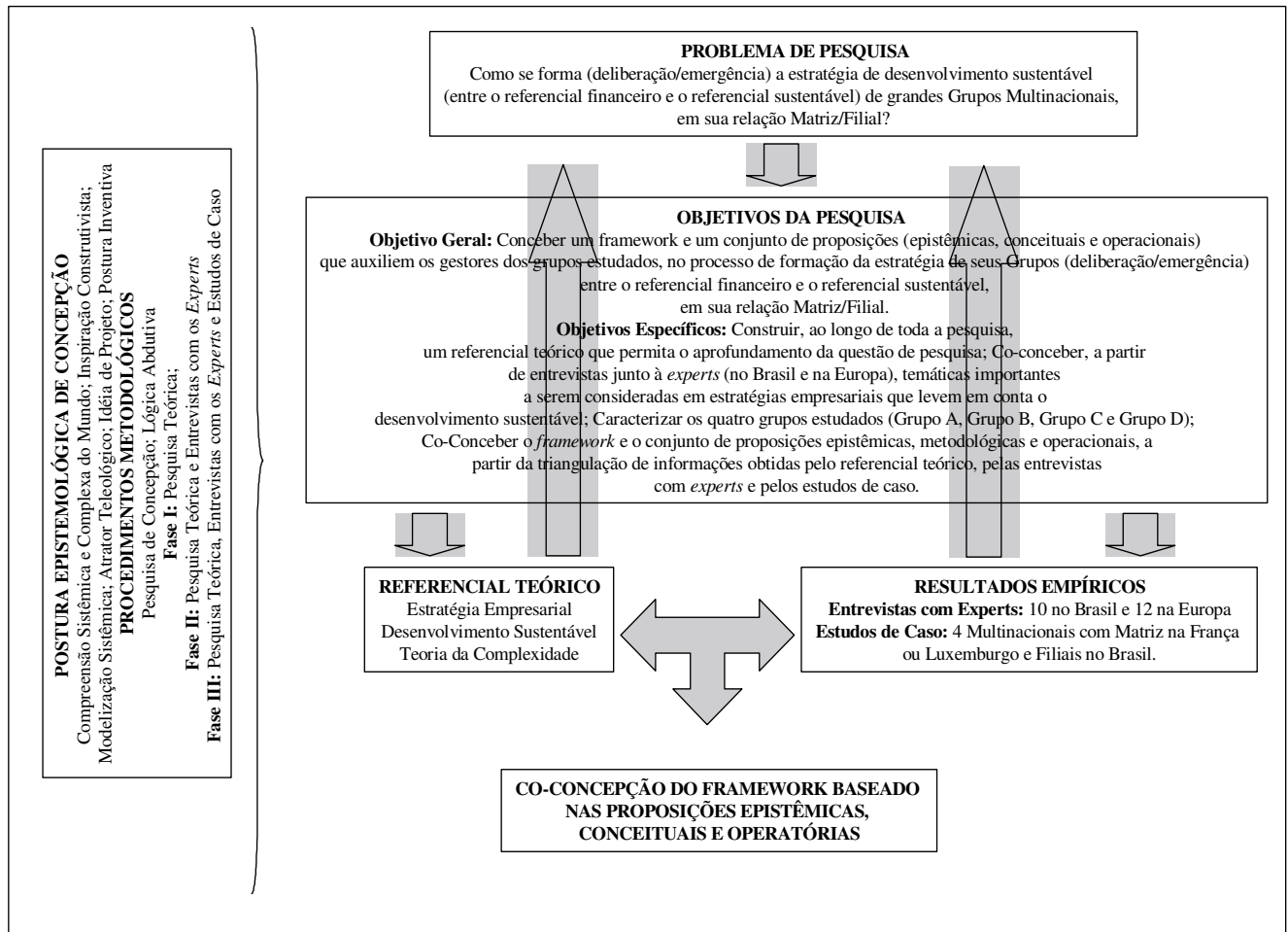


Figura 3.3 - Esquema da Pesquisa Realizada

3.3.1 Caminho do pesquisador

Caminante, son tus huellas
El camino, y nada mas;
Caminante, no hay camino,
Se hace camino al andar.
Al andar se hace camino,
Y al volver la vista atrás
Se ve la senda que nunca
Se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino,
Sino estelas en la mar (Antônio Machado, 1969, pp. 158)

Este trecho inspirador de Antônio Machado, e usado com frequência por participantes e frequentadores da Associação Européia da Complexidade⁷ (notadamente nos trabalhos de Edgar Morin e Jean Louis Le Moigne), mostra a essência do caminho que foi seguido ao longo desta pesquisa.

Desde os primeiros passos, a Teoria da Complexidade, segundo apresentada por Edgar Morin, iluminou a forma do pesquisador observar os fenômenos, impulsionando-o a buscar formas de tratá-los, sem simplificá-los ou reduzi-los, mas garantindo suas inteligibilidades enquanto fenômenos complexos. Logo se percebeu que esta não seria uma tarefa fácil, e como o próprio Edgar Morin lembrava, não se devia eliminar a simplificação, mas avançar sobre ela, tentando complexificá-la cada vez mais.

Na tentativa de justamente explicitar as relações complexas no fenômeno em estudo (estratégias empresariais de desenvolvimento sustentável) o pesquisador se deparou com um dos principais princípios da teoria da complexidade: a interdependência entre sujeito e objeto/fenômeno. Este princípio lhe exigia a adoção de uma postura epistemológica e do estabelecimento de procedimentos metodológicos coerentes com o mesmo. Foi neste sentido que a obra de Jean Louis Le Moigne veio a justificar do ponto de vista epistemológico, a adoção de uma postura de concepção, esta, de inspiração construtivista, buscando uma modelização sistêmica e não analítica, tendo na idéia de projeto (intencionalidade do pesquisador) o norteador da pesquisa. Esta postura epistemológica legitimou a busca do pesquisador pela complexificação do fenômeno estudado. Ela lhe indicou a necessidade de construir um caminho metodológico ao longo da pesquisa que desse espaço para momentos de incerteza que desembocassem em novas certezas (mesmo que sempre provisórias). Caminho este que não fosse estanque, mas repleto de fluxos e de “idas e vindas”.

Foi dentro deste contexto que as 3 fases de pesquisa foram concebidas, sendo guiadas por uma lógica abdutiva, que valoriza justamente estes fluxos, as “idas e vindas” entre teoria e campo empírico. Procurou-se conduzir toda a pesquisa de forma à valorizar a contribuição de cada fase e reconhecer que a cada fase posterior, existia uma influência da fase anterior. Ou seja, cada fase era influenciada e influenciava. Desta forma, buscou-se evitar a redução de cada fase nela mesma, e explicitar a complexidade que pode emergir na recursividade de uma fase sobre a outra. Não considerar apenas o antagonismo das fases, mas também a sua complementaridade. Assim, procurou-se avançar também na complexificação dos procedimentos metodológicos. Isto fez com que o objetivo final desta pesquisa, que era a

⁷ Os trabalhos da Associação podem ser encontrados em <http://www.mcxapc.org/>

concepção do *framework* baseado na conseqüente concepção do conjunto de proposições, fosse construído pouco a pouco, a cada fase.

Le Moigne (2001) lembra que a validade de um estudo de concepção, de inspiração construtivista, está no esforço do pesquisador em mostrar que o conhecimento é construído e reproduzido (pelos envolvidos), de forma que se torne inteligível por seus interlocutores, ou seja, o pesquisador precisa explicitar o caminho percorrido. É justamente isto que se procurou explicitar neste capítulo de procedimentos metodológicos, e mais especificamente nesta última seção. Esta busca por explicitar o caminho percorrido estará presente em cada Capítulo deste trabalho. Tomando algumas das palavras usadas por Antônio Machado, *al caminante é preciso explicitar el camino* que foi percorrido.

PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando sustentação teórica para a pesquisa realizada, nos parágrafos que seguem são apresentados os três grandes eixos teóricos condutores da mesma: Estratégia Empresarial (Capítulo 4), Desenvolvimento Sustentável (Capítulo 5) e Teoria da Complexidade (Capítulo 6). Em um primeiro momento, apresenta-se uma evolução histórica da estratégia enquanto conceito e prática, passando pelo processo de formação da estratégia (processo entre deliberação e emergência) e pela relação Matriz/Filial nas estratégias de Grupos Multinacionais. Em um segundo momento do referencial teórico é feita uma retomada histórica do conceito de Desenvolvimento Sustentável no Mundo, além da apresentação da importância deste conceito do ponto de vista das empresas. No que tange a discussão nas empresas, quatro grandes eixos são explorados: consideração dos *stakeholders* tendo em vista o desenvolvimento sustentável, governança empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável, ética empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável e aprendizagem organizacional tendo em vista o desenvolvimento sustentável. Em um terceiro momento é apresentada a Teoria da Complexidade, visando caracterizar alguns de seus principais conceitos que serviram de suporte para as análises posteriores. Ressalta-se que o objetivo aqui não é de esgotar o referencial teórico existente sobre estes temas, até por que isso se caracteriza como uma tarefa inviável diante da vasta produção acadêmica nestas áreas. De qualquer forma, busca-se apresentar uma profunda revisão teórica, explorando autores clássicos e contemporâneos, tendo como objetivo garantir a sustentação teórica para as análises dos resultados.

CAPÍTULO 4 - ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Neste capítulo pretende-se apresentar algumas das discussões teóricas envolvendo as diversas abordagens que têm guiado os estudos em estratégia empresarial. Assim, na seqüência, são discutidas algumas das bases históricas dos estudos em estratégia, ressaltando alguns dos conceitos mais significativos no campo, e como se deu sua evolução até os dias de hoje. Logo em seguida, são apresentados o processo de formação das estratégias empresariais, assim como algumas características da relação entre Matriz e Filial. Por fim, é feita uma consolidação dos conceitos discutidos no capítulo.

4.1 ALGUNS ELEMENTOS HISTÓRICOS

Os estudos em estratégia empresarial vêm se desenvolvendo há apenas algumas décadas. Porém, de um ponto de vista mais geral, percebe-se que há muito já se fala em estratégia. Principalmente no que diz respeito aos grandes exércitos, os históricos comandantes militares já se valiam da formulação e implementação de estratégias visando ganhar as batalhas. Um caso clássico e que se tornou famoso na literatura é o do General Sun Tzu e seu “A arte da Guerra” (CLARET, 2002). Sun Tzu apresentou algumas das principais técnicas de batalha e as diversas condições ambientais e internas que seu exército avaliava para adotar um melhor posicionamento para a batalha. Como o objetivo estava em competir para vencer a batalha, os conceitos elaborados por Sun Tzu se encaixaram dentro de uma lógica de mercado, onde empresas buscam através da competição, maximizar seus resultados e garantir assim, maior retorno aos acionistas.

Esta lógica militar, guiada pela competição, inspirou sobremaneira a gestão organizacional e principalmente o pensamento estratégico nas organizações, conforme lembram Bracker (1980) e Motta (1998). Estes autores afirmam que a partir da Segunda Guerra Mundial, os conceitos militares passam a ser mais fortemente utilizados na lógica estratégica das organizações.

A partir desta época a noção de planejamento estratégico começa a ganhar lugar de destaque nas estratégias organizacionais. Neste sentido, ao analisar a estratégia como uma regra para a tomada de decisões, Ansoff (1977) propõe que a mesma é resultado de um elo comum entre objetivos e metas e o desempenho real da organização. Para o autor, a estratégia possuiria quatro componentes que seriam especificações desse elo comum: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva, sinergia. O primeiro definiria a amplitude da busca que se pretende. O segundo definiria as direções a serem seguidas nessa busca. O terceiro definiria as características das oportunidades mais atraentes. O quarto possibilitaria para a organização possuir as competências que são exigidas para a obtenção de sucesso em novos empreendimentos. Andrews (1971) introduz também a discussão sobre os níveis estratégicos, ou seja, estratégias específicas para o nível corporativo e para o nível de negócios.

Martinet (2001), contextualizando historicamente esta discussão, afirma que o planejamento estratégico, passou por 4 fases desde a Segunda Guerra. A primeira seria entre 1945 e 1965, onde a preocupação principal estava em elaborar planos de longo prazo, com

duração de 5 a 10 anos. A segunda fase, de 1955 a 1975, teve uma influência muito grande das análises concorrenciais e do estabelecimento de vetores e matrizes para análise do mercado onde a empresa estava inserida. Esta fase é marcada pelos modelos de grandes consultorias, como os grupos BCG, McKinsey e ADL. Na terceira fase, entre 1975 e 1990, ocorre um choque por parte das empresas ocidentais. Neste período se dá a crise do petróleo e as empresas orientais começam a se impor competitivamente. Neste cenário a preocupação se volta para análises mais interessadas em considerar a opinião dos clientes, os recursos humanos da organização, além das questões culturais envolvidas. Ou seja, a questão estratégica passa a se tornar mais complexa, envolvendo mais dimensões. Na quarta fase, que se estende dos anos 1980 até hoje, o autor afirma que houve a emergência da abordagem baseada em recursos, baseada em conceitos desenvolvidos na década de 1950 por Penrose, passando a dar ênfase a gestão dos recursos, capacidades e competências internas da organização.

Ainda de um ponto de vista histórico, Kay (1996) afirma que nos anos 60 as organizações tendiam a igualar a estratégia ao planejamento corporativo, limitando, assim, o conceito. Neste sentido, March (1967) realiza uma discussão sobre o processo de planejamento, afirmando que nos anos 60 as discussões sobre este tema estavam sendo conduzidas em dois contextos bem distintos: o debate entre os que são a favor e os que são contra qualquer plano, e a discussão a respeito do mérito relativo da centralização e da descentralização em grandes complexos industriais. A partir dos anos 70, Kay (1996) ressalta que a ênfase passa para a diversificação e para o planejamento de portfólio. Já nos anos 80, a concentração passa para os negócios essenciais e começa a ser desenvolvido um enfoque menos analítico e mais voltado para as pessoas, aplicado ao gerenciamento.

Martinet (2001) defende que passadas estas fases históricas, até os dias de hoje, o planejamento estratégico ainda seria uma importante ferramenta, embora não mais tão “engessado” e limitador como nos primórdios. Por outro lado, Mintzberg (2004) estabelece uma discussão afirmando que o planejamento estratégico teria perdido sua utilidade, a partir do momento que é visto apenas como um programa a ser seguido, perdendo seu verdadeiro caráter estratégico para a organização. Para ele, questões como a tentativa de previsão das ações e do que irá acontecer, a separação entre o pensar e o agir (separação entre formulação e implementação da estratégia) e a formalização dos planos, seriam graves problemas que diminuiriam bastante o potencial de contribuição do planejamento estratégico. Ansoff (1991) critica este abandono do planejamento e Martinet (2001) segue na mesma linha, afirmando que mesmo estas características podem ser amenizadas e que o planejamento continua sendo

uma importante ferramenta para o pensamento estratégico, desde que seja pensado na constante alternância entre formalização e informalização, pensamento e ação, previsão e realidade.

Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) retiram o foco somente do planejamento estratégico e exploram 10 escolas, onde diversas linhas teóricas influenciam e são influenciadas pela estratégia. Segundo eles, cada uma destas escolas possuiria características e conceitos de base, que permitiriam um olhar diferenciado para a estratégia. Três delas (Escola do Design; Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento) são consideradas pelos autores como de natureza mais prescritiva, ou seja, mais preocupadas em prescrever como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas realmente são formuladas. Outras seis (Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola de Aprendizado; Escola do Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental) consideram aspectos mais específicos do processo de formulação de estratégias e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal, em relação à descrição de como as estratégias são de fato formuladas. A última Escola seria a da Configuração, que é considerada como que uma combinação das demais, em busca de uma integração para as diferentes perspectivas. Este tipo de visão apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) representa um interessante avanço na consideração de que a estratégia organizacional não se dá apenas de uma maneira e que ela pode e deve ser analisada sobre diferentes perspectivas teóricas, até mesmo integrando algumas destas, conforme sugere a Escola de Configuração.

Contudo, observa-se que as discussões em estratégia, entre os anos 1970, 1980 e 1990 concentram-se em abordagens mais voltadas para a competição e abordagens mais voltadas para a cooperação e a coopeção. Entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, Porter (1986; 1989), alinhado com a perspectiva da Economia Industrial, destaca-se por propor uma forma de estruturar a estratégia, que acaba impactando em grande medida o mercado empresarial, tendo influências até os dias de hoje. A lógica de suas contribuições concentra-se no eixo Estrutura-Condução-Desempenho. Segundo o autor, primeiro seria necessário observar a estrutura da indústria em que a empresa está inserida. Isto implicaria em analisar o que Porter (1986) propõe como sendo as 5 forças (entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes). Após esta análise, dever-se-ia observar a cadeia de valor interna da empresa, verificando as condições internas de resposta a essa estrutura da indústria. A partir da análise dessa estrutura, a empresa poderia adotar uma determinada condução (estratégia de custo; estratégia de diferenciação; estratégia de enfoque).

Desta conduta, a empresa poderia esperar como desempenho, a obtenção de vantagens competitivas de custo e de vantagens competitivas de diferenciação. Percebe-se aqui, uma lógica bastante linear, onde se busca seguir um raciocínio que conduza à vantagem competitiva.

Paralelamente às proposições de Porter, cresce nos anos 1980, os defensores da Abordagem Baseada em Recursos que também tem a vantagem competitiva como principal objetivo. Esta abordagem, tendo diversos autores (PENROSE, 1958; WERNERFELT, 1984; DIERICKX E COOL, 1989; PRAHALAD E HAMEL, 1990; REED e DEFILLIPPI, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; PETERAF, 1993; JAVIDAN, 1998; HIT, IRELAND, HOSKISSON, 2002) como expoentes, centra-se no desenvolvimento de recursos (tangíveis, intangíveis), capacidades, competências e até mesmo, competências essenciais, para obter a vantagem competitiva. Embora aqui, a preocupação seja primeiro analisar internamente, para só depois observar o ambiente externo (contrário da abordagem anterior), a lógica permanece a mesma. Buscam-se diferenciais competitivos para que a empresa possa sobreviver no mercado.

Avançando sobre as abordagens competitivas, ao incorporar a preocupação com os possíveis parceiros comerciais, as abordagens de cooperação (RING E VAN DE VEN, 1994; MOHR E SPEKMAN, 1994; CHILD E FAULKNER, 1998; IRELAND, HITT E VAIDYANATH, 2002; DOZ, 1996; BARNEY E HANSEN, 1994) também ganharam seu espaço durante às décadas de 1980 e 1990. Aqui, a lógica condutora está em realizar parcerias de cooperação para diminuir riscos, incertezas e possíveis perdas, ao mesmo tempo em que se compartilha conhecimento e os possíveis ganhos. Empresas com competências complementares se unem para oferecer determinado produto ou serviço, estabelecendo uma relação que transita entre a confiança e o oportunismo. O objetivo continua sendo o aumento dos lucros, só que através de parcerias. Essa abordagem cooperativa, juntamente com a abordagem competitiva, forma o que tem se chamado de abordagem cooperativa, ou seja, cooperar para competir. Alguns autores (DAGNINO e PADULA, 2002; BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996; LADO, BOYD e HANLON, 1997; LOEBBECKE, FENEMA e POWELL, 1998; BENGTSSON e KOCK, 2000) têm discutido esta abordagem, e a entendem como uma forma de estabelecer parcerias em nível de produção ou de pesquisa e desenvolvimento, e competir quanto mais próximo se está do mercado.

Mais recentemente, principalmente à partir da década de 1990, e se apropriando tanto das abordagens competitivas e cooperativas, quanto do próprio conceito de planejamento estratégico, autores como Kaplan e Norton (2000) passaram a buscar formas de

operacionalizar a estratégia na prática. Estes autores merecem destaque pela proposição do *Balanced Score Card* (BSC). A motivação fundamental dos autores estava em encontrar uma forma de colocar na prática as estratégias que eram formuladas pelas empresas e que na maior parte dos casos não saía do papel. Os autores expandiram a tradicional perspectiva de mensuração focada apenas na parte financeira. Eles incluíram outras 3 perspectivas (perspectiva do cliente; perspectiva interna; perspectiva de aprendizado e do crescimento) para análise, embora todas, ainda orientadas para o atendimento de objetivos da perspectiva financeira.

Assim, a forma como a estratégia empresarial está sendo pensada e trabalhada por acadêmicos e gestores, vem evoluindo ao longo dos anos, no sentido de considerar, cada vez mais, multidimensões e multi-atores em sua análise. Percebe-se, em suma, que pouco a pouco o conceito e as discussões sobre estratégia empresarial vão se tornando mais complexos.

4.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA (DELIBERAÇÃO/EMERGÊNCIA)

Mintzberg (2004) embora tenha declarado “a queda do planejamento estratégico” também desenvolveu proposições (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) no sentido de reconhecer o processo de formação estratégico como um constante jogo entre deliberação e emergência. Segundo o autor, entre as estratégias desejadas e as estratégias efetivamente realizadas, existiriam constantes emergências que afetariam na deliberação imposta inicialmente. Mintzberg e Waters (1985) propõem que a deliberação e a emergência seriam dois finais de um contínuo onde a estratégia real, acontece. Campbell (1991) desenvolve sua reflexão sobre a estratégia empresarial no mesmo sentido. Segundo ele, para compreender o processo de formação da estratégia é preciso aceitar a interação entre os dois finais (deliberação e emergência) deste contínuo. Assim, os autores afirmam que existiriam estratégias inicialmente formuladas e que acabam não sendo realizadas, assim como novas emergências que impactam nas estratégias efetivamente realizadas. É interessante salientar, que Mintzberg (1978) já ressaltava que o estudo deste constante jogo entre estratégias elaboradas e estratégias efetivamente realizadas está no coração deste complexo processo organizacional, de formação da estratégia.

Martinet (2001), por sua vez, entende que o processo de formação da estratégia pode ser entendido pela relação complementar e antagônica entre a deliberação e a emergência (MARTINET, 2001). Neste sentido, Martinet (2001) propõe que a estratégia empresarial se formaria à partir de um senso imposto e de um senso construído. O senso imposto seria a estratégia deliberada, definida e planejada pelos gestores da empresa. O senso construído seria a estratégia emergente, aquela que emerge a partir da ação prática. Assim, segundo Martinet (2001), o processo de formação da estratégia não seria somente planejamento/deliberação ou prática/emergência, mas sim, um constante “jogo” entre estes dois.

Avenier (1997) também considera o processo de formação estratégica como um constante “jogo” entre deliberação/emergência. Segundo ela, as estratégias empresariais se desenrolam em um meio complexo, onde a deliberação não é capaz de responder a incerteza e a emergência abandona o caráter intencional, voluntarista da estratégia. Desta forma, ela propõe o conceito de estratégias “tatonantes”, que reflete justamente o caráter complexo da relação deliberação/emergência. O caráter complexo da estratégia estaria justamente no antagonismo e complementaridade simultâneos entre a deliberação e a emergência, assim

como, nas interações recursivas entre reflexão e ação estratégica nos diferentes níveis de uma empresa.

Neste mesmo sentido, Johnson *et al.* (2005) também afirmam que entre a estratégia deliberada (orientação intencionalmente formulada ou planejada pelos gestores) e a estratégia realizada (efetivamente seguida na prática), existiriam emergências (resultado das rotinas, dos processos e das atividades cotidianas da empresa) que seriam decisivas. Thiétart e Xuereb (2005) também corroboram com esta idéia. Segundo os autores, a estratégia não se daria somente através da deliberação, ou somente através da emergência. Ela seria o resultado de um constante jogo entre a deliberação imposta pelo planejamento corporativo da empresa e a emergência advinda de eventos inesperados que se dão na ação prática.

Laroche e Nioche (2006) também defendem a necessidade de superar a tradicional divisão entre deliberação e emergência no processo de formação da estratégia. Assim como os demais autores discutidos acima, estes dois autores afirmam que é preciso pensar o processo de formação da estratégia pela articulação entre a deliberação e a emergência. Borges Jr e Luce (2000) e Mariotto (2003) também em seus estudos empíricos, reforçam a necessidade de considerar a estratégia como um constante processo de deliberação e emergência.

Autores como Slevin e Govin (1997) também exploram a relação deliberação/emergência, porém, afirmando que em determinadas situações, uma pode ser mais adequada que a outra, sendo predominante. Eles afirmam em seu estudo que estratégias deliberadas resultam em melhor resultado de venda para organizações com estrutura mecânica e em ambientes hostis, enquanto que estratégias emergentes resultam em melhor resultado de venda para organizações com estrutura orgânica e em ambientes favoráveis.

Nesta mesma linha, Fuller-Love e Cooper (2000) também salientam em seu estudo, o caráter de deliberação e emergência da estratégia, ressaltando a predominância de estratégias emergentes, em relação à estratégias deliberadas, principalmente devido ao ambiente em que a empresa está inserida.

Os diversos autores apresentados consideram o processo de formação das estratégias empresariais como um processo que varia entre deliberação e emergência. Mesmo que eles não tenham sempre a mesma compreensão de como se relacionam estes dois elementos, a presença dos mesmos é quase um consenso na literatura sobre estratégia. Assim, a presente pesquisa também considera o processo de formação das estratégias empresariais como um processo de constante deliberação e emergência. Mesmo considerando a contribuição destes diversos autores, aproxima-se aqui da visão defendida por Avenier (1997) e Martinet (2001), ou seja, o processo de formação da estratégia é o resultado de constantes deliberações e

emergências, sem haver necessariamente uma ordem entre elas. Isto quer dizer, que não necessariamente o processo começa por deliberações, passa por emergências e termina na estratégia efetivamente realizada. O processo pode também começar por emergências, passando por diversas fases de deliberação e de emergência. A estratégia realizada pode ser visualizada mais em termos conceituais que práticos, uma vez que o processo é contínuo, em constante movimento e modificação.

4.3 RELAÇÃO MATRIZ/FILIAL

Ao considerar o processo de formação da estratégia como um constante processo de deliberação e emergência, no caso de Grupos Multinacionais, ganha em importância a discussão sobre a relação entre Matriz e Filiais.

A relação entre Matriz e Filial pode ser entendida a partir das variadas discussões realizadas nos últimos anos, que se concentram em duas características centrais desta relação: controle e coordenação. Estas duas características podem ser trabalhadas em separado, mas normalmente, são utilizadas em conjunto para uma boa gestão da Multinacional. Diferentes características da relação entre Matriz e Filial são exploradas na literatura e na prática gerencial, visando justamente jogar entre ações de coordenação e ações de controle.

Explora-se nesta seção, algumas destas características, tendo em vista os aspectos que emergiram dos estudos de caso. Ressalta-se que não se pretende esgotar a vasta literatura neste tema, mas sim, explorar e explicitar o que representa cada uma das características apresentadas. Assim na seqüência apresentam-se algumas das possibilidades de coordenação e controle para multinacionais através do/da: expatriação e transferência de funcionários, estrutura organizacional, troca de informações formal e informal, cultura organizacional, justiça procedural e definição mista de objetivos.

4.3.1 Coordenação e Controle pela Expatriação e pela Transferência de Funcionários

A forma como as diferentes áreas são compostas em uma relação entre Matriz e Filial é uma das importantes formas de coordenar e controlar as Filiais. Neste sentido, Beddi (2004) salienta em seu estudo a importância da expatriação como forma de superar potenciais necessidades de uma Filial, seja pela falta de competências, seja com o intuito de socialização.

Edstrom e Galbraith (1977), por sua vez, afirmam que o processo de expatriação pode criar uma rede de informação internacional, interpessoal e verbal através da empresa, podendo ser utilizada como um mecanismo de controle e/ou de coordenação. Eles identificam 3 razões principais para realizar a transferência de gestores:

- a) preenchimento de posições que não poderiam ser bem preenchidas pelo nível local;

- b) desenvolvimento de gestores com grande experiência internacional;
- c) forma de manter ou sustentar a estrutura e o processo de decisão da empresa.

Harzing (2001) corrobora com estas 3 características, ressaltando ainda, que elas variam dependendo do local onde está inserida cada Filial. Edstrom e Galbraith (1994) ressaltam que ligados à estas 3 características, estariam alguns dilemas que precisam ser enfrentados como a seleção de quem será expatriado, a decisão de quando expatriar, a decisão sobre a direção da transferência e os níveis hierárquicos a serem expatriados, além da compatibilidade de salários dos expatriados.

4.3.2 Coordenação e Controle pela Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Multinacional é outro importante aspecto à ser considerado. Nohria e Goshal (1994) posicionam-se pela adaptação das subsidiárias aos contextos locais, ao afirmarem que na medida em que uma Multinacional diferencia a estrutura formal de sua relação entre Matriz e subsidiária, visando adaptar-se ao contexto de suas diferentes subsidiárias, melhor é a performance geral desta Multinacional.

Prahalad e Doz (1987) já lembravam isto ao afirmarem que é preciso haver uma integração global e uma reação local. Estes autores lembram que as empresas são pressionadas em nível global à adotarem uma estrutura interdependente entre suas Filiais, visando integrá-las. Entretanto, em nível local, as Filiais também são pressionadas pelos atores locais, o que as obriga a se diferenciarem como forma de atender as demandas locais. As Multinationais se vêem então em um jogo de integração/diferenciação.

Neste sentido, Mintzberg (1979) propõe o tipo de estrutura divisionada. Estas seriam organizações onde a Matriz estabelece padrões e objetivos mais ou menos estáveis. Em estruturas como esta, os diversos departamentos da Matriz ganham em importância, sendo responsáveis pelo controle das atividades desenvolvidas pelas Filiais. Este modelo não permite sinergias entre as diferentes Filiais, haja visto que cada uma se preocupa exclusivamente com o atendimento dos próprios objetivos.

Perlmutter (1984), por sua vez, propõe 4 tipos de organizações Multinationais: etnocêntrica; policêntrica; geocêntrica, regiocêntrica. A organização etnocêntrica é aquela em que a Matriz possui um forte poder, definindo os objetivos e valores que devem ser seguidos. A organização policêntrica seria aquela em que a Matriz privilegia a compreensão da

realidade local da Filial, tomando decisões à partir destas características locais. A organização geocêntrica é aquela em que as Filiais não são consideradas como satélites da Matriz, mas como um conjunto de entidades que constituem o todo da organização e que participam de um processo de decisão global. Já a organização regiocêntrica possui um perfil próximo ao da organização geocêntrica, salvo que nela, busca-se integrar as Filiais de uma região específica, para a tomada de decisão.

Já ressaltando o papel das Filiais, Birkinshaw (1997) considera 3 diferentes níveis em que a relação entre a Matriz e a Filial pode se dar: mercado local; mercado global e mercado interno. O mercado local estaria relacionado à atuação da Filial com os *stakeholders* locais e a resposta dada a eles segundo a estratégia do Grupo. O mercado global estaria relacionado à relação da Filial e da Matriz com os *stakeholders* globais, assim como a resposta dada a estes, segundo a estratégia do Grupo. Já o mercado interno estaria relacionado às relações internas entre as diversas Filiais, assim como a relação destas com a Matriz.

Também analisando a relação Matriz/Filial, Goshal e Nohria (1989) propõem que as diversas Filiais deveriam ser diferenciadas em termos da complexidade do contexto em que elas estão inseridas e os seus níveis de recursos locais. Assim, uma estrutura integrativa formaria subsidiárias que enfrentam ambientes complexos e possuem abundância de recursos. Uma estrutura hierárquica formaria subsidiárias que enfrentam contextos relativamente estáveis e possuem limitados recursos locais. Uma estrutura federativa formaria subsidiárias que enfrentam contextos estáveis e possuem abundância de recursos locais. Por fim, uma estrutura em clã formaria subsidiárias que enfrentam contextos complexos e possuem limitados recursos locais.

Assim, a estrutura da gestão entre a Matriz e a Filial assume contornos de coordenação (através das diferentes formas de compor os grupos de trabalho, dentre elas, utilizando-se da expatriação) ou de controle (através de certas formas de imposição desta estrutura por parte da Matriz para a Filial, utilizando-se também da expatriação). Joga-se entre coordenação e controle ao definir-se a estrutura da Multinacional.

4.3.3 Coordenação e Controle pela Troca de Informação

As diferentes formas de estruturação das áreas entre Matriz e Filial podem impactar nas possibilidades de trocas de recursos, capacidades e/ou competências na relação entre estas

duas entidades e também na relação entre Filiais. Beddi (2004) salienta o desenvolvimento de competências no duplo sentido Matriz/Filial, a organização das inter-relações entre as Filiais por parte da Matriz e a constituição de redes pessoais como importantes características da relação Matriz/Filial. Estas podem ser entendidas como importantes fontes impulsionadoras da troca de conhecimento na relação entre as entidades.

Estas trocas se exercem normalmente via fontes formais e/ou informais. Kranias (2001), estudando as empresas japonesas, ressalta o papel do controle formal neste tipo de empresa, mesmo que o controle pela cultura seja o mais usualmente explorado na literatura que se refere às empresas japonesas. Ele ressalta o ganho de autonomia de algumas Filiais com o passar do tempo, e a troca de relatórios periódicos como uma forma de controle formal que se estabelece à medida que a Filial se torna mais madura. Martinez e Jarilo (1989) resumem alguns mecanismos de coordenação formais e outros mais informais ou sutis. Os mecanismos de coordenação formais seriam:

- a) Departamentalização ou agrupamento das unidades organizacionais;
- b) Centralização ou descentralização da tomada de decisão através da hierarquia da autoridade formal;
- c) Formalização e padronização: políticas descritas, regras, descrição de cargos e procedimentos padrões através de manuais e cartas;
- d) Planejamento: planejamento estratégico, orçamento, planos funcionais, cronogramas, etc;
- e) Controle de resultados e de comportamentos: performance financeira, relatórios técnicos, dados de venda e de marketing, supervisão direta, etc.

Os autores ressaltam também alguns mecanismos de coordenação mais informais ou sutis, tais como:

- a) Relações laterais ou interdepartamentais: contatos diretos entre gestores, equipes temporárias ou permanentes, forças tarefa, comitês, integradores, departamentos integrados;
- b) Comunicação informal: contatos pessoais entre gestores, viagens gerenciais, encontros, conferências, transferência de gestores, etc;
- c) Socialização: construção de uma cultura organizacional de objetivos estratégicos e valores conhecidos e compartilhados através do treinamento, da transferência de gestores, da gestão de carreiras, sistemas de medida e de premiação, etc.

Estes mecanismos formais e menos formais apontados por Martinez e Jarillo (1989) expõem a forma como a estrutura das diferentes áreas na relação entre Matriz e Filial pode impactar nas possibilidades de trocas de informação entre as entidades, assim como, influenciar no compartilhamento de valores e na formação de uma cultura compartilhada para a Multinacional. Além de uma forma de coordenação, a transferência de informações pode representar também uma forma de controle entre a Matriz e a Filial, possibilitando que a Matriz identifique o que está sendo feito e construído pela Filial.

4.3.4 Coordenação e Controle pela Cultura Organizacional

A estruturação das diferentes áreas entre a Matriz e a Filial, assim como as trocas de informações que se operam através destas diferentes formas de estruturação, tem implicações também no compartilhamento de valores entre Matriz e Filial, ou seja, na coordenação e/ou controle através da cultura da empresa.

Schwartz e Davis (1981) definem a cultura organizacional como sendo o padrão de crenças trocados entre os membros de uma organização. Allaire (1984) afirma que a cultura organizacional é influenciada por três fatores principais: os valores e qualidades intrínsecas da sociedade onde a empresa está inserida; a história da organização; e fatores contingenciais. Explorando justamente a cultura como uma forma de controle organizacional, ao invés do tradicional controle webberiano pela estrutura burocrática, Ouchi e Jaeger (1978) e Jaeger (1983) falam da organização de tipo Z, onde o controle se dá a partir de mecanismos informais e implícitos, semelhantes aos observados em empresas japonesas. Neste tipo de organização, a cultura compreende um vasto conjunto de valores que são compartilhados através da mesma.

Jaeger (1983) destaca que o monitoramento em um sistema de controle puramente cultural se dá através de interações interpessoais. Todos os membros da cultura são “familiares” e compartilham as expectativas. Performance e comprometimento são observados durante o curso dos relacionamentos interpessoais. Os *feedbacks* são dados de indivíduo para indivíduo, e podem se dar de forma sutil. A cultura torna-se um rico e amplo guia de comportamento.

Em organizações onde o controle pela cultura se dá de forma mais efetiva, as relações interpessoais se dão de forma muito mais informal (JAEGER, 1983, KRANIAS, 2000).

Comparativamente aos sistemas de controle burocráticos, o sistema de controle pela cultura necessita de um maior esforço de treinamento e de socialização, para que possa ser bem implementado (BALIGA e JAEGER, 1984). Assim, cada membro da organização deve não somente aprender explicitamente o conjunto de regras e regulamentos da organização, mas também, aprender e se tornar parte de um sutil e complexo sistema de controle baseado em valores-chaves.

Desta forma, Baliga e Jaeger (1984) lembram que em um controle pela cultura, o resultado esperado é a consolidação de normas de performance compartilhadas e de uma filosofia de gestão compartilhada. Através de seu estudo em empresas japonesas, Kranias (2000) ressalta que com o passar do tempo, as Filiais amadurecem e vão ganhando maior autonomia, possibilitando que a participação da Matriz seja mais flexível.

Nohria e Goshal (1994), seguindo a mesma linha, afirmam que um alto nível de valores compartilhados na relação entre Matriz e subsidiária é uma importante forma de melhorar a performance da Multinacional, ou seja, seria uma interessante forma de coordenação na relação entre a Matriz e a Filial. Assim, além de uma forma de controle, a cultura pode representar também uma forma de coordenação entre a Matriz e a Filial, possibilitando que a Matriz integre os sistemas de valores global e local.

4.3.5 Coordenação e Controle pela Justiça Procedural

Tanto a estruturação das áreas, como a troca de conhecimento e o compartilhamento de valores na relação entre Matriz e Filial têm implicações na percepção dos gestores da Filial sobre o bom andamento desta relação. As diferenças de tratamento exercida pela Matriz frente às Filiais é explorada por Kim e Mauborgne (1991; 1993) e Taggart (1997), através do conceito de justiça procedural.

Kim e Mauborgne (1993) definem justiça procedural como sendo a medida em que as dinâmicas do processo de construção estratégica de corporações Multinacionais é julgada como justa pelos principais gestores das subsidiárias. Os autores (KIM e MAUBORGNE, 1991) definem 5 características da justiça procedural percebidas pelos principais gestores das subsidiárias:

- a) o nível corporativo conhece a situação local das subsidiárias;

- b) existe dupla comunicação no processo de construção da estratégia da Multinacional;
- c) o nível corporativo é justo na tomada de decisão na relação entre as subsidiárias;
- d) as subsidiárias podem contestar legitimamente a visão estratégica do nível corporativo;
- e) as subsidiárias recebem um relatório sobre a decisão estratégica final do nível corporativo.

Elis (2000), utilizando estas características, afirma que os gestores de Multinacionais devem considerar suas organizações como uma rede de subunidades, onde o papel de cada subunidade deve ser explicitamente comunicado para que as mesmas saibam qual seu papel e como contribuem para os objetivos gerais da empresa. Os gestores devem estabelecer estruturas e processos flexíveis no nível corporativo, diferenciando suas práticas de gestão de acordo com cada subsidiária.

Taggart (1997), por sua vez, liga os conceitos de justiça procedural e de autonomia da subsidiária para propor uma tipologia para a relação Matriz/Filial:

- a) subsidiária colaboradora (quando há um alto grau de justiça procedural e um baixo grau de autonomia da subsidiária);
- b) subsidiária vassala (quando há um baixo grau de justiça procedural e um baixo grau de autonomia da subsidiária);
- c) subsidiária militante (quando há um baixo grau de justiça procedural e um alto grau de autonomia da subsidiária);
- d) subsidiária parceira (quando há um alto grau de justiça procedural e um alto grau de autonomia da subsidiária).

Já Molm, Takahashi e Peterson (2003) destacam o fato de que a justiça percebida em uma relação social não estaria só relacionada aos resultados obtidos na relação, mas também, em como estes resultados são obtidos. Eles afirmam que trocas onde os resultados são os mesmos e a estrutura empregada também é a mesma, são percebidas mais injustas quando os resultados são tratados em termos de poder de barganha, do que quando os mesmos são reciprocamente acertados. Ou seja, eles ressaltam a importância que deve ser dada também a construção de uma relação de troca de reciprocidade e de busca de sinergias entre os envolvidos.

Assim, percebe-se que através das suas diferentes características, a justiça procedural também pode servir como uma forma de coordenação para a Multinacional (estabelecendo padrões de comunicação dos objetivos, possibilitando o questionamento destes objetivos por

parte das Filiais, e estabelecendo padrões de tratamento igualitários entre as Filiais) e como uma forma de controle (sendo informada constantemente sobre a realidade local, engajando as Filiais na tomada de decisão para saber o que seus gestores pensam e como irão agir).

4.3.6 Coordenação e Controle pela Fixação de Objetivos

Dentre as características da justiça procedural, a exigência de uma dupla comunicação no processo de construção da estratégia da Multinacional vai ao encontro do que Beddi (2004) considera como a fixação de objetivos de forma mista entre Matriz e Filial. Mesmo que a autora destaque o papel da definição de objetivos mistos (ambiciosos e clássicos), ela também ressalta a relação entre a Matriz e a Filial na definição destes objetivos.

Elis (2000) também ressalta esta característica. O autor salienta que os gestores de Multinacionais devem estabelecer um processo de decisão para os objetivos estratégicos, de uma forma que favoreça a comunicação bilateral, a troca de informação, a consistência nas informações passadas, a possibilidade de autonomia, e a familiaridade com as condições locais. Tudo isto maximizaria a percepção de justiça procedural nos diferentes contextos estratégicos.

Os 4 tipos de estruturas de Multinacionais propostos por Perlmutter (1984) também têm influência sobre a definição dos objetivos. Conforme já apresentado, o autor propõe 4 tipos de organizações Multinacionais: etnocêntrica; policêntrica; geocêntrica e regiocêntrica. Para cada uma delas, a estrutura influencia diretamente no grau de participação da Matriz e da Filial na definição dos objetivos estratégicos da Multinacional.

Na verdade, a fixação de objetivos também pode ser usada como uma forma de coordenação (implicar todas as Filiais no processo de decisão) e uma forma de controle (ao implicar as Filiais, tem-se a possibilidade de conhecer o que as mesmas pensam em fazer e exercer um certo controle sobre estas decisões).

4.3.7 Consolidando Algumas das Principais Características da Relação Matriz/Filial

Tendo em vista as diferentes características da relação Matriz/Filial que foram apresentadas, o quadro 4.1 resume algumas dessas características que se mostram

fundamentais para a presente pesquisa, após os estudos de caso. Salienta-se o papel destas características, seja para a coordenação, seja para o controle da relação entre Matriz e Filial.

RELAÇÃO MATRIZ/FILIAL			
Características	Definição	Autores	
COORDENAÇÃO E CONTROLE	Expatriação e transferência e funcionários	Aproveitamento das competências de funcionários de diferentes unidades, visando realizar intercâmbios entre os mesmos.	Edstrom e Galbraith (1977), Harzing (2001), Beddi (2004)
	Estrutura Organizacional	Estruturação para a gestão da Multinacional ou de suas unidades.	Nohria e Goshal (1994), Prahalad e Doz (1987)
	Transferência formal de Informações	Utilização de vias formais, como relatórios, reuniões, conferências, intranet, etc.	Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989),
	Transferência informal de Informações	Utilização de vias informais como contatos fora da hierarquia ou fora das vias formais.	Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004)
	Cultura Organizacional	Valores orientadores das ações da Multinacional.	Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Allaire (1984), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
	Justiça Procedural	Conhecimento da situação das Filiais, comunicação bilateral, legitimidade de questionamento por parte das filiais, igualdade de tratamento entre Filiais e comunicação dos objetivos globais definidos.	Kim e Mauborgne (1991; 1993), Taggart (1997), Elis (2000), Taggart (1997), Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Definição mista de objetivos	Jogo entre centralização e descentralização de decisões entre Matriz e Filial.	Perlmutter (1984), Elis (2000), Beddi (2004)

Quadro 4.1 - Características de Coordenação e Controle da relação Matriz/Filial

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Tendo em vista os diferentes conceitos que foram apresentados e desenvolvidos ao longo deste capítulo, operacionaliza-se aqui, a forma como estes conceitos são entendidos e utilizados nesta pesquisa. Ressalta-se que a sistematização destes conceitos, mesmo já apresentada neste momento do trabalho, só foi possível após a realização da parte empírica da pesquisa. Esta ressalva é importante no sentido de ressaltar mais uma vez o caráter abduutivo da mesma.

Entende-se aqui, que o processo de formação da estratégia empresarial se dá através de um constante movimento entre deliberação e emergência, perpassando a relação entre Matriz e Filiais, conforme os diversos autores discutidos. No caso de Multinacionais, entende-se que o processo de formação da estratégia empresarial se daria então, através de mecanismos de coordenação e controle pela transferência de funcionários, estrutura organizacional, troca de informações, justiça procedural, e definição de objetivos. Neste sentido, o Quadro 4.2 apresenta resumidamente os principais autores mobilizados para o estudo da relação de deliberação/emergência, no processo de formação da estratégia de Grupos Multinacionais.

Conforme foi exposto ao longo deste capítulo, há mais de meio século, diferentes proposições vêm sendo feitas visando avançar o conhecimento existente na disciplina de estratégia empresarial. Embora estes esforços já iluminem diversos pontos importantes desta disciplina, muitos outros ainda permanecem abertos para investigação.

Neste sentido, nos últimos anos, vários são os autores que têm buscado incorporar o conceito de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais. As proposições destes autores, embora constituam ainda um movimento de consolidação do tema, já mostram alguns importantes avanços na consideração das dimensões econômica, social e ambiental, em conjunto, no momento da definição dos objetivos estratégicos.

Os contínuos *trade-offs* envolvidos na assimilação destas três dimensões na estratégia empresarial tem levado o campo a um debate cada vez mais rico sobre as diferentes possibilidades de incorporação desta postura sustentável por parte das empresas. Seja fruto de pressões advindas de legislações nacionais ou internacionais, seja fruto da pressão de grupos organizados (consumidores ou não), a agenda das empresas para este século deve cada vez mais considerar a importância de desenvolver objetivos consistentes em termos ambientais e sociais.

Elemento Teórico	Características	Autores
PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	Constante movimento entre Deliberação/Emergência	Avenier (1997) e Martinet (2001)
	Expatriação e transferência e funcionários	Edstrom e Galbraith (1977), Harzing (2001), Beddi (2004)
COORDENAÇÃO E CONTROLE	Estrutura Organizacional	Nohria e Goshal (1994), Prahalad e Doz (1987)
	Transferência formal de Informações	Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989),
	Transferência informal de Informações	Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004)
	Cultura Organizacional	Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Allaire (1984), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
	Justiça Procedural	Kim e Mauborgne (1991; 1993), Taggart (1997), Elis (2000), Taggart (1997), Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Definição mista de objetivos	Perlmutter (1984), Elis (2000), Beddi (2004)

Quadro 4.2 - Principais elementos teóricos mobilizados do Capítulo

No próximo capítulo são apresentadas justamente algumas destas discussões sobre desenvolvimento sustentável, procurando integrá-lo como um elemento estratégico para as empresas e apontando alguns aspectos que poderiam ser observados.

CAPÍTULO 5 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Neste capítulo são exploradas algumas das principais discussões referentes à temática do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, parte-se de uma contextualização histórica da evolução deste conceito no mundo. Em seguida, são apresentadas algumas das discussões e proposições que envolvem esta temática do ponto de vista de sua incorporação na realidade empresarial. A partir da discussão da incorporação desta temática nas estratégias empresariais, quatro temas ganham relevância para esta pesquisa e são apresentados em maior profundidade: consideração dos *stakeholders* tendo em vista o desenvolvimento sustentável, governança empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável, ética empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável e aprendizagem organizacional tendo em vista o desenvolvimento sustentável. Ressalta-se que estes quatro temas emergiram e são discutidos sob o ponto de vista do desenvolvimento sustentável e não de forma geral. Isto significa que embora se reconheça a diversidade de contribuições existentes em cada um destes temas, o esforço de construção teórica realizado aqui, se deu no sentido de caracterizá-los dentro da discussão de desenvolvimento sustentável, portanto, os mesmos não foram desenvolvidos teoricamente na sua integralidade. Ressalta-se também, que o foco de discussão nestes 4 temas só foi definido após a segunda fase da pesquisa, quando, das entrevistas com os *experts*, estes temas emergiram e, seguindo uma lógica abdutiva de pesquisa, voltou-se ao referencial teórico para aprofundá-los.

5.1 HISTÓRICO DA DISCUSSÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL

Martinet e Reynaud (2004) apresentam uma contextualização histórica das relações entre o homem e a natureza. Segundo eles, na Antiguidade, o ser humano tinha uma percepção religiosa da natureza e venerava a mesma como se fora uma entidade divina. Na Idade Média, cai este caráter divino da natureza e ela começa a ser dominada pelos seres humanos. Esta noção é sentida também na economia onde há uma mudança de uma economia natural, onde os indivíduos buscavam apenas sua subsistência (já com alguns indícios de trocas comerciais) para uma economia monetária. Do período renascentista até os dias de hoje, a relação do ser humano com a natureza tem se baseado na lógica científica, a partir das bases de ciência impostas pelas contribuições de Galileu, Newton e Descartes. Nos dias de hoje, os autores afirmam que há uma tendência que começa a crescer, principalmente a partir das últimas décadas, no sentido da internacionalização da natureza e de uma preocupação com a proteção da mesma.

Bernardes e Ferreira (2003) complementam esta contextualização histórica, lembrando que durante o século XIX se desenvolveu uma compreensão das relações entre sociedade e natureza, onde se achava que a natureza seria uma fonte ilimitada de recursos à disposição do homem. Com base nessa concepção, desenvolveram-se práticas, por meio do processo de industrialização, onde a acumulação se dava através da exploração intensa dos recursos naturais, com efeitos perversos para a natureza e para os homens. Achava-se que o crescimento econômico não teria limites e que o desenvolvimento significaria dominar a natureza e os homens. Os autores lembram que esta forma de pensamento sofria uma grande influência do modelo de ciência que vigorava desde o século XVI, onde esta era vista como uma forma de intervenção na natureza com objetivos práticos e econômicos.

Entretanto, Bernardes e Ferreira (2003) lembram também que um dos mais importantes movimentos sociais dos últimos anos, promovendo significativas transformações no comportamento da sociedade e na organização política e econômica, foi a chamada “revolução ambiental”. Tendo raízes no final do século XIX, as discussões ambientais surgem com mais força após a Segunda Guerra Mundial, promovendo significativas mudanças nas visões de mundo. Os autores lembram que a humanidade passa a perceber, pela primeira vez, que os recursos naturais são finitos e que usá-los de forma incorreta pode representar o fim da própria espécie. Assim, com o surgimento da consciência ambiental, a ciência e a tecnologia

passaram a ser questionadas, pois estas se colocavam a serviço da lógica capitalista de acumulação. Os autores ressaltam que:

A crise do atual modelo de desenvolvimento capitalista, a ameaça de esgotamento dos recursos naturais do planeta, o crescimento da população e do consumo, os elevados níveis de poluição da atmosfera e das águas referem-se ao abuso capitalista da ciência e da tecnologia, cuja utilização se fosse correta, significaria a emancipação do homem. Portanto, existe uma forte contradição entre os princípios básicos de funcionamento do capitalismo e a preservação de um equilíbrio do meio ambiente. A ciência moderna, com seus métodos e conceitos, gerou um universo em que a dominação da natureza está estreitamente vinculada à dominação dos homens. (BERNARDES e FERREIRA, 2003, p.41)

Martinet e Reynaud (2004) complementam afirmando que o ser humano é um elemento dentro de um ecossistema e que, portanto, é influenciado e influencia direta e indiretamente o meio ambiente. Os autores lembram que, hoje, a Terra com 6 bilhões de habitantes não tem condições de proporcionar para todos estes indivíduos o padrão de vida dos ocidentais dos países mais desenvolvidos. Eles alertam que se todos os 6 bilhões de habitantes buscassem ascender a esse padrão de vida, somente 700 milhões conseguiriam ser satisfeitos. Nesse sentido, Martinet e Reynaud (2004, p.20) apresentam um quadro (Quadro 5.1) sobre a evolução do meio-ambiente mundial .

	1950	1972	1997
População (em bilhões de indivíduos)	2,5	3,8	5,8
Megalópoles	2	9	25
Alimentação (produção média por pessoa e por dia, em calorias)	1980	2450	2770
Pesca (milhões de tonelada ano)	19	58	91
Consumo de água (utilizada anualmente em km³).	1300	2600	4200
Cobertura Florestal (tendo 100 como base, em 1950)	100	85	70
Emissão de CO₂ (milhões de toneladas por ano)	1,6	4,9	7,0
Camada de Ozônio (concentração na atmosfera de CFC em partes, por milhões)	-	1,4	3,0

Quadro 5.1 - Evolução do Ambiente Mundial

Fonte: Adaptado de Martinet e Reynaud (2004, p.20)

Este cenário, e mais especificamente o aumento da população mundial, tem levado a um aumento das necessidades de consumo. Neste sentido, Martinet e Reynaud (2004) afirmam que o aumento das necessidades tem levado a uma sobreutilização dos recursos naturais e, ao mesmo tempo, a um aumento na poluição do planeta. Estes dois últimos, por sua vez, têm levado respectivamente a um déficit em recursos naturais e a uma modificação do ambiente natural (que também é responsável por este déficit).

Diante destas relações, os autores apresentam alguns dos grandes problemas do planeta atualmente:

- a) Custo da utilização de recursos naturais: desmatamento das florestas, impactando nas bacias hídricas, no solo e no clima do planeta; desertificação, impactando na erosão e esterilização do solo, extinção de espécies, diminuição da superfície disponível para plantio, etc; diminuição das reservas de água doce; exploração desenfreada de minerais (em busca de energia, impactando principalmente nos poluentes lançados no planeta), como resultado da combustão destes minerais; perda de diversidade biológica, impactando na diminuição da variabilidade, e na vulnerabilidade das espécies existentes;
- b) Custo do aumento de uso da tecnologia: aumento das chuvas ácidas, impactando na degeneração do solo e das florestas; mudanças climáticas derivadas da poluição industrial;
- c) Custo do aumento de uso da tecnologia suportada pelos recursos naturais: poluição da água, impactando na disponibilidade de água potável; poluição do solo, impactando no cultivo de algumas culturas e na grande mortalidade de diversas espécies; poluição do ar, impactando em problemas de saúde dos mais diversos para todas as populações de seres vivos.

Embora esta seja a realidade atual, em termos históricos, algumas importantes conferências vem ocorrendo a partir da segunda metade do século XX. Bernardes e Ferreira (2003) ressaltam que a primeira grande conferência internacional para discutir o problema ambiental foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972. Esta Conferência criou alguns programas e algumas comissões importantes como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o *Earthwatch* e a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD). Segundo os autores, a partir desta Conferência, o tema ambiental ganhou definitivamente espaço na agenda e nas discussões da ONU.

Os autores ressaltam que depois de Estocolmo 1972, a mais importante reunião internacional que ocorreu foi a Conferência do Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 1992), no Rio de Janeiro, no Brasil. Os autores destacam que esta Conferência representou uma grande marca da internacionalização definitiva da proteção ambiental e das questões ligadas ao desenvolvimento. Nela foram criados elementos importantes como a Agenda 21 e o Fundo Global para o Meio Ambiente do Banco Mundial. Aggeri *et al.* (2005) ressaltam também a importância do relatório Meadows organizado pelo Clube de Roma. Os autores lembram que tanto neste relatório como na conferência de Estocolmo, reivindicou-se a necessidade de conciliar as necessidades das gerações atuais e das gerações futuras, embora a expressão “desenvolvimento sustentável” não fosse ainda evocada.

Também explorando a evolução histórica da discussão sobre o tema, D’Humières (2005) ressaltam cinco “grandes datas” relacionadas às discussões sobre desenvolvimento sustentável.

A primeira delas é 1987, com a publicação do relatório Brundtland (*Our Common Future*), na Comissão Mundial do Meio Ambiente e do Desenvolvimento, que consagrou o termo *sustainable development* e ganhou o nome de sua presidente “Sra. Gro Harlem Brundtland”. Neste relatório o termo “desenvolvimento sustentável” é definido como “um desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p.43).

A segunda é 1992, com a conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro e também chamada de “Cúpula da Terra”. Nesta conferência o desenvolvimento sustentável é legitimado por 182 nações, e são definidas algumas de suas finalidades. De forma geral, define-se a necessidade de considerar os seres humanos no centro do conceito de desenvolvimento sustentável, visando garantir a estes uma vida saudável e produtiva, em harmonia com a natureza, combatendo a pobreza e respeitando as gerações presentes e futuras. Além disso, define-se a necessidade de preservar o equilíbrio planetário e os recursos ambientais para um desenvolvimento de longo prazo, favorecendo os modos de produção e de consumo sustentáveis.

A terceira delas é 1997, com a definição do protocolo de Kyoto. O objetivo deste protocolo era a redução na emissão de gases poluentes nos países industrializados. D’Humières (2005) lembra que ao longo de outras conferências como “Buenos Aires 1998”, “Bonn 1999” e “La Haya 2000”, aumentam as dificuldades para a implementação do protocolo de Kyoto, principalmente devido a tentativas de flexibilizar as regras impostas.

A quarta é a Declaração do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU), realizada em 2000, em Nova York, onde foram reafirmados alguns objetivos internacionais para o desenvolvimento, quais sejam: reduzir a pobreza extrema e a fome; assegurar a educação primária para todos; promover a igualdade de sexos e a autonomia feminina; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV e outras doenças; assegurar um ambiente sustentável; estabelecer parcerias mundiais para o desenvolvimento.

A quinta delas é Johannesburgo 2002, quando a cúpula mundial reconhece o papel das empresas na aplicação do desenvolvimento sustentável. A partir deste chamado, alguns setores se mobilizaram e se comprometeram a engajarem-se em iniciativas que promovessem o desenvolvimento sustentável através de suas estratégias. Neste sentido, o lado empresarial foi representado pelo *Business Action for Sustainable Development* (BASD), constituído a partir de iniciativas da *International Chamber of Commerce* (ICC) e do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Tendo em vista esta contextualização histórica, na próxima seção, são apresentadas algumas posturas adotadas frente ao desenvolvimento sustentável, dando destaque para a postura adotada aqui.

5.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM SUAS DIFERENTES PERSPECTIVAS

Diante deste histórico, Bernardes e Ferreira (2003) ressaltam que o movimento ecológico vem provocando algumas mudanças de atitudes importantes no planeta. Isto fica evidente em fatos como: a mudança do estilo de vida da classe média ocidental; o aumento do consumo de mercadorias ecológicas; a diminuição do tamanho das famílias; a economia doméstica dos recursos energéticos; a implantação, em todo o mundo, de reservas naturais e de áreas de preservação histórica; o aumento de agências governamentais voltadas para questões ambientais; bem como o aumento das leis ambientais. Ou seja, os movimentos ambientais estão contribuindo para uma nova relação entre a sociedade e a natureza.

Entretanto, este histórico e todos estes avanços têm se desenvolvido a partir de diferentes visões do que seria e de como deveria ser conduzido um desenvolvimento realmente sustentável. Partindo de uma lógica multidimensional, autores usualmente propõe a consideração de ao menos 3 dimensões (econômica, social e ambiental) quando se pensa em desenvolvimento sustentável. Sachs (1993; 2002; 2004) avança neste sentido. Ele propõe que ações sejam pensadas em 7 dimensões diferentes: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômico, política (nacional e internacional). Já Spangenberg (2004) não vai tão longe, mas agrega às tradicionais 3 dimensões (econômica, social e ambiental), a dimensão institucional, mais ligada ao ambiente institucional dos diferentes países. Também em uma lógica multidimensional, Starik e Rands (1995) propõe que as dimensões individual, organizacional, político-econômico, socio-cultural e ecológica é que deveriam ser consideradas para o desenvolvimento sustentável.

Mesmo reconhecendo estas diferentes tentativas de incorporar múltiplas dimensões à discussão do desenvolvimento sustentável, assume-se aqui o desenvolvimento sustentável em sua visão mais tradicionalmente discutida, ou seja, o desenvolvimento a partir das dimensões econômica, social e ambiental. Entretanto, considera-se aqui, também, as diferentes abordagens ou “paradigmas” ligados ao desenvolvimento sustentável, conforme discutido por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Egri e Pinfield (1999) e que podem ser assumidas quando se fala em desenvolvimento sustentável.

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) apresentam uma classificação com três paradigmas para a compreensão do desenvolvimento sustentável: o paradigma tecnocêntrico

convencional (*conventional technocentrism*); o paradigma do ecocentrismo antitético (*antithetical ecocentrism*); e o paradigma do “*sustaincentrism*”.

Segundo os autores, o paradigma tecnocêntrico convencional é dominante no mundo atual, estando presente nas abordagens utilizadas pelos principais gestores de empresas e nos principais *journals* internacionais sobre gestão. Basicamente, este paradigma parte do pressuposto de que a Terra é inerte e passiva e, desta forma, sujeita à exploração. Assim, não há uma preocupação com a finitude dos recursos naturais, sendo os mesmos vistos como importantes para garantir o desenvolvimento econômico.

Já o paradigma ecocêntrico apóia-se numa noção de inspiração filosófica da Terra, onde se rejeita a dominação do homem sobre a natureza. Engajam-se neste paradigma os ativistas dos direitos dos animais, os ecofeministas, os fazendeiros orgânicos, ecologistas radicais, entre outros. Os defensores deste paradigma partem do princípio de que a Terra é viva e, desta forma, sensível à ação humana. Assim, os humanos não devem ocupar um lugar privilegiado no planeta, mas sim, serem considerados como mais uma espécie que habita a Terra, como tantas outras.

Para avançar ao terceiro paradigma, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) apresentam algumas críticas aos dois paradigmas anteriores. Segundo eles, o paradigma tecnocêntrico falha em relação a preocupações com o futuro da humanidade, uma vez que busca a exploração indiscriminada dos recursos naturais. Além disso, privilegia uma minoria, detentora do capital e das grandes corporações, garantindo assim, uma distribuição de renda injusta. Já o paradigma ecocêntrico diminui a importância humana no planeta e se utiliza de algumas prescrições que vão contra as tendências percebidas (como por exemplo, determinar a necessidade de redução da população, diante de uma tendência que tem se mostrado no sentido contrário), o que as tornam falhas na prática. Desta forma, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) afirmam que é preciso passar para uma perspectiva mais integrativa, que estaria em consonância com o paradigma *sustaincentrism*.

Segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), este paradigma parte de questionamentos como: Como nós queremos viver? Qual é a qualidade humana da humanidade, e a qualidade natural da natureza, que devem ser preservadas? Este paradigma visa à inclusão, a conectividade, a equidade, a prudência e um desenvolvimento humano seguro. Sendo assim, a passagem de um paradigma tecnocêntrico e ecocêntrico para um paradigma *sustaincentrism* representa abrir, e não fechar, o debate sobre o papel de “organizações mais humanas” na vida da Terra.

Egri e Pinfield (1999), por sua vez, apresentam uma classificação bastante semelhante à de Gladwin, Kennelly e Krause (1995) quanto à forma de visualizar as questões ambientais atuais. Segundo eles, existiriam também 3 perspectivas: a perspectiva social dominante; a perspectiva do ambientalismo radical; e a perspectiva do ambientalismo renovado.

A perspectiva social dominante adere aos princípios e objetivos neoclássicos (crescimento econômico e lucro), com os fatores naturais sendo tratados como externos à organização, ou como recursos exploráveis infinitamente. Segundo essa visão, os problemas ambientais observáveis podem ser resolvidos através do desenvolvimento econômico e tecnológico. Uma outra faceta importante desse paradigma diz respeito à noção de autodeterminismo dos indivíduos e ao controle centralizado das sociedades pelas elites sociais, políticas e econômicas. Neste tipo de sociedade hierarquizada, os autores afirmam que, tanto as pessoas, como a natureza não humana, são “coisificadas” e avaliadas somente segundo uma lógica instrumental, sem levar em conta o seu valor intrínseco e espiritual.

A perspectiva do ambientalismo radical adere à promoção de uma visão da biosfera e da sociedade humana baseadas nos princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos, e das mudanças dinâmicas. Ao contrário do paradigma social dominante que crê na utilização ilimitada dos recursos naturais e no crescimento econômico também ilimitado, a perspectiva do ambientalismo radical crê que os limites e o delicado equilíbrio da biosfera requerem a preservação e a conservação dos recursos naturais por meio das éticas anticonsumistas e antimaterialistas.

Nessa perspectiva, Egri e Pinfield (1999) afirmam que existiriam quatro filosofias proeminentes:

- a) Ecologia Profunda: postula o “igualitarismo biosférico”, ou seja, os humanos não têm o direito de intervir na riqueza e na diversidade de todas as formas de vida (humanas e não humanas), sendo necessária a aplicação de conceitos culturais humanos, tais como direitos, valores e ética, ao ambiente natural;
- b) Ecologia Espiritual: compartilha com a Ecologia Profunda a necessidade de mudanças transformacionais na consciência humana, defendendo a retomada das ligações sagradas da humanidade com todos os aspectos da criação;
- c) Ecologia Social: defende uma visão ambiental integrada a uma agenda social, uma vez que as questões ambientais e sociais estariam interligadas;
- d) Ecofeminismo: posiciona-se no sentido de que a dominação da natureza é vista como sendo inter-relacionada com a dominação hierárquica dos homens, baseada

em gênero, raça, etnia e classe social. Desse modo, busca pôr fim a todas as formas de opressão através da justiça social.

Egri e Pinfield (1999) trazem como terceira perspectiva, o ambientalismo renovado. Segundo os autores, as origens desta visão remontam ao século XIX, quando das primeiras críticas aos efeitos da industrialização. Nesta perspectiva, a tecnologia é considerada o veículo para o progresso científico e econômico, bem como o meio para detectar e gerenciar os riscos ambientais que ameaçam a sobrevivência humana e o seu bem-estar. Neste sentido, fica evidente a metáfora mecanicista, uma vez que existe um foco no uso eficiente dos recursos naturais e na minimização dos efeitos econômicos da poluição. Por outro lado, fica evidente também que esta perspectiva busca incorporar uma abordagem sistêmica ao entendimento da sustentabilidade ambiental, trabalhando com o conceito de entropia dos sistemas e reconhecendo que os limites dos sistemas físicos e econômicos obrigam ao desenvolvimento de recursos energéticos renováveis e à conservação de recursos não-renováveis.

Ainda em relação à perspectiva do ambientalismo renovado, Egri e Pinfield (1999) destacam que o conceito de *stakeholders* passa a ser explorado, principalmente no que diz respeito aos direitos destes *stakeholders*. Ou seja, se tem uma preocupação importante com os envolvidos com a organização e com as conseqüências dos atos organizacionais para estes envolvidos. Além disso, os autores afirmam que é nesta perspectiva que a noção de desenvolvimento sustentável surge com força. Segundo os autores, aqui o objetivo do desenvolvimento sustentável está em uma reconciliação entre o crescimento econômico e a proteção ambiental, tanto nos níveis local, como nacional e global. Mais do que isto, considera-se que uma das principais causas da degradação ambiental é a distribuição desigual de riqueza econômica entre as nações industrializadas e os países emergentes.

As 3 perspectivas discutidas por Egri e Pinfield (1999) estão mais relacionadas as dimensões econômica e ambiental. No entanto, elas se complementam com os 3 “paradigmas” discutidos por Gladwin, Kennelly e Krause (1995), onde a dimensão social ganha também um espaço.

Ao mesmo tempo em que as discussões sobre desenvolvimento sustentável ganham corpo na literatura acadêmica, críticas também são feitas, principalmente, quando não são consideradas estas diferentes abordagens ou “paradigmas”. Banerjee (2003), por exemplo, afirma que o desenvolvimento sustentável se baseia em uma lógica de racionalidade econômica e não de racionalidade ecológica como é apregoado e, desta forma, coloca as discussões referentes à natureza sob um olhar de abordagens econômicas modernas. A autora defende que, do ponto de vista das corporações, o conceito de desenvolvimento sustentável só

é viável na estratégia destas, se garantir retornos econômicos. Esta crítica na verdade se direciona ao paradigma tecnocêntrico tradicional (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995) e/ou a perspectiva social dominante (EGRI e PINFIELD, 1999), onde a dimensão ambiental e social são consideradas apenas como recursos para a dimensão econômica.

Neste sentido, assume-se aqui uma postura *sustaincentric* (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE 1995) e/ou de ambientalismo renovado (EGRI e PINFIELD, 1999), o que significa que as 3 dimensões (econômica, social e ambiental) se relacionam de forma complexa, ou seja, busca-se constantemente, formas de “equilibragem” entre elas.

Na próxima sub-seção discute-se algumas das proposições teóricas ligadas a incorporação do desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais.

5.3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS

Lauriol (2004) afirma que o debate sobre desenvolvimento sustentável tem se concentrado nas discussões a respeito da teoria dos *stakeholders* e sobre o princípio de responsabilidade. Neste sentido, Aggeri *et al.* (2005) afirmam que o desenvolvimento sustentável não possui o mesmo significado nas empresas e no debate político, macro nacional. Segundo os autores, no âmbito empresarial as duas noções dominantes, relacionadas à aplicação do desenvolvimento sustentável, são as noções de responsabilidade social empresarial e de gestão dos *stakeholders*. Ou seja, a noção de responsabilidade social empresarial seria a resultante da aplicação do desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial.

A noção de Responsabilidade Social Empresarial é uma tradução da noção anglo-saxônica de *Corporate Social Responsibility* (AGGERI *et al.*, 2005). Aggeri *et al.* (2005) lembram que o termo “*social*” tem um sentido mais amplo no inglês que no francês. Isto significa que ele não se refere apenas aos relatórios sociais, mas inclui também a proteção ambiental e outras dimensões sociais como as relações da empresa com as comunidades locais e com todos os demais *stakeholders* (não somente os já tradicionais acionistas e clientes). No Brasil, a noção de responsabilidade social empresarial, embora esteja profundamente atrelada a noção de uma boa gestão dos funcionários, incorpora também a noção de preservação ambiental e de consideração dos interesses dos diversos *stakeholders*.

Aggeri *et al.* (2005) sugerem uma genealogia para os conceitos teóricos envolvidos na discussão de responsabilidade social empresarial. Segundo eles, desde o final do século XIX, principalmente nos Estados Unidos, emergem discussões sobre a articulação entre as grandes empresas e a sociedade. A partir dos 1920, o debate começa a se formalizar, à medida que se generaliza o modelo de governança onde existem diversos acionistas e a figura do gestor assalariado. Nesta época, alguns gestores já discutem o papel da empresa na sociedade, e algumas negociações sociais e ações filantrópicas já são realizadas.

A partir dos anos 1950, até os anos 1975, Aggeri *et al.* (2005) lembram que começam a ocorrer as primeiras formalizações de relatórios entre empresa e sociedade. Neste período, o debate sobre a articulação entre empresa e sociedade ganha o conjunto da opinião pública, e começam a se desenvolver pressões da sociedade civil que vão resultar em novas regulamentações nos anos 1960 e 1970. Este debate centra-se sobre os modos de integração

das empresas na sociedade americana, questionando os deveres empresariais frente à sociedade e a necessidade do enquadramento das iniciativas privadas, pelo poder público.

Da metade dos anos 1970 à metade dos anos 1980, Aggeri *et al.* (2005) lembra que se operacionalizam progressivamente os desafios relativos à responsabilidade social empresarial. Criam-se, nas direções gerais das grandes empresas, novos dispositivos de gestão dedicados ao gerenciamento de questões públicas. Segundo os autores, neste período, o campo disciplinar da *Business and Society* se estrutura e se institucionaliza nas *Business Schools*, embora exista um problema de unidade no campo, uma vez que há uma fragmentação de abordagens, muitas vezes concorrentes.

A partir da metade dos anos 1980, novos conceitos e tentativas de síntese são colocados em prática, visando tornar o campo da *Business and Society* autônomo e legítimo. A noção de *stakeholders* emerge e passa a incorporar as discussões no campo. Trabalhos visando associar a performance social com a performance financeira são desenvolvidos. Nas empresas, a prática da responsabilidade social empresarial ganha cada vez mais adeptos, tornando o desenvolvimento sustentável uma importante noção a ser considerada na estratégia empresarial. Steurer *et al.* (2005) complementa esta idéia afirmando que os *stakeholders* possuem um importante papel em diversos níveis de relacionamento entre a gestão das empresas e a sociedade. Segundo eles, desde o nível técnico, passando pelo nível da gestão de projetos, da gestão corporativa da empresa e chegando na gestão da relação com a sociedade, a pressão exercida pelos *stakeholders* (seja ela mais ligada a dimensão econômica, social ou ambiental) passa a ser um elo entre empresa e sociedade.

Esta retomada histórica mostra os avanços da aplicação da noção de desenvolvimento sustentável na gestão empresarial. Evidencia-se que este conjunto de discussões e de conceitos que vem constituindo esta noção de desenvolvimento sustentável consolida-se na gestão empresarial a partir do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Neste sentido, algumas normas e indicadores vêm sendo desenvolvidos ao longo desta evolução, e são apresentados a seguir.

5.3.1 Normas, Indicadores e Relatórios para a Sustentabilidade Corporativa

Algumas normas e indicadores vêm sendo desenvolvidos com o intuito de fornecer às organizações parâmetros para que as mesmas orientem suas estratégias, levando em conta a

sustentabilidade. O desenvolvimento destas representa uma tentativa de avançar na definição de requisitos para a aplicação do desenvolvimento sustentável nas empresas, assim como, da mensuração de objetivos ligados ao desenvolvimento sustentável. A evolução no desenvolvimento destas normas e indicadores possibilitam avançar na comparação da performance em termos de sustentabilidade, de diversas empresas, em diversos setores.

Entre as normas, cabe ressaltar a família da ISO 14000, organizada pela *International Organization for Standardization*. Trata-se de uma certificação internacional para proteção do meio ambiente, buscada por organizações que queiram atingir dois objetivos principais: minimizar os efeitos causados ao meio ambiente pelo desenvolvimento de suas atividades; realizar melhorias contínuas na performance ambiental (Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>> Acesso em: Março de 2007). Nesta mesma linha, uma ISO (26.000) para tratar de questões ligadas a responsabilidade social está sendo desenvolvida, com previsão para entrar no mercado em 2008.

Também internacional, porém voltada para as relações com os trabalhadores, a SA 8000 é uma norma que objetiva orientar as empresas para uma humanização do trabalho. Organizada pelo *Social Accountability International* (SAI), e tendo por base as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração Universal dos Direitos da Criança, esta norma busca orientar as empresas quanto à segurança no trabalho, as discriminações de todos os tipos, a jornada de trabalho, a utilização de mão de obra infantil, entre outros. Ressalta-se que ela estende-se também para os fornecedores e a comunidade na qual está inserida a empresa que a aplica (Disponível em: <<http://www.sa-intl.org>> Acesso: em Março de 2007).

Uma certificação internacional que cada vez mais vem sendo buscada pelos grandes Grupos é a certificação Ethibel (Disponível em: <<http://www.ethibel.org/>> ; Acesso em: Março de 2007). O objetivo desta certificação é de garantir a qualidade de investimentos éticos ou socialmente responsáveis, ou seja, garantir aos investidores, que os mesmos estão investindo em empresas que realmente são responsáveis, de acordo com alguns critérios ligados ao desenvolvimento sustentável.

Já em relação aos indicadores, estes, em sua maioria, têm como base as três dimensões clássicas da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Destacam-se alguns indicadores como: o *Global Reporting Initiative* (GRI); os indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos; e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Os indicadores desenvolvidos pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) se assentam nos três pilares clássicos da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Entretanto, a análise proposta para estas dimensões, não é uma análise tradicional, isolando os efeitos de cada dimensão. Na verdade, se propõe uma análise integrada, sistêmica e transversal destas dimensões, onde os efeitos em cada uma delas têm conseqüências sobre as outras, e o gerenciamento dos itens internos a estas dimensões se dá imerso em uma estrutura complexa. Dentro desta lógica, o GRI propõe algumas linhas mestras a serem avaliadas pelas organizações em suas estratégias, reconhecendo as limitações referentes a características específicas de cada setor, assim como o porte da empresa e as dificuldades de incorporar a sustentabilidade, inerentes a estas características. Cabe ressaltar também, que o GRI tem um forte foco na lógica de *stakeholders*, preocupando-se com os impactos que a organização causa aos diferentes interessados. Assim, o Quadro 5.2 apresenta os itens de avaliação sugeridos pelo GRI.

	CATEGORIA	ASPECTO
Econômico	Impactos Econômicos Diretos	Clientes
		Fornecedores
		Colaboradores
		Investidores
		Setor Público
Ambiental	Ambiental	Materiais
		Energia
		Água
		Biodiversidade
		Emissões, Efluentes e Resíduos
		Fornecedores
		Produtos e Serviços
		Concordância
		Transporte
		Geral
Social	Práticas Laborais e Condições de Trabalho	Emprego
		Trabalho e Relações Laborais
		Saúde e Segurança
		Formação e Educação
		Diversidade e Oportunidade
	Direitos Humanos	Trabalho e Relações Laborais
		Não Discriminação
		Liberdade de Associação e Negociação Coletiva
		Trabalho Infantil

		Trabalho Forçado e Compulsório
		Práticas de Disciplina
		Práticas de Segurança
		Direitos Indígenas
	Sociedade	Comunidade
		Suborno e Corrupção
		Contribuições Políticas
		Concorrência e Preços
	Responsabilidade sobre Produtos	Saúde e Segurança do Consumidor
		Produtos e Serviços
		Publicidade
		Respeito da Privacidade

Quadro 5.2 - Indicadores do GRI.

Fonte: Adaptado de < www.globalreportinginitiative.org>. Acesso em Março 2007

Já os indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos (Instituto com atuação no território brasileiro) têm um foco maior na questão da responsabilidade social. Estes indicadores servem como uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa (Disponível em: <www.ethos.org.br>; Acesso em Junho de 2005). Os indicadores seriam (Quadro 5.3): valores, transparência e governança; público interno, meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade.

INDICADORES ETHOS		
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da Conduta	Compromissos Éticos
		Enraizamento da Cultura Organizacional
	Relações Transparentes com a Sociedade	Diálogo com as partes Interessadas
		Relações com a Concorrência
		Balanço Social
Público Interno	Diálogo e Participação	Relações com Sindicatos
		Gestão Participativa
	Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o Futuro das Crianças
		Compromisso com o desenvolvimento infantil
		Valorização da Diversidade e Promoção da Equidade Racial e de Gênero
		Compromisso com a equidade racial
		Compromisso com a equidade de Gênero
Relações com trabalhadores terceirizados		

	Trabalho Decente	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
		Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
		Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade
		Comportamento frente a Demissões
		Preparação para Aposentadoria
Meio Ambiente	Responsabilidade frente as Gerações Futuras	Comprometimento da Empresa – Causa Ambiental
	Gerenciamento do Impacto Ambiental	Educação Ambiental
		Gerenciamento do Impacto do Meio Ambiente, e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços
Fornecedores	Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores	Sustentabilidade da Economia Florestal
		Minimização de Entrada e Saída de Materiais
		Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores
		Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva
Consumidores e Clientes	Dimensão Social do Consumo	Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva
		Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
		Política de Comunicação Comercial
Comunidade	Relações com a Comunidade Local	Excelência do Atendimento
		Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno
	Ação Social	Relações com Organizações Locais
		Financiamento da Ação Social
Governo e Sociedade	Transparência Política	Envolvimento da Empresa com a Ação Social
		Contribuições para Campanhas Políticas
		Construção da Cidadania pelas Empresas
	Liderança Social	Práticas Anticorrupção e Antipropinas
		Liderança e Influência Social
		Participação em Projetos Sociais Governamentais

Quadro 5.3 - Indicadores do Instituto Ethos

Fonte: Adaptado de <www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2006.pdf>

Acesso em: Março de 2007.

Até mesmo a Bolsa de Nova York criou indicadores para potenciais empresas sustentáveis. Neste caso, observa-se que o foco destes indicadores continua centrado no aumento de valor aos *shareholders*, mesmo que haja um avanço nas dimensões consideradas. A composição do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) pode ser visualizada no Quadro 5.4.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX	
Dimensão Econômica	Governança Corporativa
	Relações com Investidores
	Planejamento Estratégico
	Scorecards/Sistema de Mensuração
	Risco e Gerenciamento de Crises
	Códigos de Conduta/Corrupção e Suborno
	Gestão do Relacionamento com o Consumidor
Dimensão Ambiental	Políticas/Gerenciamento Ambiental
	Performance Ambiental (Eco-Eficiência)
	Relatório Ambiental
Dimensão Social	Indicadores de Práticas no Trabalho
	Desenvolvimento do Capital Humano
	Atração e Retenção de Talentos
	Gerenciamento do Conhecimento/ Aprendizagem Organizacional
	Padrões para os Fornecedores
	Engajamento dos Stakeholders
	Cidadania Corporativa/Filantropia
Relatório Social	

Quadro 5.4 - Indicadores do DJSI.

Fonte: Adaptado de <www.sustainability-indexes.com/html/assessment/infosources.html> Acesso em: Março de 2007.

Strobel, Coral e Selig (2004) apresentam uma análise comparativa entre estes 3 indicadores. Através de uma detalhada análise da contribuição e das características de cada um, os autores chegam à conclusão de que o GRI é o índice que mais se aproxima dos preceitos de sustentabilidade, por se mostrar mais completo e coerente com os objetivos pregados pela sustentabilidade. Segundo eles, do ponto de vista do objetivo do indicador, o DJSI busca a criação de valor aos acionistas (foco clássico nos *shareholders*), enquanto que o GRI e os indicadores do Instituto Ethos buscam criar valor aos grupos de interesse (foco nos *stakeholders*). Do ponto de vista da abrangência, o DJSI e o GRI têm um foco internacional, enquanto que o indicador do Instituto Ethos enfoca somente o Brasil. Porém, ainda relacionado à abrangência, o DJSI enfoca apenas as grandes empresas, enquanto que o GRI e o indicador do Instituto Ethos enfocam as grandes, médias e pequenas empresas. Do ponto de vista da aplicabilidade, os três indicadores se diferenciam: o DJSI é mais aplicável a organizações com interesse em diferenciar-se das demais e atrair investimentos devido a sua performance voltada para a sustentabilidade; o GRI é mais aplicável para organizações com interesse em avaliar suas atividades sob a ótica da sustentabilidade; e o indicador do Instituto

Ethos aplica-se mais a organizações brasileiras que buscam avaliar sua atuação de responsabilidade social perante a sociedade.

De uma forma mais geral, Steurer *et al.* (2005) apresentam um interessante quadro (Quadro 5.5) analisando a contribuição de alguns importantes relatórios e indicadores internacionais (*Dow Jones Sustainability Index - DJSI; Global Reporting Initiative – GRI; Agenda 21; Bellagio Principles; World Business Council for Sustainable Development - WBCSD; Brundtland Report*) de desenvolvimento sustentável.

Aspectos	Características	Fontes
Sustentabilidade Econômica	Gerenciar o negócio de uma forma que permita a empresa continuar suas atividades por tempo indeterminado.	
(1) Performance Financeira	Fluxo de caixa suficiente e retornos duradouros para os acionistas.	DJSI
(2) Competitividade no Longo Prazo	Manter ou aumentar a competitividade futura e a performance da empresa.	DJSI
(3) Impacto Econômico	Impactos da empresa em grupos particulares de <i>stakeholders</i> .	GRI
Sustentabilidade Social	Contribuir para o bem estar social da sociedade e dos indivíduos	
(4) Equidade na Empresa	Esforço para uma distribuição de renda mais justa na empresa em alguns países.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report
(5) Equidade Internacional	Esforço para uma distribuição de renda mais justa e para o “bem estar” entre países.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report
(6) Melhorias Sociais Internas	Melhorar condições sociais na empresa (tendo em conta os empregados).	Agenda 21; DJSI; WBCSD; GRI
(7) Melhorias Sociais Externas	Melhorar condições sociais fora da empresa (comunidade).	Agenda 21; DJSI; GRI
Sustentabilidade Ambiental	Manter o capital natural em um certo nível	
(8) Recursos	Usar os recursos renováveis e não renováveis (energia) de forma responsável.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report; DJSI; WBCSD; GRI
(9) Emissões	Evitar emissões na água, ar, solo e na comunidade (ruído) à um certo nível.	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report; DJSI; WBCSD; GRI
(10) Danos e Riscos Ambientais	Evitar prejuízos e riscos ambientais à um certo nível.	Agenda 21; Brundtland Report; DJSI; GRI
Requisitos de Segunda Ordem	Avançando através dos fatores econômicos, sociais e ambientais, o desenvolvimento sustentável deve obedecer alguns processos gerais e requisitos conceituais	
(11) Transparência e Participação	“Abertura Corporativa” para os <i>stakeholders</i> através da comunicação, relatórios e gerenciamento das relações com os <i>stakeholders</i> , etc.	Agenda 21; Bellagio Principle; DJSI; WBCSD; GRI
(12) Reflexividade	Aprendizagem contínua através do	Agenda 21; Bellagio

	monitoramento e da avaliação.	Princípios
(13) Integração	Progresso em uma dimensão do desenvolvimento sustentável não deve vir através do prejuízo de outra dimensão.	Agenda 21; Bellagio Principles; DJSI; WBCSD
(14) Equidade/Previsão Intergeracional	Satisfação das necessidades da empresa e de seus <i>stakeholders</i> hoje e em um futuro indefinido	Agenda 21; Bellagio Principles; Brundtland Report

Quadro 5.5 - Diferenças e Similaridades entre Indicadores e Relatórios Internacionais de Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Steurer *et al.* (2005; p. 270).

Este quadro permite visualizar as diferenças e similaridades de orientações dos principais relatórios e indicadores relacionados ao desenvolvimento sustentável, desenvolvidos nos últimos anos. Diante da pressão social para a incorporação de algumas destas recomendações nas estratégias empresariais, Keeble, Topiol e Berkeley (2003) lembram que para desenvolver indicadores que ajudem a mensurar a sustentabilidade corporativa é preciso encorajar o debate entre os diversos níveis da empresa, envolver os *stakeholders* externos, e desenvolver uma verdadeira preocupação com a sustentabilidade (tendo-a como valor do negócio). Contribuindo neste debate, Mikol (2003) ressalta a necessidade de uma base de comparação para os resultados publicados em relatórios ambientais e de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, o autor sugere 3 condições para melhorar a qualidade dos relatórios publicados pelas empresas: a existência de um organismo reconhecido que fixe os critérios dos resultados; a publicação dos resultados esperados pela empresa; a atestação do relatório por um auditor independente e competente.

Dando continuidade, além destas normas e indicadores, apresenta-se na sub-seção seguinte, algumas proposições e contribuições para a compreensão e aplicação desta noção de desenvolvimento sustentável, na estratégia empresarial.

5.3.2 Algumas Proposições para Compreensão e Aplicação do Desenvolvimento Sustentável nas Estratégias Empresariais

Tendo em vista a diversidade de proposições para a compreensão e aplicação da noção de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais, ressalva-se que são apresentadas aqui, apenas algumas destas importantes contribuições.

Pesqueux e Biefnot (2002) afirmam que o conceito de responsabilidade social empresarial traz implicações estratégicas e operacionais para as empresas. Do ponto de vista estratégico a empresa passa a: explicitar os elementos de engajamento social para obter a adesão dos atores da empresa; articular estes elementos com outros já tradicionais, visando a construção de uma pluralidade de objetivos; elaborar sistemas de informação, avaliação, e relatórios sobre os aspectos sociais; harmonizar o valor financeiro de curto prazo com o valor cooperativo de longo prazo. Já do ponto de vista operacional, a empresa passa a: colocar em prática métodos de gestão integrando a dimensão social; construir uma estrutura adaptada a integração desta dimensão social; integrar esta dimensão social nas diferentes atividades da empresa.

Com um enfoque prático, Boron e Murray (2004) discutem a proposição de um modelo para operacionalizar o desenvolvimento sustentável nas empresas. Para isto, eles consideram que seria necessária a formatação de ferramentas que garantissem aos gestores, o alcance de objetivos mais claros quanto à sustentabilidade. Neste sentido, eles propõem os seguintes passos para o alcance de estratégias ancoradas na sustentabilidade:

- a) Uma nova percepção dos gestores para a mudança de paradigma proporcionada pelo desenvolvimento sustentável, guiando-os assim, a novos objetivos;
- b) Identificação de questões “insustentáveis” nas quais a organização esteja envolvida, como: definir processos produtivos sustentáveis; determinação dos “GAPs de sustentabilidade” da organização, ou seja, aqueles processos onde há uma utilização indevida de recursos naturais;
- c) A definição de mapas, apontando caminhos para a implementação das estratégias sustentáveis: criar bancos de dados que mapeiem os fluxos de massa, energia e outros; criar uma lista de requisitos legais, processuais e ambientais; desenvolver e pôr em ação, estratégias de desenvolvimento; adoção de um sistema de gestão que permita organizar e monitorar todos estes procedimentos.

Percebe-se que os autores procuram, a partir da eliminação dos possíveis processos “insustentáveis”, propor uma ferramenta para a incorporação do desenvolvimento sustentável na prática organizacional.

Rohrich e Cunha (2004), por sua vez, apontam seis fatores para a análise da gestão ambiental: controle, prevenção (formalização, crescimento, prevenção e cadeia de prevenção) e proatividade. Nesta linha, Morimoto, Ash e Hope (2005), discutindo o desenvolvimento de um sistema de auditoria para a responsabilidade social corporativa, propõem seis elementos

chaves para a execução de uma bem sucedida responsabilidade social corporativa: bom gerenciamento dos *stakeholders*; boa liderança corporativa; grande prioridade para a responsabilidade social corporativa nos níveis de direção; integração da responsabilidade social corporativa nas regras corporativas em todos os níveis e em todas as divisões de negócio; regulação nos níveis nacionais e internacionais entendidas e demonstradas através de todas as áreas de negócio; envolvimento ativo e boa coordenação entre governos, empresas, ONGs e sociedade civil.

Boiral (2005) contribui para o debate, discutindo a relação entre o desenvolvimento sustentável e a competitividade das empresas. Segundo o autor seria necessário levar em conta a melhoria da eficiência econômica das ações ambientais. Neste sentido, McWilliams e Siegel (2001) afirmam que haveria um nível ideal de responsabilidade social corporativa, que poderia ser determinado pelos gestores através de uma análise de custo-benefício entre as ações desempenhadas e os resultados alcançados destas ações.

Ressaltando o papel dos gestores, Egri e Herman (2000) estudam organizações lucrativas e não-lucrativas envolvidas com questões ambientais e constatam que os líderes destas empresas possuem valores ecocêntricos e são abertos para a mudança se comparados a líderes de outras organizações. Eles propõem também que estes líderes possuem um papel de transformação no comportamento de outros líderes em suas empresas. Também considerando a importância dos tomadores de decisão no debate sobre desenvolvimento sustentável, Tenbrunsel *et al.* (2000) trabalham com a influência da regulação ambiental sobre a decisão dos gestores. Bansal (2005), embora reconhecendo esta influência, reforça que ao longo do tempo, fatores institucionais como, a pressão da mídia, tendem a perder relevância, enquanto que os fatores relacionados aos recursos e capacidades tecnológicas adquiridas para fazer frente as demandas ambientais e sociais, passam a se tornar mais evidentes como fonte de performance para as empresas.

Já Martinet e Reynaud (2004) fazem uma proposição que se diferencia das demais apresentadas, e ao mesmo tempo, acaba englobando-as pela sua forma de encarar a incorporação do desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais. Os autores contribuem para o entendimento do papel que as organizações podem desempenhar atualmente na sociedade, através da incorporação da noção desenvolvimento sustentável em suas estratégias. Segundo os autores, existiria uma relação complementar, antagônica e concorrente entre dois referenciais que influenciam a decisão dos gestores no processo de formação das estratégias empresariais: o referencial financeiro e o referencial sustentável.

Os autores afirmam que o referencial financeiro é resultante de toda a tradição da teoria econômica, relacionada à teoria da agência, e a noção mais atual de *corporate governance*. Assim, o referencial financeiro incita a um horizonte de curto prazo, simplificador, padronizador dos modelos de crescimento, que busca o controle e a concentração de riscos, e a submissão a procedimentos formais.

Já o referencial sustentável visaria o longo prazo, o desenvolvimento de competências internas, a diversificação nas formas de gerenciar os riscos envolvidos no negócio, a preocupação com a gestão social dos funcionários e a preocupação com o impacto ecológico das estratégias empreendidas pela organização. A dimensão econômica, com seus objetivos financeiros, também está inserida no referencial sustentável. Porém, aqui, ela não seria predominante. Estaria em constante “equilíbrio” com as dimensões social e ambiental.

Ao longo de um eixo que envolveria esses dois referenciais, Martinet e Reynaud (2004) propõem que existiriam 4 grandes visões estratégicas:

- a) A primeira estaria associada a uma lógica de competição econômica, visando resultados no curto prazo. Nesse caso, o interesse da empresa está em tirar o máximo de retorno financeiro no menor período possível. A empresa só se preocupa com o mercado, estando mais orientada para o referencial financeiro.
- b) Na segunda visão, os gestores mantêm uma atitude de maximização de resultados e consideram que o ambiente pode proporcionar os recursos necessários para isto. Porém, aqui, começa a haver uma preocupação com outras instituições além do mercado, e com as relações sociais que permeiam a organização nesse mercado, ainda estando mais orientada para o referencial financeiro, embora avançando para o referencial sustentável.
- c) Na terceira visão, os gestores passam a ter uma preocupação muito mais de longo prazo, e se mostram interessados no desenvolvimento de projetos sustentáveis, como de preservação de recursos naturais. Porém, o cálculo econômico continua guiando as intenções de investimento, e a redução de custos continua sendo um fator decisivo na gestão. Aqui a empresa já está mais orientada para o referencial sustentável, embora ainda considere em grande medida o referencial financeiro.
- d) Na quarta visão, os gestores estariam preocupados em desenvolver uma organização que crescesse em congruência e consonância com o seu ambiente. Que buscasse objetivos que levassem em conta os múltiplos *stakeholders* envolvidos, tendo uma preocupação com o longo prazo. É uma gestão que

privilegia o jogo de soma positiva com os *stakeholders*, estando mais orientada para o referencial sustentável.

Embora os autores tracem estas 4 visões, as mesmas servem apenas como um ponto de apoio para a reflexão. Na realidade, eles consideram que as organizações estão constantemente oscilando entre estas visões, ou seja, oscilando entre o referencial financeiro e o referencial sustentável. Isto se dá, pelo caráter complementar, antagônico e concorrente destes dois referenciais, ou seja, ao mesmo tempo em que atividades de cunho social e ambiental podem ser impensáveis para uma maior rentabilidade de curto prazo de uma empresa, no longo prazo, estas mesmas atividades podem aumentar a rentabilidade pela formação de uma imagem positiva. Neste sentido, Martinet e Reynaud (2004) afirmam que a estratégia empresarial precisaria retomar seu real significado, ou seja, manter e desenvolver, durante o tempo, o potencial de criação de valor para as diferentes partes interessadas, cultivando as interdependências com o ambiente, sem sacrificar a autonomia da empresa.

Tendo em vista estas diferentes proposições, ressalta-se que a contribuição de Martinet e Reynaud (2004) acaba por englobar as demais, em um olhar diferenciado para a questão do desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais, explicitando o caráter complexo desta questão. Os estudos de caso realizados nesta pesquisa (e apresentados no capítulo 8) vão explicitar a adequação da proposição de Martinet e Reynaud para tratar do processo de formação das estratégias empresariais dos Grupos estudados.

Para a seqüência, os 4 temas (Consideração dos Stakeholders tendo em vista o desenvolvimento sustentável; Governança Empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável; Ética Empresarial tendo em vista o desenvolvimento sustentável; Aprendizagem Organizacional tendo em vista o desenvolvimento sustentável) que são discutidos emergiram das entrevistas realizadas junto aos *experts* (apresentada no capítulo 7). Seguindo uma lógica de pesquisa abdutiva, a partir da emergência destes temas, retornou-se a pesquisa teórica para buscar sustentação teórica para os mesmos. Ressalta-se que os 4 temas são discutidos aqui, não de forma genérica, mas a partir de suas implicações para o desenvolvimento sustentável, o que delimita o foco de análise.

5.4 CONSIDERAÇÃO DOS STAKEHOLDERS TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Há uma tendência nos últimos anos, no sentido de não somente maximizar valor aos *shareholders* (acionistas) de uma organização, mas passar a incorporar uma preocupação com todos os que de alguma forma influenciam ou são influenciados pela organização, ou seja, os *stakeholders*. Em 1984, Freeman (1984) propôs uma definição para *stakeholder* como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo atendimento dos objetivos da firma.

A partir desta definição, alguns autores têm trazido contribuições sobre o relacionamento entre a organização e seus *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem uma tipologia para a Teoria dos *Stakeholders* que envolve três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Os autores indicam quais classes de *stakeholders* podem ser identificadas por sua posse ou atribuída posse de um, dois ou três dos seguintes atributos: o poder dos *stakeholders* influenciando a empresa; a legitimidade dos *stakeholders* no relacionamento com a empresa; a urgência das reivindicações dos *stakeholders* para com a empresa. Segundo os autores, essa tipologia define o campo da Teoria dos *Stakeholders* e quais são as entidades para as quais os gerentes das empresas devem prestar atenção, ou seja, garantem uma possibilidade de classificação dos diversos *stakeholders*, garantindo que as decisões se dêem no sentido de melhorar em favor da empresa, o seu relacionamento com estes *stakeholders*.

Frooman (1999) apresenta também uma tipologia, porém centrada apenas no poder. Segundo ele, existiriam quatro tipos de relacionamento entre empresas e *stakeholders*: poder da empresa, alta interdependência, baixa interdependência e poder dos *stakeholders*. O autor afirma que nessa tipologia o poder tem um papel central. O poder é o principal determinante de resultados em situações em que os interesses dos *stakeholders* e os da empresa são divergentes. O autor argumenta que o poder é estrutural por natureza e nasce do relacionamento entre duas partes. Essa tipologia propõe que: a) se os *stakeholders* não são dependentes da empresa e a empresa não é dependente dos *stakeholders*, existe uma baixa interdependência entre os dois; b) se os *stakeholders* são dependentes da empresa e a empresa não é dependente dos *stakeholders*, então existe um poder da empresa em relação aos *stakeholders*; c) se os *stakeholders* não dependem da empresa e a empresa depende dos *stakeholders*, então existe um poder dos *stakeholders* em relação à empresa; d) se os

stakeholders dependem da empresa e a empresa depende dos *stakeholders*, então existe uma alta interdependência entre os dois.

Jawahar e McLaughlin (2001) corroboram com a visão de que é preciso avaliar a importância dos *stakeholders*. Os autores afirmam que os *stakeholders* são considerados por uma empresa pelo seu potencial de satisfazer necessidades críticas desta empresa e, a estratégia utilizada diante de cada um deles, varia de acordo com a importância relativa dos mesmos.

Jones e Wicks (1999), por sua vez, apresentam quatro premissas que consideram essenciais dessa teoria: (1) a organização tem relacionamentos com diversos grupos, que afetam e são afetados por suas decisões; (2) a teoria concentra-se na natureza das relações em termos de processos e ganhos para a organização e para os *stakeholders*; (3) os interesses de todos os *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum tipo de interesse dominante em relação a outros; (4) a teoria enfoca as decisões gerenciais. Ou seja, busca-se o estabelecimento de uma relação ganha/ganha com os *stakeholders*.

Já Berman (1999) liga, de forma mais explícita, o relacionamento entre empresa e *stakeholders*, com a performance financeira da empresa. Ele propõe dois tipos diferentes de relacionamento com os *stakeholders*. O primeiro é chamado de gestão estratégica dos *stakeholders* e é típico em empresas que buscam relacionar-se com os *stakeholders*, na expectativa de alcançarem uma melhor performance financeira. O segundo é chamado de compromisso intrínseco com os *stakeholders* e é típico em empresas que buscam relacionar-se com os *stakeholders*, por um compromisso moral com os mesmos, e não necessariamente esperando um retorno financeiro. Os autores sugerem em sua pesquisa, que o primeiro tipo está diretamente relacionado ao aumento de performance financeira (principalmente pela atenção dada à consumidores e colaboradores), enquanto que o segundo não está diretamente relacionado com aumento de performance financeira.

Nesta linha, Ogden e Watson (1999), estudando a indústria inglesa de abastecimento de água, mostram que ao melhorar a performance do serviço aos clientes, há um aumento de custos, porém este aumento, tem como consequência um retorno positivo aos acionistas. Ou seja, neste caso, o investimento em um importante *stakeholder* resultou em uma melhoria na performance financeira.

Já analisando as relações entre empresas e *stakeholders* na busca por vantagens competitivas, Jones (1995) afirma que em contratos entre estas duas partes, a confiança e relações cooperativas nesta relação, ajudam a resolver problemas ligados ao oportunismo. Empresas que conseguem desenvolver a confiança e relações cooperativas nos contratos com

seus *stakeholders*, conquistariam vantagens competitivas sobre aquelas que não conseguem desenvolver tais relações.

Por outro lado, Elkington (1994) defende que as empresas precisam cada vez mais procurar transformar seus principais *stakeholders* em clientes, abrindo suas portas para os mesmos e os tratando realmente como se fossem clientes. Não tanto como clientes, mas como importantes agentes de pressão, Sharma e Henriques (2005) estudam a indústria de produtos florestais canadense relacionando a influência de *stakeholders* econômicos, sociais e ambientais sobre as práticas das empresas. Os autores constataam que os diferentes tipos de pressão destes *stakeholders* fazem com que nesta indústria, as empresas já tenham superado níveis iniciais de incorporação de práticas sustentáveis em seus negócios e já comecem a avançar para níveis intermediários, remodelando seus negócios. Também analisando a indústria florestal canadense, Driscoll (1996) ressalta a importância do diálogo para a resolução de conflitos entre empresas e *stakeholders*. A busca pela evidência comum e por experiências compartilhadas deveria ser explorada na relação entre empresa e *stakeholder*, justamente através do diálogo.

Analisando a percepção das empresas quanto à importância de seus diferentes *stakeholders*, Henriques e Sadorsky (1999), em sua pesquisa, sugerem que nas empresas proativas os gestores percebem uma vasta gama de *stakeholders* como importantes, exceto a mídia. Por outro lado, em empresas reativas, os gestores percebem somente a mídia como importante, justamente talvez, pela importância da mesma para que empresas reativas possam reagir aos acontecimentos.

Tendo uma preocupação mais específica com as questões sociais e ambientais que envolvem o relacionamento de uma empresa com seus *stakeholders*, Egri e Pinfield (1999) lembram que em uma perspectiva sustentável, se tem uma preocupação importante com os envolvidos com a organização e com as conseqüências dos atos organizacionais para estes envolvidos. Ou seja, não se busca simplesmente reconhecer os *stakeholders* para oportunisticamente obter vantagens na relação com eles. Busca-se um crescimento em conjunto. Neste sentido, Buysse e Verbeke (2003) afirmam que quanto mais proativa a estratégia ambiental desenvolvida por uma empresa, mais profundo é o relacionamento da mesma com uma maior quantidade de *stakeholders*.

Martinet e Reynaud (2004) reforçam esta noção de relacionamento ganha-ganha, ao afirmarem que as organizações devem migrar de uma lógica onde somente os *shareholders* são considerados, para uma lógica onde os múltiplos *stakeholders* são considerados. Segundo os autores, não basta que a organização considere os *stakeholders* em sua análise, ela deve ir

além. Ela deve buscar legitimação perante os *stakeholders*, através do reconhecimento por parte destes, do papel que esta organização desempenha na sociedade e do tipo de relacionamentos que ela estabelece. Neste sentido, os autores afirmam que haveria dois tipos de *stakeholders* que a organização deveria considerar: aqueles na esfera transacional; aqueles na esfera interacional. Os *stakeholders* da esfera transacional seriam os acionistas, o mercado financeiro em geral, os empregados, os fornecedores e distribuidores, os clientes, os financiadores. Já na esfera interacional, os *stakeholders* seriam o governo e as instituições científicas, a mídia em geral, a opinião pública e as associações civis.

Steurer *et al.* (2005) também aproxima a teoria dos *stakeholders* das discussões do desenvolvimento sustentável. Os autores procuram mostrar como o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado através do relacionamento com os *stakeholders*. Para tanto eles afirmam a necessidade de considerar as relações com os *stakeholders*, não apenas do ponto de vista reativo e impositivo de leis e de outras pressões advindas destes *stakeholders*, mas também do ponto de vista voluntário, da ação proativa da empresa.

Neste sentido, eles sugerem a necessidade de considerar as pressões dos *stakeholders* segundo as 3 dimensões clássicas do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental). As pressões de cada dimensão impactam de diferentes formas as empresas em seus diferentes níveis, passando desde o nível de operação técnica da empresa, avançando pelo nível da gestão de projetos variados, avançando pela gestão de áreas especificamente voltadas para o desenvolvimento sustentável e chegando na própria relação macro da empresa com a sociedade onde está inserida.

Na verdade, Steurer *et al.* (2005) sugerem que o desenvolvimento sustentável pode ser incluído na estratégia das empresas através da gestão dos *stakeholders*. Isto significa que os mesmos precisariam ser considerados nos diversos níveis da empresa, seja pelo caráter impositivo de sua pressão, seja pelo caráter voluntário dos gestores, de incluí-los nas decisões e de considerar seus interesses na gestão do negócio.

Desta forma, evidencia-se a importância da consideração dos interesses dos diversos *stakeholders*, em estratégias que visem estar em consonância com as noções de desenvolvimento sustentável. Porém, considerar os interesses dos *stakeholders* afeta de forma importante, o sistema de governança de uma empresa. Assim, características de sistemas de governança, com enfoque para a noção de desenvolvimento sustentável, são apresentadas na seção seguinte.

5.5 GOVERNANÇA EMPRESARIAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As características do tipo de governança empresarial adotado por uma empresa exercem um importante papel na formação da estratégia da mesma. Mauléon (2005) afirma que a noção de governança remete diretamente ao debate sobre o papel das empresas na sociedade. O autor lembra que a noção básica por trás deste conceito está na separação entre aqueles que são detentores do capital que financia a empresa (acionistas) e aqueles que são responsáveis por dirigir a empresa (gestores).

Neste sentido, Mauléon (2005) ressalta que nos últimos anos, a consideração dos interesses dos diversos *stakeholders* no sistema de governança das empresas, tem ganhado força. Segundo ele, ao reconhecer as limitações de um sistema onde o único objetivo é atender os interesses dos acionistas, as empresas reconhecem a importância de um estilo de gestão voltado para a responsabilidade social. Desta forma, o fato das empresas reconhecerem as necessidades de seus *stakeholders* e as implicações das ações destes sobre sua performance, incita as mesmas a buscarem um tipo de governança orientado pelos princípios do desenvolvimento sustentável. Assim, Mauléon (2005) sugere que o abandono de uma noção de governança centrada somente na performance na bolsa de valores, para uma noção que leve em conta o desenvolvimento sustentável, passa pela transparência e pela responsabilidade frente a todos os *stakeholders*.

D'Humières (2005) lembra que a responsabilidade social de uma empresa depende antes de tudo da qualidade de sua governança. O autor apresenta as recomendações da *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD) (aprovadas pela primeira vez em 1999 e revistas em 2004) para uma “boa governança internacional” que leve em conta os interesses dos *stakeholders*. Segundo estas recomendações, a governança empresarial deve encorajar uma cooperação ativa com os *stakeholders*, visando criar riqueza e emprego, assegurando a perenidade da empresa. Neste sentido, D'Humières (2005) ressalta alguns dos elementos recomendados pela OECD:

- a) Respeito aos direitos dos stakeholders;
- b) Reconhecimento e estímulo à mecanismos de participação dos salarizados na performance da empresa;
- c) Informação aos stakeholders sobre a situação da empresa;

- d) Possibilidade de informar questões ilícitas ou de ordem ética para as instancias devidas na empresa;
- e) Descrição detalhada de seus objetivos e estratégias;
- f) Informação sobre os riscos ambientais do negócio;
- g) Publicidade sobre as práticas de governança;
- h) Divulgação das informações segundo normas internacionais reconhecidas.

Além destes itens, o autor lembra que as recomendações da OECD impelem os gestores a adotarem um comportamento ético além do exigido pela lei, velando pelos interesses dos *stakeholders*.

Ballet (2005) corrobora com esta noção, chamando a atenção para a necessidade de uma governança adaptada, diante da pluralidade de demandas dos diferentes *stakeholders*. O autor expõe a necessidade de um tipo de governança procedural, fundada sobre a confiança mútua e sobre a possibilidade de discussão.

Hilman e Keim (2001), por sua vez, constataam que investir no atendimento das demandas do que eles chamam de *stakeholders* primários (empregados, clientes, fornecedores e comunidades) tem um impacto positivo na criação de valor aos *shareholders*. Por outro lado, eles advertem que investir em ações sociais que não estejam relacionadas a estes *stakeholders* primários tem um impacto negativo na criação de valor aos *shareholders*.

Já Kassinis e Vafeas (2002) sugerem que o tamanho do corpo diretivo (quanto maior, menos efetivos em prevenir comportamentos que levem a processos ambientais litigiosos), a composição do corpo diretivo (quanto maior o número de diretores oriundos de indústrias, maior a chance de infringir as leis ambientais), a quantidade de diretores suportados por conselheiros externos (quanto maior a quantidade de diretores suportados por conselheiros externos, menor a probabilidade de infração das leis ambientais) e a divisão de ganhos (quanto maior a participação dos diretores na divisão dos ganhos, menor a chance de eles não cumprirem as leis ambientais), são importantes fatores na resposta das empresas às leis ambientais.

Entendo também a governança como um elemento central para estratégias que busquem considerar as noções de desenvolvimento sustentável, Martinet e Reynaud (2004) afirmam que existiriam algumas características entre o referencial financeiro e o referencial sustentável que devem ser destacadas. O Quadro 5.6 ilustra estas características.

	Referencial Financeiro	Referencial Sustentável
Governança	Administradores – externos e independentes	Administradores – internos, representantes das partes interessadas
	Conselho de administração vigilante, ratificador	Conselho participante no desenvolvimento da estratégia
	Dirigentes impostos	Dirigentes escolhidos entre as partes interessadas
	Dirigentes preocupados com sua reputação e com o seu valor no mercado de trabalho externo	Dirigentes comprometidos com a organização, preocupados com a construção da empresa
	Empresa vista como uma articulação de contratos	Empresa vista como uma comunidade e como um projeto a construir
	Ganhos visando a satisfação dos acionistas	Ganhos visando a divisão entre as partes interessadas

Quadro 5.6 - Governança entre o referencial financeiro e o referencial sustentável

Fonte: Adaptado de Martinet e Reynaud (2004; p.148).

Deste quadro, ressalta-se principalmente a possibilidade de participação dos *stakeholders* nas decisões (através de gestores que representem seus interesses) e a divisão de ganhos entre os diversos *stakeholders*. Estes elementos contrapõem e complementam uma visão onde somente os gestores (externos e independentes) tomam as decisões e onde o único objetivo é a maximização de lucros aos acionistas.

Neste sentido, embora exista uma orientação e uma tendência para um estilo de governança que amplie suas ambições passando a considerar o interesse dos diversos *stakeholders*, uma efetiva aplicação deste estilo de governança está ligada ao tipo de comportamento ético adotado na empresa. É justamente este o tema da seção seguinte.

5.6 ÉTICA EMPRESARIAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A discussão sobre desenvolvimento sustentável tem levado gestores públicos e privados a refletirem sobre o comportamento ético dos indivíduos enquanto funcionários e enquanto integrantes de uma sociedade. Na verdade, a discussão sobre o desenvolvimento sustentável, seja ela no nível dos governos, seja ela no nível das empresas, está relacionada aos valores que são aceitos e praticados pelos indivíduos na sociedade.

Segundo Morin (2005, p.27-28), os fundamentos da ética estão em crise. Esta crise é produzida e produtora de: um aumento da deterioração do tecido social em inúmeros campos; um enfraquecimento, no espírito de cada um, do imperativo comunitário e da Lei coletiva; uma fragmentação e, às vezes, dissolução da responsabilidade através da compartimentação e da burocratização das organizações e empresas; um aspecto cada vez mais exterior e anônimo da realidade social em relação ao indivíduo; um hiperdesenvolvimento do princípio egocêntrico em detrimento do princípio altruísta; uma desarticulação do vínculo entre indivíduo, espécie e sociedade; uma des-moralização que “culmina no anonimato da sociedade de massa, na avalanche midiática e na supervalorização do dinheiro.

Para Morin (2005, p.163-165), a resposta para esta crise seria o desenvolvimento de uma ética planetária. Esta ética seria guiada por algumas características, quais sejam:

- a) tomada de consciência da identidade humana comum na diversidade individual, cultural e de línguas;
- b) tomada de consciência da comunidade de destino que liga cada destino humano ao do planeta, até na vida cotidiana;
- c) tomada de consciência de que as relações entre seres humanos são devastadas pela incompreensão e de que devemos educar-nos para a compreensão dos próximos;
- d) tomada de consciência da finitude humana no cosmos, o que nos leva a conceber que, pela primeira vez na sua história, a humanidade deve definir os limites da sua expansão material e ao mesmo tempo empreender o seu desenvolvimento psíquico, moral e espiritual;
- e) tomada de consciência ecológica da nossa condição terrestre que compreende nossa relação vital com a biosfera. A Terra não é a soma de um planeta físico, de uma biosfera e de uma humanidade. A Terra é uma totalidade complexa física-biológica-antropológica em que a vida é uma emergência da sua história e o

homem uma emergência da história da vida. A relação do homem com a natureza não pode ser concebida de maneira redutora ou separada. A humanidade é uma entidade planetária e biosférica. O vínculo humano com a biosfera o leva a abandonar o sonho do controle da natureza pela aspiração ao convívio na Terra;

- f) tomada de consciência da necessidade vital da dupla pilotagem do planeta: combinação da pilotagem consciente e reflexiva da humanidade com a pilotagem eco-organizadora inconsciente da natureza;
- g) a prolongação, no futuro, da ética da responsabilidade e da solidariedade com os nossos descendentes;
- h) tomada de consciência da Terra-Pátria como comunidade de destino/de origem/de perda. A idéia de Terra-Pátria não nega a solidariedade nacional ou étnica e não tende, de forma alguma, a arrancar cada um da sua cultura. Ela acrescenta aos nossos enraizamentos um enraizamento mais profundo na comunidade terrestre. A idéia de Terra-Pátria substitui o cosmopolitismo abstrato, que ignorava singularidades culturais, e o internacionalismo míope, que ignorava a realidade das pátrias.

Extrapolando estes elementos destacados por Morin (2005) para a realidade empresarial, percebe-se o papel desempenhado pelas empresas no agravamento e mesmo na solução para esta “crise ética” destacada pelo autor. O tipo de comportamento ético adotado por uma empresa, apresenta-se como um dos importantes fatores para o processo de formação da estratégia da mesma. Embora se possa discutir se uma empresa seria realmente dotada de um comportamento ético (ou se os seus funcionários que o seriam), considera-se aqui, que o tipo de postura e as ações desempenhadas por uma empresa refletem o tipo de comportamento ético da mesma, e este, influencia sobremaneira a comunidade onde esta empresa atua.

Entretanto, Stormer (2003) lembra que a crescente discussão relacionada à responsabilidade social corporativa continua sendo feita com base em princípios da economia neoclássica. O autor lembra que dentro deste paradigma econômico, a responsabilidade social corporativa não consegue avançar sobre o princípio do interesse próprio, pois todo comportamento deve ser justificado economicamente. Isto conduz à um comportamento socialmente responsável somente até o ponto em que este comportamento seja interessante economicamente. No entanto, o autor sugere que estando diante de uma realidade onde existem complexas interações entre dimensões sociais, políticas, culturais, econômicas e ambientais, poder-se-ia melhor compreender a responsabilidade social corporativa

abandonando os princípios da economia neoclássica e adotando uma abordagem intersistemas. Esta abordagem consideraria a empresa como um dos sistemas, inserida em um complexo com diversos sistemas inter-relacionados.

Buscando avançar neste sentido, Pena (2004) lembra que a ética é um elemento fundamental na estratégia das empresas. Segundo ele, as empresas buscam adaptar seu sistema formal à demanda social, através de atitudes corretas frente a esta sociedade. Assim, atitudes empresariais voltadas para a noção de desenvolvimento sustentável influenciam e são influenciadas pelo tipo de comportamento ético de uma empresa.

Bansal & Roth (2000) apontam para três motivações que conduzem as organizações a serem responsáveis ecologicamente: competitividade (potencial de uma postura de responsabilidade ambiental aumentar a lucratividade de longo prazo da empresa); legitimidade (desejo da empresa de aumentar a coerência de suas ações em relação à legislação, as normas, aos valores e as crenças); e a responsabilidade ecológica (interesse da empresa por suas obrigações e seus valores sociais). Segundo os autores, estas motivações são influenciadas por 3 condições contextuais: saliência da questão (em qual medida uma questão ecológica específica tem sentido para os membros da empresa); coesão do campo (coesão entre a empresa e os diversos *stakeholders* envolvidos – distribuidores, agências, consumidores, etc); interesse individual (grau pelo qual os indivíduos na empresa valorizam o meio ambiente e o grau de discricção que eles demonstram para agir tendo em vista estes seus valores ambientais).

Sharma (2000) afirma que as empresas devem considerar as questões ambientais como oportunidades e não como ameaças, e neste sentido privilegiarem uma postura voluntarista em relação às ações ambientais, ao invés de apenas adotarem ações de conformidade com as legislações impostas. Seguindo este raciocínio, McDaniel e Rylander (1993) propõem dois tipos de posturas estratégicas que as empresas podem adotar. A primeira seria uma postura defensiva, onde a empresa adota ações ambientais, simplesmente, como reação a leis ambientais, ou a ações ambientais da concorrência, ou ainda, a possibilidade de boicote dos consumidores. A segunda seria uma postura ofensiva, onde a empresa procuraria ser proativa na adoção de ações ambientais, indo além do que lhe é exigido, visando assim, obter vantagens competitivas por ser a primeira a adotar tais ações, garantindo uma boa imagem frente aos consumidores. Os autores ressaltam a importância de adotar estratégias de “marketing verde”, ou seja, seria preciso adotar uma postura de responsabilidade sócio-ambiental, uma vez que isto se tornou uma demanda dos consumidores e uma oportunidade na obtenção de vantagens competitivas.

Na mesma linha, Ginsberg e Bloom (2004) entendem que as empresas devem adotar ou não estratégias verdes, dependendo da aceitação dos consumidores. Não seria uma ação espontânea da empresa, no sentido de haver uma consciência da importância da preservação dos recursos naturais. As estratégias verdes seriam um fator de competitividade.

Entretanto, Todd (2004) discute a ética que está por trás da ênfase no marketing verde. Ele lembra que enquanto alguns entendem que o marketing verde pode criar consumidores mais conscientes, outros entendem que o marketing verde faz apenas aumentar o consumo e, sendo assim, não acaba com o problema ambiental central, que é o consumo de recursos naturais. Fergus e Rowney (2005b) afirmam que as organizações devem ir além de satisfazer as necessidades dos clientes ou da sociedade. Elas devem agir para mudar estes valores e criar novas necessidades alinhadas com estes valores. Buchholz (1998), por sua vez, defende uma ética ambiental onde haveria uma limitação no consumo e a promoção de investimentos em alternativas ambientais (desenvolvimento de um setor voltado para a proteção ambiental) para o crescimento econômico. Neste sentido, o autor considera que o marketing verde teria o papel de orientar a mudança de comportamento dos consumidores e não apenas de explorar um novo nicho de mercado..

Desjardins (1998) critica a noção clássica e neoclássica de responsabilidade social corporativa. O autor propõe uma visão onde o desenvolvimento sustentável oriente as ações das empresas, legitimando o lucro empresarial como parte das “regras do jogo” atual, mas mudando as regras do jogo para incluir a responsabilidade ambiental como um componente imprescindível para a atuação das empresas.

Ballet e De Bry (2001) por sua vez, afirmam que o agir ético de uma empresa só é possível seguindo certas condições. Segundo eles, a condição primordial para uma empresa é que o agir ético não iniba a viabilidade da empresa no mercado. O agir ético deve ser compatível com a obtenção do lucro, ou ao menos de um lucro que assegure a manutenção da empresa em um mercado, face a concorrência.

Tendo em vista, justamente esta preocupação com o tipo de comportamento ético adotado pelas empresas, Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001) propõem quatro diferentes estágios pelos quais as empresas passariam na incorporação da noção de desenvolvimento sustentável em suas estratégias: básico, usual, prático e teórico.

O nível básico seria um nível de comportamento onde a empresa realiza o mínimo necessário para cumprir as leis que lhe são impostas. A empresa cumpre o que está “escrito” na lei, mas não está verdadeiramente convencida do “espírito” da lei. Neste nível, os gestores da empresa consideram os recursos despendidos com ações em prol da sustentabilidade, como

um custo e não como um investimento. Na missão e nos valores da empresa, não existe nenhuma menção quanto à preservação ambiental ou dos direitos sociais. Desta forma, as empresas que estão neste nível de comportamento têm maiores chances de serem multadas, uma vez que, estão sempre no limite do que é exigido pela legislação.

O nível usual reflete um comportamento das empresas que pode ser julgado pela sociedade como moral, mas não honroso. Neste nível é possível que as empresas se engajem em atividades voltadas para a sustentabilidade, que não sejam exigidas por lei. Porém, o único objetivo destas ações é de garantir benefícios financeiros de curto-prazo, que sejam maiores que os custos de realizar a ação. Busca-se, sobretudo, uma melhoria da reputação. Assim, neste nível, a missão e os valores da empresa podem conter menções ao desenvolvimento sustentável, porém, o objetivo dos gestores não está em criar um “mundo melhor”, com uma perspectiva melhor de futuro, mas sim, de garantir uma imagem ambientalmente e socialmente “correta” da empresa.

Quando estão no nível prático, as empresas adotam ações ambientalmente e socialmente “responsáveis”, pois entendem que esta é a “coisa certa” a fazer. A preocupação principal não é o retorno financeiro de curto prazo. As empresas que estão neste nível, investem neste tipo de ação, pois entendem que o retorno de longo prazo pode ser interessante. Neste sentido, os gestores destas empresas esperam que os consumidores valorizem estas atitudes e se disponham a pagar um preço mais alto pelos produtos oferecidos. As empresas neste nível teriam, também, uma forte tendência a adotar práticas sustentáveis, graças à possibilidade de penetração em um novo nicho de mercado.

O último nível apontado pelos autores é o nível teórico. Neste nível, as empresas estariam engajadas em ações socialmente e ambientalmente responsáveis, pois considerariam que isto deve ser feito para o “bem” de todos. Segundo os autores, neste nível a empresa teria verdadeiramente incorporado a noção de desenvolvimento sustentável em sua estratégia. Ela não estaria adotando tais práticas por força da pressão da legislação, mas sim, porque considera fundamental agir desta maneira.

Assim, ao longo destes diferentes tipos de “comportamento ético sustentável”, os funcionários que compõe as empresas engajam-se de diferentes formas nas ações de responsabilidade sócio-ambiental. A participação dos mesmos nestas ações resulta em um processo de aprendizagem que pode realimentar ou inibir determinado tipo de “comportamento ético sustentável” adotado pela empresa. São justamente estes diferentes tipos ou níveis de aprendizagem que são apresentados na próxima seção.

5.7 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL TENDO EM VISTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O engajamento e a consciência dos indivíduos, de diversos níveis de uma empresa, sobre a importância da implementação de ações estratégicas orientadas para a noção de desenvolvimento sustentável, mostram-se como importantes fatores para a implementação destas ações. Neste sentido, os funcionários passam por um processo de aprendizagem que influencia na sua compreensão sobre a importância destas ações, e isto pode se refletir no comportamento como um todo da empresa.

De forma geral, vários são os autores (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; ARGYRIS e SCHÖN, 1996; KOLB, 1997; SENGE, 1997; HAYES e ALLINSON, 1998; NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1998; KIM, 1998; GARVIN, 2000; PRANGE, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; EASTERBY-SMITH e ARAUJO., 2001) que têm influenciado na literatura sobre o processo de aprendizagem organizacional. Entretanto, o interesse aqui está na relação destes processos de aprendizagem com a discussão de desenvolvimento sustentável, ou seja, a compreensão e a consciência desenvolvida pelos funcionários sobre a importância de ações socialmente e ambientalmente responsáveis.

Neste sentido, Reverdy (2005) explora a relação entre a implantação de sistemas de gestão ambiental e as possibilidades de aprendizagem derivadas desta implantação. Segundo o autor, a adoção de sistemas de gestão ambiental não se dá de forma isolada. Na empresa, este sistema de gestão só terá efeito se os atores forem capazes de lhe dar sentido, e de construir dispositivos de gestão apropriados e aceitáveis. A gestão ambiental é a ocasião de instrumentalizar a coordenação e de suscitar aprendizagens através da empresa, entre os serviços envolvidos com o meio ambiente e outros serviços que não são diretamente envolvidos. Segundo eles, uma melhor coordenação e uma aprendizagem reforçada podem facilitar a pesquisa de soluções tecnológicas integradas e a melhoria da performance de equipamentos existentes.

Anderson e Bateman (2000), por sua vez, propõem 3 atividades integradas, relacionadas ao sucesso de indivíduos que buscam tornar uma iniciativa ambiental uma atividade organizacional: identificar/gerar uma fonte ou uma idéia (busca interna ou externa à empresa, verificando outras práticas que já são realizadas); organizá-la de forma atrativa (mostrar que a idéia é urgente, que pode representar uma oportunidade e que tem um impacto

local); vendê-la aos tomadores de decisão na organização (apresentar e vender a idéia de forma clara e explorando a importância da mesma para a sociedade).

Ramus e Steger (2000) mostram em sua pesquisa que empregados que percebem fortes sinais de encorajamento da empresa e dos supervisores tem mais possibilidade de desenvolver e implementar idéias criativas que afetem positivamente o meio ambiente, em relação a empregados que não possuem este encorajamento. Os autores chamam estas atitudes individuais de “ecoiniciativas”, definindo-as como qualquer ação realizada por um funcionário, que o mesmo considere que possa melhorar a performance ambiental da empresa. Eles sugerem que estas “ecoiniciativas” podem aumentar a performance da empresa através da reciclagem, da prevenção da poluição, resolvendo problemas ambientais diversos da empresa, reduzindo a necessidade de utilização de energia ou de matérias primas perigosas para o meio ambiente e para a saúde humana.

Bansal & Roth (2000) afirmam que um dos aspectos a considerar na responsabilidade ecológica corporativa de uma empresa é a saliência e o interesse de uma questão ecológica para os indivíduos que compõe esta empresa, ou seja, em qual medida uma questão ecológica faz sentido para estes indivíduos e em qual medida eles agirão de acordo com seus possíveis valores ecológicos.

Neste sentido, Sharma (2000) afirma que para entusiasmar os empregados a gerarem soluções para reduzir o impacto ecológico, deve ser criado um contexto onde os gestores sejam influenciados a engajarem-se em questões ambientais considerando-as como oportunidades e não como ameaças. Já Bansal (2003) afirma que o interesse individual pelas questões ambientais e sociais é fundamental para uma resposta das empresas a estas questões. Este interesse pode ser estimulado nos indivíduos através de educação, treinamentos e da disponibilização de informações que permitam aos indivíduos fazerem ligações entre a pobreza e as práticas ambientais/sociais insustentáveis.

Todos estes argumentos reforçam a importância da geração de consciência sócio-ambiental nos funcionários, e a necessidade de uma atitude das empresas para estimulá-los neste sentido. Sendo assim, a contribuição dada por Argyris e Schon (1996), ajuda na compreensão dos diferentes tipos de aprendizagem que os funcionários podem passar, e as conseqüências destes tipos de aprendizagem. Mesmo que os autores não tenham se referido especificamente a uma aprendizagem orientada para a responsabilidade sócio-ambiental, sua proposição ajuste-se bem para esta temática.

Segundo Argyris e Schon (1996), a aprendizagem parte do indivíduo e somente depois se torna organizacional. Entretanto, eles consideram que, algumas vezes, a organização tem

menos conhecimento que o somatório dos indivíduos que a constituem, enquanto que, em outras situações, a organização pode ter mais conhecimento que a soma dos indivíduos que a constituem. Assim, eles entendem que a organização também pode aprender, porém, ela depende de seus indivíduos para isto. Neste sentido, Argyris e Schon (1996) afirmam que a aprendizagem pode significar tanto um produto como um processo. A aprendizagem como um produto estaria relacionada ao “o que foi aprendido”. Já a aprendizagem como um processo, estaria relacionada ao “como se aprende”.

Para chegarem aos já bastante conhecidos conceitos de “*single loop*” e “*double loop*”, os autores passam pelas noções de ação organizacional, *organizational inquiry*, conhecimento organizacional, e teoria da ação.

Para definir uma ação organizacional, Argyris e Schon (1996) discutem se uma coleção de ações individuais poderiam representar uma ação coletiva. Segundo eles, as organizações não são apenas uma coleção de indivíduos, embora, não haja organização sem uma coleção destes. Seguindo este raciocínio, a ação organizacional não pode ser reduzida a ações individuais, embora não exista ação organizacional sem ação individual. Assim, para que uma coleção de indivíduos constitua uma organização que age, os indivíduos devem: estabelecer estratégias para tomada de decisões em nome da coletividade; delegar para alguns indivíduos a autoridade de agir pela coletividade; e determinar as fronteiras da organização.

Assim, segundo os autores, quando uma coletividade de indivíduos se constitui em uma organização, é possível dizer que esta pode aprender pela aprendizagem dos indivíduos. Este aprendizado advém de um processo de *inquiry* pelo qual os indivíduos enfrentam, diante de um problema organizacional. Um processo de *inquiry* se estabelece entre o pensamento de como resolver um problema, até e durante a ação para a resolução do mesmo. Deste processo, emerge um novo conhecimento, que pode ser retido na organização, através de seus indivíduos, de documentos e arquivos físicos e de objetos físicos. Além disso, deste processo de *inquiry*, as próprias estratégias e pressupostos da organização podem significar um conhecimento da mesma, uma vez que estas estratégias e estes pressupostos estão representados nas rotinas e práticas da organização em si.

Assim, o conhecimento destas rotinas e práticas pode ser entendido como um sistema de crenças que embasam as ações. Este conhecimento é chamado pelos autores de “teoria da ação”. Na teoria da ação, uma ação estratégica A é utilizada para chegar a uma consequência C, em uma situação S. Duas questões merecem destaque nesse esquema da teoria da ação: os valores atribuídos para C, que o fazem parecer desejável como um fim a ser buscado; os

pressupostos de base, ou o modelo de mundo que torna plausível que a ação A produza a consequência C, na situação S.

Para os autores, a teoria da ação assume duas diferentes formas: a teoria em uso e a teoria esposada. A teoria em uso é aquela efetivamente utilizada e tende a ser construída a partir de parâmetros predeterminados como a capacidade da organização de detectar e corrigir erros. A teoria em uso relaciona-se com a aprendizagem *single loop*, pois nesse caso, os problemas são resolvidos sem que haja questionamento ou modificação dos valores subjacentes ao sistema. Já a teoria esposada é aquela que as pessoas acolhem, defendem e esposam. Proporciona o fortalecimento da capacidade de aprendizagem, uma vez que ocorre uma modificação paradigmática nos valores, normas e crenças que se encontram arraigadas na organização. A teoria esposada relaciona-se à aprendizagem *double loop*, proposta por Argyris e Schön (1996).

Neste sentido, evidencia-se a importância desta noção de *single loop* e de *double loop* para compreender a geração de consciência dos funcionários em relação à responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Martinet e Reynaud (2004) e Barin-Cruz, Pedrozo e Estivalet (2006) ressaltam esta posição de Argyris e Schon (1996), afirmando que a aprendizagem relacionada a ações sociais e ambientais deve se dar conforme a proposição de *single loop*, mas fundamentalmente, conforme a proposição de *double loop*.

Assim, a aprendizagem em *single loop* poderia se dar principalmente em situações onde os funcionários não modificam seus valores quanto à importância de uma gestão sócio-ambiental responsável, enquanto que a aprendizagem em *double loop* poderia se dar principalmente em situações onde os funcionários demonstram uma modificação de valores e uma conscientização da importância deste tipo de gestão.

Partindo das diversas proposições e discussões realizadas neste capítulo, na seção seguinte, são destacadas as principais contribuições que guiaram as análises que serão apresentadas posteriormente.

5.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Tendo em vista os diferentes conceitos que foram apresentados e desenvolvidos ao longo deste capítulo, operacionaliza-se aqui, a forma como estes conceitos são entendidos e utilizados nesta pesquisa.

Ressalta-se, mais uma vez, que mesmo já apresentada neste momento do trabalho, a sistematização destes conceitos só foi possível após a realização da parte empírica da pesquisa. Esta ressalva é importante no sentido de ressaltar mais uma vez a lógica abdutiva que guiou esta pesquisa.

Considerando as diferentes posturas em relação à temática do desenvolvimento sustentável, conforme proposto por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e por Egri e Pinfield (1999), posiciona-se aqui na perspectiva *sustaincentrism* e/ou do ambientalismo renovado, até mesmo pelo tipo de postura adotada pelos Grupos estudados (conforme Capítulo 8). Isto significa que não está se considerando o desenvolvimento sustentável apenas como uma forma das empresas beneficiarem-se economicamente (paradigma social dominante ou o paradigma tecnocêntrico convencional (*conventional technocentrism*)) nem como uma proposta que prioriza somente a questão ambiental (ambientalismo radical ou o paradigma do ecocentrismo antitético (*antithetical ecocentrism*)). Adota-se aqui, uma visão de desenvolvimento sustentável onde as dimensões econômica, social e ambiental devem ser simultaneamente consideradas.

Tendo em vista este posicionamento macro em relação à noção de desenvolvimento sustentável, a compreensão adotada aqui, desta noção, nas estratégias empresariais, se dá a partir da proposição de Martinet e Reynaud (2004), até mesmo pela forma como as estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados (conforme Capítulo 8) são formadas. Assim como sugerido pelos autores, considera-se que existiriam dois referenciais que orientariam as estratégias empresariais: financeiro e sustentável. Estes referenciais seriam simultaneamente antagônicos, complementares e concorrentes. Isto porque, considera-se que as empresas desenvolvem suas estratégias em um constante movimento entre realizar ações de responsabilidade social e ambiental e ao mesmo tempo, garantir sua sobrevivência econômica. Assim, ao mesmo tempo em que o referencial financeiro se opõe ao referencial sustentável, eles estão um inserido no outro, uma vez que a sustentabilidade é entendida aqui como a tentativa de “equilibragem” das três dimensões: econômica, social e ambiental.

Levando em conta este entendimento da noção de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais, adota-se também, a contribuição de alguns autores em cada uma das quatro temáticas (emergidas das entrevistas junto aos *experts*, apresentadas no Capítulo 7, e explicitadas à partir dos estudos de caso dos Grupos estudados, apresentados no Capítulo 8) apresentadas: Consideração dos Stakeholders; Governança Empresarial; Ética Empresarial; Aprendizagem Organizacional. O Quadro 5.7 resume como o desenvolvimento sustentável é considerado nesta pesquisa (conforme explicitado nos Grupos estudados, no Capítulo 8) assim como, alguns conceitos teóricos discutidos em cada uma das temáticas e que subsidiarão as análises posteriores, nos Capítulos 8 e 9.

ELEMENTOS TEÓRICOS	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Visão do Desenvolvimento Sustentável	Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Egri e Pinfield (1999)	Sustaincentrism Ambientalismo Renovado
Desenvolvimento Sustentável nas Estratégias Empresariais	Martinet e Reynaud (2004)	“Equilibragem” entre o Referencial financeiro e o Referencial sustentável
Stakeholders	Steurer <i>et al.</i> (2005)	Desenvolvimento Sustentável inserido na estratégia empresarial através da gestão dos <i>stakeholders</i> . “Equilibragem” entre ações reativas e proativas em relação aos interesses dos <i>stakeholders</i> , perpassando os diversos níveis das empresas.
Governança Empresarial	Martinet e Reynaud (2004)	Participação nas decisões e Divisão de resultados financeiros
	Mauléon (2005); D’Humières (2005); Ballet (2005)	Governança voltada para o desenvolvimento sustentável – transparência e responsabilidade frente aos <i>stakeholders</i> .
Ética Empresarial	Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001)	Níveis de comportamento ético em relação à noção de desenvolvimento sustentável: básico; usual; prático e teórico
	Sharma (2000); Mcdaniel e Rylander (1993)	Empresa procura adotar uma postura voluntarista e pró-ativa em relação às leis ambientais e sociais, ao invés de uma postura reativa
	Fergus e Rowney (2005b)	Empresa procura criar nos consumidores e colaboradores valores ligados ao desenvolvimento sustentável
Aprendizagem Organizacional	Argyris e Schon (1996)	Aprendizagem em <i>single loop</i> e Aprendizagem em <i>double loop</i>
	Bansal (2003)	Sensibilização para os valores do desenvolvimento sustentável, promovida pela empresa
	Bansal e Roth (2000); Anderson e Bateman (2000) e Ramus e Steger (2000)	Incentivo às iniciativas individuais dos colaboradores, para o desenvolvimento de ações ligadas ao desenvolvimento sustentável

Quadro 5.7 - Resumo das Proposições que serão retidas deste capítulo

Os estudos de caso mostrarão que a relação com os *stakeholders* será considerada de acordo com o entendimento de Steurer *et al.* (2005), considerando que o desenvolvimento sustentável pode inserir-se na estratégia das empresas à partir da gestão dos seus *stakeholders*. Além disso, a noção de que a gestão dos interesses dos *stakeholders* se dá em uma constante “equilibragem” entre postura reativa e proativa e perpassa os diferentes níveis das empresas, também fica explicitada ao longo dos estudos de caso.

A governança empresarial é entendida conforme as proposições de Martinet e Reynaud (2004), considerando a busca das empresas por inserir a preocupação com o desenvolvimento sustentável na estrutura de decisão e na divisão de ganhos. Também as proposições de Mauléon (2005), D’Humières (2005) e Ballet (2005) são explicitadas nos estudos de caso, explorando a necessidade de se desenvolver uma governança voltada para transparência e responsabilidade frente aos *stakeholders*.

Quanto à ética empresarial, os estudos de caso irão explicitar as proposições de Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001) mobilizando os diferentes tipos de comportamento ético ligados ao desenvolvimento sustentável, que as empresas podem adotar. O entendimento de Sharma (2000) e Mcdaniel e Rylander (1993) de que as empresas devem buscar ser proativas em relação às leis ambientais e sociais, também fica explicitado nos estudos de caso. Por fim, a disseminação dos valores do desenvolvimento sustentável para outros *stakeholders*, conforme sugerido em Fergus e Rowney (2005b) também acaba sendo explicitado nos estudos de caso e serve de referência aqui.

Já a aprendizagem organizacional é entendida à partir da proposta de *single loop* e *double loop* de Argyris e Schon (1996), da sensibilização para o desenvolvimento sustentável sugerida por Bansal (2003) e do incentivo individual aos colaboradores para a adoção de ações ligadas ao desenvolvimento sustentável, conforme sugerido por Bansal e Roth (2000), Anderson e Bateman (2000) e Ramus e Steger (2000).

Assim, estas proposições teóricas consolidadas aqui, emergentes dos estudos de caso, serão mobilizadas nos Capítulos 8 e 9.

5.8.1 Avançando para a Teoria da Complexidade

Tendo em vista os dois primeiros capítulos do referencial teórico (Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável), entende-se que os diferentes conceitos e

proposições apresentados explicitam a complexidade que está envolvida na consideração conjunta destas duas temáticas.

Alguns autores (STACEY, 1995; 2003; MARTINET, 1990; 1993; MARTINET e PAYAUD, 2004; ABELL, 2003; MARTINET e REYNAUD, 2004; THIÉTART, 2001; AVENIER, 1997; 2005; BARIN-CRUZ, PEDROZO e ESTIVALETE, 2006) têm explorado a necessidade de considerar a estratégia empresarial à partir de conceitos e princípios da teoria da complexidade. Guimarães (2003) estende a contribuição destes conceitos e princípios, discutindo as bases em que se têm fundamentado o desenvolvimento da noção de sustentabilidade.

O autor traz uma crítica a algumas tentativas de incorporação das noções de desenvolvimento sustentável, pois segundo ele, no sistema capitalista, as preocupações ambientais se dão sob a primazia do desenvolvimento econômico. Assim, o autor se posiciona contra esta lógica, ao afirmar a necessidade de complexificar o entendimento do desenvolvimento sustentável, e analisá-lo sob o ponto de vista crítico. Neste sentido, ele defende a necessidade de incorporar o paradigma da complexidade, proposto por Edgar Morin, visando uma análise integradora, sistêmica, não linear, e que considere os efeitos e retro-alimentações entre as partes.

Assim, seguindo também este entendimento, avança-se na construção do referencial teórico e, no próximo Capítulo, acrescenta-se às duas outras temáticas já apresentadas (Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável), alguns conceitos e princípios relativos à teoria da complexidade.

CAPÍTULO 6 – TEORIA DA COMPLEXIDADE

Por se tratarem de conceitos com uma vasta abrangência, até mesmo começar a escrever sobre a teoria da complexidade se torna uma tarefa complexa. Existem várias formas de mergulhar nas reflexões propiciadas por estes conceitos, cabendo a cada pesquisador/sujeito escolher, segundo seu critério, alguma forma de sistematizar o raciocínio.

Destaca-se que estes conceitos da teoria da complexidade já vem sendo discutidos na área de gestão, com destaque para trabalhos ligando-os a estratégia (STACEY, 1995; THIETART e FORGUES, 1995; 1997; AVENIER, 1997; MARTINET, 1993; 2006; BARIN-CRUZ, PEDROZO e ESTIVALETE, 2006; CUNHA e CUNHA, 2006 e MASON, 2007) a aprendizagem (HARKEMA, 2003; EIJNATTEN, GALEN e FITZGERALD, 2003; SMITH, 2003 e STACEY, 2003) e a inovação (FONSECA, 2002; HARKEMA, 2003 e FRENKEN, 2006).

Thietart (2001) apresenta uma interessante classificação para os trabalhos que vem explorando os conceitos da teoria da complexidade na área de gestão. Segundo o autor, 5 diferentes perspectivas podem ser elencadas: sistemas adaptativos complexos (sistema composto por vários atores que se comportam seguindo regras locais ao invés de um plano coordenado do grupo); complexidade co-evolucionária (compreensão da co-evolução das organizações); teoria das catástrofes ou teoria crítica da auto-organização (passagens abruptas de um sistema, de um estado para o outro); auto-organização (interações de vários atores passando por um processo de aprendizagem que permite a construção de uma organização em constante mudança, em um equilíbrio instável) e teoria do caos (os sistemas dissipativos abertos são objeto desta perspectiva, onde a simplicidade pode ser criada da complexidade).

Trabalhos que consideram as organizações e/ou suas estratégias como sistemas adaptativos complexos (ANDERSON, 1999; MACINTOSH e MACLEAN, 1999; BOISOT e CHILD, 1999; MOREL e RAMANUJAM, 1999; CUNHA e CUNHA, 2006; MASON, 2007) já são recorrentes na literatura, explorando o constante jogo entre desordem e ordem que se sucedem à partir da interação entre os atores envolvidos. Também já são recorrentes os trabalhos que consideram a organização e/ou sua estratégia à partir da teoria do caos (BROWNING, BEYER e SHETLER, 1995; CALDART e RICART, 2004; THIETART e FORGUES, 1995; 1997 e 2006), admitindo que pequenas causas podem gerar grandes efeitos e que da complexidade podem emergir certas regularidades, mesmo que temporárias, ou certos padrões a serem seguidos pelas organizações.

Entretanto, quando o processo de formação da estratégia é considerado levando em conta o desenvolvimento sustentável, a relação indivíduo, empresa e sociedade ganha em importância, assim como, os *trade-offs* inerentes à busca pela “equilibragem” nas 3 dimensões (econômica, social e ambiental). Como os próprios estudos de caso (apresentados nos Capítulos 8 e 9) mostram, a formação das estratégias de desenvolvimento sustentável de grandes grupos Multinacionais se dá como um sistema adaptativo complexo, ou à partir de uma co-evolução complexa, ou à partir da teoria das catástrofes, ou à partir da auto-organização contínua ou à partir da ordem emergindo da desordem conforme a teoria do caos. Na verdade, o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável destes Grupos demanda uma abordagem mais holística, que considere elementos destas 5 perspectivas, simultaneamente, destacadas por Thietart (2001), e não de uma ou de outra.

Assim como o fizera Barin-Cruz, Pedrozo e Estivaleta (2006) e como sugere Montuori e Purser (1996) a teoria da complexidade entendida à partir da contribuição de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) abarca princípios que acabam perpassando estas 5 perspectivas sugeridas por Thietart (2001). Os princípios sistêmico ou organizacional, hologramático, do círculo retroativo, do círculo recursivo, da auto-eco-organização e dialógico representam um conjunto sólido de conceitos discutidos de forma genérica por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), e que acabam perpassando e garantindo complementariedade para as 5 perspectivas de Thietart (2001). Como será apresentado no Capítulo 9, estes princípios ajudam na explicitação da complexidade envolvida no processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados.

Sendo assim, na seqüência são apresentados cada um dos princípios elencados por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), destacando alguns trabalhos na área de gestão, que de alguma forma já os tenham explorado.

6.1 PRINCÍPIO SISTÊMICO

Morin (2000) afirma que este princípio liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. Segundo ele, a idéia sistêmica, que se opõe à idéia reducionista, pressupõe que o todo é mais do que a soma das partes. Desta forma, “do átomo à estrela, da bactéria ao homem e à sociedade, a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências” (MORIN, 2000, p.209). Porém, o autor não se limita à análise das emergências. Segundo ele, existiriam também imposições pela organização do conjunto, que algumas vezes, tornam o todo menor que a soma das partes.

Desta forma, três discussões centrais emergem deste princípio: a discussão sistêmica; a discussão das emergências; e a discussão das imposições.

Morin (2003a) afirma que para a consolidação de sua proposta para a teoria da complexidade foi preciso que ele se utilizasse das idéias da teoria sistêmica. Na base destas idéias estava a noção de que é preciso evitar um pensamento que reduza e especialize as análises. Seria preciso buscar um pensamento onde os diversos conhecimentos possam ser interligados. Neste sentido, as idéias sistêmicas acabaram por influenciar a base de conhecimento utilizada pelo autor. Porém, ele mesmo reconhece que esta base sistêmica, que no início servia de alicerce para as análises, passou, aos poucos, a se tornar também um impeditivo. Isto porque, ela não dava conta da idéia de organização que era pretendida pelo autor.

Assim, foi preciso que ele avançasse em relação à discussão tradicional da teoria sistêmica (primeira sistêmica como apresentado no Capítulo 2), onde a idéia funcionalista se faz presente. Embora a teoria sistêmica pressuponha que é preciso que as análises não se limitem a conhecimentos isolados, mas sim, que se tenha uma visão mais holística das inter-relações entre as partes (e assim, da formação do todo), ela também pressupõe que uma das principais finalidades das partes é a sobrevivência do todo. Esta idéia e outras que dão base à teoria da complexidade têm sofrido diversas críticas (DILLON, 2000; STEWART, 2001; MISOCZKY, 2003), principalmente quando se tenta utilizar os conceitos da teoria sistêmica na prática social, ou mais especificamente, nas organizações. Isto por que, os indivíduos (partes) tornar-se-iam meros instrumentos da organização (todo) para a manutenção de sua sobrevivência, ou seja, não teriam autonomia e possibilidade de ação que não fosse condicionada pelo todo. Desta forma, cada indivíduo (parte) exerceria uma função bem

definida: cumprir suas atribuições para garantir a sobrevivência da organização (todo). Mais do que isto, as críticas centram-se no fato da teoria da complexidade não possibilitar a emancipação do indivíduo dentro da organização (busca constante de perspectivas críticas nos estudos organizacionais, que tem na emancipação do sujeito um importante foco). Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) avança em relação a esta característica sistêmica ao incluir a autonomia dos indivíduos (embora esta, seja uma autonomia dependente como será mostrado adiante), e a discussão do circuito tetralógico. Na verdade, na teoria da complexidade, o indivíduo tem a possibilidade de tomar atitudes que transformem a organização. É claro que suas ações não são totalmente autônomas, havendo sempre um condicionamento aos macro objetivos organizacionais. Porém, até mesmo estes macro objetivos podem ser modificados por ações individuais no longo prazo. É preciso que haja autonomia dos indivíduos para que estes, em suas relações uns com os outros, gerem desordens que conduzam a novas ordens e assim, uma nova organização. Stacey (2003) explora esta possibilidade de autonomia para a aprendizagem organizacional. O autor afirma que a natureza não-linear das interações humanas pode conduzir à mudanças que emergem da comunicação entre os indivíduos e possibilitam a aprendizagem na organização.

Assim, Morin (2003a, p.78) concebe um circuito (Figura 6.1) onde existe um constante movimento entre ordem, desordem, interações e reencontros entre as partes, e organização.

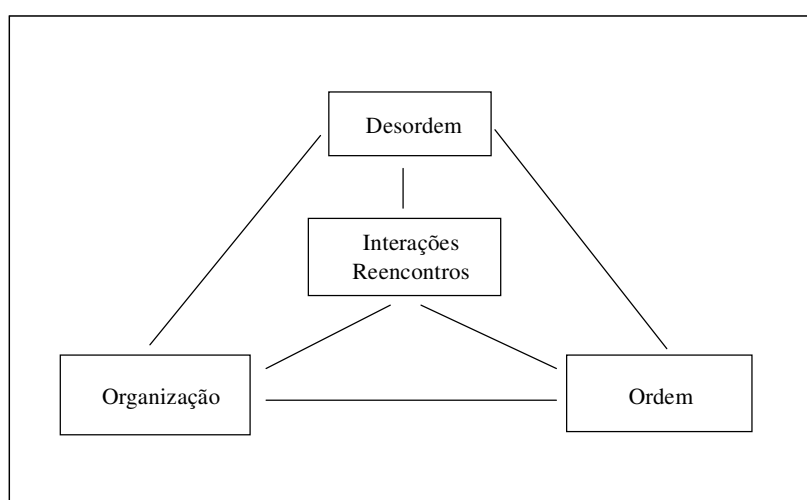


Figura 6.1 - Circuito Tetralógico da Complexidade

Fonte: Adaptado de Morin (2003a, p.78).

Segundo ele, as interações são inconcebíveis sem desordem, ou seja, sem que haja turbulências, desigualdades, agitações, etc, que por sua vez, provocam os encontros. A ordem e a organização, também são inconcebíveis sem interações, uma vez que, nenhum objeto, ou

nenhum corpo pode ser concebido fora das interações que lhe constituíram e as quais ele participa. Além disso, estes próprios conceitos de ordem e organização desabrocham um em função do outro (a ordem só existe quando a organização cria seu próprio determinismo, enquanto que a organização necessita da intervenção da ordem, através das interações, para que ela se constitua). Assim, quanto mais a organização e a ordem se desenvolvem, mais elas vão se complexificando e, assim, passam cada vez mais a tolerar e a necessitar de desordem.

Analisando esta relação no âmbito empresarial, observa-se que é necessário que os indivíduos tenham autonomia suficiente para que, em suas relações, gerem desordens. Estas desordens são capazes de levar a novas ordens e a uma nova organização. Porém, para que haja realmente uma nova organização parece necessário que haja uma mudança de mentalidade dos indivíduos, ou seja, seus valores devem ser influenciados, para que eles possam gerar, por suas interações, novas ordens e uma nova organização. Estas características do circuito tetralógico estão na base de discussões que relacionam a gestão organizacional com os sistemas adaptativos complexos (ANDERSON, 1999; MACINTOSH e MACLEAN, 1999; BOISOT e CHILD, 1999; MOREL e RAMANUJAM, 1999; CUNHA e CUNHA, 2006; MASON, 2007) e com a teoria do caos (BROWNING, BEYER e SHETLER, 1995; CALDART e RICART, 2004; THIETART e FORGUES, 1995; 1997 e 2006).

Assim, o circuito tetralógico representa um movimento dinâmico, onde as constantes interações e encontros entre as partes geram desordens, que se desenvolverão até chegar a uma nova ordem que, por sua vez, ajudará na organização do todo. Isto se dá de forma ininterrupta, em constante evolução ao longo do tempo.

Ao analisar o circuito tetralógico, principalmente no que tange às relações entre as partes e a formação do todo (organização), percebe-se que nestes encontros, as partes podem estar tanto formando emergências que se refletirão no todo, como podem sofrer imposições, que também influenciarão no todo. Neste sentido, Morin (2003a) afirma que não se pode reduzir nem o todo às partes, nem as partes ao todo, nem o uno ao múltiplo, nem o múltiplo ao uno, mas que é preciso tentar conceber em conjunto, de modo complementar, antagônico e concorrente, as noções de todo e de partes, de uno e de diversos.

As emergências são, consideradas por Morin (2003a), como o efeito sinérgico das relações entre as partes, possibilitando o desenvolvimento de novas características que a simples soma das partes não pode gerar. São características que se formam, justamente, pela interação das partes.

Pode-se chamar de emergências as qualidades ou propriedades de um sistema que apresentam um caráter de novidade com relação às qualidades ou propriedades de componentes considerados isolados ou dispostos diferentemente em um outro tipo de sistema (MORIN, 2003a, p.137).

Em termos de sociedade, Morin (2003a) lembra que o postulado que está implícito ou explícito na sociologia humana é que a sociedade não pode ser considerada apenas como a soma dos indivíduos que a compõe, mas constitui-se em uma entidade dotada de qualidades específicas. Isto valeria também para as organizações.

Como foi explicitado anteriormente, o todo, além de poder ser maior que o somatório das partes (através das emergências), também pode ser menor. Isto se dá, fundamentalmente, graças às imposições.

Segundo Morin (2003a), as imposições significam que as qualidades das propriedades ligadas às partes, consideradas isoladamente, desaparecem no seio do sistema. Segundo o autor, tal idéia raramente é reconhecida.

O determinismo interno, as regras, as regularidades, a subordinação dos componentes ao todo, o ajuste das complementaridades, as especializações, a retroação do todo, a estabilidade do todo e, nos sistemas vivos, os dispositivos de regulação e de controle, a ordem sistêmica, enfim, se traduzem em imposições. Toda associação implica imposições: imposições exercidas pelas partes independentes umas sobre as outras, imposições das partes sobre o todo, imposições do todo sobre as partes. Mas enquanto as imposições das partes sobre o todo estão ligadas em primeiro lugar às características materiais das partes, as imposições do todo sobre as partes são em primeiro lugar organização (MORIN, 2003a, p.143-144).

Assim, para Morin (2003a), em todo o sistema, mesmo nos que suscitem emergências, existem coerções sobre as partes que acabam por gerar servidões e restrições. São justamente estas imposições, servidões e restrições que o fazem perder ou inibir qualidades das partes. É justamente neste ponto que Morin (2003a, p.145) traz uma importante contribuição sobre o papel desempenhado pelas imposições nas sociedades humanas.

As imposições só podem ser destrutivas de liberdades, quer dizer, só podem se tornar opressivas, no nível de indivíduos dispondo de possibilidades de escolha, de decisão e de desenvolvimento complexo. Assim, o problema das imposições se coloca ao mesmo tempo de maneira ambivalente e trágica no plano das sociedades, e singularmente no das sociedades humanas [...] É certamente a cultura que permite o desenvolvimento das potencialidades do espírito humano. É certamente a sociedade que constitui um todo solidário protegendo os indivíduos que respeitam suas regras. Mas é também a sociedade que impõe suas coerções e repressões sobre todas as atividades, desde as sexuais até as intelectuais. Enfim e, sobretudo nas sociedades históricas, a dominação hierárquica e a especialização do trabalho, as opressões e escravidões inibem e proíbem as potencialidades criadoras dos que às suportam [...] Assim, o desenvolvimento de certos sistemas pode se dar ao custo de um formidável subdesenvolvimento das possibilidades que ali estão contidas.

Morin (2003a) avança sobre esta idéia. Ele continua seu raciocínio afirmando que também as emergências podem diminuir o todo, e também as imposições podem fazer o todo crescer. Embora esta noção não seja tão intuitiva, o autor afirma que algumas emergências das partes podem fazer com que o todo se torne menor do que ele seria, caso fosse resultado apenas do somatório das partes. Por outro lado, algumas vezes, as imposições sobre as partes podem inibir determinadas características, mas ressaltar outras que tornem o todo maior que a soma das partes.

Assim, a partir desta discussão sobre as emergências e imposições, Morin (2003a) conclui que para complexificar a análise dos sistemas é preciso considerar que o todo é maior, menor e/ou diferente da soma de suas partes. Ou seja, em todo o sistema existe, além do ganho com as emergências (ou imposições), as perdas com as imposições (ou emergências). Dependendo dos sistemas, as perdas (ganhos) provocadas pelas imposições são maiores (menores) que os ganhos (perdas) das emergências. Mais do que isto, o autor lembra que as próprias partes são menos, e eventualmente mais (de qualquer forma, diferentes), do que elas eram ou seriam fora do sistema. Assim, ele afirma que “esta formulação paradoxal nos mostra que um sistema é um todo que toma forma ao mesmo tempo em que seus elementos se transformam” (MORIN, 2003a, p.147). Na área de estratégia empresarial, Avenier (1997) explora esta idéia de imposições (deliberação) e emergências à partir de sua proposição de estratégias “tatonantes”, considerando a estratégia como um constante movimento entre as imposições e as emergências.

Desta forma, este primeiro princípio apresentado tem o mérito de esclarecer o conceito de sistema defendido por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). Diante deste conceito de sistema e da relação entre todo e partes, parece importante introduzir a noção de princípio hologramático apresentada pelo autor.

6.2 PRINCÍPIO HOLOGRAMÁTICO

Segundo Morin (2000), o princípio hologramático coloca em evidência o aparente paradoxo dos sistemas complexos em que não somente a parte está no todo, como também, o todo está nas partes. Parte-se da noção de holograma, onde uma imagem rompida, em duas ou mais partes, não se transforma em imagens mutiladas, mas sim, em imagens completas, em cada uma das partes. Desta forma, em um exemplo biológico, cada célula é parte de um todo (organismo global), mas a totalidade do patrimônio genético também está presente em cada célula individual. Morin (1999; 2000; 2002b; 2002c) afirma que em um exemplo social, observa-se que os indivíduos formam a sociedade e a sociedade está presente em cada indivíduo enquanto todo, através da linguagem, da cultura, e das normas.

A organização socio-cultural ocupa, em cada espírito, um santuário onde fixa os seus imperativos, normas e proibições, assim como um observatório, de onde controla as suas atividades. Mas essa presença em Superego do “Todo” nos espíritos particulares é muito mais complexa do que no holograma físico: os espíritos estão-lhe submetidos de maneiras diversas e alguns podem mesmo neutralizar o observatório e o santuário. Além disso, nas sociedades complexas que comportam pluralismos e antagonismos (sociais, políticos e culturais), esses antagonismos podem entrar em confronto em um mesmo espírito, aí provocando conflito interior [...]. Assim, o que está presente no espírito individual não é somente o Todo como subjugação, mas, também, eventualmente, o Todo como complexidade (MORIN, 2002b, p. 102).

Barin-Cruz, Pedrozo e Estivaleta (2006) relacionam este princípio hologramático com o processo de aprendizagem organizacional. Os autores ressaltam justamente o fato de que determinados valores organizacionais (todo) podem, ou não, também ser visualizados em cada uma das partes, dependendo do tipo de aprendizagem pelo qual os indivíduos passam internamente na organização. Assim, Morin (1999) apresenta algumas características interessantes em organizações hologramáticas:

- a) as partes podem ser singulares ou originais, embora dispor de aspectos gerais e genéricos da organização do todo;
- b) as partes podem ser dotadas de autonomia relativa;
- c) as partes podem estabelecer comunicações entre elas e realizar trocas organizacionais;
- d) as partes podem ser eventualmente capazes de regenerar o todo.

Esta relação hologramática entre todo e partes, pode ser complexificada ao introduzir na discussão, o princípio retroativo.

6.3 PRINCÍPIO RETROATIVO

Morin (2000) afirma que este princípio rompe com a causalidade linear, ou seja, além da causa agir sobre o efeito, o efeito também age sobre a causa. Segundo o autor, esta forma de pensar permitiria a autonomia de um sistema. Este círculo retroativo permite tanto *feedbacks* negativos (a reação se dá no sentido de reduzir os desvios e estabilizar o sistema), como *feedbacks* positivos (a reação se dá amplificando os desvios e aumentando a instabilidade do sistema).

Em termos antropossociais, este círculo retroativo, seja amplificando, seja estabilizando o sistema, abrange fenômenos econômicos, sociais, políticos e até mesmo psicológicos. Macintosh e Mclean (1999) afirmam que em determinadas situações, os gestores precisam estar atentos aos *feedbacks* positivos e negativos que envolvem a empresa, principalmente pelas mudanças de regras organizacionais que os mesmos podem gerar. Já Barin-Cruz, Pedrozo e Estivalet (2006) exploram o circuito retroativo na relação existente entre os indivíduos que estão nas empresas e a sociedade onde eles estão inseridos. A conscientização (nesse caso relativo a importância do desenvolvimento sustentável) dos indivíduos em suas empresas, desenvolvendo ações e projetos neste sentido, poderia retroagir sobre os mesmos em suas comunidades, na vida em sociedade.

Esta noção de circuito retroativo se torna mais profunda quando é complementada pela discussão sobre o princípio recursivo.

6.4 PRINCÍPIO RECURSIVO

Segundo Morin (2003a), a idéia de circuito não significa apenas reforço retroativo do processo sobre si mesmo. Ela significa também, que o final do processo alimenta o início, ou seja, o estado final se torna de alguma forma o estado inicial (mesmo permanecendo final), e o estado inicial se torna de alguma forma o estado final (mesmo que permanecendo inicial). No circuito recursivo, os estados ou efeitos finais produzem, também, os estados iniciais ou as causas iniciais. Os produtos e efeitos gerados por um processo recursivo são, ao mesmo tempo, co-causadores desse processo (MORIN, 2002b). Neste sentido, Morin (2002c, p.167) lembra que:

A relação sociedade-indivíduo não se realiza, em primeiro lugar, por um determinismo social capaz de tolerar margens de liberdade individual, mas conforme um anel de produção mútua indivíduos/sociedade no qual, as interações entre indivíduos produzem a sociedade; esta constitui um todo organizador, cujas qualidades emergentes retroagem sobre os indivíduos, incorporando-os. A sociedade controla e regula as interações que a produzem e garante sua continuidade através da incorporação das novas gerações de indivíduos. Assim, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos, mas a emergência mental depende da organização social.

Morin (2000) afirma ainda, que a noção de circuito recursivo ultrapassa a noção de regulação (mais associada ao princípio retroativo), avançando para a noção de auto-produção e de auto-organização. É um circuito gerador onde os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. Em termos sociais, Morin (2000, p.210) apresenta o exemplo:

Dessa maneira, nós, indivíduos, somos os produtos de um sistema de reprodução proveniente de várias eras, mas esse sistema só pode reproduzir-se se nós próprios nos tornarmos os produtores nos acoplando. Os indivíduos humanos produzem a sociedade em e pelas suas interações, mas a sociedade, enquanto emergente, produz a humanidade desses indivíduos, trazendo-lhes a linguagem e a cultura.

Morin (2003a) apresenta esta noção de recursividade como base para o entendimento da auto-organização. Segundo ele, a recursividade possibilita a produção-de-si, ou seja, a constante auto-regeneração. Isto significa que há uma constante reorganização. Os sistemas estariam constantemente se reorganizando. Neste sentido, além de ser retroativo (os fenômenos no sistema têm suas causas influenciando em suas conseqüências e vice-versa) o sistema seria recursivo, ou seja, as conseqüências de determinada causa servem de base para uma evolução no sistema, que irá gerar outras causas, que irão gerar outras conseqüências,

assim, em um movimento constante de auto-geração e auto-organização. Esta recursividade de causas e efeitos, que gera novas bases para a evolução dos sistemas é considerada por autores (ANDERSON, 1999; MOREL e RAMANUJAM, 1999 e CUNHA e CUNHA, 2006) que discutem o desenvolvimento evolutivo das organizações, quando consideradas como sistemas adaptativos complexos.

Avançando no mesmo sentido, são introduzidos os conceitos relativos ao princípio de auto-eco-re-organização.

6.5 PRINCÍPIO DA AUTO-ECO-RE-ORGANIZAÇÃO

Segundo Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), a idéia de auto-eco-re-organização é central na teoria da complexidade. A noção de auto-organização traz consigo a idéia de autonomia das partes no sistema, que constantemente se reorganizam, resultando em mudanças contínuas no sistema. Ao introduzir o eco, na noção de auto-organização, adiciona-se a idéia de dependência ao ambiente externo ao sistema, ou seja, a constante influência exercida pelo meio externo, que impacta na constante auto-organização. Ao introduzir o re, adiciona-se a noção de constante mudança e transformação. O princípio de auto-eco-re-organização engloba uma relação antagônica, complementar e concorrente (princípio dialógico que será apresentado a seguir) entre autonomia e dependência das partes. De forma geral, Morin (2000, p.210-211) afirma:

Os seres vivos são seres auto-organizadores que se autoproduzem ininterruptamente e gastam a energia para salvaguardar sua autonomia. Como eles têm necessidade de gastar energia, de informação e de organização no seu meio ambiente, sua autonomia é inseparável dessa dependência, e é preciso, pois, concebê-los como seres auto-eco-organizadores. O princípio da auto-eco-organização vale, evidentemente de maneira mais específica, para os humanos que desenvolvem sua autonomia, dependendo da sua cultura, e para as sociedades que dependem do seu meio ambiente geoecológico.

Neste sentido, a idéia de auto-eco-re-organização complementa a noção trazida pelos outros princípios, ao avançar na idéia de constante reorganização. Este princípio aparece na maioria dos trabalhos de autores que relacionam gestão com teoria da complexidade, seja considerando a dinâmica da organização ou de sua estratégia como um processo auto-organizativo (STACEY, 1995; THIETART e FORGUES, 1995; 1997; AVENIER, 1997; MARTINET, 2006; BARIN-CRUZ, PEDROZO e ESTIVALETE, 2006; CUNHA e CUNHA, 2006 e MASON, 2007) seja considerando a aprendizagem e a inovação (FONSECA, 2002; HARKEMA, 2003; EIJNATTEN, GALEN e FITZGERALD, 2003; SMITH, 2003; STACEY, 2003 e FRENKEN, 2006) como um processo de constante auto-organização.

Desta forma, se avança para a discussão desta relação complexa entre autonomia e dependência, principalmente ao levar esta discussão para o ambiente empresarial onde os indivíduos, dependendo do tipo de gestão, jogam entre seus espaços de autonomia e de dependência face aos objetivos organizacionais. Assim, a idéia de auto-eco-organização conduz a noção de que uma empresa estaria constantemente se auto-re-organizando, sempre

influenciada pela dependência ao ambiente externo (mercado em geral, e atores externos) e pelos espaços de autonomia-dependente que propicia aos indivíduos que a constituem.

6.6 PRINCÍPIO DIALÓGICO

Avançando na compreensão das bases da teoria da complexidade, é importante compreender a noção de dialógica apresentada por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). Segundo o autor, para, ao invés de rejeitar, aceitar e incorporar os paradoxos nas análises é preciso avançar em relação à lógica simplificadora tradicional. Por esta lógica, os fenômenos podem ser ou antagônicos e ou complementares e ou concorrentes. Eles não podem ser os três simultaneamente. É justamente neste ponto que o conceito de dialógica se insere. Segundo este conceito, os fenômenos podem ser antagônicos, e/ou complementares e/ou concorrentes simultaneamente. Este princípio une três noções que apesar de excluírem-se uma a outra, são também indissociáveis numa mesma realidade.

Neste sentido, a noção de ordem/desordem/organização (explicitada pelo circuito tetralógico) deve ser entendida em dialógica, ou seja, elas não são necessariamente antagônicas, podem ser complementares, ou de forma complexa, podem ser as duas coisas, simultaneamente. Elas são antagônicas e concorrentes, quando se pensa que o contrário da ordem é a desordem. Porém, pode-se pensar que para chegar a uma nova ordem, é preciso de desordem, e desta forma, elas são complementares.

A dialógica permite assumir racionalmente a associação de ações contraditórias para conceber um imenso fenômeno complexo. Niels Bohr, por exemplo, admitiu a necessidade de reconhecer as partículas físicas ao mesmo tempo como corpúsculos e como ondas. Nós próprios somos seres separados e autônomos que fazem parte de duas continuidades inseparáveis: a espécie e a sociedade. Quando consideramos a espécie ou a sociedade, o indivíduo desaparece; quando consideramos o indivíduo, a espécie e a sociedade desaparecem. O pensamento complexo assume dialogicamente os dois termos que tendem a se excluir um ao outro (MORIN, 2000, p.211).

Morin (2002c) afirma que a relação indivíduo/sociedade é de múltiplas formas, ao mesmo tempo complementar, antagônica e concorrente, citando algumas destas relações:

- a) Não há sociedade sem indivíduos e não há indivíduos propriamente humanos, dotados de espírito, de linguagem, de cultura, sem sociedade;
- b) Oposição entre o egocentrismo e o sociocentrismo; a sociedade reprime pulsões, desejos e aspirações individuais; essas pulsões, esses desejos e essas aspirações individuais tendem a transgredir as barreiras, normas e interdições da sociedade, colocadas justamente para inibi-los e recalca-los;

- c) A relação indivíduo/sociedade é também ambivalente, no sentido em que mantém o antagonismo na complementaridade e a complementaridade no antagonismo. Assim, qualquer sociedade é, ao mesmo tempo, comunitária e de rivalidade. Os egocentrismos individuais estão em rivalidade, competição e conflitos na sociedade, mas, assim que há interesse comum e, sobretudo, perigo de guerra, a solidariedade manifesta-se em virtude do sociocentrismo. Em outras palavras, qualquer sociedade é, ao mesmo tempo, um campo de interesses individuais e uma comunidade fadada ao interesse coletivo. O outro, no primeiro caso, é o rival, o concorrente, às vezes, o associado; no segundo caso é o irmão. Este é, de fato, um vasto campo de afirmação de interesses, de competições diversas, de concorrência econômica, de conflitos pessoais ou coletivos, de lutas de classes, mas, ao mesmo tempo, de entidades comunitárias;
- d) Seja qual for a sociedade, os indivíduos possuem uma esfera privada destinada aos interesses e sentimentos pessoais, aos seus, aos próximos, ao cônjuge, filhos, pais, amigos. Tudo acontece como se houvesse duas “câmaras” no espírito de cada um; a primeira é a esfera privada; a segunda é, nas sociedades arcaicas, ocupada pelo “nós” coletivo, seus deuses, normas, interdições;
- e) Há, nas sociedades históricas contemporâneas, uma resistência colaboracionista dos indivíduos à ordem social: os indivíduos entram em acordo para resistir aos limites opressivos por meio de mil pequenas transgressões, jeitinhos, golpes, mesmo fazendo o mínimo necessário à marcha do sistema, colaboram para a perpetuação deste, mesmo resistindo a ele;
- f) O indivíduo vive para si e para a sociedade, não apenas de modo alternativo, complementar, concorrente ou antagônico, mas também de maneira comunitária. As festas podem ser consideradas como lugares comunitários. São momentos de plenitude individual, de poesia vivida, mesmo de transgressões de interdições, mas são também momentos de estreitamento dos laços e de exaltação da comunidade. A vida cotidiana contemporânea mostra uma indistinção entre o para-si e o para-a-sociedade. Diariamente, cada indivíduo ganha a vida para si e, ganhando a sua vida, entra na engrenagem econômico/social. Vai ao baile, sábado à noite, para diversão pessoal, mas esse baile é motivo de relaxamento, distração, integração em benefício da sociedade. Há, em todo lazer, indistintamente evasão e participação.

Utilizando o conceito de dialógica para a análise das estratégias empresarias, Barin-Cruz, Pedrozo e Estivaleta (2006) exploram a dialógica entre as 3 dimensões do

desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental). Browayes e Baets (2003), por sua vez, exploram o conceito de dialógica com a discussão sobre cultura organizacional, enfatizando a relação que se estabelece entre indivíduo e empresa. Já Eijnatten, Galen e Fitzgerald (2003) propõem em seu estudo uma comunicação que leve em conta a interação dialógica entre os atores envolvidos.

Assim, Morin (2002c) afirma que a relação indivíduo-sociedade é múltipla. Ela comporta essas relações antagônicas e complementares simultaneamente, o que a torna extremamente complexa. O autor lembra que somente pela consideração destes paradoxos, e não por sua resolução, que é possível compreender as relações sociais.

6.7 PRINCÍPIO DA REINTRODUÇÃO DO SUJEITO NO OBJETO ANALISADO

Na Teoria da Complexidade, a partir da abordagem de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005) estes 6 princípios anteriores só ganham sentido quando se aceita a reintrodução do sujeito no objeto analisado. Segundo o autor, pensar os fenômenos segundo a Teoria da Complexidade seria desenvolver um pensamento refletido, ou seja, um pensamento que se interroga constantemente sobre suas escolhas e sobre suas análises. Este sétimo princípio traz à tona a discussão da influência do pesquisador no objeto analisado. Segundo Morin (2000), é através deste princípio que há a restauração do sujeito, tornando presente a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo o conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro, numa cultura, em um determinado tempo.

Para o autor é necessário que haja a reintrodução do sujeito/pesquisador no fenômeno/objeto analisado. Ou seja, o sujeito que analisa determinado fenômeno ou objeto, ao fazê-lo, também está inserido na análise, uma vez que, todo o julgamento que surgir como consequência dessa análise, é carregadamente influenciado, por esse sujeito/pesquisador.

Assim, ao analisar o fenômeno em estudo a partir destes princípios da Teoria da Complexidade está, necessariamente, se admitindo que as análises resultantes são fruto da influência mútua entre pesquisador e fenômeno. Desta forma, a abordagem teórica da Teoria da Complexidade utilizada aqui, é coerente com a postura epistemológica de concepção assumida ao longo de toda a pesquisa.

6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Tendo em vista os diferentes princípios que foram apresentados e desenvolvidos ao longo deste capítulo, operacionaliza-se aqui, a forma como estes princípios são entendidos e utilizados nesta pesquisa.

Ressalta-se que mesmo já apresentada neste momento do trabalho, a sistematização destes conceitos só foi possível após a realização da parte empírica da pesquisa, principalmente dos estudos de caso que explicitaram a importância de considerar o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos, a partir de uma abordagem mais holística da teoria da complexidade, como a abordagem de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). Esta ressalva é importante no sentido de ressaltar mais uma vez a lógica abduativa que guiou esta pesquisa.

Retem-se deste capítulo, principalmente os princípios: sistêmico, através da noção de circuito tetralógico; hologramático, através da noção de que as partes estão no todo, assim como o todo está nas partes; recursivo, através de relações onde o produto é produtor de si mesmo; retroativo, através dos *feedbacks* positivos e dos *feedbacks* negativos; auto-eco-re-organização, através da noção de que um fenômeno se auto organiza pelo constante jogo de imposição/autonomia de suas partes constituintes; dialógica, através das relações complementares e antagônicas existentes entre elementos que constituem um fenômeno; reintrodução do sujeito no objeto analisado, através da aceitação da interdependência entre pesquisador e fenômeno, quando da utilização dos demais princípios nas análises. O Quadro 6.1 permite uma melhor visualização destes princípios retidos e que serão mobilizados nas análises posteriores.

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICA
Sistêmico	Circuito Tetralógico (ordem – desordem – interação/reencontros – organização)
Hologramático	Partes estão no Todo e o Todo está nas Partes
Recursivo	Produto produtor de si mesmo
Retroativo	<i>Feedbacks</i> Positivos e Negativos
Auto-eco-re-organização	Relação Imposição/Autonomia
Dialógica	Relação Complementar/Antagônica/Concorrente
Reintrodução do Sujeito no Objeto Analisado	Aceitação da interdependência entre pesquisador e fenômeno, quando da utilização dos demais princípios nas análises

Quadro 6.1 - Resumo dos Princípios Retidos

Assim, tendo em vista as discussões teóricas estabelecidas ao longo de toda a Parte II deste trabalho, foram retidas algumas proposições de cada capítulo. Ressalta-se mais uma vez, que estas proposições foram retidas através de um processo de abdução, conforme explicitado na Parte I, no Capítulo 3, referente aos procedimentos metodológicos. Isto significa que elas passaram a ser fundamentais para a pesquisa, à medida que se avançava na parte empírica e se retornava para a parte teórica. Assim, apresenta-se na Parte III, os resultados empíricos desta pesquisa, assim como as análises destes resultados, tendo em vista a operacionalização das propostas teóricas retidas na Parte II.

PARTE III – RESULTADOS EMPIRICOS

A terceira parte desta pesquisa é organizada em 2 capítulos. No capítulo 7 são apresentados os resultados das entrevistas realizadas juntos aos *experts*. Neste capítulo são apresentadas, primeiro, as análises das entrevistas junto aos *experts* brasileiros e, logo após, as análises das entrevistas junto aos *experts* europeus. No capítulo 8 são apresentados os resultados dos estudos de caso realizados. Neste capítulo é feita a apresentação do histórico dos Grupos e das principais características relativas ao fenômeno em estudo.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS

A partir das entrevistas realizadas junto aos *experts* brasileiros e europeus foi possível avançar por uma situação de *Strategic Problem Finding*. As entrevistas junto aos *experts* brasileiros ocorreram durante o mês de Outubro de 2005, enquanto que as entrevistas junto aos *experts* europeus foram realizadas durante os meses de Março, Abril e Maio de 2006. Desta forma, neste capítulo é apresentada a evolução proporcionada pelos dois momentos de entrevistas junto à estes *experts*.

Na primeira seção são apresentadas as primeiras temáticas que emergiram das entrevistas junto aos *experts* brasileiros. Nesta seção são apresentadas cada uma das temáticas (chamadas de temáticas iniciais), seguidas de alguns trechos, transcritos das falas dos entrevistados, que justificam a emergência de cada uma.

Na segunda seção são apresentadas as contribuições aportadas pelos *experts* europeus. Uma vez que várias temáticas iniciais já haviam emergido das entrevistas junto aos *experts* brasileiros, buscou-se consolidar estas diversas temáticas iniciais em apenas algumas temáticas que fossem considerados centrais e que contribuíssem para o detalhamento do macro questionamento, levantado no Capítulo 1, ainda em uma situação de *Strategic Issue Enacting*. Ressalta-se que para cada uma destas temáticas consolidadas, são apresentados alguns trechos transcritos das falas dos entrevistados europeus.

Seguindo a postura epistemológica adotada, mesmo que a análise de conteúdo temática (inspirado em Bardin (2000)) tenha sido utilizada para analisar as falas dos entrevistados, reconhece-se aqui, a interferência do pesquisador ao longo das entrevistas (principalmente na co-concepção junto aos *experts* europeus, ao explicitar algumas das temáticas que emergiram das entrevistas com os *experts* brasileiros) e a influência do pesquisador, inevitável no momento de consolidar as temáticas. Seguindo a lógica abdutiva, as 4 temáticas consolidadas, que emergiram das entrevistas junto aos *experts*, induziram o pesquisador a retornar ao referencial teórico e incorporá-las no Capítulo 5, dedicado ao Desenvolvimento Sustentável.

7.1 ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS BRASILEIROS

A partir de entrevistas junto a 10 *experts* brasileiros, 8 temáticas iniciais emergiram (Pressão dos Consumidores; Pressão do Governo; Pressão da Mídia; Pressão das ONGs e dos Acadêmicos; Orientação das Ações Estratégicas; Diferenças entre Discurso e Prática; Engajamento da Alta Gerência e Sensibilização e Capacitação dos Funcionários), sendo consideradas importantes na aplicação da noção de Desenvolvimento Sustentável nas estratégias empresariais. Para melhor sistematizar a apresentação destas temáticas iniciais, abaixo, a seguinte estrutura é seguida: para cada uma das temáticas iniciais são apresentadas as suas principais características e alguns trechos, extraídos das falas dos entrevistados, que justificam a importância da consideração das mesmas.

7.1.1 Pressão dos Consumidores

Os *experts* consideram que os consumidores têm um importante papel a desempenhar, no sentido de pressionarem as empresas para que as mesmas orientem-se para a sustentabilidade. Esta temática refere-se justamente à consciência dos consumidores no sentido de exigirem produtos e serviços que não sejam somente baratos, mas que também respeitem o meio ambiente e possibilitem a justiça e a inclusão social.

Cabe destacar alguns trechos das falas dos entrevistados, que reforçam a importância de considerar esta temática.

Os consumidores são um agente deste desenvolvimento. A forma como se consome; o grande impacto que está se trazendo hoje, nos recursos ambientais, na forma predatória como a humanidade vem coletando estes recursos, em grande parte, é por causa da nossa forma de produção e da nossa forma de consumo. Então, o consumo e, se ele é consciente ou não, é um agente indispensável. (Entrevistado 3)

O consumidor tem um papel importante na medida em que ele pode julgar as práticas, ele vai premiar ou punir. (Entrevistado 4)

[...] é muito interessante, quer dizer, a etapa final da cadeia produtiva, também preocupada com a conservação ambiental. Isto é algo muito importante. (Entrevistado 6)

Eu acho que o principal é o consumidor. Na verdade quando a gente fala de consumidor, a gente fala não do indivíduo que consome, compra, compra, compra,

[...] mas aquele que escolhe. A gente parte da premissa de que o consumidor consciente é aquele que é capaz de escolher. (Entrevistado 7)

[...] este é essencial. O problema no Brasil é que o consumidor é muito pouco exigente. (Entrevistado 8)

É fundamental que o consumidor cobre. Eu acho que na maioria dos casos tanto de empresas como de governos, sem a cobrança, nada acontece. (Entrevistado 9)

A preferência dos consumidores, mudando valores, é fundamental [...] (Entrevistado 10)

7.1.2 Pressão do Governo

Os *experts* consideram que os governos dos países têm um papel central no sentido de legislar e desenvolver políticas que pressionem e ajudem as empresas à adotarem ações orientadas para a sustentabilidade. Neste sentido, alguns trechos de falas são destacados abaixo.

Na medida em que (o governo) estabeleça regras gerais (ele pode ser um alavancador dessa lógica sustentável). (Entrevistado 1)

[...] é importante que o governo tome ciência de que é importante e tem que fazer regulamentações. Tem que ter regras, porque senão a gente fica um pouco perdido como sociedade e como indivíduo. (Entrevistado 2)

[...] eu acho que é o governo, a forma como o governo regulariza os meios de produção, a forma como o governo fiscaliza estes meios de produção, a forma como o governo investe também na sociedade, eu acho que é um fator muito importante para impactar neste desenvolvimento, para que ele seja sustentável. (Entrevistado 3)

Eu acho que o governo tem um papel importante no sentido de regular, eu acho que existem espaços públicos que devem ser regulados pelo governo. Do ponto de vista da legislação, como é que se pretende que o espaço público seja utilizado. Então, eu acho que tem um papel do governo sim, e acho que tem um papel do governo como ator. (Entrevistado 4)

Acho que o governo tem que agir [...] planos de apoio direto e indireto (Entrevistado 5)

[...] eu acho que uma coisa fundamental para ser sustentável é ter um governo que atue coerentemente em todas as frentes [...] o meio ambiente perpassa diversas questões [...] a política tem que ser integrada, isto é uma das coisas que eu acho fundamentais para que a sustentabilidade funcione. (Entrevistado 9)

[...] você ter instrumentos de regulação para obrigar as empresas a fazerem algo que para elas é muito custoso, também é fato, você não pode ignorar. (Entrevistado 10)

7.1.3 Pressão da Mídia

Esta temática diz respeito ao que os *experts* consideraram como sendo a força da mídia para influenciar a forma como as pessoas pensam e a atuação nas empresas. Segundo eles, uma mídia engajada com um projeto de desenvolvimento sustentável, é uma mídia que cobra uma atuação ambientalmente e socialmente responsável das empresas e que orienta os consumidores para observarem a atuação das empresas. Alguns trechos das falas merecem ser destacados.

Eu acho a mídia extremamente importante, por que ela tem uma capacidade de atingir o público em geral de uma maneira muito eficaz e efetiva, o problema é ainda a utilização da mídia. A mídia é praticamente coordenada e tem uma atuação a partir da empresa privada, e ela funciona muito bem de acordo com desejos e necessidades. (Entrevistado 2)

Eu acho que a mídia tem, mas a mídia é quase um agente indutor. A mídia em si, ela não vai impactar diretamente o desenvolvimento sustentável, ela vai impactar a consciência das pessoas na sua forma de consumo, na sua forma de produção, na sua forma de lidar com os recursos econômicos, sociais e ambientais, para que aí sim as pessoas tomem posturas que vão sim contribuir para o desenvolvimento sustentável ou não. (Entrevistado 3)

A mídia entra com um poder forte de indutor de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável, que é de colocar, realmente, as informações da empresa, e não só as informações que a empresa quer colocar, que ela quis colocar no balanço social, que ela quis colocar na propaganda, mas é o que a sociedade está olhando daquela empresa. (Entrevistado 3)

Eu acho que existe um papel muito importante da mídia, e é preciso também, que os jornalistas sejam informados para prestarem serviço. (Entrevistado 4)

A mídia é importantíssima. É o que o pessoal chama hoje de quarto poder. (Entrevistado 5)

Eu acho que a mídia é fundamental. Eu acho que a mídia é um grande educador, nos vários sentidos do que seria educação, você acaba trabalhando com mudança de comportamento, percepção de uma realidade, e a mídia é fundamental. (Entrevistado 7)

A mídia é importante, mas eu acho que ultimamente ela é muito [...] não é totalmente isenta de opiniões. Ela não apresenta os fatos, mas ela já interpreta e te dá uma resposta. (Entrevistado 9)

7.1.4 Pressão das ONGs e dos Acadêmicos

Os *experts* entendem que as ONGs atuam como importantes agentes de pressão para que as empresas respeitem o meio-ambiente e adotem ações que privilegiem suas comunidades anfitriãs e seus colaboradores. Além disso, eles consideram que a Academia

também tem um papel central. Eles ressaltam que as Universidades devem desenvolver, cada vez mais, linhas de pesquisa nas diversas áreas de conhecimento, que incentivem uma lógica de desenvolvimento sustentável das empresas. É interessante ressaltar que as ONGs e os acadêmicos são colocados juntos pois, atualmente, ambos tem unido competências para desenvolver e divulgar trabalhos sobre desenvolvimento sustentável. Alguns trechos de falas são destacados.

Nós temos ONGs brasileiras que produzem relatórios, as vezes, mais bem elaborados do que o próprio governo, com consultores, etc, e acabam gerando material de informação que ajuda os tomadores de decisão a, enfim, conseguirem balizar melhor as suas ações. (Entrevistado 6)

Eu acredito que os intelectuais tem um papel de criar o conhecimento, interpretar a realidade e difundir, amplamente, este conhecimento para a sociedade como um todo. Com isto nós teríamos mais capacidade de tomar decisão. (Entrevistado 6)

Eu acho que pressão para a academia é muito forte. A academia pode influenciar no sentido de sensibilizar, no sentido de identificar as formas, meios, evidenciar fatos...então eu acho que acadêmico, ele influencia [...] (Entrevistado 5)

Eu acho que ONG já faz um trabalho imenso de conscientização, e até faz um trabalho, que um pouco, tenta substituir o governo em determinadas atividades, principalmente, apoiando iniciativas locais de sustentabilidade. (Entrevistado 8)

Os acadêmicos no sentido de trazerem soluções cientificamente provadas e testadas, e novas idéias. E eu acho que as ONGs, não só de levar estas idéias a frente, mas também de divulgar e fazer *lobby*, no bom sentido, não só com a população, mas com os políticos. Eu acho que o trabalho da academia com as ONGs é fundamental para que isto vá para frente. (Entrevistado 9)

7.1.5 Orientação das Ações Estratégicas

Segundo os *experts* é importante considerar a lógica que está por trás das ações estratégicas empreendidas pelas empresas. Ou seja, a empresa pode orientar-se somente para a maximização de lucros, ou para uma lógica mais equilibrada, que considere ações de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e desenvolvimento econômico. A característica principal desta temática é a orientação das ações empreendidas, interna e externamente, à empresa. Alguns trechos de falas dos *experts* merecem ser destacados.

A outra coisa é a postura das empresas quanto aos métodos de produção, que está muito ligado também, ao consumo. Então, a forma como você coleta este recurso da natureza, e a forma como você coloca o produto na sociedade, a forma como estes dejetos são colocados na sociedade, a forma como são produzidos estes produtos, isto é um agente importante também. (Entrevistado 3)

[...] elas desdobram estas 3 dimensões, criam indicadores, então na parte social, tem toda aquela parte de relação com a comunidade e, geralmente, eles trabalham com a comunidade do seu entorno [...] Da parte econômica são os indicadores tradicionais. Depois da parte ambiental, nós entramos em todos aqueles indicadores ligados à efluentes, à impactos no meio ambiente. (Entrevistado 5)

[...] eu acredito que os capitalistas mais conscientes já tem a real dimensão da escassez de recursos naturais, se anuncia muito agora a água, no ano passado já se falou muito do petróleo, em breve serão outros recursos, e será sempre necessário aprimorar a produção, evitar desperdício, e isto é bom, não só para o capitalismo mas para o mundo também [...] esta intenção já me parece uma preocupação relevante. (Entrevistado 6)

[...] por onde é que a economia está absorvendo, é pelo lado do que o pessoal chama de tecnologia limpa, aí um pouco da consciência, da responsabilidade social das empresas, que começam a ver no meio ambiente também uma oportunidade de negócios, e hoje aqui, a própria ampliação de imagens do meio ambiente na sua empresa, qualidade do seu produto, a venda de uma imagem positiva. (Entrevistado 8)

[...] a empresa tem uma responsabilidade enorme com os seus funcionários e com aquilo que ela produz. Porque o impacto que ela pode causar no meio ambiente não afeta só a empresa, ou o local onde ela trabalha, afeta [...] muitas vezes os que moram ao redor desta empresa, se for uma indústria ou alguma coisa assim, mas pode ter um impacto global, dependendo do tipo de produção. (Entrevistado 9)

7.1.6 Diferenças entre Discurso e Prática

Esta temática refere-se às diferenças entre o discurso proferido por algumas empresas e sua prática efetiva. Os entrevistados ressaltaram que uma parcela das empresas ainda apresenta uma expressiva diferença entre um discurso de responsabilidade ambiental e social, e uma prática efetiva desta responsabilidade. Assim, eles encaram esta como uma temática fundamental a ser analisada na orientação estratégica das empresas. Alguns trechos de falas são apresentados abaixo.

[...] há também propostas muito desonestas de empresas ou grupos que aproveitam a carona destes termos, que são termos bonitos, ora quem pode ser contra o desenvolvimento sustentável. Então é um termo que tem uma conotação positiva e a gente vê algumas estratégias bem oportunistas, de empresas que simbolicamente fazem desenvolvimento sustentável, mas que na verdade continuam com práticas predatórias. (Entrevistado 1)

[...] se a gente for colocar a nível de empresa existe assim uma coisa aparente, de mostrar, que é diferente do real, e isto não é ético para mim, uma empresa mostrar uma forma de atuação, com muita propaganda, muita mídia, e isto não é o real, não é o verdadeiro dela na situação do dia a dia. Para mim, isto é um problema muito sério (Entrevistado 2)

Eu acho que as empresas estão começando a se conscientizar de que quando elas fazem aquilo para realmente ter um ganho de imagem e não tem uma preocupação consistente, não tem aquilo internalizado na própria empresa, a consequência é que o consumidor percebe isto. Acaba sendo até uma postura hipócrita da empresa, que busca, por exemplo, divulgar que tem um projeto social, ou que tem um projeto voltado para o meio ambiente, mas que ao mesmo tempo, na cadeia produtiva, ela agride o meio ambiente, ao mesmo tempo ela explora os seus funcionários, ou seja, o que acaba acontecendo é que estes próprios funcionários, também como consumidores, podem conversar com suas famílias, vão conversar com os vizinhos, vão conversar com os amigos, e falam ‘puxa, será que elas estão colocando isto num balanço social, que ela está divulgando na televisão, então, pô ela fala tudo isto, mas não faz isto, e isto, e isto’. Então é um ‘tiro no pé’, você pegar e divulgar uma ação e ao mesmo tempo você ter graves problemas dentro da empresa. Então, elas estão percebendo que este caminho não é viável, comercialmente não é viável. (Entrevistado 3)

Hoje há uma discussão muito importante, que diz respeito a associar marca à práticas socialmente e ambientalmente corretas. Isto eu vejo que também é uma forma de você conseguir alguns ganhos. (Entrevistado 6)

Seja um programa ambiental de uma empresa, seja um programa social, tem que avaliar. Se você não avalia, você não passa nenhum parecer sobre aquilo e a única finalidade do programa é fazer ‘musiquinha’, fazer propaganda. (Entrevistado 10)

7.1.7 Engajamento da Alta Gerência

Os *experts* ressaltam que o engajamento da alta gerência para que haja ações ambientalmente e socialmente responsáveis é fundamental para que a empresa realmente adote uma postura de desenvolvimento sustentável em suas estratégias. Isto significa que somente ações isoladas dos indivíduos são insuficientes. Seria preciso haver um apoio efetivo da alta gerência, incentivando as ações e investindo nesta idéia. Alguns trechos das falas são destacados.

[...] o importante é que a preocupação com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social esteja nas direções, nas altas gerências destas empresas. Por que quando isto está na cabeça das lideranças da empresa, aquilo vai sendo incorporado no dia a dia. É importante que a direção da empresa esteja comprometida com o desenvolvimento sustentável e que ela já tenha percebido que ele é importante para o negócio da organização, que aquilo entre como parte da gestão estratégica da empresa. (Entrevistado 3)

Eu acho que as empresas mais organizadas, ou as empresas onde os dirigentes são mais convencidos, e aí, pode haver uma combinação destas coisas ou não, tendem a ter melhor resultado. Quando eu digo dirigentes convencidos é quem é capaz de bancar um comitê de sustentabilidade que não o presidente?; e como é diferente estas pessoas terem o apoio do presidente, de elas não terem. (Entrevistado 4)

Então eu acho que pelo o que se tem observado, o convencimento da alta gestão de que esta é uma alternativa importante, é a alternativa de futuro, é a alternativa de

longo prazo, é importante para você apoiar estas tuas outras iniciativas ao redor. (Entrevistado 4)

[...] se as pessoas não perceberem que a direção tem essa visão e que dá importância a este assunto, não vai acontecer nada [...] O que importa é o que a alta direção sinaliza como importante. O que a alta direção não sinaliza, as pessoas deixam para depois [...] então isto é fundamental, a pessoa tem que ser sensibilizada, e tem que ter a percepção de que a alta direção pensa assim e dá importância para isto, aí, as coisas vão acontecer. Isto é fundamental. (Entrevistado 5)

A gente está começando este caminho de responsabilidade social empresarial. Mas se eu quero implantar um projeto de responsabilidade social dentro da minha empresa, primeiro, a alta direção tem que estar envolvida. (Entrevistado 7)

7.1.8 Conscientização e Capacitação de Funcionários

Os *experts* entendem que os indivíduos precisam passar por um processo de conscientização e capacitação para efetivamente reconhecerem a importância de uma ação socialmente e ambientalmente responsável por parte da empresa onde atuam. Para que possam ter uma ação ética (de preservação ambiental e promoção de bem estar social) eles devem ter consciência da importância destas questões. Assim, além de atuar como os executores das ações, eles devem poder refletir sobre o impacto destas ações para a sociedade e o meio-ambiente. Desta forma, os indivíduos dentro das empresas devem ter a possibilidade de passar por um processo de capacitação mais profundo, que ajude a sensibilizá-los em direção à preocupação com a sustentabilidade. Alguns trechos das falas são destacados.

[...] é importante que cada pessoa, individualmente, esteja comprometida em ser ética na sua função. Não adianta nada uma pessoa que sai da empresa e fala 'olha, eu sou uma pessoa ética por que eu não corro um guarda rodoviário, eu sou ético por que eu pago os meus impostos', ou seja 'eu sou ético por que faço trabalho voluntário', não adianta a empresa mandar que eu faça alguma coisa errada, e eu vou lá e faço, o problema não é meu, o problema é dele que mandou. Se for desta forma, a empresa acaba não mudando. (Entrevistado 3)

[...] as vezes, tem este funcionário consciente da postura dele como consumidor, mas não tem consciência do impacto da empresa que ele trabalha, na sociedade. (Entrevistado 3)

Como indivíduo eu acho que você tem obrigação de contribuir no que você pode, na sua vida do dia a dia. (Entrevistado 9)

[...] no momento que ela (empresa) mostra que todas as suas atividades envolvem uma reciclagem, no momento que, internamente, ela consegue transmitir um conhecimento ambiental aos indivíduos para que eles possam lá fora, dentro da casa deles, ou na comunidade, poder ter uma postura mais de conhecimento ambiental, percebendo as relações, ela está fazendo alguma coisa e o funcionário que tem isto, que percebe isto, ele se sente muito mais gratificado. (Entrevistado 2)

Se você não tiver uma sensibilização e as pessoas não tiverem esta percepção [...] você tem que equipar as pessoas, você tem que dar informação, precisa dar formação, conhecimento e outras coisas. (Entrevistado 5)

[...] Eu acredito que uma capacitação do funcionário é fundamental. Mostrar a cada trabalhador o seu papel na produção e no que nós podemos chamar desta nova lógica da produção. A relevância que ele tem como indivíduo que é além da simples atividade que ele está fazendo ali. E eu acredito que para isto seria preciso, realmente, fazer um trabalho junto aos funcionários, mostrando a intenção da empresa e, ao mesmo tempo, deixando claro a ele, que aquela ação que ele está desenvolvendo tem conseqüências a médio e longo prazos. (Entrevistado 6)

Acho que, principalmente, antes dela fazer para fora ela tem que fazer para dentro [...] Então eu acho que principalmente, começar com a empresa e daí ir para fora, por que daí você cria na empresa a cultura dessa responsabilidade social, independente de quem entra ou sai da empresa. (Entrevistado 9)

Estes valores são passados para as pessoas no chão da fábrica [...] São passados por estes programas de sustentabilidade que as empresas têm [...] eles treinam as pessoas. (Entrevistado 10)

7.2 ENTREVISTAS JUNTO AOS EXPERTS EUROPEUS

As entrevistas realizadas junto aos *experts* brasileiros possibilitaram a emergência de temáticas iniciais relacionadas à inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial. A partir das entrevistas realizadas junto aos *experts* europeus, procurou-se consolidar as temáticas inicialmente identificadas, em um conjunto reduzido e robusto de temáticas consolidadas. Desta forma, as 8 temáticas iniciais foram transformadas em 4 temáticas consolidadas.

Cada uma destas 4 temáticas consolidadas é apresentada, a partir dos trechos transcritos das falas dos *experts* europeus, assim como fora feito para as temáticas iniciais.

7.2.1 Relação com os Stakeholders

A partir das entrevistas junto aos *experts* europeus continuou evidente a importância do relacionamento estabelecido entre os diferentes *stakeholders* e as empresas. Desta forma, as temáticas inicialmente identificadas (Pressão dos Consumidores; Pressão do Governo; Pressão da Mídia e Pressão das ONGs e dos Acadêmicos) foram consolidadas como “Relação com os Stakeholders”.

Alguns trechos transcritos⁸ das falas dos *experts* europeus são apresentados, evidenciando a importância do relacionamento entre os *stakeholders* e as empresas na discussão de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais.

Então, eu acho que o mais relevante são os governos e as pressões públicas, de forma secundária, pensar o como [...] isto quer dizer, nós precisamos algumas regulamentações, nós precisamos de algumas taxas [...] eu acho que o governo e o consumidor tem um importante papel [...] governo dentro ou fora do país, de forma global. (Entrevistado 11)

Mas nós queremos que isto se traduza em pressão sobre o mercado [...] neste momento é que vem o consumidor, as ONGs à fazer pressão, em seguida, existe mais e mais o mercado financeiro que faz pressão, existem as agências de notação de bolsas [...] então, pouco a pouco, a medida que todos os atores da sociedade utilizam a noção de desenvolvimento sustentável, isto cria um contexto que faz com que a empresa não possa mais ignorar o desenvolvimento sustentável, mesmo se ela

⁸ As falas dos entrevistados 11 e 14 foram traduzidas do inglês para o português. As falas dos entrevistados 12, 13, 16, 17, 19, 20 e 21 foram traduzidas do francês para o português. Ambas podem ser encontradas no Apêndice C.

não acredite [...] os parceiros mais ativos são as ONGs, a sociedade civil, as empresas [...] no mercado financeiro, na minha opinião, existe um ator que ganha em importância, que são as seguradoras ... e existe ainda um *stakeholder* que tem um papel considerável que é a mídia. (Entrevistado 12)

Os *stakeholders* ganham mais e mais importância, e isto é a grande inovação do desenvolvimento sustentável [...] antes o que contava eram os *shareholders* e os recursos humanos [...] antes, os *stakeholders* eram unicamente a legislação do Estado, e agora, eles são obrigados a escutar as pessoas, a começar pelo consumidor. (Entrevistado 12)

O Estado terá um papel muito importante para assegurar a sustentabilidade [...] Quais seriam os *stakeholders* que têm sentado na mesa [...] pode-se dizer que é o governo, o consumidor, o fornecedor, o distribuidor, a grande indústria, as ONGs de consumo e as ONGs ambientais, os institutos de pesquisa. (Entrevistado 13)

As empresas que se engajam nestes programas (programa da ILO) vão por uma rede de internet, onde todos os *stakeholders* olham que existe alguma coisa que não é respeitada pela empresa, ela pode divulgar publicamente neste caso [...] é como um fórum de diálogo entre as empresas e os diferentes *stakeholders*. (Entrevistado 17)

Os atores são os assalariados, os acionistas, mais os sindicatos, e tem todos os *stakeholders*, tem forçosamente o Estado que tem uma importante função, as ONGs, as vezes as Associações, como as associações de consumidor. (Entrevistado 19)

Geralmente, se diz que existem 3 *stakeholders* principais em toda esta discussão : o primeiro é o negócio, o segundo é o governo e o terceiro são as ONGs e a sociedade civil [...] é um pouco assim que todas as grandes discussões tentam categorizar [...] o negócio é o primeiro, depois o governo e depois todo o resto, as ONGs, as associações de consumidores, a mídia, o meio acadêmico, são os *experts*, os consultores, então, tudo isto cai na terceira categoria. (Entrevistado 16)

Nós desenvolvemos os princípios para viver em um planeta sustentável, e usando estes princípios, nós fazemos pressão no mercado e nós começamos a gerar mudanças no mercado, mudanças nas políticas governamentais, mudanças no tipo de consumo [...] é a pegada do setor, a pegada da empresa [...]. (Entrevistado 14)

Sobre os *stakeholders*, as relações desenvolvidas são mais importantes que a própria pressão. (Entrevistado 20)

Então, o desenvolvimento sustentável se encontra para as empresas como uma pressão, não como uma obrigação legal, mas como uma pressão da sociedade civil, das ONGs, etc [...] existe efetivamente, hoje, a questão da pressão dos *stakeholders*. (Entrevistado 21)

Então, a pressão que vem do consumidor, ela é respondida pela cadeia toda e tem um incentivo econômico pra você responder a isso. A pressão que vem pela perda de produtividade em função do uso dos recursos naturais, ela vem da pressão que o próprio produtor sente, em função da resposta que o próprio sistema produtivo está dando. Então ele trata de corrigir isso aí. E você tem uma questão que a sociedade pressiona pra resolver isso [...] (Entrevistado 22)

Como se pode perceber, os *experts* europeus ressaltaram os *stakeholders* que haviam sido comentados pelos *experts* brasileiros (consumidores, governo, mídia, academia, ONGs) e acrescentaram outros como as Seguradoras, os Consultores, os Fornecedores, os Distribuidores, entre outros. Eles ressaltaram o papel destes *stakeholders* ao fazerem pressão

sob as empresas nos diversos tipos de relações que estes possuem com as mesmas. Ressaltaram também a forma como a empresa reage a estas pressões, ou seja, qual é o tipo de relação que ela estabelece com os *stakeholders*. O Quadro 7.1 ilustra a consolidação das temáticas iniciais nesta temática consolidada.

Temáticas Iniciais	Temática Consolidada
Pressão dos Consumidores	Relação com os Stakeholder
Pressão do Governo	
Pressão da Mídia	
Pressão das ONGs e da Academia	

Quadro 7.1 - Temática Consolidada “Relação com os Stakeholders”

7.2.2 Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável

As entrevistas com os *experts* europeus permitiram também a consolidação das temáticas iniciais “Orientação das Ações Estratégicas” e “Engajamento da Alta Gerência” na temática consolidada “Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”. Nestas duas temáticas iniciais fica explícita a idéia de governança empresarial. A idéia central está no tipo de gestão adotado na empresa, seja orientada para a maximização de valor ao acionista, seja orientada para uma divisão de responsabilidades e direitos com os *stakeholders*.

Assim, alguns trechos⁹ retirados das falas dos *experts*, ajudam a explicitar esta temática consolidada.

Existe uma segunda etapa séria que começa de forma diferente entre as empresas, que é que o desenvolvimento sustentável é realmente uma estratégia maior para todo o negócio [...] se dizemos de forma bastante geral, é a condição de sobrevivência da atividade econômica no sistema industrial [...] na realidade, mesmo que exista, inicialmente, um período de relações públicas, simplesmente de campanha de publicidade, uma vez que esta fase é superada, o desafio é enorme, pois é simplesmente a possibilidade que a atividade econômica prossiga. (Entrevistado 12)

As mais avançadas empresas da atualidade tentam antecipar os impactos [...] eles assumem sua responsabilidade [...] nós achamos que isto é bom, mas não é o suficiente [...] existe um enorme impacto na sociedade [...] nós temos uma situação hoje, onde 15% da população consome 85% da produção do planeta, e para os outros 85% restam 15% para suportá-los. (Entrevistado 14)

⁹ As falas dos entrevistados 12 e 14 foram traduzidas do francês para o português. Ambas podem ser encontradas no Apêndice C.

O Quadro 7.2 ilustra a consolidação das duas temáticas iniciais nesta temática consolidada.

Temáticas Iniciais	Temática Consolidada
Orientação das Ações Estratégicas	Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável
Engajamento da Alta Gerência	

Quadro 7.2 - Temática Consolidada “Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”

7.2.3 Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável

A temática inicial “Diferença entre Discurso e Prática” se tornou a temática consolidada “Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”. Considerou-se aqui, que as incoerências entre o discurso proferido e a prática das empresas têm como “pano de fundo” a discussão sobre a Ética Empresarial. Alguns trechos¹⁰ retirados das falas dos *experts* ajudam a justificar este argumento.

A segunda coisa é, finalmente, sobre as estratégias preemptivas e proativas que são praticadas pelas empresas, e a questão que eu me coloco é porque estes tipos de estratégia? Preemptiva sobre os aspectos da legislação e proativa sobre as demandas da sociedade [...] o que é isto, é a boa vontade de fazer melhor [...] eu não creio muito nisto [...] bem, existe uma razão muito simples, que ela valoriza sua imagem com os consumidores, isto é pelo aspecto proativo [...] e pelo aspecto preemptivo, eu creio que seja para antecipar a legislação, e sobretudo, orientar o debate na organização [...] nos dois casos, isto me parece bastante problemático [...] no primeiro caso é para criar uma imagem de marca positiva e no segundo caso, é mais problemático, pois o objetivo, é evitar que a legislação se efetive [...] A terceira questão que se coloca é qual o tipo de legislação que nós podemos aplicar, e quais vão ser as reações da empresa [...] os protocolos internacionais, as legislações nacionais [...] mas segundo este tipo de legislação, não se arrisca de reduzir o comportamento voluntário? Bem, esta é uma possibilidade sobre a qual é preciso se questionar [...] a partir do momento que nós temos estratégias legislativas, o que isto implica em termos de reação [...] o segundo nível sobre o comportamento ético da empresa e no terceiro nível, a estratégia das empresas, vis-à-vis a reação legislativa [...] a questão ética, é preciso ligá-la com a lei [...] a lei tem haver com a ética? (Entrevistado 18)

Eu, eu falo de ética quando eu falo de desenvolvimento sustentável [...] eu considero que na base do desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das empresas está a ética [...] sem ética, não existe responsabilidade social. (Entrevistado 19)

¹⁰ As falas dos entrevistados 16, 18, 19 e 21 foram traduzidas do francês para o português. Ambas podem ser encontradas no Apêndice C.

Nós organizamos nosso trabalho em 3 eixos, que chamamos de ‘áreas foco’ que são os assuntos que estes grandes grupos consideram mais importantes hoje em dia [...] o terceiro domínio é ainda um pouco nebuloso e se chama ‘o papel das empresas na sociedade’ [...] isto toca questões como o papel do governo, o papel das empresas [...] seria da empresa o papel de encontrar uma solução para as questões climáticas, ou seria um papel do governo [...] então, qual é o papel das empresas para combater as mudanças climáticas, qual é o papel das empresas para combater a pobreza, e aqui, nós entramos na discussão sobre os tipos de atividades comerciais, a luta contra a pobreza, e ao mesmo tempo a possibilidade da empresa continuar a ser rentável [...] (Entrevistado 16)

As empresas o abordam como uma questão de gestão [...] então todos as instalações industriais das empresas preocupadas com esta questão, são instalações com ISO 14001, para produzir menos dejetos, menos gás. (Entrevistado 21)

O Quadro 7.3 ilustra a consolidação desta temática consolidada.

Temática Inicial	Temática Consolidada
Diferenças entre Discurso e Prática	Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável

Quadro 7.3 - Temática Consolidada “Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”

7.2.4 Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável

A temática inicial “Conscientização e Capacitação de Funcionários” se transformou na temática consolidada “Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável” após as entrevistas junto aos *experts* europeus. Manteve-se a mesma compreensão da importância de considerar o tipo de aprendizagem pelo qual os indivíduos passam na empresa, no que diz respeito a questões sócio-ambientais. Alguns trechos¹¹ de falas transcritos das entrevistas junto aos *experts*, ajudam a justificar este argumento.

O desenvolvimento sustentável é notadamente um processo de *double loop*. (Entrevistado 12)

No nível dos indivíduos não é fácil que eles pensem na estratégia [...] é isto que começa a se tornar interessante [...] se nós podemos estabelecer relações entre o indivíduo que é um empregado, um indivíduo que é um *shareholder*, um indivíduo que é um consumidor [...] aqui que nós fazemos a ‘quebra’, pois são os indivíduos que vão formar a sociedade [...] existe um muro entre o valor privado e o valor público [...] e como fazer uma estratégia de desenvolvimento sustentável que possa quebrar o muro [...] e é isto que se torna interessante [...] encorajar os empregados à se exprimirem de uma forma honesta sobre seus valores, para que de fato, isto traga para a empresa a possibilidade de mudar sua forma de trabalhar. (Entrevistado 15)

¹¹ A fala do entrevistado 15 foi traduzida do inglês para o português. A fala do entrevistado 12 foi traduzida do francês para o português. Ambas podem ser encontradas no Apêndice C.

O empregador também é cidadão. Então, como cidadão ele pode ter um comportamento dependente do seu negócio. Então, ele não pode se dar ao luxo de ter um comportamento muito desprezado, se aquilo que é o retorno do seu negócio não lhe permite isso, porque senão ele quebra. Então, existe aqui um limite sobre o que é a sobrevivência do seu negócio e a sua responsabilidade como cidadão. Agora, ele pode ser um cidadão irresponsável também ... aí ele não está nem um pouco preocupado com qualquer coisa. (Entrevistado 22)

O Quadro 7.4 ilustra a consolidação desta temática consolidada.

Temática Inicial	Temática Consolidada
Conscientização e Capacitação de Funcionários	Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável

Quadro 7.4 – Temática Consolidada “Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável”

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Tendo em vista a evolução das temáticas iniciais para a consolidação nas temáticas consolidadas apresentadas neste capítulo, foi possível perceber a importância da contribuição dos *experts*, no sentido de lançarem algumas “pistas” genéricas sobre importantes elementos a considerar na aplicação da noção de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais.

Estas temáticas serviram de suporte teórico-empírico para avançar na terceira fase da pesquisa, onde foram realizados os estudos de caso. Seguindo uma lógica abductiva, conforme explicitado no Capítulo 3, esta pesquisa seguiu constantemente um movimento de “idas e vindas” entre teoria e campo empírico. Desta forma, como será mostrado nos dois próximos capítulos, as temáticas consolidadas à partir das entrevistas junto aos *experts* e as relações entre estas temáticas, serviram de base para a compreensão da relação Matriz/Filial dos Grupos Multinacionais estudados, assim como, para a concepção do *framework* baseado no conjunto de proposições.

CAPÍTULO 8 – ESTUDOS DE CASO

Neste Capítulo são apresentados os 4 estudos de caso (Grupos A, B, C e D) realizados nesta pesquisa. Inicia-se apresentando como se deu a aplicação/construção da lógica abduativa ao longo dos estudos de caso, o histórico de cada Grupo, assim como a evolução de algumas características e ações de cada Grupo, colocadas em prática desde o estabelecimento formal de suas políticas de desenvolvimento sustentável. Logo após, explicita-se a emergência das temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional), dos elementos (Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável, Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders, Fixação e Conteúdo dos Objetivos, Postura Empresarial, Conscientização e Troca de Informações sobre Desenvolvimento Sustentável), da associação destes últimos com as características da literatura tradicional em estudos sobre relação Matriz/Filial (Controle Coordenação pela: Mobilidade e Transferência de Pessoas, Justiça Procedural, Fixação Mista de Objetivos, Cultura e Transferência Formal e Informal de Informações) e sobre desenvolvimento sustentável, assim como, explicita-se o constante jogo financeiro/sustentável em cada uma das temáticas. Ressalta-se que ao longo da apresentação dos 4 casos, a codificação usada para caracterizar os entrevistados, segue os critérios apresentados no Capítulo 3, referente aos Procedimentos Metodológicos.

8.1 APLICAÇÃO/CONSTRUÇÃO DA LÓGICA ABDUTIVA AO LONGO DOS ESTUDOS DE CASO

Conforme já foi explicitado ao longo dos procedimentos metodológicos (Capítulo 3), o começo dos estudos de caso foi revelador e influenciou decisivamente nos rumos da pesquisa. Nesta fase, foi possível finalmente chegar em uma situação de *Strategic Problem Solving* (conforme sugerida por Martinet, 1997), uma vez que as primeiras entrevistas permitiram ao pesquisador identificar, em conjunto com os gestores, uma questão realmente estratégica e importante a ser enfrentada pelas empresas estudadas, no que tange o desenvolvimento sustentável.

As primeiras entrevistas revelaram a importância de se estudar a relação Matriz/Filial, no que tange a estratégia de desenvolvimento sustentável desenvolvida pelos Grupos. Dentro de uma lógica de pesquisa abdutiva, a emergência deste tema, fez com que o pesquisador retornasse ao referencial teórico em busca de fundamentação. Este retorno ao referencial teórico permitiu ao pesquisador se apropriar de diversas proposições à respeito de características consideradas em uma relação tradicional entre Matriz e Filial.

Entretanto, uma vez que o foco da pesquisa estava na relação Matriz/Filial, ligada a temática do desenvolvimento sustentável, era preciso criar ligações entre o material teórico já desenvolvido ao longo da pesquisa, o resultado das entrevistas com os *experts* (com as 4 temáticas que haviam emergido), o resultado dos estudos de caso e as novas propostas teóricas sobre relação Matriz/Filial.

Por se tratar de uma discussão ligada ao desenvolvimento sustentável, tornou-se uma condição fundamental, considerar a inserção dos Grupos na Sociedade. Isto se fazia necessário, uma vez que a sociedade está no coração da discussão sobre desenvolvimento sustentável e, mais do que isto, os Grupos estudados tinham grande impacto nas comunidades onde estavam presentes. Além disso, assumindo a complexidade envolvida nesta temática, seria simplificador considerar que a relação Matriz/Filial se restringia somente à “relação” entre os dois atores. Era preciso considerar a relação do Grupo com a Sociedade, no sentido de considerar os diferentes *stakeholders* envolvidos. À partir do estudo do caso do Grupo A, assim como do Grupo B, foi possível observar que as empresas desenvolviam suas estratégias de desenvolvimento sustentável em 3 níveis diferentes. O primeiro deles se dava na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais, que a impulsionavam a respostas diferenciadas ou primeiramente implementadas no país sede. O segundo nível estava ligado a relação entre a

Filial brasileira e seus *stakeholders* locais que a impulsionavam a respostas diferenciadas à serem implementadas no Brasil. O terceiro nível estava ligado a relação entre a Matriz e a Filial (ou seja, as Filiais como *stakeholders* internos da Matriz) e destas com os *stakeholders* globais.

Tendo em vista as 4 temáticas que haviam emergido das falas dos *experts* (Relações com os Stakeholders, Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável, Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável), as entrevistas realizadas, os documentos analisados e as observações realizadas nos Grupos A e B explicitaram que nos dois Grupos as ações se davam em um constante jogo entre um referencial financeiro e um referencial sustentável, numa tentativa de encontrar alternativas para um possível equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social. Além disso, o estudo nestes dois Grupos possibilitou a re-consideração das 4 temáticas explicitadas, assim como, a identificação de alguns importantes elementos em cada um delas.

Quanto a re-consideração, os *stakeholders* passaram a ter lugar de destaque na separação dos 3 níveis apresentados acima: Matriz com seus *stakeholders* locais; Filial com seus *stakeholders* locais e Matriz com seus *stakeholders* internos (diferentes Filiais) e globais. Assim como sugerido por Steurer *et al.* (2005), os *stakeholders* passaram a ser considerados aqui, como fundamentais para a inserção do desenvolvimento sustentável nas estratégias dos Grupos. Tanto os projetos observados como os *insights* propositivos do pesquisador explicitaram a importância dos *stakeholders* nos 3 níveis, em cada uma das temáticas e em cada um dos elementos identificados.

Quanto a identificação dos elementos, mantiveram-se as 3 outras temáticas (Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável, Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável) e em cada uma delas, alguns elementos emergiram. Na temática Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável emergiram a consideração da Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável (como se constitui a área de desenvolvimento sustentável dentro dos Grupos), e a Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders (como são divididos os resultados financeiros com os *stakeholders* e se projetos voltados para os mesmos são alvo de investimento, ou não, dos Grupos). Na temática Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável emergiram a Fixação e Conteúdo dos Objetivos (se as 3 dimensões do desenvolvimento sustentável são buscadas ou não nos objetivos, e se os objetivos são impostos de forma centralizada, ou há a possibilidade

de descentralização para definição local), e a Postura Empresarial (compartilhamento ou não dos valores ligados ao desenvolvimento sustentável, postura pró-ativa ou reativa em relação à legislação ligada ao desenvolvimento sustentável e engajamento ou não da alta-direção com a causa do desenvolvimento sustentável). No elemento Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável emergiu a Conscientização e Troca de Informações sobre o Desenvolvimento Sustentável (trocas de informação formais e informais com os diversos *stakeholders*, sobre o desenvolvimento sustentável e sensibilização dos *stakeholders* para o desenvolvimento sustentável).

Tendo esta base à partir dos estudos de caso realizados nos Grupos A e B, os estudos de caso realizados nos Grupos C e D acabaram por ser complementares e ao mesmo tempo antagônico/concorrentes em relação aos primeiros.

Foram complementares pois corroboraram na identificação dos mesmos itens em cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável, Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável). Além disso, à partir dos 4 estudos de caso ficou explícito o constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (conforme sugerido em Martinet e Reynaud (2004)) nas estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos.

Além disso, os 4 estudos de caso permitiram relacionar cada um dos itens com algumas características já consagradas na literatura sobre relação Matriz/Filial (conforme já explicitado, seguindo uma lógica abdutiva, retornou-se ao referencial teórico visando se apropriar de contribuições ligadas a este tema), mas que ainda não foram aproximados à temática específica do desenvolvimento sustentável.

Assim, na temática Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável: ao elemento Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável associou-se o conceito de coordenação/controle pela transferência e mobilidade de pessoas; ao elemento Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders associou-se o conceito de coordenação/controle pela Justiça Procedural.

Na temática Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável: ao elemento Fixação e Conteúdo dos objetivos associou-se o conceito de coordenação/controle pela fixação mista de objetivos; ao elemento Postura Empresarial associou-se o conceito de coordenação/controle pela Cultura Empresarial.

Na temática Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável: ao elemento Conscientização e Troca de Informações sobre o Desenvolvimento

Sustentável associou-se o conceito de coordenação/controlado pela transferência de informações formais e informais.

Entretanto, os estudos de caso nos Grupos C e D foram também antagônico/concorrentes aos estudos de caso nos Grupos A e B, uma vez que explicitaram as diferentes formas de gerenciar cada uma destas temáticas (Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável, Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável) e cada um destes elementos (Estrutura e na Área de Desenvolvimento Sustentável, Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders, Fixação e Conteúdo dos Objetivos, Postura Empresarial, Conscientização e Troca de Informações sobre o Desenvolvimento Sustentável). Ou seja, as características próprias destes diferentes setores onde estas empresas estão inseridas, explicitaram a pertinência das temáticas e dos elementos que emergiram, mas também, a diversidade de formas de gerencia-los. Isto corroborou ainda mais com a escolha por considerar que a estratégia de desenvolvimento sustentável destes Grupos e, conseqüentemente, que em cada uma das temáticas (Governança Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável, Ética Empresarial tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável e Aprendizagem Organizacional tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável) existe um constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (Martinet e Reynaud, 2004) e as formas de gerenciar este “jogo” se diferenciam e se modificam constantemente.

Tendo em vista esta construção que foi feita ao longo da realização dos estudos de caso, apresenta-se cada um dos 4 casos por ordem de profundidade alcançada no estudo. A profundidade considerada aqui, diz respeito a quantidade de informações e riqueza de detalhes que foi possível se ter acesso em relação a cada caso, seja pelas entrevistas realizadas, seja pelos documentos analisados, seja pelas visitas a instalações realizadas. Isto significa que os casos são apresentados, na seqüência, daquele em que se alcançou o maior nível de profundidade (Grupo A) até aquele em que se alcançou o menor nível de profundidade (Grupo D).

8.2 ESTUDO NO GRUPO A

O estudo realizado no Grupo A foi o que se deu com maior profundidade, dentre os 4 estudos realizados. A quantidade de informações que foram acessadas foi maior e, por este motivo, ele é o primeiro caso a ser apresentado.

Conforme já foi comentado, os 4 estudos foram complementando a compreensão do fenômeno em estudo, à medida que foram sendo realizados. Sendo assim, para explicitar a contribuição deste primeiro caso, ressalta-se, à seguir, o histórico do Grupo A, a atuação internacional do Grupo, a atuação do Grupo na França (país onde está localizada a Matriz), a atuação do Grupo no Brasil, a compreensão dada aqui para a relação Matriz/Filial, assim como, algumas considerações finais sobre este caso.

8.2.1 Histórico do Grupo A

O Grupo A caracteriza-se como um Grupo de longa tradição no setor de varejo mundial, com mais de 100 anos de história.¹²

O estabelecimento da rua dos jardins em Saint-Etienne, adquirido em 1892 por Geoffroy Guichard, tem como origem o casino lírico da cidade. Tendo sido fechado em 1958 e reaberto em 1960, seu primeiro proprietário, o Sr. Brécharde o transformou em uma mercearia. Até 1898, o Sr. Geoffroy e a Sra Antonia Guichard morara no local do estabelecimento.

A partir desta data, quatro períodos principais são destacados.

O primeiro deles vai de 1898 à 1934 e é marcado pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1898 é aberta a primeira sucursal em Veauche (Loire) e é fundada a sociedade de lojas Grupo A;
- b) Em 1901 são lançados os primeiros produtos da marca Grupo A;
- c) Em 1914, o Grupo já conta com 460 sucursais (na região de Saint-Etienne e de Clermont-Ferrand) e 195 concessões;

¹² As informações apresentadas nesta sub-seção são oriundas da análise do documento número 33, referente a este Grupo, devidamente indicado no Apêndice I. As informações referentes ao nome de pessoas e as divisões por datas foram respeitadas conforme a apresentação feita neste documento analisado.

- d) Em 1927, o Grupo conta com 850 sucursais e 500 concessões;
- e) Em 1929, já são 20 usinas, 9 centros de distribuição, 998 sucursais, e 505 concessões;
- f) Em 1934, o Grupo totaliza 1587 sucursais, estando implantado até a Côte d'Azur.

O segundo período vai de 1935 à 1976 e é marcado pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1939, o Grupo conta com 1670 sucursais e 839 concessões;
- b) Em 1948 é aberta a primeira loja de livre serviço, justamente onde foi aberta a primeira loja do Grupo;
- c) Em 1949 as primeiras cabines frias são instaladas nas sucursais;
- d) Em 1950, as primeiras entregas de produtos frescos com caminhões frigoríficos são realizadas;
- e) Em 1960, é aberto o primeiro supermercado em Grenoble, empregando 2900 pessoas;
- f) Em 1967, é aberta a primeira cafeteria Grupo A, em Saint-Etienne;
- g) Em 1970, é aberto o primeiro hipermercado em Marseille;
- h) Em 1971, o Grupo já totaliza 1575 pontos de venda;
- i) Em 1976, o Grupo se implanta nos Estados Unidos com uma rede de Cafeterias Grupo A.

O terceiro período vai de 1977 à 1999 e é marcado pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1984, é comprada uma rede americana com mais de 90 lojas. Além disso, é criada a dupla garantia “satisfação ou reembolso” para os produtos Grupo A;
- b) Em 1985, o Grupo adquire uma rede de distribuição do leste da França;
- c) Em 1992, o Grupo faz um acordo com outra grande rede, o que lhe permite agregar hipermercados, supermercados e cafeterias;
- d) Em 1994, o Grupo muda sua situação jurídica, passando de uma empresa em comandita por ações, para uma sociedade anônima;
- e) Em 1995, o Grupo abre sua primeira loja nas ilhas Reunião;
- f) Em 1996, é aberto o primeiro hipermercado na Polônia;
- g) Em 1997, com a aquisição de duas outras importantes redes européias, o Grupo se torna a segunda maior empresa de distribuição da França;

- h) Em 1998, o Grupo chega na Argentina, no Uruguai e em Taiwan, através da compra de participação em empresas locais. Nesta data também é lançada a primeira loja de serviço automático na cidade de Lyon;
- i) Em 1999, o Grupo adquire participação em um Grupo local colombiano e em um Grupo brasileiro, firmando posição na América Latina como a segunda maior rede de distribuição (70 hipermercados, 368 supermercados e 104 grandes áreas especializadas ou lojas populares). Nesta data, o Grupo entra também no mercado do Oriente Médio através de uma parceria com uma empresa local;

O quarto período vai de 2000 à 2005 e é marcado pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 2000, o Grupo entra no mercado Venezuelano, através da aquisição de capital de uma rede local;
- b) Em 2001, é criada a Associação Internacional “*les écoles du soleil*”, visando a realização de atividades humanitárias de educação infantil. Nesta data, o Grupo entra também no Baren e adquire participação em uma rede com lojas nas Ilhas Reunião, Maurício e Madagascar, além de Taiwan;
- c) Em 2002, o Grupo adquire participação em uma rede Holandesa e entra também no mercado Tailandês;
- d) Em 2003, o Grupo publica seu primeiro relatório de desenvolvimento sustentável (referente à 2002) e se torna uma sociedade anônima com Conselho de Administração;
- e) Em 2004, o Grupo firma parceria com uma seguradora para oferecer este tipo de serviço para os seus clientes;
- f) Em 2005, o até então presidente do Conselho de Administração é nomeado como Presidente-Diretor Geral do Grupo, estando neste cargo até hoje.

8.2.2 Atuação Internacional do Grupo

Tendo em vista todo este histórico, atualmente (2005), o Grupo A possui uma forte presença internacional (14 países), contando com mais de 208.000¹³ colaboradores, um faturamento de 22,8 bilhões de euros e uma atividade na grande distribuição dividida em:

¹³ Considerando os funcionários em tempo pleno de 100% das sociedades nas quais o grupo tem participação.

hipermercados (344 lojas), supermercados (2.396 lojas), lojas de desconto (1.130), pequenas lojas (5.038 lojas), restaurantes e cafeterias (247 lojas) e outras atividades. A tabela 8.1 resume a evolução dos principais números do Grupo nos últimos anos.

Tabela 8.1 – Perfil do Grupo A nos últimos anos

Principais Números do Grupo	2001	2002	2003	2004	2005
Média de Efetivos	106.736	116.711	117.742	117.422	145.081
Faturamento (em Milhões de Euros) HT¹⁴	21.983,8	22.857,4	22.982,9	21.186	22.806
Parte internacional do faturamento (%)	SI ¹⁵	SI	20%	21%	25%
Resultado Líquido (em Milhões de Euros)	379,0	445,2	492,3	547	344
Investimentos do Grupo (em Milhões de Euros)	1.144,8	1.414,3	986,4	713	848
Capacidade de Autofinanciamento (em Milhões de Euros)	887,6	1.074,9	1.080,1	1.136	1.263

Fonte: Relatórios de Desenvolvimento Sustentável 2002, 2003, 2004 e 2005 (Documentos número 1, 4, 5 e 6 conforme apresentados no Apêndice I) e documento número 35.

Estes principais números do Grupo A estão divididos da seguinte forma entre os 14 países onde o Grupo atua (Tabela 8.2).

Tabela 8.2 – Perfil do Grupo A nos diferentes países de atuação

País	Faturamento (em Milhões de euros)	Lojas	Efetivos
Estados Unidos e México	1.609	249	4.023
Colômbia	1.197	99	13.109
Argentina	241	61	3.490
Uruguai	150	48	5.364
Brasil	4.853	556	62.925
Venezuela	363	67	4.869
França	17.062	7.163	75.996
Holanda	3.693	700	10.020
Polônia	809	288	7.616
Vietnam	15	3	606
Oceano Índico	424	43	4.359
Tailândia	1.104	50	12.874
Taiwan	163	14	3.152

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (Documentos número 1 conforme apresentado no Apêndice I)

8.2.2.1 Engajamentos, Desafios e Carta Ética

Dentre os princípios de base do Grupo A, ressalta-se a declaração de seus engajamentos, os seus principais desafios, assim como, a carta ética do Grupo.

¹⁴ Sem taxas incluídas.

¹⁵ Sem informação.

Foram definidos 10 engajamentos¹⁶ principais para o Grupo:

- a) Garantir aos clientes a qualidade e a segurança dos produtos;
- b) Oferecer aos empregados condições de trabalho fundadas sobre o diálogo social, a equidade e o reconhecimento do trabalho realizado;
- c) Desenvolver relações equilibradas com os fornecedores em uma lógica de crescimento compartilhado, acompanhando as PMEs em seu caminho de progresso;
- d) Promover a igualdade de oportunidades, lutando contra as discriminações e favorecendo a inserção no emprego;
- e) Promover cadeias de produção mais respeitosas do meio ambiente e dos homens, se assegurando que seus fornecedores respeitam as convenções internacionais sobre condições de trabalho e direitos dos homens;
- f) Contribuir ao desenvolvimento econômico local, observando a integração territorial de suas instalações;
- g) Dialogar de forma aberta e transparente com o conjunto de seus *stakeholders*;
- h) Integrar o respeito ao meio-ambiente no conjunto de suas atividades, desde a compra e o transporte de mercadorias até a concepção e a exploração por parte das lojas;
- i) Sensibilizar os clientes aos comportamentos e modos de consumo responsáveis;
- j) Favorecer a implicação dos colaboradores em parcerias locais em favor da ajuda humanitária, da inserção profissional e do meio ambiente.

Além destes engajamentos, o Grupo se propõe à desafios¹⁷ em 4 grandes eixos que são trabalhados constantemente. São eles:

- a) Produção: Os principais *stakeholders* implicados aqui são os Fornecedores (PMEs, mundo agrícola e industrial) e as ONGs parceiras (Ecowood, Amnistia Internacional).
 - Desafio Ambiental: Controlar as condições de fabricação dos produtos da marca Grupo A (respeito às leis e boas práticas ambientais); favorecer os produtos e embalagens mais respeitosos do meio-ambiente.

¹⁶ As informações apresentadas nesta sub-seção são oriundas da análise dos documentos número 1 e 13, referente a este Grupo, devidamente indicado no Apêndice I.

¹⁷ As informações apresentadas nesta sub-seção são oriundas da análise dos documentos número 1 e 10, referente a este Grupo, devidamente indicado no Apêndice I.

- Desafio Social: Assegurar-se que os produtores respeitam as normas de saúde e de segurança do trabalho; se assegurar que os fornecedores respeitam as convenções internacionais sobre condições de trabalho e os direitos dos homens.
- Desafio Econômico: Desenvolver relações de confiança com os fornecedores, observando sua justa remuneração e favorecer seu desenvolvimento econômico; assegurar a qualidade, a segurança e rastreabilidade dos produtos; melhorar a qualidade nutricional dos produtos alimentares.

Em relação à estes desafios ligados ao eixo “Produção”, na tabela 8.3 são apresentados alguns números do Grupo A.

Tabela 8.3 - Desafio Produção

Desafios	Auditorias Sociais	Auditorias de Fábricas (Produtos-Marca Própria)	Compradores que representam PMEs
Produção	62	1589	58%

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A (documento número 1) e documento número 10.

- b) Logística-Transporte: Os principais *stakeholders* implicados aqui são os Transportadores, os habitantes locais e os Eleitos Locais.
- Desafio Ambiental: Reduzir o impacto das entregas (emissões atmosféricas, barulho, congestionamentos urbanos); otimizar a gestão ambiental dos depósitos (economias de água e de energia, reduzir a emissão de fluídos frigoríficos, triagem de dejetos);
 - Desafio Social: Melhorar em performance a segurança no trabalho dos empregados; velar pelas condições de trabalho dos transportadores;
 - Desafio Econômico: Reduzir o tempo de entrega; otimizar os custos de transporte; velar pelo respeito da cadeia do frio.

Em relação à estes desafios ligados ao eixo “Logística-Transporte”, na tabela 8.4 são apresentados alguns números do Grupo A.

Tabela 8.4 - Desafio Logística-Transporte

Desafios	Condutores formados em boas práticas de qualidade-segurança	Veículos equipados de “tracking” no final de 2005	CO2 evitado através da otimização logística	Taxa de frequência de acidentes de trabalho d’Easydis
Quantidade	174	589	4.014 toneladas	61,98%

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A (documento número 1) e documento número 10.

- c) Distribuição-Restauração: Os principais *stakeholders* implicados são os empregados, os clientes e as comunidades locais.
- Desafio Ambiental: Reduzir os impactos ambientais das lojas e dos restaurantes (regulagem dos equipamentos de risco, economias de energia e de água, gestão de dejetos de exploração, redução de emissão de fluídos frigoríficos, etc.); sensibilizar os empregados ao respeito ambiental;
 - Desafio Social: Oferecer aos empregados, condições de trabalho e de evolução motivantes; desenvolver e valorizar a diversidade das equipes; assegurar a segurança dos clientes e dos empregados nas lojas e nos restaurantes; favorecer a integração das lojas no seu meio urbano de implementação (favorecendo o recrutamento local, através de projetos de revitalização dos centros das cidades, etc.); promover ações de solidariedade social;
 - Desafio Econômico: Controlar a qualidade dos produtos nas lojas e nos restaurantes; contribuir ao desenvolvimento econômico local (privilegiar os empregados e os fornecedores locais); reduzir as perdas de produtos em lojas e cafeterias.

Em relação à estes desafios ligados ao eixo “Distribuição-Restauração”, na tabela 8.5 são apresentados alguns números do Grupo A.

Tabela 8.5 - Desafio Distribuição-Restauração

Desafios	Eletricidade consumida na França	Auditorias de qualidade nas lojas na França	Taxa de frequência de acidentes de trabalho na Distribuição na França
Quantidade	1215 GWh	2.120	44, 91%

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A (documento número 1) e documento número 10.

- d) Consumo: Os principais *stakeholders* implicados aqui são os clientes, as associações de consumidores e os poderes públicos.
- Desafio Ambiental: Contribuir à uma melhor gestão dos dejetos dos clientes (recuperação de pilhas e baterias); incitar os clientes e os consumidores à se tornarem “eco-responsáveis” (através da etiquetagem, da sensibilização, dos conselhos de utilização, da redução de uso de sacos não recicláveis, etc);
 - Desafio Social: Incitar os clientes e os consumidores à se tornarem “sócio responsáveis” (através da difusão de informações sobre as condições de fabricação dos produtos distribuídos); desenvolver a informação nutricional

sobre os produtos e propor serviços para ajudar e guiar os consumidores para os melhores hábitos alimentares;

- Desafio Econômico: Melhorar a performance da escuta e da satisfação dos clientes; antecipar as futuras tendências de consumo; avaliar a satisfação e as expectativas dos consumidores afim de adaptar constantemente a oferta, a distribuição ou o serviço de restauração.

Em relação à estes desafios ligados ao eixo “Consumo”, na tabela 8.6 são apresentados alguns números do Grupo A.

Tabela 8.6 - Desafio Consumo

Desafios	Pilhas e baterias coletadas nas lojas na França	Taxa de redução de toneladas de sacos descartáveis distribuídos	Dossiers tratados pelo serviço do consumidor
Quantidade	274 toneladas	41%	29.825

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A (documento número 1) e documento número 10.

Além dos engajamentos e do conjunto de desafios, o Grupo desenvolveu uma carta ética¹⁸ (principalmente voltada para a área de compras) que procura seguir algumas das recomendações de organismos internacionais como a *Universal Declaration of Human Rights* (UDHR), a *Convention on the Rights of the Child* (UNICEF), a *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (ILO) e a SA 8000 de 2001.

Foram definidos critérios que devem ser respeitados pelos fornecedores, assim como, na relação do Grupo com os fornecedores. Estes são:

- a) Proibição de Trabalho infantil;
- b) Proibição de Trabalho forçado;
- c) Proibição de punições através de abusos físicos ou morais;
- d) Proibição de Discriminação;
- e) Liberdade de associação e direito coletivo de barganha;
- f) Horário de trabalho definido segundo as leis de cada localidade;
- g) Remuneração de acordo, ao menos, com o mínimo legal de cada localidade;
- h) Garantia de higiene, saúde e segurança.

¹⁸ As informações apresentadas nesta sub-seção são oriundas da análise dos documentos número 9, referente a este Grupo, devidamente indicado no Apêndice I.

8.2.3 Atuação do Grupo A no País Sede (França)

Por ser a sede do Grupo A, a França é o país onde uma série de projetos e ações ligados ao desenvolvimento sustentável são desenvolvidos pioneiramente, para depois serem repassados para outras unidades do Grupo. Assim, apresenta-se aqui um conjunto de objetivos ambientais, sociais e econômicos que vem balizando a atuação do Grupo na França, assim como, a participação da França em alguns dos indicadores internacionais utilizados pelo Grupo.

8.2.3.1 Objetivos desenvolvidos pelo Grupo

O Grupo A tem procurado desenvolver, de forma mais formal, alguns objetivos ligados às dimensões ambiental, social e econômica, desde 2002. Estes objetivos vem sendo aprimorados ao longo dos últimos anos, constituindo em 2005, um conjunto de objetivos¹⁹ com determinadas ações, em cada uma destas dimensões.

Em relação aos objetivos ambientais, atualmente, o Grupo tem trabalhado 5 objetivos principais: Gestão Ambiental; Luta contra as Mudanças Climáticas; Otimização Logística; Gestão de Dejetos; Prevenção de Riscos Ambientais.

Na gestão ambiental, o Grupo tem a preocupação de difundir sua política e seus objetivos ambientais para todos os funcionários franceses. Isto vem sendo feito através da distribuição de cadernos especiais sobre o tema, para todos os funcionários, em cada loja do Grupo.

A luta contra as mudanças climáticas vem sendo desenvolvida através da realização de um balanço de carbono das atividades realizadas pelo Grupo na França, da elaboração de um plano de redução de gases de efeito estufa, da adaptação e teste de técnicas de iluminação mais econômicas nas lojas de proximidade, além da realização de projetos piloto (em algumas cidades) para a utilização de carros movidos à gás natural nas distribuições realizadas na zona urbana.

¹⁹ As informações apresentadas nesta sub-seção são oriundas da análise dos documentos número 1, 4, 5 e 6, referentes a este Grupo, devidamente indicados no Apêndice I.

Já a otimização logística vem sendo buscada através da implementação do sistema de “tracking” em veículos fora de contrato, assim como na formação em segurança e qualidade de condutores de parceiros em transporte.

A gestão de dejetos vem sendo desenvolvida com a meta de estender o perímetro das convenções de dejetos para todas as lojas do Grupo até 2010. Além disso, ações como a adaptação das convenções de dejetos para as necessidades das lojas de proximidade, a realização de testes para a triagem de dejetos fermentados, o desenvolvimento da consciência para a reciclagem de pilhas e acumuladores, a troca de sacos plásticos gratuitos por sacos recicláveis, e incentivar o desenvolvimento de uma cadeia de reciclagem para produtos eletroeletrônicos vem também sendo desenvolvidas.

Por fim, a prevenção de riscos ambientais vem sendo trabalhada através da melhoria da infraestrutura das lojas e de seu maquinário.

O Quadro 8.1 resume este conjunto de objetivos ambientais, assim como o seu *status* de realização em 2005.

Objetivo	Status em 2005
Gestão Ambiental	Projetos já Realizados
Luta contra as Mudanças Climáticas	Projetos já Realizados
Otimização Logística	Projetos Realizados e em via de Realização
Gestão de Dejetos	Projetos Realizados e em via de Realização
Prevenção de Riscos Ambientais	Projetos Realizados e em via de Realização

Quadro 8.1 - Objetivos Ambientais do Grupo A

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 1).

Já em relação à dimensão social, o Grupo tem se concentrado em 4 objetivos principais: Gestão de Carreiras; Diversidade e Igualdade de Chances; Integração de Trabalhadores Deficientes; e Saúde e Segurança.

Na gestão de carreiras, o Grupo tem procurado definir adequadamente as funções de seus funcionários, visando adaptar-se a realidade do setor. A formação contínua dos funcionários além da elaboração de um plano para gestão da carreira dos seniores, são outras das ações que vem sendo desenvolvidas.

A diversidade e igualdade de chances é trabalhada através da utilização de ferramentas que meçam a diversidade dentro do Grupo, além de acordos de igualdade entre homens e mulheres e acordos de igualdade de oportunidade para os diversos grupos de trabalhadores.

A integração de trabalhadores deficientes vem sendo desenvolvida principalmente através da sensibilização das chefias. A análise e a aplicação das legislações dos diversos

países onde atua o Grupo, no que tange aos trabalhadores deficientes, está nos planos do Grupo, mas ainda não é realizada.

Já a saúde e segurança vem sendo trabalhada através da busca por reduzir as taxas de acidente de trabalho e de gravidade nos acidentes de trabalho. Isto vem sendo buscado através do estudo das causas dos acidentes, além da sensibilização das chefias.

O Quadro 8.2 resume este conjunto de objetivos sociais, assim como o seu status de realização em 2005.

Objetivo	Status em 2005
Gestão de Carreiras	Projetos em via de Realização
Diversidade e Igualdade de Chances	Projetos Realizados e em via de Realização
Integração de Trabalhadores Deficientes	Projetos Realizados e em via de Realização
Saúde e Segurança	Projetos em via de Realização

Quadro 8.2 - Objetivos Sociais do Grupo A

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 1).

Por fim, os objetivos econômicos vem sendo trabalhados pelo Grupo ligados diretamente ao comércio responsável e solidário. Neste sentido, as diversas ações estão concentradas atualmente em 5 grandes objetivos: Qualidade e Segurança dos Produtos; Produtos que respeitam os homens e o meio-ambiente; Relações com os Fornecedores; Ética Social; e Política da Cidade e da Solidariedade.

Em relação a qualidade e segurança dos produtos, o Grupo procura avançar na inserção de seus fornecedores em um sistema de rastreabilidade (83% inseridos em 2005).

O desenvolvimento de produtos respeitosos dos homens o do meio ambiente vem sendo trabalhado principalmente através do reflorestamento e da exigência de produtos de madeira certificados pela *Forest Stewardship Council* (FSC).

As relações com fornecedores vêm sendo desenvolvidas principalmente através dos treinamento dos compradores para negociarem com pequenos e médios fornecedores, estabelecendo negociações mais justas com os mesmos.

A ética social vem sendo trabalhada principalmente através da sensibilização e de auditorias junto aos fornecedores. Busca-se que os mesmos apropriem-se dos princípios da carta ética do Grupo, no momento de produção e venda de seus produtos. Um forte trabalho com fornecedores chineses vem sendo desenvolvido neste sentido.

Por fim, a política da cidade e da solidariedade vem sendo desenvolvida através da inserção de jovens diplomados de regiões pouco favorecidas, além do estabelecimento de parcerias para realização de trabalhos junto à crianças em necessidade.

O Quadro 8.3 resume este conjunto de objetivos econômicos, assim como o seu status de realização em 2005.

Objetivo	Status em 2005
Qualidade e Segurança dos Produtos	Projetos já Realizados
Produtos Respeitosos dos Homens e do Meio Ambiente	Projetos Realizados e em via de Realização
Relações com os Fornecedores	Projetos já Realizados
Ética Social	Projetos Realizados e em via de Realização
Política da Cidade e da Solidariedade	Projetos Realizados e em via de Realização

Quadro 8.3 - Objetivos Econômicos do Grupo A

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 1).

8.2.3.2 Indicadores de Sustentabilidade

O Grupo A apresenta dados desde 2002 (ano que iniciou o desenvolvimento de relatórios de desenvolvimento sustentável) com a evolução de alguns de seus principais indicadores de sustentabilidade. Estes indicadores são medidos em todos os países em que o Grupo possui atuação e são divididos em indicadores ambientais, econômicos e sociais. Ressalta-se aqui a evolução de alguns destes indicadores na França (Tabela 8.7).

É interessante ressaltar que nos diferentes indicadores não existe uma regularidade de avanço nos resultados. Observa-se que os resultados variam, melhorando ou piorando, de um ano para o outro. Não há um movimento de evolução constante para o que se poderia considerar como mais sustentável. Em cada ano, o Grupo teve que jogar entre melhorias em um indicador e déficits em outros. Como exemplo, o consumo de água do Grupo era menor em 2002 que em 2005, assim como o consumo de energia elétrica e de energia de origem no gás. Por outro lado, a quantidade de auditorias de qualidade em fornecedores e nas lojas aumentou no mesmo período, assim como o número de funcionários formados em segurança. Estes resultados podem estar ligados à vários fatores como o expansão do Grupo, ou um foco maior nas atividades de segurança e qualidade. O interessante é observar este paradoxo entre os indicadores de cada dimensão, mostrando um pouco o jogo que o Grupo faz entre os referenciais financeiro e sustentável, conforme propõe Martinet e Reynaud (2004). Comparando com a tabela 8.1, percebe-se que lá também, os resultados em termos de faturamento e resultado líquido vem variando de 2002 à 2005, assim como acontece com os indicadores da tabela 8.7.

Tabela 8.7 – Indicadores do Grupo A na França

Indicadores	Unidade	2002	2003	2004	2005
AMBIENTAL					
Consumo energético de eletricidade	MWh	1.038.328	1.077.340	1.129.331	1.237.824
Consumo energético de gás natural	MWh	85.302	98.575	137.168	123.614
Consumo de água	m3	1.778.805	2.184.732	2.283.207	2.009.708
Quantidade de dejetos coletados seletivamente	tonelada	35.000	22.671	22.769	37.672
ECONÔMICO					
Número de auditorias de qualidade de fornecedores	Número	1.221	1.423	1.423	1.589
Número de auditorias de qualidade em lojas	Número	2.048	1.194	2.070	2.120
SOCIAL					
Mulheres contratadas	%	-	67	67	67
Rotatividade de funcionários CDI	%	17,38	17	16	15,2
Quota de empregados deficientes	%	-	7,87	8,01	8,38
Número de reuniões com os representantes dos funcionários	Número	7.031	8.186	9.426	10.597
Taxa de frequência de acidentes de trabalho/milhão de horas trabalhadas	Número	-	51,82	50,20	48,11
Número de funcionários formados em segurança	Número	4.325	5.344	5.991	6.409
Número médio de horas de formação por funcionário	horas	7,4	8	7,3	7,3
Montante total de doações	Euros	5.374.000	5.400.511	5.224.596	4.986.589

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 1).

8.2.4 A Atuação do Grupo A através da Filial Brasileira

O Grupo A possui participação acionária na Filial²⁰ brasileira desde 1999. Atualmente, o Grupo tem participação de 50% no capital votante desta Filial. Entretanto, a mesma já possuía uma longa trajetória antes da entrada do Grupo A, o que se reflete em um importante histórico no mercado brasileiro e uma importante e também histórica atividade social nas

²⁰ Embora não seja proprietário de 100% do capital de sua representante no Brasil, considera-se aqui, esta representante como uma Filial do Grupo A.

comunidades onde está inserida. Na seqüência são apresentados o histórico da Filial brasileira, assim como alguns de seus principais números e alguns de seus principais projetos voltados à sustentabilidade.

8.2.4.1 Histórico da Filial Brasileira²¹

Embora a relação do Grupo A com a Filial brasileira só comece à partir de 1999, o Grupo brasileiro já possuía uma longa tradição no setor varejista.

Em 1948, o idealizador da Filial no Brasil, imigrante português, funda uma doceira já com o nome atual do que viria à se tornar a Filial brasileira. Com o desenvolvimento dos negócios, quatro anos mais tarde, em 1952, já existiam duas Filiais. Em 1959, é inaugurado o primeiro supermercado da rede que, já em 1965, após a incorporação de outra cadeia, chegava a 11 lojas. No ano seguinte, é inaugurada em Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo.

Em 1968, quando a rede já era composta por 64 lojas, foi criada a Divisão Internacional, fazendo com que as lojas chegassem a Portugal, Angola, e Espanha. Na década de 70, a Companhia passou por uma grande expansão, com aquisições e com a inauguração da primeira geração de hipermercados do país.

Em 1978, mais redes de supermercados são adquiridas. A Companhia, pioneira na criação de novos modelos para atender aos diferentes segmentos da sociedade, em 1979, inaugura uma rede específica, com um conceito de lojas despojadas, com um número reduzido de itens e preços muito competitivos, voltadas para a população de baixa renda.

A década de 80 marca uma maior diversificação dos negócios da Companhia. Além de mais aquisições, são inaugurados, em 1980, as duas primeiras lojas que adotaram um conceito de grandes depósitos de produtos alimentícios, e que alcançaram muito sucesso. Logo mais nove lojas do tipo são inauguradas. No final da década, em 1989, a empresa começa a atuar fortemente no cenário dos hipermercados de segunda geração com a criação de outra rede de lojas, que além de operarem com grandes áreas de vendas, oferecem tecnologia de ponta e uma ampla gama de produtos.

²¹ As informações apresentadas nesta seção são oriundas da análise do documento número 53, referente a esta empresa, devidamente indicado no Apêndice I.

Num processo de resgate da eficiência perdida em seu rápido crescimento, a Companhia começou os anos 90 fazendo uma enorme reengenharia, norteada pela concentração de seus negócios no varejo alimentício. Ao final deste processo, a Companhia passou a operar com 4 formatos de loja, cada uma delas com uma diferente forma de atuação no mercado.

As reformas econômicas implementadas no Brasil, em 1994, incluindo a introdução do real como moeda brasileira e a drástica redução das taxas de inflação, resultaram em um crescimento sem precedentes do mercado de consumo local, e proporcionou oportunidades de crescimento.

Com o objetivo de obter fundos para financiar sua expansão, o Grupo organizou uma oferta pública inicial, em outubro de 1995, na qual obteve US\$ 112,1 milhões, sendo a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa. Nesta oferta, em maio de 1997, captaram-se US\$ 172,5 milhões.

Em 1997, iniciou-se a substituição do modelo de operação independente de lojas, por um sistema mais centralizado, com a responsabilidade pelas compras sendo transferida para a divisão comercial. A distribuição e outras funções administrativas também foram centralizadas, visando obter economias de escala. Estas mudanças fortaleceram o poder de barganha da Companhia frente aos fornecedores com relação a preço e prazos para pagamento.

Em 1998, com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas no ambiente de crescimento econômico no Brasil, a Companhia decidiu ajustar o formato de suas lojas de acordo com as expectativas e necessidades de diferentes segmentos da população. A aquisição de outra rede representou um passo decisivo na concretização do plano de segmentação do mercado, já que o mesmo possuía uma marca, imagem e modelo operacional focado em custo. Ao mesmo tempo, este formato permitiu a Companhia atingir o segmento de renda mais baixa da população brasileira, cada vez mais importante.

Em fevereiro de 1999, a Companhia adquiriu mais uma rede de supermercados, composta por 37 supermercados e 1 hipermercado. Esta foi a grande aquisição do ano para a Companhia, já que a integração desta nova rede se traduziu no imediato aumento da participação de mercado e da receita no Estado de São Paulo. Em agosto de 1999, a Companhia anunciou a admissão do Grupo A, uma grande rede francesa, como sócio e parceiro estratégico. A associação ocorreu através de uma emissão de debêntures conversíveis em ações preferenciais, seguida de uma subscrição privada de ações.

Os principais investimentos da Companhia em 2000 foram direcionados para aquisições, reformas, conversões e abertura de novas lojas, o que fez o Grupo superar as metas de crescimento estabelecidas para o ano. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas que atingiu mais de 815 mil metros quadrados em Dezembro de 2000.

Através das aquisições, o Grupo reforçou o posicionamento de sua bandeira mais voltada para os consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e consolidou sua bandeira mais voltada para os consumidores de alto poder aquisitivo, em praças onde já possuía forte presença.

Em 2000, a Companhia também reforçou sua estrutura de distribuição e de tecnologia. Foram abertos 3 novos centros de distribuição no Estado de São Paulo, além de Depósitos Regionais em Brasília, Curitiba e Fortaleza, totalizando uma área de distribuição de cerca de 350.000 m² no final do ano. No mesmo ano, a Companhia também investiu na construção de um novo Centro de dados, baseado em um tipo de infraestrutura líder mundial em sistemas de armazenamento de dados. Com este investimento, a Companhia encerrou 2000 com uma sólida infra-estrutura em tecnologia da informação, sustentada por uma capacidade de armazenamento de dados de 25 terabytes, com elevados níveis de eficiência, segurança e flexibilidade para o crescimento futuro.

Em 2001, a Companhia adquiriu mais 26 lojas de mais uma rede, no Estado do Rio de Janeiro. Em junho de 2002, a Companhia adquiriu outra rede com 60 lojas em operação em 16 municípios do Estado de São Paulo, incluindo a capital, e com um faturamento bruto de 0,38 bilhão de euros²², em 2001. Outro fato importante do ano foi a reintegração, em junho, de 12 lojas, em Recife (PE), que possuíam uma área total de vendas de 11.840 m² e apresentou faturamento bruto de 47 milhões de euros²³, em 2001.

Em dezembro de 2003, assinou-se uma carta de intenção para uma associação com outra rede varejista, o que lhe permitiu uma importante expansão no Estado do Rio de Janeiro. Em 2004, o Grupo celebra um acordo de *joint venture* com o setor financeiro, para constituir uma nova instituição financeira, diversificando ainda mais seus negócios.

²² Convertido de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

²³ Convertido de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

8.2.4.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira

Diante deste histórico de aquisições e evoluções do Grupo A Brasil²⁴, atualmente, o Grupo possui 534 lojas em 15 Estados Brasileiros, contanto com cerca de 61 mil colaboradores e com um faturamento, em 2005, de 6,19 bilhões de euros²⁵ e uma participação de mercado de 15,2%, o que a coloca como o maior Grupo varejista do Brasil.²⁶

As atividades do Grupo A Brasil se espalham por grande parte do território nacional, estando distribuídas conforme mostra a Tabela 8.8.

Tabela 8.8 - Distribuição de lojas do Grupo A Brasil pelo território nacional

Estados	Grupo A Brasil (Dezembro 2005)
São Paulo	366
Rio de Janeiro	107
Ceará	22
Paraná	10
Brasília	19
Pernambuco	10
Paraíba	6
Piauí	3
Bahia	3
Minas Gerais	3
Goiás	3
Mato Grosso do Sul	1
Rio Grande do Norte	1
Sergipe	1
Alagoas	1
Total de Lojas	556
Área de Vendas (m2)	1.206.254

Fonte: Relatório Anual 2005 Grupo A Brasil (documento número 74).

Distribuído por todos estes Estados nacionais, o Grupo A Brasil, ao longo dos últimos anos, tem procurado desenvolver e mensurar suas ações ligadas as 3 dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental). É interessante acompanhar a evolução dos indicadores sociais e ambientais desde o ano de 2002, conforme apresentado na Tabela 8.9.

Observa-se que o Grupo manteve nos últimos anos o percentual de investimento de sua receita líquida nos indicadores sociais internos e nos indicadores ambientais. No entanto, os indicadores sociais externos passaram a representar uma parcela menor dos investimentos nos últimos anos. Além disso, observa-se também que o investimento nos indicadores sociais é bem mais significativo que os investimentos nos indicadores ambientais, o que sugere uma

²⁴ A partir deste momento, a companhia brasileira passa a ser chamada de Grupo A Brasil.

²⁵ Convertido de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

²⁶ Fonte: Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (Documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

tendência do Grupo em valorizar, até agora, ações de cunho social, em sua estratégia de desenvolvimento sustentável.

Tabela 8.9 - Evolução do investimento ambiental e social do Grupo A Brasil

Indicadores	2002		2003		2004		2005	
	Valor em euros	%RL	Valor em euros	%RL	Valor em euros	%RL	Valor em euros	%RL
Indicadores Sociais Internos	168.468	5	191.827	5	220.670	5	240.209	5
Indicadores Sociais Externos	313.155	9	360.373	9	202.263	4	238.938	4
Indicadores Ambientais	482	0	757	0	1.471	0	1.220	0
Receita Líquida (RL)	3.636.411		4.156.284		4.832.698		5.158.998	

Fonte: Relatório Anual 2002, 2003, 2004, 2005 Grupo A Brasil (documentos número 71, 72, 73 e 74)²⁷

Outros interessantes números do Grupo A, no Brasil, dizem respeito a diversidade em sua gestão de recursos humanos. A Tabela 8.10 mostra uma evolução, desde 2002, de alguns indicadores ligados à diversidade.

Tabela 8.10 - Indicadores de Diversidade do Grupo A Brasil

Indicadores	2002	2003	2004	2005
Número de empregados acima de 45 anos	3.500	2.938	4.961	3.691
Número de mulheres na empresa	27.329	25.385	30.823	28.646
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	24,39	22,01	18,27	18,84
Número de negros que trabalham na empresa	18.553	17.755	17.634	20.560
% de cargos de chefia ocupados por negros	10	10,49	14,43	12,91
Número de portadores de deficiências ou necessidades especiais	Não Disponível	Não Disponível	330	485

Fonte: Relatórios Anuais 2002, 2003, 2004, 2005 Grupo A Brasil (documentos número 71, 72, 73 e 74)

Destes indicadores ressalta-se que não existe uma evolução contínua para o aumento constante da participação de mulheres ou negros nos cargo de chefia ou na incorporação de funcionários com mais de 45 anos. Na verdade, o Grupo oscila ao longo dos anos, aumentando e diminuindo sua performance nestes indicadores, de acordo com a realidade de cada ano. Aqui se reforça mais uma vez a posição de Martinet e Reynaud (2004) ao considerarem o desenvolvimento sustentável como um constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável, no qual as empresas, mesmo que tentem avançar do primeiro para o segundo, estão constantemente jogando entre os dois, seja dentro de um projeto ou ação, seja entre os projetos e ações, de acordo com suas necessidades.

8.2.4.3 Principais Eixos de Atuação Sustentável da Filial Brasileira²⁸

Para chegar em alguns destes números apresentados anteriormente, o Grupo A Brasil desenvolve seus projetos ligados ao desenvolvimento sustentável através de 5 eixos principais de compromisso: Nossa Gente; Varejo Responsável; Desenvolvimento Social; Esporte e Cultura; e Meio Ambiente. Estes 5 eixos estão associados à alguns *stakeholders* que são considerados chave para o Grupo.

O compromisso com a Nossa Gente se reflete no compromisso do Grupo com seus colaboradores e com os familiares dos mesmos. Benefícios diversos, educação continuada, saúde, qualidade de vida e incentivo à diversidade são algumas das principais ações desenvolvidas pelo Grupo visando estimular os seus colaboradores. O incentivo à diversidade se tornou um forte projeto do Grupo para a inclusão social, uma vez que oportunidades são dadas para *trainees* (jovens em começo de carreira), mas também para jovens aprendizes (jovens à partir de 16 anos que são treinados nas lojas), pessoas na terceira idade (profissionais com mais de 55 anos), mulheres em geral e até mesmo ex-internos da FEBEM que recebem uma oportunidade no Grupo através de um projeto realizado com uma ONG local.

O compromisso com o Varejo Responsável se reflete numa maior atenção aos clientes, consumidores, fornecedores e parceiros em geral. A atuação junto aos clientes e aos fornecedores é a grande protagonista no desenvolvimento de práticas de varejo responsável. Busca-se adotar uma postura ética que permeia ações ligadas à aquisição de produtos de qualidade, a parceria com fornecedores, o diálogo transparente com os *stakeholders* e a utilização das lojas como palco de causas sociais. Dentre os programas desenvolvidos pelo Grupo, destaca-se o programa Caras do Brasil que busca desenvolver relações comerciais com fornecedores de comunidades pouco favorecidas no país. Para tanto, as exigências feitas pelo Grupo incentivam a profissionalização dos mesmos (apoiada pelo Grupo), permitindo que eles se desenvolvam através de critérios de negociação mais flexíveis para estes fornecedores.

O compromisso com o Desenvolvimento Social é trabalhado principalmente junto com as comunidades, os governos e a sociedade em geral. O Grupo procura se posicionar como um alavancador do desenvolvimento sustentável no Brasil, buscando para isto, se aproximar das

²⁷ Valores convertidos de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

²⁸ Fonte no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

comunidades situadas no entorno de suas lojas (visando principalmente a promoção da cidadania) e se aproximar dos governos para ajudá-los no desenvolvimento e aplicação de políticas públicas. Neste sentido, um trabalho bastante significativo é realizado pelo Instituto formado pelo Grupo, que trabalha com a educação para crianças e adolescentes, em casas especializadas na preparação humana e profissional destes cidadãos.

O compromisso com o Esporte e a Cultura se reflete numa maior atenção à comunidade e a sociedade em geral. O Grupo realiza e apóia iniciativas visando: promover o acesso à cultura para a população; e incentivar a prática de esporte em prol da melhoria da qualidade de vida. São desenvolvidas ações de acordo com o perfil do público que frequenta cada tipo de loja. Desta forma, do ponto de vista cultural, diversos eventos musicais são apoiados assim como atividades ligadas ao cinema. Já ligado ao esporte, alguns atletas nacionais são patrocinados e incentivados, além do patrocínio para alguns eventos esportivos e a coordenação de campanhas de incentivo ao esporte, como algumas caminhadas que são organizadas junto à seus clientes e a população em geral.

O compromisso com o Meio Ambiente é trabalhado principalmente junto com a sociedade em geral e com as entidades ligadas ao meio ambiente. O Grupo trabalha esta questão de uma forma transversal, através de suas diversas operações, desde a construção de novas lojas que respeitem o meio ambiente até a conscientização dos consumidores e o descarte adequado dos resíduos provenientes dos próprios produtos que comercializa. Ações junto à vizinhança local, antes da abertura das lojas, projetos de economia de energia, implantação de estações de reciclagem, utilização de sacolas retornáveis e incentivo ao consumo consciente estão entre as principais ações desenvolvidas pelo Grupo na área ambiental.

O Quadro 8.4 resume os principais *stakeholders* implicados em cada um destes 5 eixos de ações do Grupo no Brasil, assim como, algumas de suas principais ações.

Eixos de Ação	Principais Stakeholders	Principais Ações
Nossa Gente	Colaboradores e Familiares.	Benefícios Diversos; Educação Continuada; Saúde, Qualidade de Vida; Incentivo a Diversidade.
Varejo Responsável	Clientes, Consumidores, Fornecedores, Parceiros em Geral.	Postura ética na aquisição de produtos e na relação com os fornecedores; diálogo com os <i>stakeholders</i> ; Programa Caras do Brasil.
Desenvolvimento Social	Comunidades, Governos e Sociedade em Geral.	Aproximação com as comunidades do entorno das lojas; parceria com os governos para o desenvolvimento e implantação de políticas públicas; Instituto do Grupo.
Esporte e Cultura	Comunidade e Sociedade em Geral.	Incentivo à projetos musicais e de cinema; patrocínio de atletas e de competições; campanhas de incentivo para a prática de esporte.
Meio Ambiente	Sociedade em Geral e Entidades ligadas ao Meio Ambiente.	Construção de lojas que respeitem o meio ambiente; Estações de reciclagem nas lojas; incentivo ao consumo consciente; incentivo ao uso de sacolas retornáveis.

Quadro 8.4 - Resumo dos Stakeholders e das principais Ações por eixo de atuação do Grupo A Brasil

Fonte: Relatório Anual 2005 do Grupo A no Brasil (documento número 74)

8.2.5 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial

Após a apresentação de algumas características gerais do Grupo A, assim como da política geral de desenvolvimento sustentável aplicada pelo Grupo (internacionalmente, localmente na França e localmente na Filial brasileira), busca-se aqui, explicitar algumas das características que emergiram do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Conforme já foi dito anteriormente, os estudos de caso no Grupo A e também no Grupo B (será apresentado na próxima seção) mostraram que das 4 temáticas que haviam emergido das entrevistas junto aos *experts* (Governança Empresarial, Relações com os Stakeholders, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional), a temática *stakeholders* poderia ser considerada na relação diferenciada que se estabelece entre a Matriz e a sociedade no país sede (França), a Filial e a sociedade no país de atuação (Brasil) e a Matriz, internamente com suas diferentes Filiais e com seus *stakeholders* globais. Os *stakeholders* ocupam um papel fundamental na inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia dos Grupos, assim como sugerido em Steurer *et al.* (2005).

Considerando a relação Matriz/Filial à partir destes 3 níveis, as entrevistas realizadas e alguns dos documentos analisados propiciaram a emergência de alguns elementos ligados à cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem

Organizacional) além de alguns *insights* propositivos (seguindo a postura de concepção adotada, aceitando a interação do pesquisador e o seu trabalho inventivo, através da sugestão dos *insights*) do pesquisador, de possíveis relações teóricas, ou mesmo de possibilidades de ação, que são também explicitados e apoiarão a construção das proposições no próximo capítulo.

Sendo assim, na seqüência, estes elementos são explicitadas a partir de trechos de falas extraídas das entrevistas realizadas junto aos gestores do Grupo A, assim como de documentos internos utilizados para as análises.

8.2.5.1 Governança Empresarial

A compreensão da estrutura de governança empresarial do Grupo A, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável e (2) Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders.

Estas características emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pela Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável, na relação entre a Matriz com suas Filiais ressalta-se que o Grupo adotou uma abordagem transversal para tratar desta temática. Existe a figura do diretor de desenvolvimento sustentável (responsável por aglutinar informações referentes ao tema e mobilizar os diferentes atores para os diversos projetos), mas fundamentalmente, foi criado um comitê de desenvolvimento sustentável, composto por especialistas de diversas áreas do Grupo, inclusive nos diversos países onde o Grupo atua. Os entrevistados AF1, AF2 e AF3 ressaltam esta estruturação para a área.

Para isto, não se criou uma estrutura central muito forte, mas se criou um comitê de desenvolvimento sustentável. Este comitê de desenvolvimento sustentável possui hoje, 40 *experts* na França e 10 *experts* internacionais. Estes *experts* são pessoas do Grupo que possuem experiência em alguma área específica e que desempenham uma dupla função...na verdade, estes *experts* foram selecionados pois eles tinham experiência em uma área particular. (Entrevistado AF1)

É preciso tentar organizar um pouco o conjunto, portanto é por isto que nós criamos o cargo de responsável pelo desenvolvimento sustentável e, para tentar organizar, de

coordenar, tudo o que se fazia no Grupo, e nós adotamos um modelo bastante diferente do que é adotado por diversas empresas [...] muitas empresas têm um diretor de desenvolvimento sustentável, e eles têm uma equipe de desenvolvimento sustentável que é assalariada e que trabalha nisto todo o tempo [...] nós, nós temos só uma pessoa que é o diretor de desenvolvimento sustentável, que é assalariado e trabalha todo o seu tempo nisto [...] no entanto, nós adotamos um modelo onde nós identificamos correspondentes, em todas as atividades do Grupo, pessoas que têm uma função, seja compradores, comercial ou outras, eles todos têm uma função, mas além disso, eles são correspondentes do desenvolvimento sustentável, para suas atividades [...] então foi assim que nós criamos um grupo com um pouco mais de 40 pessoas e que representa o conjunto de atividades do Grupo, inclusive internacionalmente. (Entrevistado AF2)

Eu acho que a forma do Grupo A é muito inteligente, de associar todas as áreas que fazem parte de componentes do desenvolvimento sustentável, mas pessoas que possuem responsabilidade operacional e funcional sobre uma área que eles conhecem. (Entrevistado AF3)

Conforme bem lembra o entrevistado AF3, esta estrutura transversal com um comitê de desenvolvimento sustentável propicia uma maior legitimidade na disseminação dos valores e dos projetos voltados para o desenvolvimento sustentável, nas diferentes áreas e países. As informações são disseminadas por alguém que faz parte destas áreas e países e não por alguém que é externo a determinada área ou país.

Nós temos pessoas que são conhecidas em suas áreas e para falar de desenvolvimento sustentável eles têm a legitimidade [...] eu falo de desenvolvimento sustentável, quando eu falo para minha diretoria de recursos humanos sobre desenvolvimento sustentável, eles me escutam, pois eu sou também encarregado dos recursos humanos internacionais e pois este tema é obrigatório na área de recursos humanos [...] portanto, se eu crio apenas um responsável pelo desenvolvimento sustentável na França, eu não estou certo que eles irão escutá-lo da mesma forma [...] e isto é verdade também para o conjunto de meus colegas, eles falam com o 'chapéu' do desenvolvimento sustentável [...] isto torna as coisas mais legítimas, e com isto, nós estamos certos que o desenvolvimento sustentável vai irrigar as diferentes áreas do Grupo. (Entrevistado AF3)

O Grupo tem procurado também desenvolver as relações nesta área através da mobilidade de funcionários, conforme sugerido em Harzing (2001) Edstrom e Galbraith (1977; 1994) e Beddi (2004). Esta mobilidade tem se dado através de seminários internacionais internos de algumas áreas ou mesmo, como é o caso atual na Filial brasileira, pela participação de representantes dos dois lados nos conselhos de administração do Grupo na França e da Filial no Brasil e em comitês de áreas, conforme lembra o entrevistado AB10.

Fizemos uma mudança no nosso sistema de governança, foram criados comitês [...] então o conselho de administração passou a ter 5 representantes do Grupo A, 5 representantes da Filial brasileira e 5 conselheiros independentes [...] então começou a haver também por parte da companhia, uma maior aproximação [...] porque de dois em dois meses nós temos executivos do Grupo A participando não somente do conselho, como dos comitês que foram criados [...] nós temos o comitê de RH do conselho, o comitê de inovação, o comitê de finanças e o comitê de novos negócios [...] e nestes comitês que tem de 5 a 6 representantes, normalmente são 2

representantes da Filial brasileira, 2 representantes do Grupo A e 2 conselheiros independentes [...] então esta aproximação tem se dado com muito mais intensidade [...] fazemos reuniões de planejamento estratégico anuais [...] o presidente do Grupo A vem para o Brasil [...] o presidente da Filial brasileira faz parte hoje do Conselho de Administração do Grupo A [...] também de 2 em 2 meses está presente no Grupo A [...] a gente tem tido muito mais intercâmbios (Entrevistado AB10)

Esta estrutura de tomada de decisão ganha algumas especificidades quando compreendida na atuação da Matriz na França e na atuação da Filial no Brasil.

Em suas diferentes lojas na França, o Grupo responsabiliza cada diretor de loja pela aplicação e disseminação dos projetos de desenvolvimento sustentável. Não existe uma pessoa em cada loja que se encarregue somente do desenvolvimento sustentável, conforme bem lembra o entrevistado AF1.

Na verdade é o gestor da loja que tem esta responsabilidade, assim como a responsabilidade de gerenciar toda a loja e, portanto, nós colocamos as ferramentas à disposição destes gestores [...] não existe responsáveis pelo desenvolvimento sustentável em cada loja [...] na verdade, nós não desejamos isto, nós desejamos que toda a gestão integre as noções do desenvolvimento sustentável, em sua gestão de todo o dia [...] portanto, se a gestão integrar as noções de desenvolvimento sustentável, nós teremos dado um grande passo [...] (Entrevistado AF1)

Já na Filial brasileira, a estrutura de tomada de decisão no que tange o desenvolvimento sustentável ganha uma especificidade a mais, uma vez que o Grupo A tem uma participação acionária recente nesta Filial, e a mesma já desenvolvia ações e projetos ligados ao desenvolvimento sustentável mesmo antes da entrada do Grupo A. Desta forma, as atividades desenvolvidas pela Filial no Brasil não seguiam as mesmas diretrizes do que é realizado pela Matriz na França e a área de desenvolvimento sustentável começa a ganhar uma nova estrutura, concentrando os principais projetos²⁹ no Instituto da Filial, ou seja, em uma estrutura formal com alguns funcionários responsáveis pela gestão destes projetos sustentáveis. Esta nova estrutura ficará ligada à área de Marketing da Filial, visando justamente garantir visibilidade para a área. Os entrevistados AB9 e AB11 ressaltam este caráter da área de desenvolvimento sustentável da Filial brasileira.

Nossa área de desenvolvimento sustentável não está constituída formalmente, nós estamos inclusive passando por uma reestruturação das atividades que nós realizamos nesta área, porque até hoje elas estavam acontecendo em áreas diferentes da empresa, ou em RH, ou em marketing, ou mesmo no Instituto, ou na área comercial, quer dizer, espalhadas pela empresa, sem necessariamente uma diretriz mais definida num sentido único, quero dizer, do desenvolvimento sustentável [...] elas aconteciam e acontecem ainda na empresa com uma excelência, voltadas para dentro de si mesmas, vamos dizer, elas são ações bem

²⁹ Conforme destacado nos documentos 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60 e 61 referentes à este Grupo, conforme apresentado no Apêndice I.

estruturadas, bem organizadas, são ações realizadas com qualidade, avaliadas nos seus custos e tudo mais, mas, acontecendo de forma independente dentro da empresa, não traz o devido reconhecimento e organização desta área de desenvolvimento sustentável. (Entrevistado AB9)

Agora nós vamos, é que toda a área de responsabilidade social ambiental está sendo estruturada [...] porque existia o Instituto que era uma coisa fora e o Caras do Brasil, até o ano passado, era estruturado dentro da área comercial, este ano eu estou dentro da área de marketing, assim como o Instituto, e agora está se estudando como é que vai ficar a colocação. (Entrevistado AB11)

Estas características da estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo A, mostram que o mesmo se aproxima mais do que Perlmutter (1984) chama de Multinacional policêntrica, tendo em vista que as decisões tomadas na Filial brasileira são resultado de uma importante preocupação com a realidade local, com a decisiva participação dos gestores da mesma. Do ponto de vista de sua estrutura para o desenvolvimento sustentável (Martinet e Reynaud, 2004), observa-se que nos níveis Matriz/Filial e Matriz/Local existe um comitê de desenvolvimento sustentável. Mesmo que este comitê seja internacional, suas atividades têm se concentrado mais fortemente nestes dois níveis. No entanto, até mesmo por sua estrutura de capital, a Filial brasileira se mostra bastante autônoma, tendo estruturada a área de desenvolvimento sustentável principalmente a partir do seu Instituto Social.

Além das características observadas na estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo, alguns *insights* propositivos sobre possíveis ações à serem desenvolvidas também emergiram a partir do pesquisador. A principal delas seria a inclusão de *stakeholders* locais (tanto no nível da Matriz na França como no nível da Filial no Brasil) e de *stakeholders* globais (no nível da relação entre Matriz e Filial) na estrutura de desenvolvimento sustentável do Grupo. Esta inclusão poderia ser entendida como uma expansão do conceito de mobilidade de pessoal, trabalhado na literatura sobre relação Matriz/Filial (HARZING, 2001; EDSTROM E GALBRAITH, 1977; 1994 e BEDDI, 2004), passando a englobar os *stakeholders* como potenciais atores para formar a estrutura da área ou do comitê de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.5 resume a discussão feita até aqui.

Níveis	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Direção e Estrutura Transversal (Comitê de Desenvolvimento Sustentável); - Definição de macro diretrizes globalmente e aplicação de projetos localmente.	Inclusão de <i>stakeholders</i> globais (de organizações da sociedade civil e de grandes ONGs internacionais) no comitê de desenvolvimento sustentável.
Matriz (stakeholders França)	- Cada diretor de loja é responsável pela aplicação de ações de desenvolvimento sustentável, sem um encarregado só para estas ações.	Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil, fornecedores, clientes, comunidades locais, ONGs, etc) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.
Filial (stakeholders Brasil)	- Re-estruturação da Área e concentração da gestão dos projetos no Instituto.	Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil e de ONGs nacionais) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.

Quadro 8.5 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo A

Em relação à segunda característica que emergiu da temática Governança Empresarial, ou seja, a Divisão de Ganhos entre os Diversos Stakeholders, ressalta-se que em nível global o Grupo vem procurando dividir seus resultados (e anunciar esta divisão) com seus principais *stakeholders*. Ao invés de se concentrar apenas na criação de valor aos *shareholders*, o Grupo tem procurado explicitar o quanto tem investido, ou redistribuído de seus ganhos com os *stakeholders*.

O relatório de desenvolvimento sustentável de 2005 (documento número 1) explicita que, mundialmente, o Grupo tem dividido seu resultado da seguinte forma, entre seus principais *stakeholders* (Tabela 8.11).

Tabela 8.11 - Divisão dos resultados financeiros do Grupo A

Principais Stakeholders	Como é Dividido	Valores (milhões de euros)
Clientes	Produtos de atividades ordinárias	23.051
Colaboradores	Salários e benefícios	2.393
Fornecedores	Compras	18.652
Acionistas, Bancos e Investidores	Dividendos e encargos financeiros	255
Obrigatórios	Doações e Contribuições Financeiras	5
Comunidades Locais, ONGs e Mundo Associativo	Impostos e Taxas	449
Poderes Públicos	Amortizações, provisões, etc	1.025
Reinvestimentos no próprio Grupo		

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 1)

Estes resultados mostram a tentativa do Grupo em explicitar a forma como está dividindo seus resultados com seus *stakeholders*, e que sua preocupação não está somente

focada nos *shareholders*. No entanto, seria interessante que o Grupo procurasse detalhar melhor como estes valores são revertidos em ações concretas para os *stakeholders* indicados, até como uma forma de mostrar que existe uma preocupação em cada vez mais repartir os ganhos com os diversos interessados. Porém, não somente os resultados financeiros podem ser divididos, como também as ações e projetos desempenhados pelo Grupo podem ser desenvolvidas, visando melhor remunerar um *stakeholder* ou beneficia-los de alguma outra forma. O entrevistado AF4 ressalta o trabalho que o Grupo precisa fazer junto aos seus acionistas para que os mesmos se conscientizem desta diferente forma de gerenciar os resultados da empresa. Ele ressalta o exemplo da economia de energia.³⁰

Portanto, quando nós entramos em uma lógica de economia de energia, isto é um pouco complicado, isto quer dizer que nós não vamos mais ter acionistas unicamente para lhes dizer, olha só, nós vamos consumir menos energia e tu vais fazer economias, ou seja, nós vamos lhe dizer que é preciso que eles invistam em tais e tais equipamentos e em contra partida, nós vamos lhes garantir uma performance equivalente, e um controle de suas faturas [...] para isto, leva um pouco de tempo [...] é uma lógica que se instala no centro da empresa, e também os investidores precisam se familiarizar com ela, progressivamente, uma vez que envolve um conceito que não está no coração do negócio que eles dirigem [...] mas para que eles se conscientizem que existem coisas à fazer [...] (Entrevistado AF4)

O entrevistado AF4 também ressalta a importante relação à ser desenvolvida com os clientes, também dentro de uma lógica de beneficiá-los e não somente de “utilizá-los” como uma potencial fonte de receita.

Por natureza, nós somos um contato com nosso consumidor, portanto eu acho que o conceito de desenvolvimento sustentável, ele está fortemente associado à existência do nosso negócio [...] seria suicídio de querer arruinar os nossos clientes, querendo vender nossos produtos por um valor muito caro, e também seria suicídio querer vender somente produtos importados, sob o pretexto de que eles são mais baratos [...] (Entrevistado AF4)

De forma mais geral e pensando em um posicionamento futuro para o Grupo, os Entrevistados AB9’ e AB10 ressaltam a importância de monitorar os interesses dos *stakeholders*.

A definição dos programas / ações realizadas pela empresa devem considerar as demandas e percepções dos diferentes *stakeholders*, que devem ser atendidas sem perder de vista o posicionamento das unidades de negócio, agregando valor às marcas do Grupo. Em outras palavras, deve haver um ‘cruzamento’ entre os interesses do negócio e os interesses dos públicos envolvidos, dentro da melhor ética empresarial de desenvolvimento econômico em sintonia com o desenvolvimento social e ambiental. (Entrevistado AB9’)

³⁰ Conforme destacado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo (documento número 1), conforme apresentado no Apêndice I.

Primeiro, eu acho que a iniciativa mais simples é *benchmarking*, trocar as melhores práticas [...] porque, eliminadas as diferenças culturais, eu acho que nós fazemos parte do mesmo *business* que é varejo, e varejo com rentabilidades cada vez menores, e nós temos que buscar formas alternativas de gerir, para que a gente possa ter todos os *stakeholders* a nosso favor [...] e daí vai a comunidade, os funcionários, os clientes, a sociedade [...] então, quando a gente fala de desenvolvimento sustentável, a gente está falando de equilíbrio de interesse de todas as partes envolvidas, para mim, isto é o desenvolvimento sustentável, garantir o equilíbrio [...] então, eu acho que primeiro é a gente poder ter fóruns especiais para garantir as melhores práticas [...] (Entrevistado AB10)

Mais relacionado a atuação do Grupo na França, existem alguns projetos e ações implementados neste país, que também visam beneficiar alguns de seus principais *stakeholders*, em detrimento de uma potencial maior lucratividade. O entrevistado AF6 ressalta esta orientação para o desenvolvimento de alguns *stakeholders*, principalmente no que tange a relação com as comunidades locais na França, onde as lojas estão instaladas.³¹

A primeira coisa que nos interessou foi os bairros onde nós estávamos instalados [...] mas é claro [...] ou nós fechamos as lojas, ou [...] nós fizemos a escolha por viver corretamente juntos com a população [...] e esta população é também nosso cliente [...] (Entrevistado AF6)

Nós dizemos também que cada vez que vamos nos implantar sobre o território francês, uma nova implantação, nós vamos reservar postos à aqueles que são discriminados [...] existem pessoas que há bastante tempo fazem parte de auxílios desemprego [...] em resumo, nós tentamos fazer com que o desenvolvimento urbano e o desenvolvimento social possam se conjugar [...] (Entrevistado AF6)

O entrevistado AF8 salienta o importante trabalho que vem sendo realizado junto aos compradores do Grupo na França, a partir da Carta Ética, para que os mesmos passem a levar em consideração um melhor rendimento dos fornecedores, quando negociam com os mesmos. Tradicionalmente as áreas de compra de grandes varejistas são fortemente focadas na utilização do poder de barganha para obterem negociações mais vantajosas que gerem produtos mais baratos ao consumidor final. Porém, este tipo de relação pode levar alguns fornecedores a trabalharem em condições precárias e até mesmo deixarem de funcionar, uma vez que precisam praticar preços muito baixos. Neste sentido que o Grupo vem desenvolvendo um trabalho baseado em sua carta ética³² (apresentada anteriormente), visando a conscientização de seus compradores sobre a importância de estabelecer uma negociação que não seja baseada no preço mais baixo, mas no preço mais justo para os dois lados.

Quando eu digo ao comprador, você faz um negócio que consiste em ganhar dinheiro do fornecedor [...] eu estou de acordo [...] mas à partir de qual momento, tu podes saber se tu colocas em perigo o fornecedor e, portanto, ele também te

³¹ Conforme destacado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo (documento número 1), conforme apresentado no Apêndice I.

³² Conforme destacado nos documentos número 1 e 9, conforme apresentado no Apêndice I.

coloca em perigo, pois se o produtor não distribui o seu produto, tu não terá tido sucesso [...] portanto é tua a responsabilidade de considerar o impacto que tu tens sobre o fornecedor, na sua vida cotidiana e na vida de seus filhos [...] se você o estrangula, isto vai se traduzir em um certo número de desacordos, portanto, não me diga que é o teu patrão que te impõe de ser sempre agressivo, pois na minha opinião, é preciso que tu mesmo decidas onde tu deves parar [...] agora, se tu pensas que eu tenho razão, e tu continuas a fazer assim, isto vai te causar um problema, tu vais estar completamente em desacordo, portanto, me parece que tu precisas te colocar a questão se tu não queres parar com este trabalho e começar a fazer outra coisa, pois nós vamos pedir cada vez mais [...] a ética é se colocar uma questão e não forçosamente achar uma resposta, mas se colocar a questão [...] e depois, fazer a escolha [...] (Entrevistado AF8)

Outro importante trabalho que vem sendo desenvolvido pelo Grupo é o aconselhamento nutricional através de encartes e dicas nos produtos de marca própria. O entrevistado AF5 ressalta este projeto.³³

Nós fizemos um trabalho sobre todas as embalagens e nós desenvolvemos um encarte nutricional, portanto, na verdade, esta nova carta que é válida para todos os produtos de marca própria, nós realmente compartimentamos um pouco as informações na embalagem [...] nós desenvolvemos sobre todos os níveis de produtos de marca própria alimentar, para dar informações aos consumidores e para lhe dizer também, quantas vezes é preciso comer um produto [...] nós pegamos mensagens simples do Ministério da Saúde (França), e nós vamos acompanhar o cliente lhe dando o exemplo sobre o café da manhã, uma porção de queijo branco [...] portanto nós vamos acompanhar o consumidor lhe explicando qual é o interesse nutricional do produto, como ele deve consumi-lo e como reparti-lo durante o dia, e qual é o interesse pelo produto [...] e ao mesmo tempo, nós damos idéias de menu [...] nós desenvolvemos um guia onde nós desenvolvemos quais as necessidades das pessoas, porque as necessidades são diferentes dos homens e das mulheres [...] das crianças e dos esportistas [...] (Entrevistado AF5)

Este trabalho nutricional é realizado, tendo em vista uma preocupação sócio-econômica no país, uma vez que a obesidade é uma das importantes doenças do mundo moderno e acaba gerando uma série de problemas para o indivíduo e mesmo para o país, conforme lembra o entrevistado AF5.

Portanto, é verdadeiramente um problema preocupante, sobre o qual é preciso reagir, e nós percebemos que o problema, uma vez que ele é instalado na pessoa, nós temos muita dificuldade de resolvê-lo, portanto, é realmente no começo da infância que é preciso dar boas informações [...] uma vez que ele está instalado, este problema de peso, nós temos enormes problemas de gerenciá-lo [...] as pessoas que são obesas diminuem sua vida em 3 anos, em relação as outras pessoas, pois elas têm muito mais doenças cardíacas, respiratórias, problemas de câncer, e principalmente de câncer do tubo digestivo e, portanto, de tudo isto, isto faz com que a esperança de vida das pessoas diminua [...] existe um problema social, sócio-econômico [...] nós falamos de discriminação na população, em relação a diferentes origens religiosas, e atualmente, a obesidade é também um problema discriminatório, pois as pessoas, nós sabemos que elas arriscam de ficar doentes com mais freqüência, e por sua dificuldade de locomoção, elas têm dificuldades de

³³ Conforme destacado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo, documento número 1, conforme apresentado no Apêndice I.

se integrar na vida ativa [...] portanto, é por esta razão que este é realmente um problema do desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF5)

Neste sentido, o entrevistado AF5 ressalta o trabalho que foi realizado junto à nutricionistas para desenvolver ferramentas de controle nutricional que possam ser utilizadas facilmente pelos clientes das lojas. Além disso, foi colocada uma estrutura de atendimento (via telefone e site) à disposição dos clientes para se informarem sobre nutrição e saúde.

Nós temos, por intermédio de dois renomados nutricionistas franceses [...] eles desenvolveram uma ferramenta que é um cursor nutricional, que o Grupo A apoiou durante o seu projeto de desenvolvimento, e nós adotamos este cursor nutricional que é uma ferramenta muito simples, que nós vamos colocar no produto e vai permitir identificá-lo, de um ponto de vista nutricional, na sua categoria [...] é o princípio do cursor, isto se posiciona de um lado ou de outro [...] portanto, quando existe um prazer clássico, ele está no meio, quando existe um prazer de nutrição, é porque ele é mais interessante do ponto de vista nutricional, e quando ele tem um prazer calórico, isto significa que ele é mais rico e que é preciso estar atento ao seu consumo [...] (Entrevistado AF5)

Como eu aplico tudo isto, como eu consigo comer menos gordura, como eu consigo dar frutas e legumes para as crianças, então nós fizemos isto [...] depois, nós desenvolvemos uma central de atendimento [...] portanto, nós temos uma linha telefônica com um profissional da saúde [...] então, nós desenvolvemos esta ferramenta que permite ao consumidor telefonar e fazer questões sobre nutrição [...] nós desenvolvemos, além disso, no site, um princípio de treinamento, para tentar acompanhar, modificar o comportamento do consumidor, para o bom comportamento [...] o que quer dizer que o cliente vai fazer um balanço, como ele consome, em qual frequência e, a partir disto, nós vamos lhe acompanhar, ou seja, uma vez por semana, o consumidor vai receber em sua casa, um e-mail aonde nós vamos lhe dar muitas informações [...] (Entrevistado AF5)

No Brasil, a Filial tem também, historicamente, desenvolvido um trabalho de beneficiar seus diversos *stakeholders* através de suas ações e projetos. Um destes importantes trabalhos está ligado à diversidade na contratação, dando oportunidades para grupos excluídos das comunidades locais, como é o caso de idosos, mulheres, jovens e ex-detentos. Os entrevistados AB9 e AB10 ressaltam esta iniciativa.³⁴

E aí nós fizemos um projeto piloto na época, com 6 senhores e senhoras com mais de 60 anos, envolvemos a família, porque ela é a primeira que inibe este comportamento de integração social do idoso, a família quer a vizinha cuidando dos netos, foi um piloto super bem sucedido e foi incorporado nas práticas da companhia, e por ser uma empresa de muita visibilidade aqui em SP [...] nós temos hoje 36% de nossa população que tem entre 16 e 24 anos, então nós também fazemos uma inclusão do jovem no primeiro emprego, porque para trabalhar no varejo não exige experiência, a gente exigiu segundo grau completo e uma atitude de serviço ao cliente [...] então a gente começou a cuidar, e já cuidava naturalmente, de dar o acesso ao primeiro emprego [...] nós tínhamos o idoso bem

³⁴ Conforme destacado no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

atendido e o primeiro emprego [...] em 1999 nós vimos uma outra oportunidade que era dar acesso as donas de casa, que já tinham seus filhos bem criados, mas não idosas, e daí ia dos 30 aos 50 anos [...] muitas mulheres que já tinham 45 anos que nunca tinham trabalhado e que foram contratadas como consultoras do cliente, com o objetivo de evidenciar para o cliente, as vantagens econômicas de comprar no Grupo A Brasil [...] em 2004, nós percebemos uma oportunidade que nós temos de dar acesso à jovens infratores, então eu acho que este é o grande *case* nosso, pois nós pensávamos que poderíamos implementar este projeto piloto depois de 3 meses, mas fizemos isto depois de 8 meses, é muito mais complexo, do que nós achávamos, o jovem infrator tem o mesmo nível econômico do nosso jovem, que mora na favela [...] nós já contratamos 90 menores infratores, ao longo destes 2 anos, e o que a gente tem percebido é que o *turn over* destes menores é 50% menor do que o dos jovens que hoje nós temos e isto fruto de um planejamento assertivo, do ponto de vista do preparo das lideranças para receber este menino, do preparo de um grupo multidisciplinar de RH [...] (Entrevistado AB10)

Então nesta dimensão pessoas, um dos principais trabalhos que a gente realiza é o trabalho voltado para a diversidade [...] no que diz respeito a contratação de funcionários, nós temos um alto índice de pessoas, até 24 anos [...] o Grupo tem um enorme trabalho de contratação de aprendizes e de acompanhamento de aprendizes, mas isto é só uma exigência legal, mas do ponto de vista do a mais, de oferecer um *plus*, nós realizamos um trabalho de contratação de jovens vindos da FEBEM [...] então são jovens que muitas vezes não têm acesso ao mercado de trabalho, que são discriminados na entrada [...] então, por uma parceria com uma instituição, o Grupo A Brasil tem trabalhado com jovens vindos da FEBEM [...] o outro trabalho é também de contratação de pessoas da terceira idade [...] pessoas acima de 50 e 60 anos, e que tem uma dificuldade de também recolocação profissional [...] já a contratação de mulheres e negros, não existe uma política mais definida, mais estruturada, mas é claramente praticado pelos gestores da empresa, a contratação sem nenhum tipo de discriminação [...] e também existe um trabalho de contratação de deficientes físicos, também, parte, de exigência legal, mas também um trabalho que a empresa faz de aumentar gradativamente o número de pessoas com deficiência [...] (Entrevistado AB9)

A gente entendeu naquele momento que nós tínhamos uma iniciativa que atendia à diversos *stakeholders*, atendia a comunidade, atendia o governo, de alguma forma você cria uma renda adicional, você dá assistência médica ao idoso, atende a empresa, porque eles se colocaram de uma forma bastante rápida, porque não tinham experiência no varejo, mas tinham experiência de vida, e no varejo isto é bastante importante, e eles passaram a ter produtividade [...] (Entrevistado AB10)

O entrevistado AB9 também salienta o importante trabalho que é realizado na educação pessoal e profissional de jovens, através dos programas desenvolvidos pelo Instituto do Grupo no Brasil.³⁵

O Instituto exerce o papel de orientar a empresa nas questões de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento social e também de organizar o investimento social que o Grupo faz em educação [...] então, o Instituto organiza hoje, programas educacionais para crianças e jovens, na faixa dos 7 aos 18 anos, quer dizer, esta é a faixa de entrada dos jovens dentro do Instituto, os programas que eles participam são programas de educação não formal, obrigatoriamente todos os jovens devem estar estudando, todos eles devem estar na escola regular e, de maneira geral, cerca de 90% é aluno de escola pública, são jovens que têm uma renda média em torno de 4 salários mínimos, quer dizer, a família tem esta renda [...] são jovens que tem uma moradia, uma residência fixa, são jovens que tem uma família estruturada por perto,

³⁵ Conforme destacado no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

muitas vezes eles moram bastante distantes, na periferia e tudo mais, mas são jovens que não estão em uma situação de risco [...] não são jovens em situação de rua [...] (Entrevistado AB9)

Outro projeto importante salientado pelos entrevistados AB9 e AB11, é o projeto Caras do Brasil, que visa o estabelecimento de relações comerciais com fornecedores de comunidades pouco favorecidas. Estabelecem-se regras diferenciadas com estes fornecedores, visando profissionalizá-los e proporcionar aos mesmos uma oportunidade de inserção de seus produtos em grandes centros urbanos, mesmo que isto represente uma menor lucratividade para o Grupo nestes produtos.³⁶

Bom, o Caras do Brasil surgiu em 2002, de uma idéia de comercialização de produtos diferenciados [...] veio uma demanda de buscar produtos diferenciados, e aí a demanda foi para a área comercial da empresa, e aí nós optamos, e isto chegou na minha mão, em função de que na época eu cuidava de produtos chamados especialidades, que eram produtos de baixíssimo giro [...] então a gente discutiu e chegou a conclusão que já que a gente ia buscar produtos diferenciados, vamos buscar também fornecedores diferenciados [...] (Entrevistado AB11)

Caras do Brasil [...] ele tem o objetivo de oferecer um canal de distribuição, um canal para a comercialização de produtos provenientes do manejo sustentável, produtos de maneira geral artesanais, que são produzidos por associações, por cooperativas, de ONGs de comunidades, muitas vezes bastante distantes das lojas, mas que fazem um produção de produtos de manejo sustentável [...] (Entrevistado AB9)

Os entrevistados AB9 e AB13 salientam os projetos de reciclagem desenvolvidos pelo Grupo, que tem possibilitado o estabelecimento de parcerias com cooperativas de catadores e, através disto, gerado rendimento para uma grande quantidade de famílias que se sustentam desta atividade.³⁷

A gente quer promover a educação ambiental, muito focado na reciclagem, e ligada ao consumo, por meio da instalação dos postos de coleta, mas mais do que isto, aqui no Brasil nós temos uma questão social bastante séria, então a coleta seletiva, ela ainda proporciona muito trabalho e renda no Brasil, então tem muitas pessoas que ainda vivem disto, e a gente associa as duas coisas, a conscientização do meio ambiente, e a geração de trabalho e renda [...] (Entrevistado AB13)

Nós implantamos estações de reciclagem, onde o cliente leva as suas embalagens que são latinhas de alumínio, e embalagens *pet*, para as lojas, e lá estas estações são operadas por cooperativas de catadores, e aí nós temos uma parceria com a indústria e com as prefeituras das cidades, cujas cooperativas de catadores, realizando o trabalho lá, e em parceria com a prefeitura, acabam tendo uma forma de escoamento, e de comercialização destas embalagens, mais interessante [...] (Entrevistado AB9)

³⁶ Conforme destacado no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

³⁷ Conforme destacado no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

Por fim, o entrevistado AB9 também ressalta a constante busca de parcerias com órgãos públicos, visando desmistificar a imagem de que a empresa privada só pode colaborar com doações, mas que ela pode sim desenvolver trabalhos de cooperação para desenvolver projeto de apoio a comunidade.³⁸

Mas a gente está tendo um período de aprendizagem de viabilização e de efetivação de parcerias [...] principalmente com os órgãos públicos, porque quando você faz um trabalho que envolve a área pública, existem questões políticas para serem administradas, e quando você realiza um trabalho com instituições sociais, ainda existe uma lógica dentro da instituição social de que o papel da empresa é realizar doações, principalmente doações em dinheiro, ou de alimentos ou de equipamentos [...] ainda a gente não tem constituída uma lógica de parceria e de co-participação mesmo, de ambos os lados, e não apenas de fazer a doação, virar as costas e ir embora e a instituição que se vire para aplicar aquela doação recebida [...] é por esta razão que a gente continua com este plano da parceria, mas estamos efetivamente estudando o melhor formato de realizar este tipo de trabalho [...] (Entrevistado AB9)

Desta forma, tanto em nível global, como nas atividades desenvolvidas na França e no Brasil, o Grupo A e sua Filial brasileira tem procurado avançar na divisão de seus resultados com os diversos *stakeholders*. Do ponto de vista da transparência e responsabilidade frente aos *stakeholders* (MAULÉON, 2005; D'HUMIÈRES, 2005; BALLETT, 2005) o Grupo, nos três níveis, têm procurado explicitar em seus relatórios anuais, como divide seus resultados com os *stakeholders*, e como tenta beneficiá-los nos seus diversos projetos, mesmo que do ponto de vista financeiro, só explicita a divisão no nível internacional. Conforme se explicitou, esta divisão não se limita somente à análise da divisão dos resultados financeiros, mas também à análise das diversas atividades realizadas para beneficiar os *stakeholders*, gerando renda e oportunidades para os mesmos. O Quadro 8.6 resume algumas destas ações que foram apresentadas aqui, tendo em vista algumas das ações que são feitas na França e no Brasil.

³⁸ Conforme destacado no Relatório Anual 2005 do Grupo A Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

Ação	Beneficiado
Trabalho de Conscientização sobre o Desenvolvimento Sustentável	Acionistas, Clientes, Compradores (Funcionários)
Trabalho de Integração de Indivíduos de Comunidades Locais	Comunidades Próximas das Lojas
Projeto para melhoria nutricional da população francesa	Clientes, Sociedade em Geral
Aceitação da Diversidade nas Contratações	Funcionários
Projeto para desenvolvimento de fornecedores de regiões pouco favorecidas no Brasil	Fornecedores, Comunidades Locais
Projeto de apoio a coleta de lixo por cooperativas de catadores	Catadores de Lixo, Sociedade em Geral

Quadro 8.6 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo A

Embora mais utilizada na análise da relação entre a Matriz e suas Filiais, o conceito de justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003) parece se adaptar bem a esta relação da divisão dos resultados do Grupo com seus *stakeholders*. Das 5 características apontadas por Kim e Mauborgne (1991), duas delas poderiam ser adaptadas para a relação com os *stakeholders*: o fato de o nível corporativo conhecer a situação local dos *stakeholders* e o fato do nível corporativo ser justo na tomada de decisão na relação com e entre os *stakeholders*. Conforme será apresentado mais adiante, as 3 outras características se adaptam bem a discussão feita sobre o Conteúdo e Fixação de Objetivos. Assim, além do que já vem sendo feito pelo Grupo A em relação as duas características ressaltadas, um *insight* à ser trabalhado pelo Grupo seria o monitoramento periódico das principais necessidades de seus principais *stakeholders*, acompanhado do desenvolvimento de ao menos um projeto específico para cada um destes *stakeholders*. Outra importante ação seria um detalhamento cada vez maior das ações feitas em benefício dos *stakeholders*, tendo em vista a divisão dos resultados financeiros com os mesmos, mostrando a evolução desta divisão ao longo dos anos. O Quadro 8.7 resume o que vem sendo feito e estes *insights* propositivos.

Níveis	Divisão de Resultados com os Stakeholders	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Tentativa de explicitar os principais resultados financeiros divididos com os principais <i>stakeholders</i> globais do Grupo.	- Monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> internacionais e desenvolvimento de ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Melhor detalhamento da divisão de resultados financeiros com os <i>stakeholders</i> , mostrando sua evolução ao longo dos anos.
Matriz (stakeholders França)	- Diversas ações de beneficiamento de <i>stakeholders</i> como: inserção das comunidades na “vida” das lojas, com a contratação de pessoas da região; estabelecimento de relações de compra mais justas com os fornecedores; aconselhamento nutricional para os consumidores.	- Monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> na França e desenvolvimento de ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Melhor detalhamento da divisão de resultados financeiros com os <i>stakeholders</i> , mostrando sua evolução ao longo dos anos.
Filial (stakeholders Brasil)	- Diversas ações de beneficiamento de <i>stakeholders</i> como: incentivo à diversidade nas contratações; educação pessoal e profissional de jovens; programas para fornecedores de comunidades carentes; parceria com cooperativas de catadores para reciclagem; parcerias com órgãos públicos para trabalhos em conjunto.	- Monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> no Brasil e desenvolvimento de ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Melhor detalhamento da divisão de resultados financeiros com os <i>stakeholders</i> , mostrando sua evolução ao longo dos anos.

Quadro 8.7 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo A

8.2.5.2 Ética Empresarial

A compreensão de como a ética empresarial é tratada no Grupo A, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Conteúdo e Fixação de Objetivos e (2) Postura Empresarial.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pelo Conteúdo e Fixação de Objetivos, percebe-se a tentativa do Grupo em fixar objetivos que levem em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável

(econômico, social e ambiental), conforme lembram os entrevistados AF1 e AF5 e que coloquem a ética no centro destas três dimensões, conforme lembra o entrevistado AF8.

Então, nossa estratégia, se nós vamos falar de estratégia de desenvolvimento sustentável, é a busca do equilíbrio entre o social, o ambiental e o econômico [...] então todas as ações que nós apresentamos entram neste triângulo [...] portanto, nós não partiremos para uma proteção louca da natureza, se isto trazer um desequilíbrio no plano social ou econômico [...] (Entrevistado AF1)

Esta política de desenvolvimento sustentável, ela deve adaptar os objetivos da empresa que são evidentemente econômicos [...] e também são objetivos que associam aspectos que são menos cotidianos para as equipes, como o meio-ambiente, as ações e os interesses sociais, em relação a todas as atividades corriqueiras das lojas [...] (Entrevistado AF5)

Eu pego este triângulo do desenvolvimento sustentável, e nós vamos fazer dois assim [...] e a organização da empresa é completamente diferente se você coloca o E de ética no coração do triângulo, ou não [...] isto não quer dizer que eu não vou mais fazer dinheiro [...] existe o econômico [...] sem isto não há triângulo [...] mas para mim o que interessa é o coração [...] o que me interessa é classificar a ética no coração da gestão, no coração da decisão gerencial em todas as áreas [...] (Entrevistado AF8)

Os entrevistados AF2, AF8 e AB9' lembram que os objetivos nestas três dimensões precisam ser definidos tendo em mente uma perspectiva de longo prazo, e buscando definir formas de mensuração destes objetivos.

Nós criamos um plano de 3 anos, em matéria de desenvolvimento sustentável, com os objetivos, ano à ano, mas para 3 anos, de maneira a ter uma perspectiva [...] portanto, à partir do existente, se dar um objetivo de vários anos e, depois, definir o plano de ação. (Entrevistado AF2)

Eu acho que para o desenvolvimento sustentável ser eficaz, é preciso se fixar objetivos [...] o que nós queremos atingir [...] é preciso ser claro, não se pode querer tudo [...] então este é um ponto importante [...] o terceiro é de bem mensurar o avanço [...] portanto nós criamos os indicadores [...] que nos permitem de mensurar os números, pois se não tem números, não tem medida, e se não tem medida, nós não sabemos onde estamos, e tudo pára [...] (Entrevistado AF2)

É preciso se fixar objetivos e lhes mensurar ao longo do tempo [...] (Entrevistado AF8)

Definição/acompanhamento de objetivos e metas empresarias ligados ao desenvolvimento sustentável [...] acompanhamento de indicadores exigidos por lei em cada país ou aqueles definidos em comum [...] acompanhamento de índices de sustentabilidade empresarial das bolsas de valores de cada país ou daqueles mais reconhecidos, como o *Down Jones Sustainability*. (Entrevistado AB9')

Porém, o Grupo procura definir com precisão o seu papel na sociedade ao definir objetivos nestas três dimensões. Como lembra o entrevistado AF7, o papel da empresa não é de se tornar uma ONG. Na verdade, o Grupo busca formas de equilibrar sua perenidade financeira, com o desenvolvimento de projetos que atendam à objetivos sociais e ambientais.

Mas atenção, pois aqui nós tocamos um ponto sensível [...] nós não queremos que a empresa se transforme em uma ONG [...] nós temos funcionários para pagar [...] é preciso proteger os assalariados [...] isto quer dizer que é preciso também comprar os produtos de forma competitiva, e lhes vender à um preço que também seja correto, para que a empresa possa sobreviver [...] (Entrevistado AF7)

Utilizando a estrutura com um diretor para a área e com um comitê, o Grupo procura definir os objetivos e ações de desenvolvimento sustentável em um constante jogo entre Centralização e Descentralização, procurando seguir o princípio de pensar globalmente e agir localmente conforme recomendado em Prahalad e Doz (1987). Os entrevistados AF1, AF2 e AF3 ressaltam esta característica.

Na França existe uma centralização sobre os princípios, os métodos e os meios, nas Filiais, hoje, é uma centralização de princípios e depois nós adaptamos para as ações locais e isto é extremamente importante, senão nós vamos obrigatoriamente ao lado dos problemas e nós não temos resultados. (Entrevistado AF1)

Nós podemos dizer que em cada país nós somos mais descentralizados, nós sentimos que existem preocupações que são completamente diferentes, portanto é preciso ser consciente da preocupação de cada país. (Entrevistado AF1)

Eu acredito que o desenvolvimento sustentável devia ser adaptado para cada país, isto é claro, pois os países não são iguais. (Entrevistado AF2)

E nós encorajamos isto, no meu nível, nós fazemos todos os anos um seminário internacional onde estão todos os diretores de recursos humanos de todos os países [...] nós giramos, nós fazemos na França, como nos outros países [...] e existe esta ocasião para troca de práticas, e para colocar o tema do desenvolvimento sustentável na mesa [...] é a ocasião para cada país descobrir o que os outros fazem, trocar com os outros e dividir boas práticas entre as diretorias de recursos humanos. (Entrevistado AF3)

Na verdade, nós encorajamos os projetos ligados à infância ou nós podemos mesmo subvencionar um projeto local sobre este tema, mas nós deixamos bastante livre em função da realidade local, do problema local [...] (Entrevistado AF3)

Na França, conforme lembra o entrevistado AF2, o Grupo já vem tentando inserir alguns de seus *stakeholders*, como os sindicatos ou as prefeituras de algumas cidades, na definição de alguns de seus objetivos ligados ao desenvolvimento sustentável.

Eu diria que é formalizado em certas áreas, na área social, nós encontramos os *stakeholders* e os sindicatos, nós os encontramos muito regularmente, isto é bastante formalizado, e é também bastante francês, portanto é muito fácil [...] os outros *stakeholders* é em função da necessidade e, em alguns casos, se nós vamos criar uma nova loja nós contatamos uma prefeitura, nós contatamos toda a coletividade para estar de acordo com eles [...] sobre os aspectos da loja, sobre o tratamento de dejetos, de coisas como estas [...] então eu diria que é um pouco informal, é em função das necessidades, salvo em áreas bem particulares que são sociais [...] (Entrevistado AF2)

Além disso, uma parceria com a Amnistia Internacional foi realizada para o desenvolvimento de uma carta ética para o Grupo (conforme lembra o entrevistado 1), que

vem sendo trabalhada com maior ênfase com os compradores do Grupo na França. Inclusive, um funcionário foi contratado especificamente para trabalhar com esta questão, conforme lembra o entrevistado AF7. Este funcionário tem a função de conscientização e disseminação de valores éticos no Grupo.

Nós empregamos o empregado x à partir de 2002 para responder à uma demanda importante da parte das ONGs, da sociedade civil em geral, que fazia que muita gente se preocupasse sobre o que iria acontecer em termos de gestão das usinas que venham a trabalhar para nós [...] principalmente as não alimentares [...] de saber se as usinas correspondiam as conformidades da OIT quanto as condições de trabalho e os direitos dos homens [...] então, o trabalho do empregado x consiste, pouco à pouco de consolidar esta trajetória [...] (Entrevistado AF7)

Nós temos uma parceria com a Amnistia Internacional para a nossa carta ética [...] porque com a Amnistia e não com outra [...] pois não tem dinheiro envolvido, então é uma parceria necessariamente de longo prazo [...] porque se a Amnistia decide não ser mais parceira do Grupo A é porque as regras mudaram ou porque eles estimam que o Grupo não responde mais ao que eles defendem [...] o que seria impossível para o Grupo [...] (Entrevistado AF1)

No Brasil, a Filial do Grupo também tem procurado avançar na definição de objetivos que levem em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável, embora, como bem lembre o entrevistado AB9, o foco do planejamento e dos objetivos ainda é um foco prioritário na dimensão econômica.

Mas nós temos um planejamento ainda bastante ligado à dimensão *profit*, mesmo, agora, isto não quer dizer que a gente não realize trabalhos nas outras duas dimensões [...] (Entrevistado AB9)

De toda forma, a Filial vem buscando desenvolver programas em seus 5 grandes eixos³⁹ de atuação (Nossa Gente; Varejo Responsável; Desenvolvimento Social; Esporte e Cultura; e Meio Ambiente) visando integrar a dimensão social e ambiental em seus objetivos. Um exemplo importante neste sentido é o programa Caras do Brasil, conforme lembra o entrevistado AB11.

Então optamos por lançar um programa onde a gente fosse trabalhar com pequenas comunidades do Brasil afora, para atender uma parte que está dentro do DNA da empresa que é o desenvolvimento do Brasil, de alguma forma, nós fizemos o desenvolvimento do Brasil [...] e daí decidimos que o programa ia ser trabalhar só com produtos sustentáveis, porque as comunidades iam ter que demonstrar que respeitam a natureza, fazem a geração de inclusão social e etc [...] (Entrevistado AB11)

Assim, a definição dos objetivos levando em consideração as três dimensões da sustentabilidade também vem sendo buscada pelo Grupo no Brasil. No que tange à resposta as

leis (SHARMA 2000; MCDANIEL et RYLANDER, 1993), observa-se que existe uma mescla entre objetivos que são definidos para responder às leis ambientais e sociais, e objetivos que são definidos de forma pró-ativa, se antecipando às leis, como é o caso dos inúmeros projetos sociais realizados na Filial brasileira ou dos projetos junto às comunidades na França. No entanto, não foram percebidas ações de integração dos *stakeholders* locais na definição destes objetivos. Tanto na relação da Matriz com suas Filiais, como na relação da Matriz na França com seus *stakeholders* locais percebe-se uma tentativa mais explícita de integrar alguns destes *stakeholders* na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Na literatura sobre relação Matriz/Filial, Perlmutter (1984), Elis (2000) e Beddi (2004) ressaltam a importância de comunicação bilateral entre as entidades do Grupo para a definição dos objetivos. Um primeiro *insight* aqui, diz respeito a expansão deste conceito para a consideração dos *stakeholders* como os agentes que poderiam participar da definição dos objetivos ligados à área de desenvolvimento sustentável. Um segundo *insight*, que corrobora com o primeiro, é a consideração das três outras características da justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003) que não foram discutidas no elemento anterior (Divisão de Ganhos entre os Stakeholders). A existência de dupla comunicação entre Grupo e *stakeholders* (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, a possibilidade destes *stakeholders* contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e a devida comunicação das estratégias definidas, para os principais *stakeholders*, são características adaptadas do conceito de justiça procedural apresentado por Kim e Mauborgne (1991) e que poderiam ser pensadas como *insights* propositivos para o Grupo. O Quadro 8.8 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

³⁹ Conforme apresentado no Relatório Anual 2005 do Grupo A no Brasil (documento número 74), conforme apresentado no Apêndice I.

Níveis	Conteúdo e Fixação de Objetivos	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável; - Integração de suas Filiais na definição dos objetivos, focando na definição de macro diretrizes e na adaptação local destes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com suas Filiais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade das mesmas contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para as diferentes Filiais.
Matriz (stakeholders França)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável e tentativa de incluir sindicatos e prefeituras na definição de alguns objetivos de desenvolvimento sustentável ligados as lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.8 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo A

Em relação à segunda característica que emergiu da temática Ética Empresarial, ou seja, a Postura Empresarial, ressalta-se que os engajamentos, desafios e a carta ética⁴⁰ do Grupo se desdobram e estimulam algumas particularidades na postura do mesmo. O Grupo adota uma postura de trabalhar o desenvolvimento sustentável como algo de longo prazo, questionando-se sobre o seu papel na sociedade, conforme lembram os entrevistados AF1 e AF6.⁴¹

Nós trabalhamos sempre no longo prazo, apesar de que nós não tenhamos nenhuma solução de longo prazo, em nenhum dos temas, portanto, se está aberto para a pesquisa, e quando alguém diz que tem uma solução no longo prazo sobre um tema, nós rimos [...] pois nós sabemos que não é o caso, e que ninguém tem a solução, portanto, é todo um campo para encontrar soluções de longo prazo. Portanto, as soluções que nós achamos boas são as soluções que respeitam o equilíbrio, que são boas no plano econômico, que protegem a natureza e que não trazem consequências sociais maiores [...] (Entrevistado AF1)

⁴⁰ Conforme apresentado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo A (documento número 1), conforme apresentado no Apêndice I.

⁴¹ As falas dos entrevistados 1 e 6 foram traduzidas do francês para o português. Elas podem ser encontradas no Apêndice H.

O princípio fundamental para nós, é de trabalhar no longo prazo, jamais no curto prazo, e com uma certa discrição [...] (Entrevistado AF1)

Eu creio que nós temos uma missão essencial, ou seja, existem grandes questões na sociedade, e o Grupo possuía sua filosofia [...] ou seja, quais são as implicações nos bairros [...] buscar dividir com seu ambiente local, o fruto do seu desenvolvimento [...] talvez seja preciso uma ajuda técnica ou metodológica [...] e além disso, eu entendo que não se deva substituir os homens e as mulheres que trabalham nas Filiais, pois estes são os primeiros implicados [...] seja pelas boas coisas, seja pelas coisas ruins [...] (Entrevistado AF6)

Além disso, os entrevistados AF1, AF2 e AF3 ressaltam que o desenvolvimento sustentável é algo anterior a formalização desta área do Grupo, em 2002, uma vez que diversas ações de cunho social já eram desenvolvidas antes desta data e fazem parte dos valores do Grupo desde sua fundação.

Quando nós começamos a falar de desenvolvimento sustentável como se faz atualmente na Europa, nós já o tínhamos no Grupo, de uma maneira um pouco inconsciente [...] muitos destes aspectos já estavam presentes [...] então nós começamos nossa trajetória [...] faz 5 anos [...] e nós quisemos fazer uma análise, de tudo que já existia na cultura do Grupo, nas atividades do Grupo que já estavam orientadas para o desenvolvimento sustentável e, depois, ver os pontos onde nós não éramos muito bons, para tentar melhorá-los [...] (Entrevistado AF2)

Existem muitas ações que são feitas há muito tempo, mesmo antes do relatório de desenvolvimento sustentável se tornar obrigatório nas empresas [...] (Entrevistado 3)

Na verdade, o desenvolvimento sustentável no Grupo, neste termo, começou em 2002 [...] mas o Grupo é bastante velho, o mais velho Grupo de distribuição na França, e existe um certo número de ações sociais que são realizadas pelo Grupo há bastante tempo [...] (Entrevistado AF1)

Nós tínhamos uma base existente, que era o lado cultural do Grupo que é de economizar recursos, um pouco mais no plano financeiro [...] e na seqüência, o capitalizá-lo [...] para depois chegar em todas estas ações de economia de energia, de reciclagem, de tudo o que é dejetado [...] (Entrevistado AF2)

Se nós consideramos os aspectos sociais, por exemplo, todas as inserções, respeito da diversidade, diálogo com os colaboradores, é qualquer coisa que é muito enraizada no Grupo, desde sua história, você sabe que o Grupo tem um pouco mais de 100 anos, portanto, existe uma certa história [...] e existe sempre esta preocupação de desenvolver o diálogo com os colaboradores, de respeitar, eu diria, os desejos dos colaboradores, de lhes pagar e preencher com o melhor [...] portanto, isto é latente [...] (Entrevistado AF2)

Os entrevistados AF2, AF3 e AF8 ressaltam também que o desenvolvimento sustentável é algo que é defendido pela alta-direção do Grupo, principalmente através da figura de seu presidente.

Nós temos sorte no Grupo, de ter um acionista majoritário que ao mesmo tempo é o presidente da empresa [...] portanto, é claro que se eu estou aqui hoje (encarregado pela ética no Grupo), eu acho que é porque ele assim o desejou [...] portanto, é o

presidente, ele mesmo que deseja ver esta evolução na empresa, sem perder de vista, claro, a realidade econômica [...] (Entrevistado AF8)

Claramente sim [...] a começar pelo presidente que mesmo antes de estar no Grupo, ele já fazia muitas coisas [...] toda a equipe de direção é muito implicada [...] se eles não acreditassem, é possível que nós fizéssemos menos que as outras empresas francesas [...] mas nós fazemos mais [...] é importante que isto seja trazido pelo 'cabeça', senão isto não funciona [...] (Entrevistado AF3)

Mesmo o presidente, ele defende tudo que é ação ligada ao desenvolvimento sustentável, então, ele as defende por várias razões : de um lado pois ele está convencido de que é algo de necessário, então este é o primeiro ponto essencial ; o segundo ponto é um ponto importante da imagem para as empresas cotadas na bolsa e, além disso, o relatório de desenvolvimento sustentável que nós distribuimos ao mesmo tempo que o relatório anual, depois da Assembléia Geral [...] isto mostra bem que damos importância [...] nós colocamos os dois relatórios juntos [...] existem muitas empresas que enviam o relatório de desenvolvimento sustentável depois [...] nós o colocamos sempre junto, portanto, esta é uma segunda razão [...] uma terceira razão, porque é uma forma de interessar as pessoas em relação a empresa [...] (Entrevistado AF2)

Na definição de objetivos que incluam as três dimensões, o Grupo procura se antecipar à algumas legislações nacionais e internacionais, mostrando-se pró-ativo em alguns momentos, conforme lembram os entrevistados AF1, AF2 e AF4.

Nós estamos bem avançados em relação à lei, então este não é o problema, e não é o motor [...] o motor é que nós lançamos um movimento, nós lançamos uma ação, e agora nós buscamos melhorar os objetivos, isto é muito claro, portanto, nós somos pró-ativos [...] (Entrevistado AF2)

Nós estamos mais em pró-atividade que em reatividade [...] nós somos obrigados à ser reativos, pois nós não vemos tudo que acontece [...] nós não temos necessariamente todos os recursos necessários e, também, não será útil conhecer tudo e tudo se antecipar [...] no entanto, nós conseguimos, pelo que conhecemos dos temas, ser pró-ativos [...] (Entrevistado AF4)

É uma noção que é importante para nós, pois a regulação é cada vez mais drástica, portanto, ou nós a antecipamos, e isto custa mais barato, ou nós esperamos, e isto custa mais caro [...] portanto, nós tentamos nos antecipar o máximo possível [...] então isto é uma coisa que está enraizada, atualmente, por todos os lados, seja nos depósitos, nas lojas, nos restaurantes [...] (Entrevistado AF1)

Do ponto de vista do compartilhamento destes valores com as diferentes Filiais, o Grupo procura sensibilizar as mesmas para que incorporem estes valores e também permitam a emergência de alguns valores mais específicos da realidade local de cada Filial. Isto é bem lembrado pelos entrevistados AF1 e AF8, mas, especialmente pelo entrevistado AF3, que ressalta algumas das Filiais que já trabalhavam o desenvolvimento sustentável mesmo antes de qualquer orientação da Matriz, se mostrando também pró-ativas no desenvolvimento de uma postura empresarial voltada para o desenvolvimento sustentável.

Os valores, não se pode dizer que nossos valores são os mesmos de um país ao lado, ou de culturas diferentes [...] é preciso fazer a distinção [...] nós estamos no

sensível [...] nós não estamos nas coisas que são de ordem matemática [...] tentar compreender o que as pessoas esperam [...] e depois de construir com elas, alguma coisa que lhes pareça [...] o futuro é local, ele não é mundial [...] portanto, é preciso escutar o que as pessoas querem [...] (Entrevistado AF8)

É bem no sentido do desenvolvimento local, pois nós consideramos que são as pessoas que criaram as empresas de distribuição e elas se desenvolvem [...] mesmo que nós as tenhamos comprado em algum momento ou outro, isto não impede que eles tenham uma certa razão, portanto, nós olhamos quais são os bons efeitos de sinergia, mas nós respeitamos muito tudo que já foi feito [...] (Entrevistado AF1)

A primeira coisa é que os países não nos esperaram para fazer as coisas [...] isto espontaneamente é um tema livre, seja nas Filiais onde nós já estamos implantados, seja nas Filiais que nós temos parcerias locais, e que estão implantadas há muito tempo no país e, naturalmente, fazem ações, então eles não nos esperaram para fazer as coisas [...] (Entrevistado AF3)

Na França, o Grupo procura também adotar uma postura de enfrentamento dos problemas vividos pelas comunidades locais, e isto fica explicitado através da fala do entrevistado AF6, afirmando que o presidente do Grupo é um dos maiores incentivadores deste tipo de trabalho que é realizado nas proximidades das lojas francesas.

A um tal ponto que o presidente tem me pedido para encontrá-lo 3 vezes por ano, para deixá-lo à par das ações que são feitas e das dificuldades que são encontradas [...] desde 4 ou 5 anos o presidente é orgulhoso de me mandar um pequeno e-mail para nos parabenizar do trabalho que fazemos, pois em termos de responsabilidade social empresarial nós nos encontramos nos níveis mais altos [...] (Entrevistado AF6)

Eu, eu vejo através do primeiro deles, que há algum tempo era apenas acionista, e agora é o presidente e diretor geral, e que me assegura quanto à esta missão, e que me diz 'eu lhe darei os meios necessários, você é um verdadeiro valor econômico' [...] (Entrevistado AF6)

O entrevistado AF5 lembra da postura de engajamento do Grupo com campanhas públicas dos governos, como é o caso das campanhas contra a obesidade.

No nível da nutrição, na verdade, desde sempre nós somos ligados com a qualidade e a segurança dos produtos da marca do Grupo [...] mas devido à vários fatores, com destaque para a obesidade na França, principalmente nas crianças [...] e também ver as ações do poder público, pois hoje, os poderes públicos tiveram ações nacionais de sensibilização da população para a nutrição [...] através de campanhas de cartazes e na televisão, sobre as vantagens de comer frutas e legumes [...] nós nos dissemos que enquanto distribuidores e, em relação à nossa história, pois nós temos mais de 100 anos, pois nós somos muito próximos de nossos clientes e muito ligados à qualidade [...] nós dizemos que era importante de contribuir também com a política nacional [...] (Entrevistado AF5)

Já os entrevistado AF1 e AF3 explicitam estes traços da postura do Grupo, que são explorados na realidade francesa, onde o Grupo procura integrar as comunidades do entorno por uma questão de valor social, mas também por uma questão comercial, uma vez que a

violência e a existência de comunidades desestruturadas são fatores prejudiciais para os seus negócios. A exploração destas ações em termos de imagem é feita com muito cuidado pelo Grupo, estando atentos para não explorarem informações que não sejam fidedignas.

O primeiro motivo é sempre o valor social no Grupo, histórico, e a segunda razão é também comercial, pois nós não podemos fazer bons negócios em comunidades desestruturadas, onde existe muito desemprego e violência [...] nós temos um negócio que é muito local, portanto nós somos obrigados a estar implicados nas ações das comunidades [...] eu creio que nós somos muito conhecidos atualmente pelas associações locais ou nacionais, nas quais nós participamos [...] com as organizações políticas, nós somos muito implicados com as lutas contra a exclusão e precariedade da infância [...] cidadãos também pois nós tentamos cada vez mais realizar ações que toquem os consumidores, sobre a nutrição e temas correlatos, portanto, nós falamos diretamente com o consumidor e os cidadãos [...] (Entrevistado AF3)

Nós queremos, sobretudo, que se nós fazemos uma campanha de marketing, e isto está no espírito do Grupo há 100 anos, não é de hoje, se eu faço uma campanha de marketing, o que eu falo é verdade, verificável e, qualquer momento, qualquer um pode vir e ver [...] senão, nós preferimos não dizer nada [...] e ser prudentes [...] (Entrevistado AF1)

Já na Filial brasileira, o entrevistado AB9 explicita a postura empresarial de agente transformador na sociedade, ou seja, há o reconhecimento de que é preciso assumir um papel no desenvolvimento do país. De toda forma, o entrevistado lembra que o desenvolvimento sustentável é algo que entra aos poucos na cultura da empresa, sendo gerada a consciência de que não se trata de filantropia, mas de inserir estes valores nas atividades-chaves da empresa.

Então, esta posição, por parte da empresa, certamente existe, agora, certamente, a gente tem também que concordar que a empresa existe para realizar o trabalho-fim a que ela se propõe, então, a dedicação da direção para as questões de desenvolvimento sustentável, sem sombra de dúvida, é muito menor do que a dedicação para as atividades do dia-a-dia [...] e a consciência para o desenvolvimento sustentável é algo que vai ganhando corpo dentro da empresa, então aquilo que eu te falei da empresa ser agente de desenvolvimento por uma razão de negócio, é uma postura que nós também estamos ampliando, porque até pouco tempo e para muitos dos nossos executivos, pode ficar a idéia de que se faz um trabalho destes por filantropia, porque nós vivemos em um país carente, que tem muitas exigências e demandas sociais, nós podemos dar algumas migalhas para iniciativas sociais, então esta postura de filantropia ainda existe, e nós estamos fazendo uma transição na verdade e eu acho que é muito legal observar isto acontecendo na empresa. (Entrevistado AB9)

A gente reconhece o papel que uma empresa do nosso porte tem no desenvolvimento, não só econômico, mas também no desenvolvimento social e ambiental. (Entrevistado AB9)

A gente entende que a empresa pode ser um agente de transformação, mas não por uma questão de filantropia ou de devolução de algo que ela retira da sociedade [...] não, a postura é de que ela é agente de desenvolvimento por razões do seu negócio que só vai desenvolver como empresa se ela promover o desenvolvimento do meio onde ela se insere [...] (Entrevistado AB9)

O reforço desta postura se dá justamente pela capilaridade que a Filial dispõe, proporcionada pelas suas diversas lojas, o que permite uma importante penetração na vida das comunidades.

Então, nós entendemos que é esta capilaridade, esta penetração na comunidade, um dos pontos de partida, para que a gente tenha uma postura de empresa, quase como uma ativo da própria comunidade, ou seja, nós queremos representar para a comunidade, um ponto de referência, não apenas no comércio de produtos, mas também no seu desenvolvimento [...] (Entrevistado AB9)

No Brasil, também a alta direção da Filial se mostra comprometida com o desenvolvimento sustentável e com uma postura proativa em relação a esta causa, conforme lembra o entrevistado AB9.

Nós podemos afirmar, sem sombra de dúvidas, que esta postura de coresponsabilidade, esta postura de participação está presente na diretriz da alta-direção [...] está presente na forma como a empresa se comporta [...] isto como orientação estratégica, tanto é que a empresa constitui uma área como o Instituto, como um centro de excelência nas questões de responsabilidade sócio-ambiental e de desenvolvimento sustentável, então, isto está declarado na estrutura atual da empresa, apesar de nós não termos uma área formalmente constituída, porque nós entendemos que a atuação em responsabilidade social, deve percorrer a empresa toda, permear todas as atividades de negócio, mas no que diz respeito à orientação, à postura, o Instituto está aqui como este centro de excelência [...] (Entrevistado AB9)

Percebe-se que o Grupo possui valores ligados ao compromisso social e ao engajamento junto às comunidades, seja na França, seja na Filial brasileira. Nos três níveis, o Grupo adota uma postura prática (no sentido proposto por RAIBORN et PAYNE, 1990 e PAYNE e RAIBORN, 2001), havendo a sensibilização dos gestores quanto a importância do desenvolvimento sustentável e um conseqüente engajamento através de diversos projetos sociais e ambientais, como o projeto ligado à nutrição e a saúde (desenvolvido na França), ou o projeto Caras do Brasil realizado na Filial brasileira. Estes projetos ajudam também à desenvolver valores ligados ao desenvolvimento sustentável nos diversos *stakeholders* (FERGUS ET ROWNEY, 2005b).

Os engajamentos, os desafios e a carta ética publicadas e distribuídas por todo o Grupo refletem o esforço do mesmo em desenvolver uma postura empresarial voltada para o desenvolvimento sustentável e que perpassasse toda a organização. Esta tarefa é facilitada uma vez que estes valores são praticados no Grupo (seja na Matriz ou na Filial brasileira) desde muito antes da formalização da área de desenvolvimento sustentável.

Conforme bem lembram Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994) a cultura organizacional pode servir para a

coordenação e o controle da Matriz com as diferentes Filiais. Esta noção de cultura trabalhada pelos autores, se aproxima do que se discutiu aqui como postura empresarial. No caso do Grupo A, já acontece uma certa coordenação e controle que se dão pela cultura compartilhada, facilitado pela similaridade de postura que já existia na Filial brasileira, mesmo antes de fazer parte do Grupo. Entretanto, um *insight* que emerge aqui é expandir este conceito para a relação com os *stakeholders*, procurando também exigir dos mesmos, o engajamento com os valores do desenvolvimento sustentável (seja os *stakeholders* internos ou externos, locais ou globais), estimulando os mesmos à também desenvolverem uma postura pro-ativa em relação à este tema. O Quadro 8.9 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Postura Empresarial	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento Sustentável considerado e trabalhado como algo de longo prazo e fazendo parte do Grupo bem antes de sua formalização em 2002; - Alta direção incentiva os projetos e ações de desenvolvimento sustentável; - Os valores voltados ao desenvolvimento sustentável são passados para as Filiais que os incorporam aos valores característicos de suas realidades locais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir que todas as Filiais adotem ou desenvolvam uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Matriz (<i>stakeholders</i> França)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento sustentável sendo apoiado e defendido pela presidência; - Postura de enfrentamento dos problemas ligados as comunidades do entorno das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> franceses a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento sustentável sendo apoiado e defendido pela presidência e sendo visto como fundamental diante do papel que a empresa quer assumir na sociedade; - Postura de enfrentamento dos problemas ligados as comunidades do entorno das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> brasileiros a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 8.9 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo

A

8.2.5.3 Aprendizagem Organizacional

A compreensão de como a aprendizagem empresarial é tratada no Grupo A, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir um elemento que é trabalhado pelo mesmo:

(1) Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Este elemento emergiu e se destacou tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus

stakeholders locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Como se pode perceber, na relação entre a Matriz e a Filial brasileira, busca-se utilizar alguns mecanismos formais de troca de informações para disseminar o que vem sendo feito no Grupo sobre desenvolvimento sustentável. Dentre estes, o relatório de desenvolvimento sustentável, como lembram os entrevistados AF1, AF2 e AF3, uma revista interna com ao menos uma reportagem por edição tratando de desenvolvimento sustentável, como lembra o entrevistado AF3, o integrante do comitê de desenvolvimento sustentável agindo como um disseminador de informações, como lembra o entrevistado AF3, a utilização de seminários, como lembram os entrevistados AF7 e AB10, são os principais meios de disseminação de informações sobre o desenvolvimento sustentável utilizados entre a Matriz e suas Filiais.

Pouco a pouco, pela orientação, este tipo de ação vai ser implementada em cada país [...] hoje, nós enviamos o relatório de desenvolvimento sustentável e a Revista *Regard* para a diretoria de cada país e, pouco a pouco, é a orientação que vai ser informada, e um dia ou outro, o conjunto dos colaboradores do Grupo [...] são 240.000 pessoas [...] (Entrevistado AF1)

Nós enviamos o relatório em inglês, à todas as Filiais [...] (Entrevistado AF2)

Existe todo um trabalho de comunicação interna pela internet, depois tem a revista interna, que é a Revista *Regard* [...] existe também encartes específicos, mais os relatórios de desenvolvimento sustentável clássicos [...] que são enviados para cada unidade de negócio [...] um pequeno caderno sobre as ações de desenvolvimento sustentável de sua localidade [...] as pessoas se apropriam das coisas, sabem que cada localidade faz alguma coisa e é reconhecida por isto [...] podemos dizer que cada diretor de serviços ou cada membro do comitê de desenvolvimento sustentável vai levar a boa palavra para o sua área [...] (Entrevistado AF3)

Nós começamos a nos desenvolver no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, primeiro pela França, e podemos dizer que nós começamos a parte internacional há 3 anos [...] nós fazemos internacionalmente, nós temos um representante por país [...] no Brasil, é a diretoria de recursos humanos que está diretamente encarregada disto [...] que nos permite ganhar tempo para coletar informações [...] nos últimos anos nós temos relatórios que remontam as informações de cada país [...] não existe um país que não faça o relatório [...] (Entrevistado AF3)

Cada ano, o Grupo faz um seminário que reúne os principais dirigentes do Grupo, e portanto, nós fizemos uma intervenção com o empregado x neste ano, sobre ética [...] (Entrevistado AF7)

Em 2001, existia uma iniciativa da diretoria de RH do Grupo A de aproximar os RHs de todas as subsidiárias, e eles nos convidaram para ir na França, onde nós fizemos a primeira reunião, em um seminário internacional, e no ano seguinte foi marketing, e desde 2001, nós nos reunimos anualmente e temos estreitado os laços [...] (Entrevistado AF10)

Além destas formas mais formais para a troca de informações e práticas ligadas ao desenvolvimento sustentável, a passagem de informações por vias informais também é explorada, conforme lembra o entrevistado AF1.

É mais informal, pois para cada tema existe, verdadeiramente, experiências diferentes, por vezes, experiências que não podem ser generalizadas, que são experiências específicas de uma localidade [...] isto demanda tempo, e isto é uma outra noção que nós tentamos passar dentro do desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF1)

Seja formal ou informal, o Grupo procura incentivar e desenvolver cada vez mais as trocas de práticas nesta área, sempre tendo em mente que muitas ações representam necessidades características de determinada localidade, que algumas vezes não são generalizáveis para outras unidades. De toda forma, os entrevistados AF1 e AF3 reforçam o trabalho de troca de práticas que é realizado e os entrevistados AB9', AB10, AB11, AB12 e AB13 ressaltam o que pode ainda ser realizado.

Isto depende do país [...] existem países que cada vez que eles fazem uma ação de desenvolvimento sustentável, eles nos enviam as informações [...] mas normalmente é no momento do relatório de desenvolvimento sustentável que nós vamos pedir relatórios específicos, mais qualitativo, pedindo que enviem 2 ou 3 ações que eles se sintam mais orgulhosos, e são estas que nós vamos colocar no relatório [...] (Entrevistado AF3)

Ações concretas, nós olhamos localmente uma experiência e depois ela se desenvolve em nível nacional e internacional [...] e isto nos permite ter abordagens realmente testadas e experimentadas [...] (Entrevistado AF1)

Oportunidades de troca de informações e experiências, por meio de relatórios, fóruns específicos sobre o assunto etc [...] valorização de experiências positivas e com bons resultados, especialmente obtidas por unidades de negócios, suas lojas e equipes de trabalho. (Entrevistado AB9')

Eu acho que a gente tinha que poder ter um tempo maior dedicado ao estreitamento deste relacionamento, porque não dá para fazer isto por e-mail [...] ao invés de ter um seminário anual de RH, deveria ter seminários de desenvolvimento sustentável, por exemplo, esta possa ser uma sugestão prática [...] porque é olho no olho [...] porque um relatório, ele frio, você muitas vezes [...] eu mesmo estava fazendo agora com uma pessoa do meu time [...] quando a gente vê este número, o que está contido, quando a gente fala indicador, tem o seguinte, analisa o indicador, mas com restrição, porque muitas vezes a composição deste indicador nada tem a ver [...] se você não está muito próximo, você está comparando coisas totalmente distintas [...] então eu acho que uma das iniciativas é ter um fórum de desenvolvimento sustentável [...] até porque eles têm experiência e boas práticas, para que a gente possa estar usufruindo disto [...] e segundo, talvez seja estabelecer indicadores, porque você precisa de metas, para que a empresa possa atingir novos patamares, ela precisa ter metas, e eu acho que nós somos carentes de metas [...] (Entrevistado AB10)

Eu acho que seria muito interessante a gente fazer um encontro de programas similares, onde nós tivéssemos um espaço para cada um apresentar o seu e trocar experiências [...] esta oportunidade eu tive no BID agora que eu te falei [...] eram 9 empresas da América Latina, embora o programa deles não tenha esta preocupação

tão grande como a gente tem, nós pudemos trocar muita idéia de dificuldades [...] então eu acho que foi muito interessante [...] uma outra forma seria fazer um *business case* e divulgar [...] mas é muito frio, as vezes você não tem a possibilidade de fazer uma pergunta [...] (Entrevistado AB11)

O mais importante é a troca de informações para a solução de problemas [...] muitas vezes a gente está emperrado para algum problema, e eles já encontraram uma solução para alavancar o programa [...] (Entrevistado AB12)

Acho que a gente pode trocar muito esta experiência, como que as lojas cuidam dos seus resíduos, se elas têm [...] eu acho que seria muito importante [...] porque esta parte interna, de envolvimento de funcionários é muito importante [...] isto ainda é um pouco fraco da nossa iniciativa [...] em termos de troca, é ver se tem algo que eles já fazem que a gente poderia trazer para cá [...] e daí acho que tem coisas em comum [...] problemas ambientais e de governo [...] enfim, conhecer as iniciativas mais avançadas lá [...] (Entrevistado AB13)

Já os entrevistados AF2, AF3 e AF4 ressaltam como a transferência de informações e práticas ligadas ao desenvolvimento sustentável tem sido trabalhada com a Filial brasileira. Eles ressaltam o fato de que muito já se fazia em termos de desenvolvimento sustentável nesta Filial, mesmo antes da chegada do Grupo A, e que eles têm tentado trabalhar numa lógica de aprendizagem mútua, e não somente de imposição de informações e práticas unilateralmente.

Eu diria que no momento nós estamos no começo [...] nós fizemos uma aliança com o Brasil [...] os primeiros anos foram muito mais para se conhecer um pouco [...] e havia muita coisa para ajustar [...] então nós começamos a nos comunicar no nível do desenvolvimento sustentável, e isto foi no ano passado para este relatório [...] este ano nós queremos ir mais longe [...] nós queremos ver juntos como nós podemos trocar experiências [...] eles possuem muito boas experiências em tudo que é ligado à ajuda aos pobres, as escolas com os jovens jogadores de futebol, os trabalhos nas favelas, e tudo isto [...] eles têm um super trabalho [...] nós temos uma grande experiência em tudo que é economia de energia [...] aqui nós somos muito bons, tudo que é tratamento de dejetos [...] então, nós vamos trocar [...] (Entrevistado AF2)

A companhia brasileira existe há muito tempo, e eles não nos esperaram para fazer belas ações, tão grandes quanto aquelas que são feitas na França [...] portanto, é mais mutualização das ações comuns, tentando conhecer o que eles fazem, e nós mostramos o que nós fazemos [...] é mais a troca de informação [...] é a aplicação de tudo que faz a companhia brasileira nos seu relatório de desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF3)

É preciso forçosamente se interessar pela experiência francesa e em particular do Grupo A em matéria de distribuição [...] e que o Grupo A se interesse também pelo potencial de desenvolvimento de suas Filiais, para investir as vezes financeiramente, e em *know-how*, para ajudá-los à desenvolver suas estratégias [...] seria arrogante de nossa parte, ir ver a empresa brasileira para lhes explicar o que eles deveriam fazer no território que eles conhecem bem melhor que nós [...] eu acho que, no entanto, a simples questão sobre o que você faz em termos de desenvolvimento sustentável, o simples fato de que a Matriz coloque esta questão, é suficiente [...] (Entrevistado AF4)

O entrevistado AF1 lembra também, que em nível global, as trocas de informações e práticas sobre desenvolvimento sustentável não são praticadas somente entre Matriz e Filiais,

mas também entre o Grupo e outros Grupos internacionais, através da participação em fóruns de discussão sobre o tema.⁴²

Nós temos um clube que se chama CSR Europa e que é encarregado de coletar junto ao conjunto de seus aderentes, tudo o que eles fazem de melhor em desenvolvimento sustentável, e de trocar depois [...] (Entrevistado AF1)

Os próprios engajamentos e desafios sociais e ambientais expostos pelo Grupo em seu relatório de desenvolvimento sustentável 2005 (documento número 1) explicitam a busca pela conscientização de funcionários e consumidores como um forte vetor de ação para o Grupo.

Na França, as formas de disseminação de informações e práticas de desenvolvimento sustentável são as mesmas, conforme lembra os entrevistados AF1 e AF2, ressaltando também a realização de reuniões das diversas áreas, conforme lembra o entrevistado AF4.⁴³ Estas reuniões ajudam no desenvolvimento de uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento sustentável dentro do Grupo, uma vez que o tema acaba perpassando diversas áreas e ações do Grupo.

Em termos de sensibilização, através, inicialmente do relatório de desenvolvimento sustentável, nós temos o relatório de desenvolvimento sustentável que é enviado para todos os assalariados do Grupo, portanto, eles recebem em suas casas [...] depois, nós temos todo o semestre uma Revista que se chama *Regard*, e nesta revista nós temos sempre 4 ou 5 artigos que falam do desenvolvimento sustentável [...] depois nós temos a orientação [...] nós temos também um especial de 8 páginas que vai focalizar sobre 1 ou 2 temas de desenvolvimento sustentável e que é enviado para os assalariados [...] claro, nós temos o sistema de internet e de intranet, no qual nós desenvolvemos informações sobre desenvolvimento sustentável [...] então nós tentamos sensibilizar assim [...] e também nós vamos nas reuniões nas lojas, nas reuniões de diretores de instalações, para continuar a passar a mensagem do desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF1)

É enviado por correio, ao domicílio de cada assalariado do Grupo, cada pessoa [...] todos os assalariados que possuem mais de 2 ou 3 meses de casa [...] o segundo documento, o que aparece em outubro/novembro, nós o enviamos para todos os responsáveis [...] existe também a intranet, nós temos uma parte de desenvolvimento sustentável na intranet [...] e eles têm também pela internet, no site do Grupo [...] (Entrevistado AF2)

Não se pode pensar em uma reunião onde as pessoas vão passar toda a tarde a falar sobre desenvolvimento sustentável, então [...] mas existe um seminário e um número de reuniões no ano onde as pessoas que tem práticas profissionais, que vão lhes permitir testemunhar, que tem um verdadeiro interesse no desenvolvimento sustentável [...] então este é um momento muito forte em termos de meio-ambiente, e nós o temos uma vez por ano [...] e é um dos raros momentos onde todas as áreas do Grupo estão representadas e vem testemunhar, seja pela realização, seja pelo interesse por este tipo de assunto [...] é a única reunião em que nós temos em volta da mesa pessoas da informática, da logística, do marketing, os compradores, o pessoal da qualidade, os engenheiros, os diretores de lojas, que vem testemunhar

⁴² A fala do entrevistado 1 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

⁴³ As falas dos entrevistados 1, 2 e 4 foram traduzidas do francês para o português. Elas podem ser encontradas no Apêndice H.

sobre as operações que eles puderam realizar e que estão ligadas com a temática do desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF4)

Os entrevistados AF5 e AF2 lembram o trabalho de sensibilização para o desenvolvimento sustentável que o Grupo tem procurado desenvolver junto à seus funcionários franceses, e como isto já começa a ser interiorizado pelos mesmos.

Nós começamos a sensibilizar os assalariados e, notadamente, as pessoas que trabalham com o desenvolvimento de produtos [...] portanto, de fato, nós realizamos sessões de formação, de sensibilização das pessoas que trabalham com os produtos [...] sejam os compradores, ou os chefes de produtos, ou o pessoal da qualidade, ou as pessoas de serviço ao consumidor, ou as pessoas que trabalham com a culinária, nós sensibilizamos estas pessoas [...] (Entrevistado AF5)

Sim, eu creio que os colaboradores do Grupo, eles são muito sensíveis a tudo isto [...] eles são sensíveis pois existe também uma questão de orgulho [...] eles sabem que o Grupo é reconhecido por fazer ações que são importantes [...] depende também do perfil e da personalidade do colaborador [...] ele é mais sensível ao lado social ou ao lado ambiental [...] isto depende, mas globalmente isto tem um impacto positivo [...] e nós temos muitos colaboradores que se interessam, que nos dão idéias [...] (Entrevistado AF2)

Através desta sensibilização potencializa-se a responsabilidade individual de cada colaborador na empresa, fazendo com que cada indivíduo ou área pense em formas de desenvolver ações ligadas ao desenvolvimento sustentável que, de alguma forma, também gerem valor para a empresa, conforme lembra o entrevistado AF4.

Eu, na forma como eu vejo, a lógica é de levar as pessoas, colocar isto na cabeça de todo mundo [...] é de lhes dizer 'tu também está implicado, e se tu tens a oportunidade de fazer, faça' [...] não é de dizer 'nós vamos te dizer o que tu tens que fazer', é de dizer 'se tu tens a oportunidade de fazer, faça, sempre sob a condição de que isto gere valor para o Grupo [...] (Entrevistado AF4)

A eco-concepção [...] como cada atividade integra a dimensão ambiental em seu modelo [...] quando você faz uma loja, o que você faz para a proteção do meio-ambiente, na sua loja [...] quando você faz o caminhão, o que você faz para diminuir o impacto do caminhão [...] quando você compra um produto [...] o que você faz para valorizar os produtos que têm um impacto a ser diminuído [...] que tipo de formação você faz na sua central para preparar seus compradores [...] (Entrevistado AF4)

No nível das lojas francesas, os entrevistados AF2 e AF3 lembram que os colaboradores também têm a possibilidade de dar idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável e passá-las através de seus diretores de lojas ou mesmo, entrando em contato diretamente com a diretoria de desenvolvimento sustentável.

Ele fala com o seu diretor [...] se ele sente que isto não responde bem o que quer, ele telefona para o diretor de desenvolvimento sustentável [...] e pouco a pouco as pessoas das lojas sabem muito bem [...] elas telefonam diretamente para a diretoria de recursos humanos [...] (Entrevistado AF2)

Portanto, a pessoa interessada, em cada loja, ela pode falar com seu interlocutor de desenvolvimento sustentável nas lojas, ou nas unidades de negócio [...] ele é conhecido [...] (Entrevistado AF3)

Além desta troca de informações, práticas e idéias que ocorre internamente com os colaboradores, o Grupo também procura desenvolver a sensibilização para o tema, junto com as comunidades onde atua, conforme lembram os entrevistados AF1 e AF6.

Portanto, efetivamente, nós podemos aprender fora, e eu, minha função é de dinamizar, de dar grandes idéias, de dividir um entendimento comum em termos de responsabilidade social e, sobretudo, de não cortar as ações locais [...] (Entrevistado AF6)

Eu, como diretor de desenvolvimento sustentável [...] eu respondo às questões, eu intervenho nas escolas, nas manifestações [...] eu respondo à todos os questionários das agências de notação social que nos enviam questionários todos os anos [...] eu os encontro, eu encontro os investidores socialmente responsáveis [...] portanto, nós falamos com todos os *stakeholders* que estão interessados no desenvolvimento sustentável e que estão interessados no nosso negócio [...] é assim que nós nos organizamos em termos de desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado AF1)

Na Filial brasileira é desenvolvido um forte trabalho de sensibilização dos consumidores através de projetos ligados a gestão de dejetos, conforme lembra o entrevistado AB13.

No nosso caso está muito ligado à dejetos e embalagens pós consumo, em virtude de ser o nosso negócio né [...] essa foi a escolha de se trabalhar no meio ambiente [...] somos distribuidores de embalagens, então, a gente viu que uma coisa que seria muito importante para o negócio seria criar algo que ajudasse a conscientizar o consumidor [...] então há 5 anos nós começamos a trabalhar esta questão de coleta seletiva, e de conscientização do consumidor, por meio da instalação de postos de coleta nas lojas, então é muito interessante, pois nos estacionamentos nós criamos um espaço para isto, é um momento que ele está pensando em compras, então é um momento fácil de conseguir abordar e conversar, de ter uma interação [...] e tudo que a gente pede é que ele nos traga a embalagem depois do consumo [...] (Entrevistado AB13)

Este trabalho de sensibilização foca também no consumidor do futuro, ou seja, conforme lembram os entrevistados AB13 e AB9', a Filial brasileira procura desenvolver projetos de conscientização de crianças, seja indo até elas em escolas, seja trazendo-as para dentro das lojas.

Dentro da questão do meio ambiente, nós fazemos também um trabalho que é um pouco mais amplo, que é com as escolas [...] daí a gente fala sobre toda a cadeia de consumo [...] este projeto de consumo consciente tem esta missão de formar esta nova geração de consumidores que já está mais consciente sobre as suas escolhas e aí a proposta é juntar este conteúdo pedagógico dos cursos regulares e juntar com a experiência de campo [...] no caso a gente leva a sala de aula para a loja, e transforma a loja em uma sala de aula [...] é um trabalho feito por educadores mesmo [...] nós desenvolvemos este projeto junto com pedagogos, e por isto que é

um projeto muito reconhecido nas escolas [...] pois consumo consciente faz parte do programa das escolas hoje e o Grupo A Brasil é uma oportunidade grande de uma vivência de campo [...] então, as atividades são lúdico-educativas dentro das lojas [...] para você ter uma idéia dos assuntos abordados são cidadania, mundo moderno, direitos e responsabilidades, consumo consciente, validade, origem [...] (Entrevistado AB13)

A gente tem as atividades educacionais [...] então nós criamos eventos [...] os folhetos institucionais, o treinamento de atendentes, pois eles têm que estar constantemente atualizados [...] a gente faz um trabalho com criança que é pontual [...] como aqui foram oficinas [...] no mês do meio ambiente [...] escolas e tal [...] a questão da capacitação é importante pois eles são os porta vozes do projeto em cada uma das lojas, então o contato deles com o consumidor é direto [...] nós criamos ações para que o consumidor pudesse juntar selinhos e ganhar kits [...] a gente tem o histórico que toda vez que o consumidor participa de uma ação desta, ele vem por causa do brinde, mas depois ele não deixa de fazer, a maioria continua praticando, pois viu [...] (Entrevistado AB13)

Utilização da estrutura para mobilizar consumidores/clientes em torno das causas abraçadas pelo Grupo. (Entrevistado AB9')

Além da sensibilização dos consumidores, projetos como o Caras do Brasil⁴⁴ acabam sendo impulsionadores da conscientização de fornecedores, uma vez que, além de estarem ajudando no desenvolvimento de comunidades pouco favorecidas, estabelecem critérios que obrigam os fornecedores participantes à serem sócio e ambientalmente responsáveis.

A entrevistada AB9 lembra outra atividade de sensibilização desenvolvida, que diz respeito a utilização de parcerias com ONGs ou com órgãos públicos, visando transferir o conhecimento acumulado nas casas de atendimento de crianças e adolescentes gerenciadas pelo Instituto do Grupo no Brasil e, com isto, ganhar escala, ou seja, poder atender um número maior de pessoas.

A segunda estratégia é a realização de parcerias, ou com ONGs ou com órgãos públicos para que a gente possa ter um atendimento em escala, transferindo a tecnologia desenvolvida nas casas, para estas Instituições, formando educadores destas instituições sociais ou públicas, para que eles desenvolvam o mesmo trabalho, e a gente possa ter um atendimento em maior escala [...] (Entrevistado AB9)

Percebe-se que o Grupo A trabalha a conscientização para o desenvolvimento sustentável principalmente através da disseminação e troca de informações e práticas desenvolvidas pelas suas unidades nos diversos países e também pelos seus funcionários em cada país. Além disso, a sensibilização de alguns *stakeholders* (BANSAL, 2003) importantes como os funcionários, consumidores e as comunidades onde as lojas estão atuando, representam outra forma de conscientização. Os milhares de funcionários, consumidores e

⁴⁴ Conforme apresentado no Relatório Anual Brasil 2005 do Grupo (documento número 74) deste Grupo, conforme apresentado no Apêndice I.

comunidades atingidos passam por níveis diferentes de conscientização, ou aprendizagem (*single loop* e *double loop*, Argyris et Schon, 1996). Um incentivo ainda maior para iniciativas individuais dos funcionários para geração de idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável (BANSAL e ROTH, 2000; ANDERSON e BATEMAN, 2000; e RAMUS e STEGER, 2000), seria interessante.

Seja pelas vias formais (relatórios, revistas, reuniões, seminários) ou informais (contatos pessoais) as trocas têm se estabelecido conforme sugerem Kriani (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004). Um importante *insight* que emerge aqui é a continuidade da exploração de mecanismos formais como os que já estão sendo utilizados (podendo ser dado mais ênfase para outros como o uso de intranet para troca de informações e a realização de seminários mais freqüentes para os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável nas diversas unidades do mundo) e uma maior exploração de mecanismos informais, incentivando um maior contato pessoal entre os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável ao redor do mundo (para que os mesmos contactem-se com mais regularidade para tirar dúvidas e trocar idéias) e mesmo através da criação de projetos na área, que sejam desenvolvidos por equipes internacionais, formadas por integrantes dos diversos países, conforme sugere Martinez e Jarilo (1989). O interessante aqui seria integrar cada vez mais os *stakeholders* (internos e externos, globais e locais) nas atividades de sensibilização, convidando-os para participar de alguns dos seminários, distribuindo aos mesmos os relatórios de desenvolvimento sustentável, ou convidando-os para participar de projetos internacionais ou nacionais para ações de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.10 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	- Atividades formais (relatórios, revistas, intranet e internet, e seminários) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores das Filiais;	- Intensificação de seminários com integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável das diversas Filiais e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> globais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável internacionais com integrantes das diversas Filiais e com a participação de <i>stakeholders</i> globais.
Matriz (stakeholders França)	- Atividades formais (relatórios, revistas e seminários, reuniões) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores e da comunidade;	- Intensificação de reuniões na França sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com representantes das lojas e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (França) com integrantes das diversas lojas e com a participação de <i>stakeholders</i> locais.
Filial (stakeholders Brasil)	- Atividades formais (projetos com consumidores, com crianças e com fornecedores) para a sensibilização sobre o desenvolvimento sustentável;	- Intensificação de reuniões no Brasil sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com representantes das lojas e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (Brasil) com integrantes das diversas lojas e com a participação de <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.10 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo A

8.2.5.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo A

Conforme comentado no início deste capítulo, cada caso estudado explicitou o fato de que os Grupos desenvolvem estratégias de desenvolvimento sustentável que evoluem ao longo dos anos, variando entre a primazia da dimensão econômica através do referencial financeiro e a “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental. Isto significa que o Grupo está constantemente transitando entre projetos e ações mais orientados para o referencial financeiro e projetos e ações mais orientados para o referencial sustentável. É justamente isto que dá o caráter paradoxal da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Martinet e Reynaud (2004) já propunham esta característica para a estratégia. Tendo como base o trabalho destes autores, é interessante aqui, explicitar (Quadro 8.11) este jogo entre os referenciais financeiro e sustentável no Grupo A, resumindo algumas das

características apresentadas em cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional) analisadas aqui.

Temáticas	Elementos	Referenciais	
		Financeiro	Sustentável
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	No Brasil e na França não existe uma figura específica para o desenvolvimento sustentável em cada loja.	Diretoria e comitê de Desenvolvimento Sustentável em nível internacional
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	O foco dado aos <i>shareholders</i> ainda é o principal vetor de ação do Grupo, seja em nível Internacional, seja no Brasil.	Explicita a divisão dos ganhos financeiros entre os <i>stakeholders</i> e desenvolve ações de beneficiamento dos <i>stakeholders</i> , tanto internacionalmente como na França e no Brasil
Ética Empresarial	Forma e o Conteúdo da Fixação de Objetivos	A dimensão econômica ainda se mostra prioritária, seja Internacionalmente, ou no Brasil.	Principalmente através dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, o Grupo insere cada vez mais a discussão do desenvolvimento sustentável no conteúdo de seus objetivos (Internacional e Brasil); Descentralização de decisões em nível local.
	Postura Empresarial	Valores ligados a primazia da dimensão econômica ainda orientam grande parte do funcionamento da empresa, seja em nível Internacional ou no Brasil.	Valores ligados ao Desenvolvimento Sustentável são cada vez mais compartilhados e são também incentivados pela alta direção (em nível Internacional e no Brasil).
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Atividades de treinamento clássicas, ligadas ao setor de atuação.	Atividades de conscientização de funcionários, comunidades, clientes e fornecedores em nível internacional e no Brasil

Quadro 8.11 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo A

Como se pode perceber, o jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável pode se dar em cada uma das características de cada um dos elementos (como é o que acontece na Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders na temática Governança Empresarial) como entre os elementos (como acontece na Conscientização e Troca de Informação sobre Desenvolvimento Sustentável, que já possui uma orientação mais voltada para o referencial sustentável, ou no Conteúdo e Fixação de Objetivos onde a dimensão econômica ainda se mostra como um dos valores predominantes, característico de uma orientação mais voltada para o referencial financeiro).

Ressalta-se que o objetivo deste quadro não é de dizer, de forma estanque e determinística, se uma determinada característica está no referencial financeiro ou no referencial sustentável. O objetivo está em explicitar a idéia de fluxo, onde as características transitam entre os dois, estando mais orientadas para um ou para outro. Aqui está o conceito de dialógica, conforme apresentado por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005). Na verdade, está se dizendo que o referencial sustentável e o referencial financeiro são complementares, antagônicos e concorrentes, simultaneamente. É isto que explicita o paradoxo na estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo. Cada uma destas características deve ser entendida não pela sua classificação estanque em financeiro ou sustentável, mas justamente pelo fluxo, pela noção de dialógica das ações e projetos que se desenrolam em cada uma delas e entre elas.

É interessante também apresentar um quadro resumo (Quadro 8.12) com a postura do Grupo em relação à algumas das proposições teóricas ligadas ao desenvolvimento sustentável, que foram comentadas no Capítulo 5, da Parte II. Este Quadro dá um panorama da postura do Grupo, ressaltando a disposição do mesmo de avançar no desenvolvimento de projetos que beneficiem os *stakeholders*.

ELEMENTOS TEÓRICOS	Matriz/Filial	Matriz/Local	Filial/Local	AUTORES DE REFERÊNCIA
Stakeholders	Não existe uma grande integração por parte das diversas Filiais na política geral de desenvolvimento sustentável do Grupo.	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> (principalmente comunidades locais). Ações pró-ativas e reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> (criação de um Instituto Social). Ações pró-ativas e reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Steurer <i>et al.</i> (2005)
Governança Empresarial	Divisão de resultados com os principais <i>stakeholders</i> , sem grande detalhamento. Existência de um comitê de desenvolvimento sustentável.	Não é explicitada a divisão de resultados financeiros realizada, especificamente, na França. Existência de um comitê de desenvolvimento sustentável	Divisão de resultados com os diversos <i>stakeholders</i> existe, mas não é explicitada do ponto de vista financeiro.	Martinet e Renaud (2004)
	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Através do relatório anual.	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Mauléon (2005); D'Humières (2005); Ballet (2005)

Ética Empresarial	Característico de uma postura prática	Característico de uma postura prática	Característico de uma postura prática	Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001)
	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Sharma (2000); Mcdaniel e Rylander (1993)
	Sem campanha específica para todos os países.	Principalmente atividades de sensibilização ligadas à campanhas de produtos de saúde, ou nutricionais.	Principalmente através de produtos Bio ou de produtos derivados do Programa Caras do Brasil.	Fergus e Rowney (2005b)
Aprendizagem Organizacional	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e <i>single loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e <i>single loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e <i>single loop</i> .	Argyris e Schon (1996)
	Atividades de sensibilização internas.	Atividades de sensibilização internas.	Atividades de sensibilização internas.	Bansal (2003)
	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção do desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção do desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção do desenvolvimento sustentável.	Bansal e Roth (2000); Anderson e Bateman (2000) e Ramus e Steger (2000)

Quadro 8.12 - Características do Grupo A, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável

Outro importante aspecto à ressaltar é que deste caso, seja pelas características observadas, seja pelos *insights* propositivos do pesquisador, foram possíveis fazer algumas relações entre conceitos consagrados na literatura tradicional sobre relação Matriz/Filial e os 5 elementos que emergiram em cada uma das temáticas. É interessante ressaltar que na maioria dos casos esta aproximação não se deu no sentido estrito do que era proposto pelos autores, mas através de adaptações deste conceito para a temática do desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.13, mostra estas relações.

Temáticas	Elementos	Relações Matriz/Filial - Proposições observadas e adaptadas
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	Multinacional Policêntrica - Perlmutter (1984) Mobilidade de pessoas (expandindo para os <i>stakeholders</i>) - Harzing (2001); Edstrom e Galbraith (1977); 1994 e Beddi (2004)
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	Justiça Procedural (1 - o nível corporativo conhece a situação local dos <i>stakeholders</i> e 2 - o nível corporativo é justo na tomada de decisão na relação com e entre os <i>stakeholders</i>) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	Justiça Procedural (1- a existência de dupla comunicação entre Grupo e <i>stakeholders</i> (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, 2 - a possibilidade destes <i>stakeholders</i> contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e 3 - a devida comunicação das estratégias definidas) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Postura Empresarial	Controle e Coordenação pela Cultura Organizacional - Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Trocas formais e informais - Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004).

Quadro 8.13 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo A e proposições teóricas sobre a relação Matriz/Filial

Assim, o caráter paradoxal e complexo da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo A (transitando entre os referenciais financeiro e sustentável) e este esforço de integrar, mesmo que as expandindo, algumas propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial, vão emergir também nos outros 3 casos estudados, o que pode começar a ser visto à partir da próxima seção, onde se apresenta o caso do Grupo B.

8.3 ESTUDO NO GRUPO B

O estudo realizado no Grupo B também obteve um bom nível de profundidade. A quantidade de informações que foram acessadas foi grande, mesmo que menor do que a disponibilizada no estudo do Grupo A. Como ficará explicitado, até mesmo por estarem no mesmo setor, o estudo do caso do Grupo B corrobora com diversas análises feitas anteriormente no estudo do Grupo A. De toda forma, diferenças também são evidenciadas a partir das diferentes características apresentadas.

Justamente para explicitar a contribuição deste segundo caso, ressalta-se, à seguir, o histórico do Grupo B, a atuação internacional do Grupo, a atuação do Grupo na França (país onde está localizada a Matriz), a atuação do Grupo no Brasil, a compreensão dada aqui para a relação Matriz/Filial, assim como, algumas considerações finais sobre este caso.

8.3.1 Histórico do Grupo B

O grupo B, embora mais jovem que o Grupo A, representa hoje, no cenário mundial, uma das maiores redes varejistas do mundo. O histórico do Grupo B pode ser dividido em 7 fases, até os dias atuais.⁴⁵

A primeira fase se deu durante a década de 1960 e é marcada pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1959 é fundado o Grupo pela família Fournier e Defforey;
- b) Em 1960, o Grupo abre seu primeiro supermercado em Annecy (Haute Savoie);
- c) Em 1961 é criada uma das importantes marcas que constituem a rede, abrindo seu primeiro supermercado em 1962, em Mantes-la-Ville (Yvelines);
- d) Em 1963, o Grupo abre o primeiro hipermercado em Sainte-Geneviève-des-bois (Essonne), com 2500 m² de área, 12 caixas e 400 lugares de estacionamento;
- e) Em 1969, o Grupo abre seu primeiro hipermercado no exterior, na Bélgica.

⁴⁵ As informações apresentadas nesta seção são oriundas da análise do documento número 49, referente a esta empresa, conforme indicado no Apêndice J. As informações referentes ao nome de pessoas e as divisões por datas foram respeitadas conforme a apresentação feita neste documento analisado.

A segunda fase se deu durante a década de 1970 e é marcada pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1970, as ações do Grupo são colocadas na bolsa de Paris;
- b) Em 1973, o Grupo abre seu primeiro hipermercado na Espanha;
- c) Em 1975, o Grupo abre seu primeiro hipermercado no Brasil;
- d) Em 1976, o Grupo lança os produtos “livres”, ou sem marca;
- e) Em 1977, novas marcas são criadas para o desenvolvimento do comércio de proximidade;
- f) Em 1979, outra marca é desenvolvida para trabalhar com o segmento de *maxidiscounte* (grandes descontos).

A terceira fase se deu durante a década de 1980 e é marcada pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1981, o Grupo lança um cartão próprio para pagamentos;
- b) Em 1982 é aberto o primeiro hipermercado na Argentina;
- c) Em 1984, o Grupo lança serviços de seguro para seus clientes;
- d) Em 1985 são lançados os produtos com a marca própria do Grupo;
- e) Em 1988, é adquirida mais uma rede europeia com 128 lojas;
- f) Em 1989, o Grupo abre seu primeiro hipermercado na Ásia, em Taiwan.

A quarta fase se deu durante a década de 1990 e é marcada pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 1991, o Grupo abre seu primeiro hipermercado na Grécia;
 - b) Em 1992, são criadas as primeiras “*filières de qualité*”, atestando a rastreabilidade dos produtos;
 - c) Em 1993, o Grupo abre suas primeiras lojas na Itália e na Turquia;
 - d) Em 1994, o Grupo se instala no México e na Malásia;
 - e) Em 1995, o Grupo abre sua primeira loja na China;
 - f) Em 1996, o Grupo continua a se expandir pela Ásia, abrindo lojas na Tailândia, na Coreia e em Hong Kong;
 - g) Em 1997, o Grupo se instala em Singapura e na Polônia. Além disso, é lançada a linha de produtos Bio;
-

- h) Em 1998, o Grupo abre suas primeiras lojas no Chile, na Colômbia e na Indonésia. O Grupo continua seu processo de aquisições, adquirindo redes na Bélgica, Argentina e Itália;
- i) Em 1999, o Grupo A se torna o primeiro Grupo europeu de distribuição e segundo mundial. O grupo adquire 85 supermercados no Brasil.

A quinta (2000-2001), sexta (2002-2003) e sétima (2004-2005) fases são marcadas pelas seguintes datas e fatos:

- a) Em 2000, o Grupo abre sua primeira loja no Japão, faz uma parceria com uma rede Suiça para atuação neste país e lança um programa para que seus funcionários se tornem acionistas do Grupo (tendo a adesão de cerca de 60% dos mesmos);
- b) Em 2001, o Grupo entra no mercado português;
- c) Em 2003, o Grupo continua suas aquisições e parcerias na Itália e na Noruega;
- d) Em 2004, o Grupo continua sua expansão por países da Europa e da Ásia;
- e) Em 2005, o Grupo realiza mudanças em seu sistema de governança, com a designação de uma nova diretoria e de um novo sistema de controle. As aquisições, parcerias e retiradas continuam em todo o mundo

8.3.2 Atuação Internacional

Diante deste histórico, o Grupo B é, atualmente (2005), o maior Grupo do setor na Europa e o segundo maior do mundo. Esta presente em 30 países, contando com mais de 436.000 colaboradores, com um faturamento de 93,6 bilhões de euros e uma atividade no varejo (aproximadamente 12.028 lojas), dividida em : hipermercados (926), supermercados (2.455), maxidiscompte (5.451) e lojas de proximidade (3.196).⁴⁶

A Tabela 8.12 resume a evolução dos principais números do Grupo nos últimos anos.

Tabela 8.12 - Perfil do Grupo B nos últimos anos

Principais Números do Grupo	2001	2002	2003	2004	2005
Média de Efetivos	511.675	396.662	419.040	430.695	436.474
Faturamento (em Milhões de Euros) TTC⁴⁷	67.521	68.729	70.486	90.681	93.614
Número de Lojas	9.200	9.632	10.378	11.080	12.028
Atuação Internacional (número de países)	30	31	29	32	30

Fonte: Relatórios de Desenvolvimento Sustentável 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005 (Documentos número 29, 30, 31, 32 e 33 conforme apresentados no Apêndice K) e Relatórios Anuais 2001, 2002 e 2003 (documentos número 45, 46, 47, 48 e 49).

⁴⁶ Conforme Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 29), conforme Apêndice J.

Comparativamente com os resultados apresentados na Tabela 8.1, sobre os dados do Grupo A, observa-se que no Grupo B o número de funcionários teve uma grande queda de 2001 para 2002, e vem se recuperando gradativamente nos últimos anos, ao contrário do Grupo A que vem aumentando anualmente sua quantidade de funcionários. No que diz respeito ao faturamento anual, o Grupo B vem tendo crescimento constante nos últimos anos, enquanto que o Grupo A tem variado continuamente nos últimos anos.

Estes principais números do Grupo B estão divididos da seguinte forma entre as 3 principais regiões de atuação do Grupo (Tabela 8.13).

Tabela 8.13 - Perfil do Grupo B nos diferentes países de atuação

Região/País	Faturamento TTC (em Milhões de euros)	Lojas	Efetivos
EUROPA	77.468	10.512	292.680
França	44.468	3.831	135.103
Espanha	13.619	3.003	67.903
Itália	7.320	1.495	26.061
Bélgica	5.285	526	18.422
Grécia e Chipre	2.295	684	13.366
Portugal	1.306	397	5.250
Polónia	1.173	103	15.397
Suíça	645	12	2.501
Turquia	1.349	461	8.677
AMÉRICA LATINA	6.127	885	72.912
Brasil	3.944	370	48.354
Argentina	1.519	494	19.066
Colômbia	664	21	5.492
ÁSIA	6.280	424	70.882
China	2.064	303	35.414
Taiwan	1.353	37	9.591
Coreia do Sul	1.538	31	6.326
Tailândia	484	23	7.432
Indonésia	518	20	7.979
Malásia	226	8	3.537
Singapura	97	2	603

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (Documentos número 29 conforme apresentado no Apêndice K).

8.3.2.1 Valores do Grupo

O Grupo B tem a ambição de se tornar referência no setor de varejo, no que tange a proteção da saúde, a segurança do consumidor e de seu ambiente. Este projeto se traduz em 7 valores que são chamados de “valores fortes”⁴⁸:

- a) Liberdade:

⁴⁷ Taxas incluídas.

⁴⁸ Conforme Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 29), conforme Apêndice J.

- Respeitar a liberdade de escolha do cliente pela variedade de formatos e diversidade de produtos e marcas;
 - Dar aos consumidores a liberdade de compra à preços correspondentes ao seu poder de compra;
 - Permitir que o maior número de pessoas tenha acesso ao consumo;
 - Dar a todos os colaboradores o direito à iniciativa e a liberdade de empreender.
- b) Responsabilidade:
- Assumir plenamente a consequência de nossos atos vis-à-vis aos clientes, à empresa e seus colaboradores, às instituições e ao meio-ambiente.
- c) Divisão:
- Colocar o conhecimento e a força da empresa ao serviço da criação de valor, compartilhando com os clientes, colaboradores, acionistas, parceiros e fornecedores.
- d) Respeito:
- Respeitar os colaboradores, fornecedores, clientes. Escutá-los e aceitar suas diferenças. Compreender e respeitar os modos de vida, os hábitos, as culturas, os interesses de cada um, em todos os lugares onde o Grupo está presente.
- e) Integridade:
- Respeitar os engagements e a palavra dada e agir honestamente, vis-à-vis os clientes, colaboradores e fornecedores. Ser íntegro, individualmente e coletivamente.
- f) Solidariedade:
- Nas coletividades onde o Grupo exerce suas atividades, países, cidades, bairros, contribuir ao desenvolvimento da economia local, ao emprego, à formação, e a luta contra a exclusão;
 - Aplicar uma política de comércio equitável, desenvolvendo a divisão de valor;
 - Ser igualmente solidário, dentro do Grupo, qual seja a área ou a função.

É notório que o Grupo busca abranger uma ampla gama de *stakeholders* e de ações individuais e coletivas através deste conjunto de valores. Os mesmos se refletem em alguns dos principais projetos e ações desenvolvidos desde o começo formal do desenvolvimento sustentável no Grupo, em 2001.

8.3.2.2 Balanço das atividades entre 2002-2005

Formalmente, o Grupo começou a se organizar para o desenvolvimento sustentável à partir de 2001, embora se mostrará que ações ligadas ao desenvolvimento sustentável já eram realizadas há bem mais tempo. O Quadro 8.14 mostra os principais engajamentos do Grupo e um balanço das atividades voltadas para o desenvolvimento sustentável, que foram realizadas entre 2002 e 2005.

ENGAJAMENTOS	BALANÇO 2002-2005
<p><u>Caminho do Progresso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – A gestão do Caminho; – Diálogo com os <i>stakeholders</i>. 	<p>Implementar uma organização de desenvolvimento sustentável coordenada para a qualidade e a gestão de riscos.</p> <p>Integração dos principais indicadores de Investimento Socialmente Responsável (ISR): presença em 9 princípios.</p> <p>Elegibilidade dos grandes fundos ISR.</p> <p>Responder sistematicamente e internacionalmente à 22 indicadores chaves, tornando-se uma ferramenta de conduta e de acompanhamento da política de desenvolvimento sustentável pelos países e pelas Unidades de Negócio.</p> <p>Grupo B Atitude: ferramenta de auto-avaliação de práticas de desenvolvimento sustentável das Unidades de Negócio.</p>
<p><u>Qualidade e Segurança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Qualidade e segurança de produtos; – Segurança dos clientes e dos colaboradores nas lojas. 	<p>Implantação de ações científicas locais adaptadas às instalações do Grupo B.</p> <p>Implantação progressiva de uma Matriz de acompanhamento da qualidade na Europa.</p> <p>Difusão de boas práticas, através da cadeia do frio, em todos os países.</p> <p>Generalização das auditorias de higiene nas lojas.</p>
<p><u>Respeito ao Meio Ambiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Redução dos Impactos sobre o Efeito Estufa; – Preservação dos recursos naturais; – Gestão e redução de dejetos; – Preservação da qualidade e disponibilidade de água; – Preservação da Biodiversidade. 	<p>Criação de uma gama de produtos do mar “peixe responsável” na França e na Bélgica.</p> <p>Desenvolvimento de produtos bio e da <i>filière</i> qualidade, em nível internacional.</p> <p>Realização da análise do ciclo de vida, dos sacos de caixa.</p> <p>Internacionalização da oferta alternativa aos sacos de caixa descartáveis.</p> <p>Implantação de iniciativas em vários países para otimizar e reduzir o impacto logístico.</p> <p>Compras “verdes” de papel na Europa.</p> <p>Integração das questões ambientais no referencial das auditorias de qualidade, nas lojas na França.</p>

<p><u>Nossa Responsabilidade Econômica e Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Respeito aos nossos fornecedores; – Implicações na economia local; <ul style="list-style-type: none"> – Motivação das equipes; – Satisfação dos clientes. 	Política de auditoração de fornecedores, reforçadas depois de 2003 com as re-auditorias. No fim de 2005, 1070 auditorias sociais foram realizadas.
	Lançamento do Grupo B atitude em 5 países.
	Criação do Clube do Fornecedor.
	Ajuda à exportação para as PMEs francesas.
	Lançamento de produtos “primeiro preço” internacionalmente.
	Sensibilização de clientes e colaboradores em relação ao meio ambiente, através de atividades nas lojas e, notadamente, com a participação no dia mundial do meio ambiente desde 2002.

Quadro 8.14 - Engajamentos e balanço das principais ações entre 2002-2005

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo B (documento número 29)

Este Quadro mostra a diversidade de ações e projetos que o Grupo B vem desenvolvendo desde o começo formal da política de desenvolvimento sustentável no Grupo, desde 2002. Ressalta-se o foco em desenvolver projetos que engajem os principais *stakeholders* como os fornecedores, os colaboradores, os clientes e as comunidades. Além disso, percebe-se também um foco na internacionalização dos programas, que muitas vezes começam na França (ou em alguma outra Filial) e depois, obtendo sucesso, são repassados para outras Unidades de Negócio, em outras regiões.

Em 2005, o Grupo B conseguiu cumprir com uma série de projetos que havia se proposto, embora alguns deles ainda estejam em fase de desenvolvimento e evolução. O Quadro 8.15 mostra alguns destes projetos e o avanço em cada um deles.

As ações destacadas revelam novamente à abrangência dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável, que vem sendo conduzidos pelo Grupo B. Alguns deles estão constantemente classificados como algo a reforçar ou a continuar, até mesmo pelo caráter contínuo destes projetos. Ressalta-se o projeto de desenvolvimento de uma carta de diversidade para o Grupo utilizar internacionalmente, o que estimula a inclusão social de deficientes e de outras minorias. Destaca-se também o projeto de organização de apresentações específicas sobre desenvolvimento sustentável para os investidores, como forma de informar os mesmos, mas também de conscientizá-los sobre a importância de considerar este tema em sua decisão de investimento. Aqui se reforça novamente o caráter de constante “vai e vem” entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (conforme sugerido em Martinet e Reynaud, 2004), uma vez que o Grupo precisa constantemente avaliar em quais projetos pode avançar, em quais precisa ser mais cauteloso e em quais precisa esperar uma melhor condição para aplicá-los.

PROGRESSOS SIGNIFICATIVOS EM 2005	STATUS
Assinatura de 70 novas <i>filière</i> de qualidade Carrefour.	Projeto realizado.
Desenvolvimento de formações contra incêndio e segurança de clientes nas lojas.	À reforçar ou continuar.
Desenvolvimento internacional das semanas de nutrição, nas lojas.	À reforçar ou continuar.
Continuar as ações de redução de sacos de caixa descartáveis.	À reforçar ou continuar.
Implantação de uma carta de diversidade em diversos países.	À reforçar ou continuar.
Escuta dos colaboradores em 19 Unidades de Negócio, de 11 países, em 2005.	Projeto realizado.
Engajamento do Grupo em favor de uma norma internacional que garanta o direito dos homens.	Projeto Realizado.
Desenvolvimento de formas de transporte alternativas, na França e em outros países da Europa.	À reforçar ou continuar.
Organização de apresentações específicas sobre desenvolvimento sustentável para os investidores.	À reforçar ou continuar.

Quadro 8.15 - Status de alguns dos principais projetos e ações do Grupo B em 2005

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo B (documento número 29).

8.3.3 Atuação do Grupo B no País Sede (na França)

Na França, o Grupo normalmente adota algumas ações e projetos pioneiros em termos de desenvolvimento sustentável, que mais adiante, caso sejam bem avaliados, são desenvolvidos também nas outras Unidades de Negócio do Grupo ao redor do mundo. Destacam-se aqui algumas das atividades realizadas especificamente nos hipermercados, nos supermercados e nas lojas de proximidade, assim como, a performance na França, em alguns dos indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável.

Nos hipermercados, uma das principais ações que vem sendo desenvolvidas, na França, diz respeito às jornadas da nutrição. Um guia com orientações de como se alimentar equilibradamente é distribuído aos clientes. Este guia se apóia nas recomendações do Programa Nacional de Nutrição e Saúde, e é legitimado pela análise de um *expert*. O guia traz conselhos sobre nutrição e sobre higiene. Os catálogos de publicidade foram revistos para incorporar esta campanha pela boa nutrição, assim como um mini-site foi elaborado para colocar informações e conteúdo sobre nutrição para os clientes. Ações para a conscientização das crianças sobre a importância da boa nutrição foram também organizadas nas lojas.

Ainda para os clientes, mas também para os colaboradores e para a coletividade em geral, o Grupo desenvolveu um site para disseminação de informações e conscientização sobre o meio ambiente e sobre o respeito à riqueza do patrimônio regional.

Nos supermercados, através de uma parceria com a ONG WWF, o Grupo tem trabalhado 3 eixos principais: comunicação, gestão de ativos e estratégia de compras. No que tange a comunicação, uma importante campanha de conscientização sobre a água é realizada, através da distribuição de guias educativas para a população. Quanto à gestão de ativos, o Grupo procura aplicar dispositivos de economia de água, quando constrói ou remodela suas lojas. Atividades voltadas para a responsabilidade no momento das compras, também são desenvolvidas.

Já as lojas de proximidade, exercem um importante papel, principalmente no meio rural, por manterem o emprego na região através da oferta de seus produtos e serviços. Além disso, ações de redução do impacto ambiental também são desenvolvidas neste tipo de loja, principalmente ações ligadas a economia de energia. Atividades de aconselhamento sobre uma nutrição equilibrada também são realizadas, além de investir na qualidade e no frescor de frutas e legumes à serem disponibilizados aos clientes.

Através destas atividades, nestes diferentes tipos de loja, alguns indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável são mensurados pelo Grupo, e mostram sua performance neste sentido. A tabela 8.14 mostra estes indicadores.

Tabela 8.14 - Indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável e performance na França

Indicadores	Performance na França			
	2002	2003	2004	2005
Número de referências de produtos bio ou ecológicos de marcas próprias	187	-	582	398
Número de produtos oriundos da <i>filière</i> qualidade	-	74	71	74
Número de contratos da <i>filière</i> qualidade	-	249	244	246
Participação das compras de produtos alimentares controlados com fornecedores locais (em %)	-	81%	87,8 %	78,2 %
Consumo de energia (em kwh/m2 de área de venda)	-	830	781	793
Consumo de água (em m3/m2)	0,6	0,4	1,04	1,01
Dejetos reciclados (em kg/m2 de área de venda)	-	-	65	71
Emissão de CO2 por unidade de transporte (em kg, para hipermercados, supermercados e lojas de proximidade)	-	6,8	6,7	6,5
Taxa de formação (em %, número de horas de formação/número de horas trabalhadas)	-	0,8	0,38	0,51
Participação de mulheres na gestão (em %)	16%	25%	26%	26%
Número de trabalhadores deficientes (em hipermercados)	-	-	2472	2995

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (pg. 54-57; documento número 29), 2004 (pg. 56-59; documento número 30), 2003 (pg. 52-55; documento número 31) e 2002 (pg. 54-57; documento número 32).

Os resultados nestes indicadores mostram um pouco do perfil de atuação do Grupo na França, mesmo que nem todos os indicadores apresentem informações em todos os anos. É

interessante ressaltar o caráter de fluxo apresentado pelos números. Mais do que pensar que o Grupo avançaria constantemente para melhorias em alguns indicadores como consumo de água e energia, ou o número de referência de produtos bio ou ecológicos, ou a participação de fornecedores locais nas compras do Grupo, ou a taxa de formação dos funcionários, percebe-se que existem aumentos e diminuições nestes indicadores, ao longo dos anos. Isto sugere que o Grupo teve que se adaptar, para gerenciar estes diferentes indicadores. Esta discussão remete a proposição de Martinet e Reynaud (2004) que sugerem que as empresas transitam constantemente entre um referencial financeiro e um referencial sustentável. A complexidade na gestão destes indicadores que afetam diferentes áreas da empresa é que gera este jogo de aumento e diminuição nos números. É interessante também ressaltar, que em anos como o de 2004 onde vários indicadores tiveram um pior desempenho (produtos bio ou ecológicos, formação de funcionários, participação de fornecedores locais nas compras, etc), outros compensaram, mantendo uma tendência de melhoria, como a reciclagem de dejetos ou a inserção de trabalhadores deficientes. Ou seja, entre os indicadores, também ocorre este jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável.

8.3.4 A Atuação do Grupo B através da Filial Brasileira

O perfil internacional do Grupo B se reflete na disseminação de alguns projetos e de algumas ações para as diversas Unidades de Negócio ao redor do mundo. O Brasil representa uma das importantes Unidades de Negócio do Grupo, tendo sido um dos primeiros países que o Grupo penetrou após sua criação na França. Este longo relacionamento com o mercado e com a sociedade brasileira se refletem em um importante histórico de atuação no Brasil, assim como em alguns números referentes à alguns indicadores e alguns engajamentos.

8.3.4.1 Histórico da Filial Brasileira

Diferentemente do Grupo A, o Grupo B, no Brasil, desde o início teve uma atuação a partir de sua estrutura própria. Não foi adquirida uma empresa que já existia e possuía tradição no mercado como no caso do Grupo A. Na verdade, o histórico do Grupo B no

Brasil, se confunde com a história geral do Grupo. De toda forma, alguns fatos merecem ser destacados.⁴⁹

Conforme apresentado no histórico mundial do Grupo, em 1975 é aberto o primeiro hipermercado do Grupo no Brasil, na cidade de São Paulo. Logo em seguida, em 1976, é aberto um hipermercado na cidade do Rio de Janeiro, consolidando posição nas duas principais cidades do país.

A partir de então, o Grupo continua seu projeto de expansão no país, chegando à 10 lojas em 1985. Em 1987, a primeira fazenda Grupo B é aberta e em 1991, o Grupo se torna o primeiro varejista brasileiro no segmento de hipermercados.

Em 1997, o Grupo adquire 8 hipermercados de uma rede brasileira, e em 1999 uma nova marca do Grupo entra no Brasil, a partir da aquisição de outras redes nacionais. Neste meio tempo, é criado o selo “Garantia de Origem” no Brasil, no ano de 1998.

Em 2001, mais uma marca do Grupo é lançada no país e o programa de responsabilidade social corporativa é colocado em prática. Em 2004 começa-se um plano de reposicionamento da marca no mercado e em 2005 este reposicionamento é colocado em prática, através de um novo formato de lojas, criação de drogarias e agências de turismo, além do Serviço Amigo do Cliente (SAC).

8.3.4.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira

Atualmente, a Filial brasileira conta com mais de 48 mil colaboradores trabalhando em 161 unidades entre hipermercados e supermercados. O Grupo fechou o ano de 2005 com um faturamento de 4,8 bilhões⁵⁰ de euros.⁵¹

Estes números fazem do Grupo B Brasil uma das maiores redes de varejo do país, o que significa um importante impacto na vida de diversas comunidades locais, em diferentes partes do território brasileiro. Neste sentido, assim como acontece na França, alguns indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável também são utilizados para a mensuração

⁴⁹ Informações retiradas do Relatório Social do Grupo B Brasil 2005, oriundas da análise do documento número 67, referente a esta empresa, conforme indicado no Apêndice J.

⁵⁰ Convertido de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

⁵¹ Informações retiradas do Relatório Social do Grupo B Brasil 2005, oriundas da análise do documento número 67, referente a esta empresa, conforme indicado no Apêndice J.

das atividades no Brasil. A tabela 8.15 mostra a evolução de alguns destes indicadores nos últimos anos.

Tabela 8.15 - Indicadores ligados ao desenvolvimento sustentável e performance no Brasil

Indicadores	Performance no Brasil			
	2002	2003	2004	2005
Número de referências de produtos bio ou ecológicos de marcas próprias	-	-	0	0
Número de produtos oriundos da <i>filière</i> qualidade	-	-	63	88
Número de contratos da <i>filière</i> qualidade	38	50	137	276
Participação das compras de produtos alimentares controlados com fornecedores locais (em %)	-	-	100	99,1
Consumo de energia (em kwh/m2 de área de venda)	-	651	633	615
Consumo de água (em m3/m2)	-	-	3,27	2,47
Dejetos reciclados (em kg/m2 de área de venda)	-	71,5	20	24
Emissão de CO2 por unidade de transporte (em kg, para hipermercados, supermercados e lojas de proximidade)	-	7,6	7,5	7,6
Taxa de formação (em %, número de horas de formação/número de horas trabalhadas)	-	-	0,38	0,18
Participação de mulheres na gestão (em %)	42	17	17	18
Número de trabalhadores deficientes (em hipermercados)	-	-	-	-

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (pg. 54-57; documento número 29), 2004 (pg. 56-59; documento número 30), 2003 (pg. 52-55; documento número 31) e 2002 (pg. 54-57; documento número 32).

Percebe-se que assim como na França, a performance da Filial Brasileira nestes indicadores revela novamente o caráter de constante transição entre o referencial financeiro e o referencial sustentável conforme sugerido por Martinet e Reynaud (2004). Na verdade, mesmo que faltem dados em alguns dos anos, percebe-se que em alguns indicadores como a participação de mulheres na gestão ou a quantidade de dejetos reciclados, ao longo dos anos, foram ocorrendo melhorias e também regressões na performance da Filial. Isto também é compensado entre os indicadores, uma vez que, outros indicadores como o consumo de energia e de água, ou a emissão de CO2 avançaram na direção de melhorias de performance, ou permaneceram no mesmo nível.

8.3.4.3 Principais Engajamentos e Projetos desenvolvidos na Filial brasileira

Os engajamentos e objetivos da Filial brasileira estão alinhados com a política geral definida pelo Grupo, internacionalmente. Mesmo que haja adaptação local, percebe-se este alinhamento. Em seu Relatório Social 2005, a Filial brasileira apresenta suas responsabilidades⁵² em termos econômicos, sociais e ambientais.

Em termos econômicos, a Filial se diz responsável nos seguintes aspectos:

⁵² Conforme Relatório Social 2005 do Grupo B Brasil (documento número 67), apresentado Apêndice J.

- a) Escolha dos Produtos: Preços correspondentes aos diferentes níveis de poder de compra; grande variedade de produtos e redução de embalagens;
- b) Relacionamento com Fornecedores Agrícolas: Construção de relacionamento sustentável com os fornecedores; promoção de comércio responsável e socialmente justo;
- c) Transporte dos Produtos: Otimização da cadeia de fornecimento;
- d) Administração da Loja: Recursos para a redução do consumo de energia; classificação e redução de perdas; assegurar a segurança na loja;
- e) Motivação de Funcionários: Administração das equipes; remuneração justa;
- f) Satisfação dos Consumidores: Ouvi-los e ir ao encontro de suas necessidades; fazer com que as mercadorias estejam disponíveis para todos;
- g) Criação de Raízes Locais: Geração de empregos, nos locais onde estão as lojas.

Do ponto de vista social, a Filial se propõe como responsável nos seguintes aspectos:

- a) Escolha dos Produtos: Preços correspondentes aos diferentes níveis de poder de compra; amplo círculo de ação; alta qualidade e segurança; produtos de qualidade social e que respeitem o meio ambiente;
- b) Relacionamento com Fornecedores Agrícolas: Construção de relacionamento sustentável com os fornecedores; promoções justas e comércio socialmente responsável;
- c) Acesso às lojas: Fácil acesso aos deficientes;
- d) Administração da Loja: Segurança na loja;
- e) Funcionários Motivados: Administração das equipes, remuneração justa; segurança dos funcionários; respeito às diferenças;
- f) Clientes Satisfeitos: Ouvi-los e ir ao encontro de suas necessidades; fazer com que as mercadorias estejam disponíveis para todos os clientes; conscientizar os consumidores para o consumo responsável; segurança dos consumidores;
- g) Criação de Raízes Locais: Promoção de emprego local; integração na economia urbana; trabalho beneficente e solidário local.

Do ponto de vista ambiental, a Filial afirma se responsabilizar pelos seguintes aspectos:

- a) Escolha dos Produtos: Qualidade social e respeito ao meio ambiente; redução de embalagens;

- b) Relacionamento com Fornecedores Agrícolas: Promoção de práticas agrícolas ecológicas; preservação dos recursos e da biodiversidade;
- c) Transporte dos Produtos: Redução das emissões atmosféricas; otimização da cadeia de fornecimento; redução do barulho; transporte fluvial como alternativa ao rodoviário;
- d) Criação de Raízes Locais: Manter bom relacionamento com a comunidade; harmonização no entorno;
- e) Acesso às lojas: Intensificação do acesso às lojas e às áreas de estacionamento;
- f) Administração da Loja: Racionalização de recursos e do consumo de energia; redução de perdas; arquitetura agradável ao meio ambiente; redução da quantidade de sacolas jogadas fora; redução da quantidade de papel utilizado;
- g) Redução das atividades que causam poluição: Administração das bombas de gasolina; monitoramento do uso dos refrigeradores.

Como se pode perceber, vários itens são semelhantes, seja na dimensão ambiental, social ou econômica. Porém, em cada um deles, existem algumas diferenças que caracterizam o comprometimento em cada uma das dimensões. É interessante ressaltar a abrangência destes comprometimentos, que vão desde atividades nas lojas até atividades ligadas ao transporte de produtos e o relacionamento com os diversos fornecedores e clientes. Todos estes comprometimentos se desenrolam em alguns projetos⁵³ e ações que são desenvolvidas pela Filial. Alguns deles, como o Programa Aula e Cidadania, o Voluntário Grupo B, o Projeto Verde e algumas atividades da Fundação Internacional do Grupo, merecem ser destacados.

O Programa Aula e Cidadania vem sendo desenvolvido desde 2002 e se baseia na implementação de salas de aula nas lojas onde a Filial se instala, tendo como objetivo a alfabetização de pessoas das comunidades do entorno destas lojas.

O Programa Voluntário Grupo B também contribui para as comunidades do entorno das lojas, incentivando os funcionários para atuação em entidades que atendam crianças e adolescentes. Além de incentivar e ceder os funcionários, a Filial do Grupo também fornece os recursos necessários para os projetos.

O Projeto Verde é desenvolvido desde 2002, e tem tido um importante foco no dia mundial do meio ambiente (05 de Junho), através de campanhas que visam conscientizar para a importância da preservação dos recursos naturais.

⁵³ Conforme documento número 64, referente à esta empresa, apresentado no Apêndice J.

Já o Instituto Internacional do Grupo B, mesmo que com sede em Paris, desenvolve importantes ações no Brasil, através da Filial. Dentre elas destacam-se projetos de reciclagem, campanhas de mobilização social, campanhas de vacinação, campanhas do agasalho, além do apoio à organizações sociais. Assim como acontece no Grupo A que possui um Instituto no Brasil que realiza diversos trabalhos sociais (principalmente voltados à crianças e adolescentes), no Grupo B, o Instituto Internacional também possui uma importante atividade no Brasil.

Assim, percebe-se que os engajamentos à que se propõe a Filial brasileira têm gerado alguns resultados em termos de importantes projetos que já são realizados. Ressalta-se novamente que mesmo havendo este alinhamento entre a Matriz do Grupo e sua Filial brasileira, a Filial adapta-se a realidade local através de projetos específicos as comunidades do entorno das lojas no Brasil.

8.3.5 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial

Após a apresentação de algumas características gerais do Grupo B, assim como da política geral de desenvolvimento sustentável desenvolvida pelo Grupo (internacionalmente, localmente na França e localmente na Filial brasileira), busca-se aqui, explicitar algumas das características que emergiram do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Conforme já foi dito anteriormente, os estudos de caso no Grupo B e também no Grupo A (apresentado anteriormente) mostraram que das 4 temáticas que haviam emergido das entrevistas junto aos *experts* (Governança Empresarial, Relações com os Stakeholders, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional), a temática ligada aos *stakeholders* poderia ser considerada na relação diferenciada que se estabelece entre a Matriz e a sociedade no país sede (França), a Filial e a sociedade no país de atuação (Brasil) e a Matriz, internamente com suas diferentes Filiais e com seus *stakeholders* globais. Os *stakeholders* ocupam um papel fundamental na inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia dos Grupos, assim como sugerido em Steurer *et al.* (2005).

Considerando a relação Matriz/Filial à partir destes 3 níveis, as entrevistas realizadas e alguns dos documentos analisados propiciaram a emergência de alguns elementos ligados à cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem

Organizacional) além de alguns *insights* propositivos (seguindo a postura de concepção adotada, aceitando a interação do pesquisador e o seu trabalho inventivo, através da sugestão dos *insights*) do pesquisador, de possíveis relações teóricas, ou mesmo de possibilidades de ação, que são também explicitados e apoiaram a construção das proposições no próximo capítulo.

Sendo assim, na seqüência, estas características são explicitadas a partir de trechos de falas extraídas das entrevistas realizadas junto aos gestores do Grupo B, assim como de documentos internos utilizados para as análises.

8.3.5.1 Governança Empresarial

A compreensão da estrutura de governança empresarial do Grupo B, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como no Grupo A, dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável e (2) Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pela Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável, o Grupo B procura mobilizar um tipo de estrutura para o desenvolvimento sustentável, que se apóie em uma diretoria responsável pelo tema, porém, buscando tornar este tema, algo transversal ao longo do Grupo, ou seja, algo que perpassa as diversas áreas. A Figura 8.1 mostra como está organizada esta área dentro do Grupo, ressaltando os seus desdobramentos em nível internacional, assim como, no nível de cada tipo de loja.

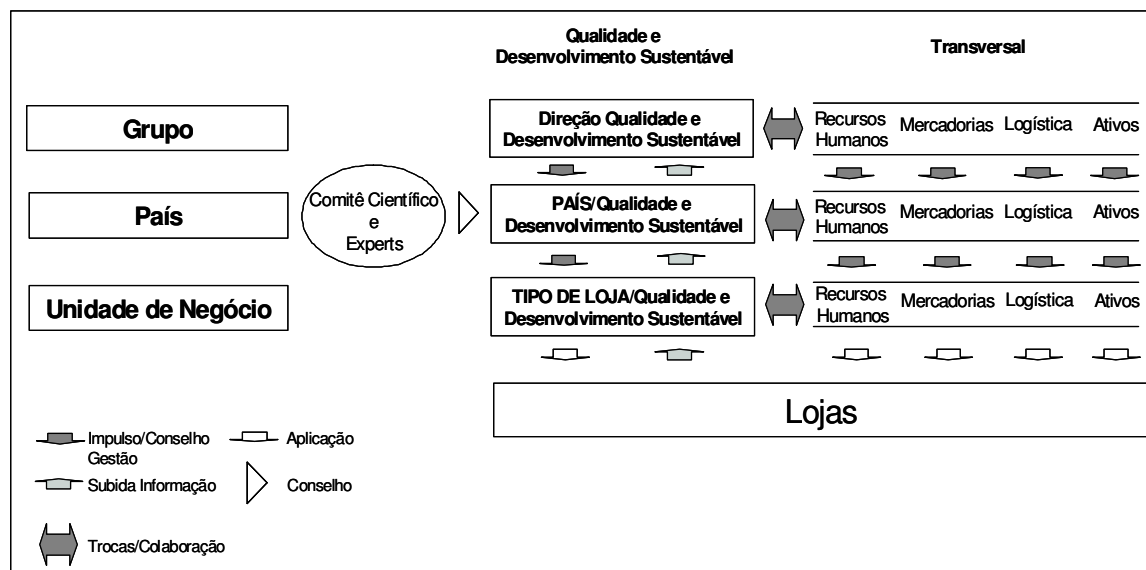


Figura 8.1 - Estrutura de Desenvolvimento Sustentável do Grupo

Fonte: Adaptado de Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (p. 10, documento número 29).

Os entrevistados BF8 e BB9 também ressaltam este caráter internacional da estrutura de desenvolvimento sustentável do Grupo, destacando, fundamentalmente, o papel do responsável pelo desenvolvimento sustentável de cada país, que se encarrega de adaptar as macro diretrizes de desenvolvimento sustentável do Grupo, para a realidade local de seu país (estando alinhado com o sugerido por Prahalad e Doz (1987)).

O desenvolvimento sustentável no nível do Grupo, nós estamos ligados à um membro da diretoria do Grupo, portanto, estamos no mais alto nível da gestão do Grupo, nós estamos ligados diretamente à ele, o que nos permite ter um suporte de um membro da diretoria, para todas as questões envolvendo o desenvolvimento sustentável [...] isto leva a temática do desenvolvimento sustentável ao nível mais alto da empresa [...] além disso, o desenvolvimento sustentável está com a diretoria de qualidade, responsabilidade e risco [...] existe também uma diretoria de desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado BF8)

Na verdade, no nível central existe a direção de desenvolvimento sustentável, e depois, em cada país, nós temos pessoas responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, ou seja, que são interlocutores claramente identificados na empresa [...] (Entrevistado BF8)

Sempre eu tenho que aplicar este conceito [...] pensar global e agir localmente [...] a minha abordagem tem que ser diferente [...] (Entrevistado BB9)

Na França, os entrevistados BF1 e BF2 ressaltam o caráter transversal do desenvolvimento sustentável na estrutura francesa. O entrevistado BF2 salienta a existência de um responsável na diretoria de desenvolvimento sustentável, e o papel dos responsáveis de cada área, que se encarregam de pensar e disseminar o desenvolvimento sustentável em suas áreas.

O desenvolvimento sustentável é sempre transversal, portanto, nós temos pessoas que só fazem isto, mas também pessoas que trabalham em outras áreas e que trabalham também com o desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado BF1)

Eu estou encarregado do desenvolvimento sustentável na França, de coordenar as áreas na França [...] portanto de coordenar as ações dos hipermercados, dos supermercados e das lojas de proximidade [...] portanto, como nós temos estas diferentes lojas no território francês, meu papel e minha missão é de coordenar o desenvolvimento sustentável para todas estas lojas [...] o que explica as representações externas das lojas e as reuniões realizadas internamente [...] depois, em cada uma das lojas, nós temos os responsáveis pelo desenvolvimento sustentável [...] que vai ter dupla função [...] depois, na mesma linha, nós temos os responsáveis pelo desenvolvimento sustentável no nível da diretoria, por exemplo, na direção de logística, de recursos humanos, de marketing, então é a mesma coisa, são pessoas identificadas, que tem como dupla função a implementação das políticas de desenvolvimento sustentável nas suas direções [...] por isto que meu papel é de coordenação, por vezes para as pessoas das lojas, por vezes para as pessoas da direção, que permitem ao conjunto das lojas funcionarem [...] (Entrevistado BF2)

Para que o desenvolvimento sustentável chegasse até as lojas, o Grupo criou, na França, a figura do embaixador de desenvolvimento sustentável. O entrevistado BF1 lembra que existe um embaixador de desenvolvimento sustentável em cada loja (ao menos nos hipermercados) e que o seu papel é de ser a ligação entre a direção de desenvolvimento sustentável do Grupo e o nível operacional de cada loja, disseminando e trocando informações.

Em todas as lojas, existe um embaixador de desenvolvimento sustentável [...] na verdade, o papel do embaixador é de fazer a ligação entre nós e as lojas [...] (Entrevistado BF1)

Já na Filial brasileira, a estrutura não é tão desenvolvida como na França. Embora haja o responsável pelo desenvolvimento sustentável no país, este trabalha sozinho, como lembra o entrevistado BB9. Entretanto, ele também tem um papel de disseminador de informações e mobilizador dos gestores de diferentes áreas, visando fazer com que o desenvolvimento sustentável perpassasse as diferentes áreas da Filial.

Sou só eu [...] eu sou o responsável, sou eu que vou à campo formar as pessoas, não tenho uma equipe [...] minha seção aqui não é de sustentabilidade [...] eu me reporto à área de prevenção de risco [...] a direção foi sensibilizada para a responsabilidade social empresarial, que se traduz no investimento social privado, que não seria a nossa responsabilidade social corporativa como um todo [...] (Entrevistado BB9)

Estas características da estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo B, mostram que a mesma se aproxima mais do que Perlmutter (1984) chama de Multinacional policêntrica, assim como no Grupo A. Entretanto, mesmo que no Grupo B, as decisões tomadas na Filial brasileira sejam resultado de uma importante preocupação com a realidade

local, assim como acontece no Grupo A, a Filial do Grupo B é bem menos autônoma que a Filial do Grupo A (até mesmo como um reflexo da estrutura de capital do Grupo A). Assim, algumas características de Multinacional etnocêntrica (Perlmutter (1984)) também podem ser observadas no Grupo B, uma vez que existe um forte poder de decisão da Matriz sobre a Filial brasileira. Nesta estrutura para o desenvolvimento sustentável (Martinet e Reynaud, 2004), observa-se que nos três níveis existe um responsável pelo desenvolvimento sustentável, com destaque para a figura do diretor internacional de desenvolvimento sustentável.

Além das características observadas na estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo, alguns *insights* propositivos sobre possíveis ações à serem desenvolvidas também emergiram a partir do pesquisador. Estes *insights* propositivos têm a mesma natureza dos *insights* propositivos que emergiram do estudo do Grupo A. O principal deles seria a inclusão de *stakeholders* locais (tanto no nível da Matriz na França como no nível da Filial no Brasil) e de *stakeholders* globais (no nível da relação entre Matriz e Filial) na estrutura de desenvolvimento sustentável do Grupo. Esta inclusão poderia ser entendida como uma expansão do conceito de mobilidade de pessoal trabalhado na literatura sobre relação Matriz/Filial (HARZING, 2001; EDSTROM E GALBRAITH, 1977; 1994 e BEDDI, 2004), passando a englobar os *stakeholders* como potenciais atores para formar a estrutura da área de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.16 resume a discussão feita até aqui.

Níveis	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	- Direção e Estrutura Transversal (Responsável pelo tema em cada país); - Definição de macro diretrizes globalmente e aplicação de projetos localmente.	Inclusão de <i>stakeholders</i> globais (de organizações da sociedade civil e de grandes ONGs internacionais) como conselheiros ou <i>experts</i> .
Matriz (<i>stakeholders</i> França)	- Direção para tratar do tema e figura do embaixador de desenvolvimento sustentável nas lojas, como disseminador do tema no nível operacional.	Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil, fornecedores, clientes, comunidades locais, ONGs, etc.) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	- Figura do responsável pelo desenvolvimento sustentável, atuando sozinho, como mobilizador e disseminador das informações sobre o tema.	Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil e de ONGs nacionais) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.

Quadro 8.16 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo B

Em relação à segunda característica que emergiu do elemento Governança Empresarial, ou seja, a Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders, ressalta-se que, em

nível global, o Grupo vem procurando dividir seus resultados (e anunciar esta divisão) com seus principais *stakeholders*. Ao invés de se concentrar apenas na criação de valor aos *shareholders*, o Grupo tem procurado explicitar o quanto tem investido, ou redistribuído de seus ganhos com os *stakeholders*.

Isto fica explicitado a partir do relatório de desenvolvimento sustentável de 2005 (documento número 29) que apresenta a divisão mundial dos resultados do Grupo, com seus principais *stakeholders*, conforme mostra a Tabela 8.16.

Tabela 8.16 - Divisão dos resultados financeiros do Grupo B

Principais Stakeholders	Como é Dividido	Valores (milhões de euros)
Colaboradores	Salários e benefícios	7.115
Fornecedores	Compras	63.224
Instituições Financeiras	Custos financeiros	462
Estado e Coletividades	Impostos e Taxas	1.315
Acionistas	Dividendos	758

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 29)

Estes resultados mostram a tentativa do Grupo em explicitar a forma como está dividindo seus resultados com seus *stakeholders*, e que sua preocupação não está somente focada nos *shareholders*. Porém, não somente os resultados financeiros podem ser divididos, mas também as ações e projetos desempenhados pelo Grupo podem ser desenvolvidos, visando melhor remunerar um *stakeholder* ou beneficia-lo de alguma outra forma. Para fazer isto, o entrevistado BF8 lembra que o diálogo com os *stakeholders* é uma das melhores alternativas.⁵⁴

Na verdade, o diálogo com os *stakeholders* é algo que é verdadeiramente importante para nós, por várias razões [...] a primeira é que nós temos muitos *stakeholders*, pois nós estamos em muitos países, nós fazemos muita coisa, e é muito importante poder implicar nossos *stakeholders* nos nossos grandes engajamentos [...] a direção de desenvolvimento sustentável encontra muito os *stakeholders*, sejam as ONGs, sejam as associações de consumidores, sejam os sindicatos, sejam as agências de notação extra financeiras, os investidores extra financeiros [...] tudo isto, tem investidores que nós encontramos muito [...] depois, existe nossa reunião anual com os *stakeholders*, e nós discutimos um pouco com eles [...] o diálogo com os *stakeholders* também acontece no nível local, com as direções executivas de cada país [...] e isto pode ser também no nível de cada loja [...] (Entrevistado BF8)

Este diálogo fica explícito através do Quadro 8.17 (apresentado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo - pg. 14, documento número 29), onde os números chaves, as ambições e o plano de ação referente à cada um dos principais *stakeholders* é apresentado.

⁵⁴ A fala do entrevistado 8 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

STAKEHOLDERS	NÚMEROS CHAVES	AMBIÇÕES	PLANO DE AÇÃO
Clientes	- 25 milhões de clientes por dia nas lojas; - 12.028 lojas no mundo.	Dar aos clientes o melhor preço, associado à melhor oferta comercial em cada tipo de loja, em cada país.	Garantir a qualidade e a segurança dos alimentos.
			Reforçar a inclusão da preocupação ambiental na concepção de produtos e embalagens, e desenvolver gamas de produtos que respeitem critérios sociais e ambientais.
			Respeitar a liberdade de escolha do cliente.
			Garantir a segurança dos clientes nas lojas.
			Sensibilizar e acompanhar os clientes para um consumo responsável.
Colaboradores	- 436.474 colaboradores; - 21.905 colaboradores escutados em 2005.	Dar aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em um ambiente de confiança e de progresso, assim como um trabalho e uma remuneração motivantes.	Favorecer a diversidade e a igualdade de oportunidades.
			Garantir o respeito dos direitos dos seres humanos.
			Garantir a segurança dos funcionários nas lojas.
			Favorecer a disseminação de boas práticas entre países e entre lojas.
			Favorecer a formação e a evolução de cada um, assim como, sensibilizar sobre a visão de mundo do Grupo e sobre os valores voltados para o desenvolvimento sustentável.
Parceiros	- 5.025 lojas de parceiros no mundo.	Proporcionar aos parceiros <i>know-how</i> comercial, poder de compra e técnicas de progresso constante.	Transmitir o <i>know-how</i> .
			Favorecer o acesso aos parceiros, por parte dos colaboradores.
			Favorecer ao desenvolvimento econômico local, através da criação de empresas.
			Sensibilizar os parceiros à política de desenvolvimento sustentável do Grupo.
Fornecedores	- Entre 4.000 e 15.000 fornecedores; - 41.849 integrantes da <i>filière</i> de qualidade do Grupo.	Oportunizar aos fornecedores o conhecimento sobre os clientes, visando melhorias dos produtos tendo em conta uma relação sustentável e equilibrada.	Reforçar as parcerias com empresas locais em todos os países.
			Promover relações equitáveis com todos os fornecedores.
			Propor uma ajuda para a exportação.
			Garantir o respeito aos direitos dos seres humanos, na cadeia de produção.
			Favorecer a rastreabilidade.
Coletividades	- 1.394 lojas abertas em 2005.	Ter com as coletividades públicas, locais e nacionais um engajamento concreto, na vida da cidade, como um ator responsável e cidadão.	Sistematizar progressivamente o diálogo com os <i>stakeholders</i> .
			Reforçar a conscientização ambiental nas atividades logísticas.
			Reduzir o impacto ambiental da construção e manutenção de lojas, inclusive, nas publicações de relatórios e catálogos.
			Agir como um ator solidário.

Acionistas	- Aproximadamente 461.000 acionistas.	Aportar aos acionistas uma rentabilidade de longo prazo, com perspectiva de crescimento.	Melhorar a transparência através de uma comunicação adaptada.
			Completar os relatórios e apresentá-los com os indicadores de acompanhamento de performance.

Quadro 8.17 - Diálogo com os Stakeholders

Fonte: Adaptado do Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo (pg. 14, documento número 29).

Este Quadro mostra a disposição para o diálogo que o Grupo vem apresentando. A busca pela divisão dos resultados do Grupo é explicitada através desta tentativa de dialogar com os *stakeholders* e propor ações para integrá-los em seu projeto de desenvolvimento sustentável. Isto fica claro, uma vez que a ambição do Grupo com seus acionistas é a de aportar rentabilidade de longo prazo, e não no curto prazo. Mesmo que esta ambição seja de difícil atendimento, ações como garantir a qualidade e a segurança dos alimentos e sensibilizar os clientes para os problemas ambientais (ligado aos clientes), favorecer a diversidade e igualdade de oportunidades e a disseminação de boas práticas internacionalmente (ligado aos colaboradores), transmitir o *know-how* e sensibilizar os parceiros quanto à causa ambiental (ligado aos parceiros), favorecer parcerias com fornecedores locais e estabelecer relações equitáveis com estes (ligado aos fornecedores), a diminuição do impacto ambiental das lojas e a intenção de atuar na comunidade como um ator solidário (ligado às coletividades), são iniciativas que podem impactar em um primeiro momento nos resultados financeiros do Grupo, mas que tem um impacto ambiental e social bastante importantes. Estes impactos ambientais e sociais têm, por enquanto, se refletido em manutenção do crescimento do faturamento do Grupo, como foi mostrado na Tabela 8.12.

Esta postura de diálogo com os *stakeholders* também é seguida pelo Grupo na França, conforme lembra o entrevistado BF1.⁵⁵

O que é preciso entender é que nossa política de desenvolvimento sustentável está sustentada em todo o nosso negócio, em todas as áreas do Grupo, como eu lhe disse antes, nos produtos que estão no coração do nosso negócio [...] mas também, isto começa na nossa política de dejetos, a política local, a ligação das lojas com as associações, na logística, por exemplo, na redução de emissão de CO2, nossos fornecedores, nossos clientes, portanto estar na escuta de nossos clientes e poder ser acessível a todos [...] os *stakeholders* [...] (Entrevistado BF1)

⁵⁵ A fala do entrevistado 1 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

Isto permite que o Grupo esteja constantemente monitorando às demandas dos *stakeholders*, visando o desenvolvimento de projetos que incluam os interesses dos mesmos na estratégia do Grupo, conforme lembra o entrevistado BF2.⁵⁶

Para a França, nós estabelecemos um sistema de consulta aos *stakeholders*, ou seja, de identificar os interlocutores com os quais nós deveríamos ter ligação [...] ter a pedagogia, de explicar, e mesmo levar em conta suas demandas [...] então nós identificamos estas pessoas e nós procuramos recebê-las, as vezes, uma vez por ano é suficiente, e outras, é preciso ver mais regularmente [...] (Entrevistado BF2)

Conforme lembra o entrevistado BF1, este tipo de postura adotada pelo Grupo é cada vez mais reflexo de uma demanda também dos acionistas.⁵⁷

Isto se inscreve na gestão da empresa, mas isto é também, mais e mais uma demanda dos acionistas, para a transparência neste tipo de ação [...] (Entrevistado BF1)

No Brasil, a Filial procura seguir a mesma política defendida pelo Grupo em nível mundial. Busca-se estabelecer parcerias com os *stakeholders*, visando escutá-los e desenvolver projetos tendo em vista seus interesses. O entrevistado BB9 lembra de parcerias com ONGs, que são desenvolvidas diretamente pelas lojas, no sentido de desenvolver ações de beneficiamento das comunidades.

Como são 145 lojas, nós orientamos as lojas para procurar ONGs locais, que possam desenvolver uma ação com elas. (Entrevistado BB9)

Dentre os projetos desenvolvidos pela Filial brasileira, com o intuito de beneficiar seus *stakeholders*, destacam-se o projeto de alfabetização realizado nas lojas, programas de voluntariado para a participação dos colaboradores, as atividades da Fundação Internacional do Grupo B, tendo um importante foco no combate à pobreza e a exclusão social (fazendas, projetos de reciclagem, projetos culturais, etc).⁵⁸

Desta forma, tanto em nível global, como nas atividades desenvolvidas na França e no Brasil, o Grupo B tem procurado avançar na divisão de seus resultados com os diversos *stakeholders*. Esta divisão não se limita somente à análise da divisão dos resultados financeiros, mas também à análise das diversas atividades realizadas para beneficiar os *stakeholders*, gerando renda e oportunidades para os mesmos. Do ponto de vista da transparência e responsabilidade frente aos *stakeholders* (MAULÉON, 2005; D'HUMIÈRES,

⁵⁶ A fala do entrevistado 2 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

⁵⁷ A fala do entrevistado 1 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

2005; BALLET, 2005) o Grupo, nos três níveis, têm procurado explicitar em seus relatórios anuais, como divide seus resultados com os *stakeholders*, e como tenta beneficiá-los nos seus diversos projetos, mesmo que do ponto de vista financeiro, só explicita a divisão no nível internacional. O Quadro 8.18 resume algumas destas ações que foram apresentadas aqui, tendo em vista algumas das ações que são feitas na França e no Brasil.

Ação	Beneficiado
Trabalho de Conscientização sobre o Desenvolvimento Sustentável	Acionistas, Clientes e Sociedade em Geral
Na Filial brasileira são desenvolvidos projetos de alfabetização nas lojas, voluntariado de funcionários, combate a pobreza e exclusão social através do Instituto	Clientes, Sociedade em Geral e Funcionários
Aceitação da Diversidade nas Contratações	Funcionários
Exigência de rastreabilidade e tentativa de avançar no desenvolvimento de relações comerciais equitativas	Fornecedores
Inclusão da questão ambiental na concepção de embalagens e sacos.	Clientes e Sociedade em Geral

Quadro 8.18 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo B

Assim como sugerido no estudo de caso do Grupo A, o conceito de justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003), embora mais utilizado na análise da relação direta entre a Matriz e suas Filiais, parece se adaptar bem a esta relação da divisão dos resultados do Grupo com seus *stakeholders*. Das 5 características apontadas por Kim e Mauborgne (1991), duas delas poderiam ser adaptadas para a relação com os *stakeholders*: o fato de o nível corporativo conhecer a situação local dos *stakeholders* e o fato do nível corporativo ser justo na tomada de decisão na relação com e entre os *stakeholders*. O monitoramento periódico das necessidades de seus principais *stakeholders*, já vem sendo desenvolvido pelo Grupo, como se percebe no Quadro 8.17. Desta forma, o *insight* aqui se dá no sentido de manutenção deste tipo de atividade, tentando avançar na inclusão de novos *stakeholders* que ainda não estejam sendo incluídos em cada comunidade onde o Grupo atua. O Grupo pode também tentar desenvolver ao menos um projeto específico para cada tipo de *stakeholder*. Outra importante ação seria um detalhamento cada vez maior das ações feitas em benefício dos *stakeholders*, tendo em vista a divisão dos resultados financeiros com os mesmos, mostrando a evolução desta divisão ao longo dos anos. O Quadro 8.19 resume a discussão feita aqui.

⁵⁸ Relatório Social 2005 da filial brasileira (pg. 45-52, documento número 67), conforme apresentado no Apêndice J.

Níveis	Divisão de Resultados com os Stakeholders	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Tentativa de explicitar os principais resultados financeiros divididos com os principais <i>stakeholders</i> globais do Grupo. - Diálogo constante com os <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar o monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> internacionais, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i>; - Melhor detalhamento dos resultados financeiros com os <i>stakeholders</i>, mostrando sua evolução ao longo dos anos.
Matriz (stakeholders França)	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas ações de beneficiamento de <i>stakeholders</i> como: inserção das comunidades na “vida” das lojas, com o incentivo à diversidade; estabelecimento de relações de compra mais justas com os fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar o monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> na França, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i>; - Melhor detalhamento dos resultados financeiros com os <i>stakeholders</i>, mostrando sua evolução ao longo dos anos.
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Diversos projetos de beneficiamento de <i>stakeholders</i> como: incentivo à diversidade nas contratações; alfabetização em salas de aula nas lojas; programas de reciclagem; programas de voluntariado, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar o monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> no Brasil, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i>; - Melhor detalhamento dos resultados financeiros com os <i>stakeholders</i>, mostrando sua evolução ao longo dos anos.

Quadro 8.19 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo B

8.3.5.2 Ética Empresarial

A compreensão de como a ética empresarial é tratada no Grupo B, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como já acontecera no estudo do Grupo A, dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhadas pelo Grupo: (1) Conteúdo e Fixação de Objetivos e (2) Postura Empresarial.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pelo Conteúdo e Fixação de Objetivos, no caso do Grupo B, também se percebe a tentativa de fixar objetivos que levem em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), conforme fica explicitado em seu Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 29), deixando claro, desde as primeiras páginas, que o desenvolvimento sustentável é entendido no Grupo como um projeto que visa o progresso econômico, social e ambiental. O entrevistado BF4 ressalta que para o desenvolvimento sustentável não é possível só considerar a dimensão econômica, e o entrevistado BF1 lembra que a inserção do desenvolvimento sustentável nos objetivos do Grupo implica em uma gestão de risco, tendo clara a necessidade de focar no longo prazo.

O problema é pensar que nós vamos fazer isto e nós vamos ganhar aquilo [...] no desenvolvimento sustentável não é assim, meu objetivo não é jamais somente econômico [...] mas claro, a consequência é que nós evitamos um pouquinho as perdas [...] (Entrevistado BF4)

A noção de desenvolvimento sustentável pode ser vista como uma forma de gestão de risco [...] para que a gestão possa perdurar, é preciso que nós consideremos a gestão de recursos, a consideração dos aspectos sociais e ambientais, as condições de trabalho, mas também o econômico, no desenvolvimento sustentável é claro que nós consideramos o econômico [...] então, nós trabalhamos para a sobrevivência da empresa no longo prazo [...] (Entrevistado BF1)

Além disso, o entrevistado BF8 lembra que a fixação dos objetivos no Grupo se dá de forma a favorecer a adaptação local por parte das Filiais, sendo definidas as macro diretrizes, que são adaptadas em cada país.⁵⁹

Nós somos uma pequena equipe de 5 ou 6 pessoas [...] nosso papel é de orientar a política de desenvolvimento sustentável, e também, de ser o suporte dos países [...] nós não estamos aqui para ter um papel autoritário frente aos países, mas nós estamos aqui para lhes dar suporte, nós estamos aqui para levar a palavra do desenvolvimento sustentável em todas as áreas [...] depois, cada unidade de negócio pega a política de desenvolvimento sustentável do Grupo e a adapta às suas necessidades [...] é por isto que existem países que se concentrarão mais nas áreas sociais, especificamente na América Latina, mesmo se em países como o Brasil, exista todo um programa ambiental, principalmente em relação ao diesel, que é importante, mas existe muita coisa que é feita no nível da responsabilidade social [...] em outros países como na Europa, eles fazem muito social também, mas eles desenvolvem muitos programas ambientais [...] porque é uma preocupação muito forte na Europa [...] (Entrevistado BF8)

A idéia é de realmente ter as equipes locais, que se apropriem da política de desenvolvimento sustentável [...] não é dizer para as equipes de cada país ‘nossos engajamentos são estes, e vocês vão implementar tal ou tal ação [...]’ é de dizer que o Grupo está engajado em várias áreas e, nestes grandes engajamentos, vocês, em função de suas necessidades, com a problemática do seu país, vão implementar ações [...]’ (Entrevistado BF8)

⁵⁹ A fala do entrevistado 8 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

Como exemplo disto, o entrevistado BB9 lembra do dia mundial do meio ambiente que é comemorado e trabalhado pelo Grupo em diversos países, com atividades e projetos específicos em cada país.

Temos a replicação do dia mundial do meio ambiente, isto é uma replicação da França [...] as lojas compraram mesmo esta ação [...] você recebe escolas, alunos, recebe uma ONG que trabalha com a questão ambiental e esta ONG faz uma palestra aos alunos [...] então estamos conscientizando também a comunidade [...] (Entrevistado BB9)

Na França, o Grupo também procura fixar seus objetivos levando em conta as 3 dimensões clássicas do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), conforme fica explícito no Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo (documento número 29). O entrevistado BF2 lembra que também na França os objetivos são definidos em uma perspectiva de longo prazo e o desenvolvimento sustentável é visto como uma forma de gestão do negócio.

Na verdade, o desenvolvimento sustentável para o Grupo, não é unicamente um conceito, é realmente uma forma de gestão, por vezes de recursos naturais e de recursos humanos, à longo prazo, pois nosso objetivo, como de qualquer empresa é de durar a maior quantidade de tempo possível, para que nossas lojas se façam presentes o maior tempo possível [...] e não é possível gerenciar a perenidade da empresa, se não nos colocarmos a questão dos recursos naturais, pois as lojas são como indústrias, é preciso água, energia [...] e se não nos colocarmos a questão dos recursos humanos [...] então eu diria que nós, para o desenvolvimento sustentável, nós passamos da etapa conceitual para a etapa prática e muito pragmática e de terreno [...] ligadas à nossas equipes de gestão [...] (Entrevistado BF2)

No Brasil, busca-se também a fixação de objetivos que conciliem as dimensões econômica, social e ambiental, conforme fica explicitado no Relatório Social 2005 do Grupo B Brasil (documento número 29), através das responsabilidades em cada uma destas dimensões a que se compromete a Filial brasileira. O entrevistado BB10 lembra dos 5 pontos chave ligados aos objetivos de desenvolvimento sustentável trabalhados pela Filial brasileira.

Para o Grupo B, o Brasil é um dos países mais importantes do Grupo no mundo que trabalha esta parte de sustentabilidade [...] nós temos aqui um programa chamado garantia de origem [...] para um produto ser chamado e etiquetado com o selo garantia de origem ele tem que atender 5 pontos: um produto extremamente saudável (que não tenha nenhum ingrediente polêmico ao consumidor); sabor, o sabor mais autêntico possível, completar o ciclo normal da fruta ou da verdura, cuidar também do bem estar do animal; aspecto visual; ecologicamente correto, reciclagem e outras coisas mais; socialmente correto [...] toda a parte social tem que ser integrada [...] (Entrevistado BB10)

Assim, tanto na relação da Matriz com as Filiais, como na França e no Brasil, percebe-se a intenção do Grupo de fixar objetivos que levem em conta as 3 dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental). No que tange à resposta a

legislação (SHARMA 2000; MCDANIEL e RYLANDER, 1993), observa-se que existe uma mescla entre objetivos que são definidos para responder às leis ambientais e sociais, e objetivos que são definidos de forma pro-ativa, se antecipando às leis, como é o caso dos projetos ligados aos fornecedores (*filières qualité*) ou ao Instituto Internacional do Grupo, desenvolvidos em todo o mundo, e que deparam as exigências legais. Como já foi comentado anteriormente, o foco no diálogo com os *stakeholders*, faz com que o Grupo tenha avançado na consideração dos interesses dos mesmos, na fixação de seus objetivos.

Na literatura sobre relação Matriz/Filial, Perlmutter (1984), Elis (2000) e Beddi (2004) ressaltam a importância de comunicação bilateral entre as entidades do Grupo para a definição dos objetivos. Assim como no estudo do caso do Grupo A, um primeiro *insight* aqui, diz respeito a expansão deste conceito para a consideração dos *stakeholders* como os agentes que poderiam participar da definição dos objetivos ligados à área de desenvolvimento sustentável. Como o Grupo B já desenvolve importantes ações neste sentido, o *insight* aqui seria orientando o Grupo para aprofundar esta participação dos *stakeholders*, inclusive incorporando outros que ainda não estejam participando.

Um segundo *insight*, que corrobora com o primeiro é a consideração das três outras características da justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003) que não foram discutidas no elemento anterior (Divisão de Ganhos entre os Stakeholders), e que também foram propostas no estudo do caso do Grupo A. A existência de dupla comunicação entre Grupo e *stakeholders* (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, a possibilidade destes *stakeholders* contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e a devida comunicação das estratégias definidas, para os principais *stakeholders*, são características adaptadas do conceito de justiça procedural apresentado por Kim e Mauborgne (1991) e que poderiam ser pensadas como *insights* propositivos para o Grupo. O Quadro 8.20 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conteúdo e Fixação de Objetivos	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável; - Integração de suas Filiais na definição dos objetivos, focando na definição de macro diretrizes e na adaptação local destes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com suas Filiais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade das mesmas contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para as diferentes Filiais.
Matriz (stakeholders França)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável e foco no longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável e foco no longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.20 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo B

Em relação ao segundo elemento que emergiu da temática ética empresarial, ou seja, a postura empresarial, ressalta-se que o Grupo possui um engajamento histórico ligado ao desenvolvimento sustentável, principalmente através de projetos que são mesmo anteriores à 2001, data em que o Grupo começou formalmente a publicar relatórios de desenvolvimento sustentável. O Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 do Grupo (pg. 8, documento número 29) mostra que ao menos desde 1992, com o começo do projeto de *filières* de qualidade, o Grupo vem desenvolvendo projetos neste sentido. A partir desta data, em 1996 o Grupo aplica o princípio de precaução em relação à produtos geneticamente modificados (OGM), em 1997 começa a desenvolver a linha Grupo B Bio, e em 2000, a carta social é desenvolvida e implementada.

Este engajamento histórico acaba se refletindo nos valores defendidos pelo Grupo e em sua postura frente ao desenvolvimento sustentável. O entrevistado BF8 reforça justamente

o fato de que os projetos voltados ao desenvolvimento sustentável remontam ao menos aos anos 1990.

Portanto, depois, nós estabelecemos os engajamentos [...] o Grupo B tem uma trajetória neste sentido bastante antiga, haja visto que desde 1990 nós começamos a nos preocupar muito seriamente, com tudo que concerne de perto ou de longe o desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado BF8)

Assim, como lembram os entrevistados BF3 e BF6, o desenvolvimento sustentável passa a ser um dever da empresa e ela busca se tornar uma empresa cidadã que conscientiza seus funcionários sobre esta postura, mesmo aqueles que estão ainda entrando na empresa. O entrevistado BB9' lembra da importância de se aproximar cada vez mais de instituições internacionais ligadas ao desenvolvimento sustentável, para reforçar esta postura.

Porque, o Grupo quer ser uma empresa cidadã [...] é um dever ser cidadão [...] (Entrevistado BF3)

São os hábitos que foram incorporados ao longo dos anos, e que devem ser lembrados ou explicados para as pessoas que entram na empresa [...] mas é algo que rola [...] eu creio que é muito importante para o Grupo [...] hoje, nós não poderíamos fazer sem isto [...] o Grupo compreendeu, depois de vários anos, que é preciso, que é necessário se preocupar com isto [...] (Entrevistado BF6)

Valorizar mais nossa participação junto a grandes instituições e entidades que promovem a cultura da Sustentabilidade Empresarial [...] em âmbito Internacional com instituições como ONU, GRI, etc. (Entrevistado BB9')

O entrevistado BF3 lembra que mesmo os produtos Bio já estão incorporados no dia a dia das lojas, estando os funcionários conscientizados da sua importância na estratégia do Grupo.

Eu creio que eles têm consciência, isto faz realmente parte dos 'genes' da empresa [...] faz vários anos que nós temos este tipo de produto à venda, portanto, isto faz parte da história da empresa [...] portanto, é muito importante [...] (Entrevistado BF3)

Na França, o Grupo estimula os mesmos valores trabalhados mundialmente, como pode ser percebido pelo Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (documento número 29). Trabalhos junto às comunidades próximas as lojas se destacam e fazem parte do cotidiano do Grupo. No entanto, o entrevistado BF1 bem lembra que o desenvolvimento sustentável passou a integrar com mais intensidade a estratégia do Grupo, quando a lei NRE de 2002 foi divulgada, o que obrigou as empresas cotadas na Bolsa de Paris a declararem suas ações econômicas, sociais e ambientais (algo que ainda não está tão bem estabelecido em outros países, como é o caso do Brasil).

Em relação à lei de desenvolvimento sustentável, é verdade que nós fazíamos menos antes da lei [...] então, por este lado, é certo que nós temos muita transparência nas nossas ações [...] mas nós já tínhamos, mesmo antes da lei, muitas ações que eram feitas, mas elas não estavam reagrupadas e coordenadas por uma área [...] (Entrevistado BF1)

No Brasil, os mesmos valores mundiais do Grupo são trabalhados pela Filial. Os trabalhos de voluntariado e de alfabetização já estão incorporados ao dia a dia das lojas, contando com a participação de um número crescente de funcionários. A chamada de responsabilidade nas 3 dimensões do desenvolvimento sustentável (conforme fica explicitado no Relatório Social 2005 do Grupo B Brasil, documento número 67) mostra esta postura do Grupo. O entrevistado BB10 lembra do apoio da direção do Grupo no Brasil.

A direção apóia muito, tanto é que é um programa mundial do Grupo [...] (Entrevistado BB10)

Percebe-se que o Grupo possui valores ligados ao compromisso social e ao engajamento junto às comunidades, seja na França, seja na Filial brasileira. Os engajamentos históricos, com projetos ligados ao desenvolvimento sustentável mostram uma postura pro-ativa do Grupo, mesmo que os projetos tenham sido intensificados após a implementação da lei NRE na França. Nos três níveis, assim como no Grupo A, o Grupo B adota uma postura prática (no sentido proposto por RAIBORN e PAYNE, 1990 e PAYNE e RAIBORN, 2001), havendo a sensibilização dos gestores quanto a importância do desenvolvimento sustentável e um conseqüente engajamento através de diversos projetos sociais e ambientais, mesmo que este engajamento seja diferente no nível internacional ou da Matriz, em relação ao nível da Filial. Estes projetos ajudam também à desenvolver valores ligados ao desenvolvimento sustentável nos diversos *stakeholders* (FERGUS ET ROWNEY, 2005b).

Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994) lembram que a cultura organizacional pode servir para a coordenação e o controle da Matriz com as diferentes Filiais. No caso do Grupo B, como também acontece no Grupo A, isto já acontece de certa forma pelo alinhamento de postura que existe entre a Matriz na França e a Filial brasileira. Entretanto, um *insight* que emerge aqui (assim como emergiu no estudo do caso do Grupo A) é expandir este conceito para a relação com os *stakeholders*, exigindo dos mesmos, através das negociações estabelecida com os mesmos, que eles incorporem os valores ligados ao desenvolvimento sustentável (seja os *stakeholders* internos ou externos, locais ou globais), estimulando-os à também desenvolverem uma postura pro-ativa em relação à este tema. Algumas ações neste sentido já podem ser percebidas nos projetos do Grupo (como a exigência de rastreabilidade e de adequação dos

fornecedores aos valores ligados ao desenvolvimento sustentável, além de alguns programas de conscientização). No entanto, sugere-se aqui que estas ações se aprofundem e abranjam cada vez mais *stakeholders*. O Quadro 8.21 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Postura Empresarial	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento Sustentável considerado e trabalhado como algo de longo prazo e fazendo parte do Grupo bem antes de sua formalização em 2001; - Desenvolvimento Sustentável visto como um dever para o Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir que todas as Filiais adotem ou desenvolvam uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Matriz (<i>stakeholders</i> França)	<ul style="list-style-type: none"> - Forte engajamento principalmente após a lei NRE de 2002; - Postura de enfrentamento dos problemas ligados as comunidades do entorno das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> franceses a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento sustentável sendo apoiado e defendido pela diretoria e sendo visto como fundamental diante do papel que a empresa quer assumir na sociedade; - Postura de enfrentamento dos problemas ligados as comunidades do entorno das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> brasileiros a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 8.21 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo B

8.3.5.3 Aprendizagem Organizacional

A compreensão de como a aprendizagem organizacional é tratada no Grupo B, no que tange ao desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como no Grupo A, um importante elemento ligado à esta temática e que é trabalhada pelo Grupo: (1) Conscientização e Troca Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Esta característica emergiu e se destacou tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Matriz e seus *stakeholders* locais (França), e na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Como se pode perceber, na relação entre a Matriz e a Filial brasileira, busca-se utilizar alguns mecanismos formais e informais de troca de informações para disseminar o que vem sendo feito no Grupo sobre desenvolvimento sustentável, assim como já se notara no Grupo

A. Dentre estes, o relatório de desenvolvimento sustentável, como lembra o entrevistado BF8, videoconferências com as diversas unidades de negócio nos diversos países, conforme também lembra o entrevistado BF8, o responsável pelo desenvolvimento sustentável em cada país, agindo como um disseminador de informações, como lembra novamente o entrevistado BF8, o uso de uma plataforma de intranet para disseminar as práticas de desenvolvimento sustentável, conforme lembram os entrevistados BF8 e BB9, o uso de conferências e visitas técnicas, como lembra o entrevistado BB10, são os principais meios de disseminação de informações sobre o desenvolvimento sustentável utilizados entre a Matriz e suas Filiais.

Nós trabalhamos igualmente sobre uma plataforma colaborativa na internet, na qual nós colocamos os documentos, então isto serve um pouco de biblioteca [...] é um lugar de troca [...] na verdade, tudo que é colocado na videoconferência é recolocado nesta plataforma, e todos os documentos que os países desejam trocar, eles podem também colocar na plataforma [...] mais o relatório de desenvolvimento sustentável que serve igualmente de comunicação [...] eles são enviados para todos os países [...] ele é traduzido em inglês e em espanhol [...] portanto, é também um meio de ver o que acontece nos outros países [...] (Entrevistado BF8)

Nós tentamos formalizar um pouco mais as coisas, para ter um canal de informação mais recorrente [...] à saber que hoje nós conseguimos identificar uma rede de correspondentes, agora, é preciso trabalhar em conjunto com esta rede de correspondentes [...] portanto, nós implementamos desde o ano passado, as videoconferências, que nos permitem de um lado, de dar uma cara, para o nome das pessoas, o que facilita bastante as trocas [...] de fazer estas vídeo conferências de forma recorrente, à cada 2 ou 3 meses, de forma que nós possamos regular e saber sobre os avanços no nível do Grupo e os avanços no nível dos países [...] (Entrevistado BF8)

Na verdade, no nível central existe a direção de desenvolvimento sustentável e depois, em cada país, nós temos pessoas que são representantes do desenvolvimento sustentável, ou seja, que são interlocutores claramente identificados na empresa, com os quais se tenta estabelecer um diálogo, para ter, não somente as informações remontadas, mas para que eles tenham também a possibilidade de identificar no Grupo, no nível da direção geral, pessoas que podem lhes ajudar, que lhes fornecem argumentos [...] (Entrevistado BF8)

Sim [...] isto, nós temos uma plataforma de colaboração via intranet [...] nós conseguimos trocar informações, arquivos em cada país, e até propor novas ações [...] a entrada de informações é livre [...] o interlocutor de cada país tem a liberdade de propor novas ações [...] trocar com os outros países [...] (Entrevistado BB9)

Nós somos interligados por intranet e internet, em cada produto é colocado uma ficha técnica dizendo como foi produzido e porque foi produzido [...] é formal [...] Com certeza, temos reuniões, temos vistas do mundo e nós também vamos [...] além de conferência, são visitas técnicas pessoais, sem periodicidade, sempre que se achar importante [...] (Entrevistado BB10)

O entrevistado BB9 lembra que além destas formas de disseminação de informação, a utilização dos indicadores do GRI, em nível internacional, possibilita uma base de comparação entre a performance (no que tange o desenvolvimento sustentável) das diferentes

unidades de negócio (algo que não é tão bem organizado no caso do Grupo A, apresentado anteriormente).

Sim [...] através do GRI [...] eu posso me comparar com os outros países onde o Grupo está presente, tudo isto com base nestes indicadores [...] (Entrevistado BB9)

Além da troca e disseminação de informações ligadas ao desenvolvimento sustentável, o entrevistado BF8 ressalta que atividades de sensibilização de alguns *stakeholders*, também estão entre as preocupações do Grupo e são realizadas.

Tem várias coisas [...] toda nossa política se apóia em nossos valores [...] o Grupo empreendeu um vasto plano sobre os valores e a sensibilização nos últimos anos [...] em vários países nós tivemos campanhas de sensibilização para os valores [...] isto pode se dar em formação nas lojas, sobre um valor em particular [...] coisas bem diferentes [...] em formação de desenvolvimento sustentável existem muitas coisas, e aqui eu vou falar para as lojas [...] tem o dia mundial do meio-ambiente [...] durante este dia, todas as lojas do Grupo se mobilizam, de tal forma que os empregados que não são ainda sensibilizados, se sensibilizam um pouco com a lógica [...] existem países que nós implantamos ações para a distribuição de sacos de caixa [...] isto faz a sensibilização dos empregados [...] para a diretoria existe uma formação de desenvolvimento sustentável [...] cada nova loja, nós apresentamos as áreas do Grupo, e existe também uma formação em desenvolvimento sustentável [...] nós sensibilizamos muito nossos empregados para a gestão de nossas lojas [...] isto passa muito pela sensibilização de gestos cotidianos [...] (Entrevistado BF8)⁶⁰

Na França, a disseminação de informações sobre o desenvolvimento sustentável para as lojas se dá fundamentalmente através de cartas internas, de uma revista interna, da internet com conteúdos específicos e da figura do embaixador de desenvolvimento sustentável nas lojas, conforme lembram os entrevistados BF1 e BF2.

Então, nós fazemos ações todos os meses, nós enviamos uma carta interna, a carta ADDO à todas as lojas [...] em todas nossas lojas existem embaixadores de desenvolvimento sustentável [...] que pode ser um responsável por segurança ou qualquer outro, portanto, este embaixador de desenvolvimento sustentável recebe esta carta, e esta é afixada internamente para todos os assalariados [...] (Entrevistado BF1)

Existe os embaixadores que vão ficar nesta função de difusão de informação e existe outros que vão internamente levar ações próprias às lojas, ou quando nós lhe enviamos informações, eles vão difundi-las amplamente [...] isto depende da loja [...] (Entrevistado BF1)

A informação é descendente e ascendente, ou seja, só o embaixador de desenvolvimento sustentável, por loja, nos envia as informações sobre sua loja [...] seu objetivo é religar [...] e isto pode ocorrer em vários momentos durante o ano [...] (Entrevistado BF2)

E depois, em cada hipermercado nós temos uma pessoa que é o embaixador de desenvolvimento sustentável, o que nos permite no nível nacional, de enviar

⁶⁰ A fala do entrevistado 8 foi traduzida do francês para o português. Ela pode ser encontrada no Apêndice H.

informações sobre o desenvolvimento sustentável, do que é preciso implementar [...] (Entrevistado BF2)

Nós nos servimos de diferentes ferramentas e suportes de comunicação, o site internet que é lido externamente, mas que também é muito lido pelos colaboradores internos [...] nós temos uma rubrica de desenvolvimento sustentável, que contém uma sub-rubrica atualidade, e nesta nós detalhamos o conjunto das atividades do mês [...] nós temos um suporte que é enviado para o conjunto de assalariados, principalmente aos de hipermercados, é uma revista enviada para os assalariados [...] existe uma carta mensal para todas as lojas [...] nós colocamos as lojas que são as mais eficientes, e que nós mostramos as melhores práticas, o que permite de dar exemplos para as outras lojas [...] (Entrevistado BF2)

Portanto, eu envio a carta ADDO, nós temos o jornal POSITIVE que é enviado para todos os empregados do Grupo na casa deles, onde, em geral, existe um artigo sobre desenvolvimento sustentável [...] o relatório de desenvolvimento sustentável que é enviado para todas as lojas [...] internamente, dentro da nossa parceria com o WWF, nós fazemos animações nas lojas para os clientes, mas as pessoas, internamente, podem ter acesso à estas informações [...] existe também todos os e-mails que nós mandamos [...] (Entrevistado BF1)

Além desta disseminação descendente de informações, o entrevistado BF1 lembra que o Grupo procura incentivar que informações das lojas remontem para o nível estratégico, fazendo emergir as demandas dos mesmos.

Nós queremos igualmente que as lojas nos informem sobre seus desejos e depois, nos enviem coisas que eles fazem no nível local [...] e nós fazemos isto de forma bastante freqüente [...] para que em seguida nós possamos aplicar estas ações [...] (Entrevistado BF1)

E um outro exemplo pode ser as lojas aplicarem coisas em relação à suas embalagens [...] que querem achar *filieres* para os dejetos bio [...] e neste momento eles podem aplicar ações e, depois, eles nos informam e nós tentamos implementá-las em outras lojas [...] recentemente, eu recebi um e-mail de uma loja que quer implementar a triagem de papel na loja, para os clientes, e eles procuram um prestador do serviço [...] depois, isto pode se tornar uma ação que vai ser disseminada nas outras [...] (Entrevistado BF1)

Neste sentido, o entrevistado BF6 afirma que os funcionários das lojas têm a liberdade para ir falar diretamente com seu gestor para dar idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável.

E se eles querem falar diretamente com seus gestores, eles podem fazê-lo [...] ele pode ir lhe falar e ver quais são as idéias que podem se concretizar [...] é sempre mais informal [...] (Entrevistado BF6)

Quanto a sensibilização dos *stakeholders*, os entrevistados BF1 e BF6 ressaltam as atividades de sensibilização para os clientes e para as comunidades, que são realizadas principalmente através da semana do desenvolvimento sustentável que é comemorada pelo Grupo. As atividades desenvolvidas nesta semana, normalmente, contam com a parceria da

ONG WWF. Os entrevistados BF1, BF4 e BF6 lembram também que atividades de sensibilização com os fornecedores e com os colaboradores também são realizadas.

Existe também os eventos para os clientes, por exemplo a semana do desenvolvimento sustentável, lhes explicando as pequenas coisas, como ele pode trazer as pilhas para as lojas, ou seus telefones celulares [...] nós fizemos uma campanha com a Tetra Pack e a WWF para explicar às crianças, sobre a reciclagem [...] (Entrevistado BF1)

A semana do desenvolvimento sustentável se desenvolve uma vez por ano, normalmente no mês de Junho [...] é uma semana nacional, portanto, comum à todas as lojas [...] e cada loja, em função de suas atividades e, um pouco de suas possibilidades, traz ações para sensibilizar os clientes sobre o desenvolvimento sustentável [...] portanto, na maior parte do tempo, nós temos a WWF que intervem, que faz ações com as crianças [...] nós temos as animadoras, que distribuem os pequenos sacos para a reciclagem de pilhas, para sensibilizar os clientes à trazerem suas pilhas [...] (Entrevistado BF6)

Portanto, em 1990, não havia muitos consumidores que conheciam os produtos bio, portanto, nós sensibilizamos os consumidores [...] (Entrevistado BF1)

E depois para os fornecedores, nós os incitamos a realizar ações ligadas ao desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado BF1)

E em relação aos assalariados, nós começamos há 5 anos, pois nós começamos uma formação sobre valor e política [...] nós colocamos os assalariados em salas, para lembrá-los da política da empresa, e os valores do Grupo [...] e nós abordamos no momento desta apresentação [...] foi uma noção [...] (Entrevistado BF6)

É a discussão, de ir ver as pessoas nas lojas, de explicar, fazer comunicação nos murais, de mostrar os resultados, os objetivos, de explicar o porque [...] existe toda uma fase de comunicação, de explicar, de dar sentido [...] (Entrevistado BF4)

No Brasil não existe a figura do embaixador de desenvolvimento sustentável como na França. Os entrevistados BB9 e BB10 ressaltam principalmente a sensibilização dos funcionários e clientes.

Por enquanto a política está na tentativa de monitorar os nossos impactos, e por outro lado, de tentar sensibilizar os nossos funcionários que eles têm um papel para a sustentabilidade [...] então nós fazemos ações de sensibilização interna [...] chegamos a criar um *folder* sobre o que é o desenvolvimento sustentável, o envolvimento do Grupo no mundo [...] nós temos muito forte um programa de voluntariado empresarial, em que o Grupo cede horas para que os funcionários possam participar [...] (Entrevistado BB9)

Temos um programa de portas abertas para clientes e funcionários [...] a gente traz produtores para um anfiteatro para explicar o que é este conceito, dando bons exemplos [...] também temos um outro que levamos funcionários e clientes para o campo para conhecer todo o ciclo [...] temos também um programa com crianças [...] visando incentivar à um consumidor consciente [...] (Entrevistado BB10)

Conforme o Relatório Social 2005 (documento número 67), a Filial brasileira também realiza atividades nas lojas, durante a semana do meio ambiente. As atividades são também direcionadas para a sensibilização de clientes e da comunidade do entorno das lojas.

Percebe-se que o Grupo B, assim como já acontecera no Grupo A, trabalha a conscientização para o desenvolvimento sustentável principalmente através da disseminação e da troca de informações e de práticas desenvolvidas pelas suas unidades nos diversos países e também pelos seus funcionários em cada país. Além disso, a sensibilização de alguns *stakeholders* importantes (BANSAL, 2003) como os funcionários, consumidores e as comunidades onde as lojas estão atuando, também é realizada. O grande número de funcionários, consumidores e comunidades atingidas passam por níveis diferentes de conscientização, ou aprendizagem (*single loop* e *double loop*, Argyris et Schon, 1996). Assim como no Grupo A, um incentivo ainda maior à iniciativas individuais dos funcionários para geração de idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável (BANSAL E ROTH, 2000; ANDERSON E BATEMAN, 2000; RAMUS E STEGER, 2000), seria interessante.

Seja pelas vias formais (relatórios, revistas, reuniões, seminários) ou informais (contatos pessoais) as trocas têm se estabelecido conforme sugerem Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004). Assim como no Grupo A, um importante *insight* que emerge aqui é a continuidade da exploração de mecanismos formais como os que já estão sendo utilizados (realização de seminários mais freqüentes para os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável nas diversas unidades do mundo) e uma maior exploração de mecanismos informais, incentivando um maior contato pessoal entre os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável ao redor do mundo (para que os mesmos contactem-se com mais regularidade para tirar dúvidas e trocar idéias) e mesmo através da criação de projetos na área, que sejam desenvolvidos por equipes internacionais, formadas por integrantes dos diversos países, conforme sugerem Martinez e Jarilo (1989). O interessante aqui seria integrar cada vez mais os *stakeholders* (internos e externos, globais e locais) nas atividades de sensibilização, convidando-os para participar de alguns dos seminários, distribuindo aos mesmos os relatórios de desenvolvimento sustentável, ou convidando-os para participar de projetos internacionais ou nacionais para ações de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.22 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights propositivos*.

Níveis	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Atividades formais (relatórios, revistas e seminários) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores das Filiais;	- Intensificação de seminários com integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável das diversas Filiais e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> globais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável internacionais com integrantes das diversas Filiais e com a participação de <i>stakeholders</i> globais.
Matriz (stakeholders França)	- Atividades formais (relatórios, revistas, seminários e reuniões) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores e da comunidade;	- Intensificação de reuniões na França sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com representantes das lojas e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (França) com integrantes das diversas lojas e com a participação de <i>stakeholders</i> locais.
Filial (stakeholders Brasil)	- Atividades de sensibilização junto à clientes, colaboradores e comunidades do entorno das lojas.	- Intensificação de reuniões no Brasil sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com representantes das lojas e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (Brasil) com integrantes das diversas lojas e com a participação de <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.22 – Elementos observados e Insights propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo B

8.3.5.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo B

Assim como já foi feito para o Grupo A, procura-se também explicitar aqui, o fato de que os Grupos desenvolvem estratégias de desenvolvimento sustentável que evoluem ao longo dos anos, variando entre a primazia da dimensão econômica através do referencial financeiro e a “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental. Isto significa que o Grupo está constantemente em busca deste equilíbrio, mas o mesmo é muito difícil de ser alcançado, ou é quase utópico, dado a complexidade de projetos e ações que estão envolvidos. Na verdade, as variações nestas ações e projetos fazem com que o Grupo as vezes tenha que privilegiar mais os aspectos financeiros, ligados a dimensão econômica, mas outras vezes, consiga avançar mais em projetos sociais e ambientais que equilibram sua estratégia. Outras vezes, nas diferentes áreas e em diferentes projetos, em um mesmo ano, o Grupo avança para o equilíbrio em alguns projetos e regride em outros. Na verdade, há este constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável.

Conforme foi sendo mostrado ao longo da apresentação do caso do Grupo B, esta proposição teórica de Martinet e Reynaud (2004) pode ser observada na medida em que são desenvolvidos os projetos e as ações. Resumindo algumas das características apresentadas no caso do Grupo B (Quadro 8.23), explicita-se um pouco deste constante jogo entre o referencial financeiro e referencial sustentável.

Temáticas	Elementos	Referenciais	
		Financeiro	Sustentável
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	No Brasil não existe uma figura específica para o desenvolvimento sustentável em cada loja.	Diretoria de Desenvolvimento Sustentável em nível internacional e figura do Embaixador de Desenvolvimento Sustentável em lojas na França.
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	O foco dado aos <i>shareholders</i> ainda é o principal vetor de ação do Grupo, seja em nível Internacional, seja no Brasil.	Explícita a divisão dos ganhos financeiros entre os <i>stakeholders</i> e todos os benefícios gerados para os mesmos.
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	A dimensão econômica ainda se mostra prioritária, seja Internacionalmente, ou no Brasil.	Principalmente através dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, o Grupo insere cada vez mais a discussão do desenvolvimento sustentável no conteúdo de seus objetivos (Internacional e Brasil) e existe um claro e explícito diálogo com os <i>stakeholders</i> para entender suas demandas.
	Postura Empresarial	Valores ligados a primazia da dimensão econômica ainda orientam grande parte do funcionamento da empresa, seja em nível Internacional ou no Brasil.	Postura de longo prazo e valores ligados ao Desenvolvimento Sustentável sendo compartilhados e também incentivados pela alta direção (em nível Internacional e no Brasil)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Treinamento tradicional ligado ao setor de atuação.	Atividades de conscientização de funcionários, comunidades, clientes e fornecedores em nível Internacional e no Brasil

Quadro 8.23 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo B

Assim como já ressaltado no caso do Grupo A, o jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável pode se dar em cada um dos elementos de cada uma das temáticas (como é o que acontece na Postura Empresarial) como entre as temáticas (como acontece na Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável, que já possui uma orientação mais voltada para o referencial sustentável, ou na Estrutura da Área, que por

exemplo no Brasil, não possui um embaixador de desenvolvimento sustentável por loja, como acontece na França).

Novamente aqui, não se deve considerar este quadro de forma estanque e determinística. As características, sejam para o referencial financeiro, sejam para o referencial sustentável, variam, de acordo com a própria empresa estudada. A compreensão do fluxo entre os dois é o mais importante e irá variar conforme a empresa estudada. Aplica-se aqui, novamente o conceito de dialógica de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), através do qual o referencial sustentável e o referencial financeiro são complementares, antagônicos e concorrentes, simultaneamente.

Como feito no estudo do caso do Grupo A, é interessante também ressaltar aqui, um quadro resumo (Quadro 8.24) com a postura do Grupo em relação à algumas das proposições teóricas ligadas ao desenvolvimento sustentável, que foram comentadas no Capítulo 5. Este Quadro dá um panorama da postura do Grupo, ressaltando a disposição do mesmo de avançar no desenvolvimento de projetos que beneficiem os *stakeholders*.

ELEMENTOS TEÓRICOS	Matriz/Filial	Matriz/Local	Filial/Local	AUTORES DE REFERÊNCIA
Stakeholders	Existe uma integração de diversas Filiais na política geral de desenvolvimento sustentável do Grupo	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> . Ações pró-ativas e também reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> . Ações pró-ativas e também reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Steuere <i>et al.</i> (2005)
Governança Empresarial	Divisão com os principais <i>stakeholders</i> , sem detalhar muito. Diretoria internacional de desenvolvimento sustentável.	Divisão com os principais <i>stakeholders</i> locais, mas não é explicitada a divisão de resultados financeiros. Responsáveis pelo desenvolvimento sustentável.	Divisão com os principais <i>stakeholders</i> locais, mas não é explicitada a divisão de resultados financeiros. Responsáveis pelo desenvolvimento sustentável.	Martinet et Reynaud (2004)
	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Mauléon (2005); D'Humières (2005); Ballet (2005)
Ética Empresarial	Característico do nível prático	Característico do nível prático	Característico do nível prático	Raiborn et Payne (1990) et Payne et Raiborn (2001)

	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre uma postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Sharma (2000); Mcdaniel et Rylander (1993)
	Campanha específica para todos os países. Semana do meio ambiente.	Principalmente através da semana do meio ambiente e da <i>filière qualité</i> .	Principalmente através de produtos Bio e da <i>filière qualité</i> .	Fergus et Rowney (2005b)
Aprendizagem Organizacional	Variação entre aprendizagens em <i>single</i> e <i>double loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>single</i> e <i>double loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>single</i> e <i>double loop</i> .	Argyris et Schon (1996)
	Atividades de sensibilização internas.	Atividades de sensibilização internas através do embaixador de desenvolvimento sustentável.	Atividades de sensibilização internas.	Bansal (2003)
	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Bansal et Roth (2000); Anderson et Bateman (2000) et Ramus et Steger (2000)

Quadro 8.24 - Características do Grupo B, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável

Corroborando com o que foi apresentado no caso do Grupo A, seja pelas características observadas, seja pelos *insights* propositivos do pesquisador, foi possível estabelecer algumas relações entre conceitos consagrados na literatura tradicional sobre relação Matriz/Filial e os 5 elementos que emergiram em cada uma das temáticas. Novamente aqui, esta aproximação não se deu no sentido estrito do que era proposto pelos autores, mas através de adaptações deste conceito para a temática do desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.25 mostra estas relações.

Temáticas	Elementos	Relações Matriz/Filial - Proposições observadas e adaptadas
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	Multinacional Policêntrica e Etnocêntrica - Perlmutter (1984) Mobilidade de pessoas (expandindo para os <i>stakeholders</i>) - Harzing (2001); Edstrom e Galbraith (1977); 1994 e Beddi (2004)
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	Justiça Procedural (1 - o nível corporativo conhece a situação local dos <i>stakeholders</i> e 2 - o nível corporativo é justo na tomada de decisão na relação com e entre os <i>stakeholders</i>) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	Justiça Procedural (1 - a existência de dupla comunicação entre Grupo e <i>stakeholders</i> (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, 2 - a possibilidade destes <i>stakeholders</i> contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e 3 - a devida comunicação das estratégias definidas) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Postura Empresarial	Controle e Coordenação pela Cultura Organizacional - Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Trocas formais e informais - Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004).

Quadro 8.25 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo B e as propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial

Assim, o estudo do caso do Grupo B corrobora com o estudo do caso do Grupo A, explicitando mais uma vez o caráter paradoxal e complexo da estratégia de desenvolvimento sustentável (transitando entre os referenciais financeiro e sustentável) e este esforço de integrar, mesmo que as expandindo, algumas propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial. Estas duas características também vão emergir nos 2 próximos casos estudados, que não são do setor de varejo, mas da indústria, e que começam a ser apresentados a partir da próxima seção.

8.4 ESTUDO NO GRUPO C

O estudo realizado no Grupo C obteve um nível de profundidade menor em relação aos estudos realizados nos Grupos A e B, seja pela menor quantidade de gestores que foram entrevistados, seja pela menor quantidade de documentos que estão disponíveis sobre o tema.

É interessante ressaltar que um antagonismo no estudo do Grupo C (assim como no do Grupo D que será apresentado na próxima seção), foi justamente um dos responsáveis por explicitar uma das características exploradas nos casos dos Grupos A e B. O fato de que o Grupo C não possui projetos em seu país sede, que se destacam em relação aos projetos desenvolvidos nas unidades de negócio, mas que ao contrário, procura ter uma gestão integrada dos projetos entre as unidades ao redor do mundo, mostrou que o nível da Matriz com seus *stakeholders* locais, era importante nos casos A e B, mas não necessariamente no caso C (e no D como será visto). No caso do Grupo C (assim como no do Grupo D) explicita-se apenas os níveis da Matriz com suas Filiais e *stakeholders* globais, assim como, da Filial brasileira com seus *stakeholders* locais.

Justamente para explicitar a contribuição deste terceiro caso, resalta-se, à seguir, o histórico do Grupo C, a atuação internacional do Grupo, a atuação do Grupo no Brasil, a compreensão dada aqui para a relação Matriz/Filial, assim como, algumas considerações finais sobre este caso.

8.4.1 Histórico do Grupo C⁶¹

O Grupo C foi criado a partir da integração de 3 indústrias siderúrgicas européias (C1, C2 e C3), através da determinação destes três Grupos de mobilizarem suas sinergias técnicas, industriais e comerciais em uma *joint-venture* para criar uma empresa que fosse líder global, com a ambição de se tornar o maior ator da indústria do aço.

Oficialmente, lançada em 19 de Fevereiro de 2001, ela se tornou efetiva em 18 de Fevereiro de 2002, quando o Grupo C passou à ser listado em diversas bolsas de valores. A escolha pelo nome do Grupo C se deu em Dezembro de 2001.

⁶¹ Conforme documento número 25, referente à esta empresa, apresentado no Apêndice K.

O Grupo C1 foi criado em 1902, e teve uma longa tradição de produção na Espanha até se tornar o Grupo C1, em 1997. Já o Grupo C2, tem suas origens em 1882, em Luxemburgo, e desde esta época já compunha entre os maiores Grupos siderúrgicos do mundo. Ganhou o nome de Grupo C2 a partir de 1911 e ao longo de toda sua história, sempre esteve entre os líderes mundiais nos mercados de aço e metal. Finalmente, o Grupo C3, foi criado em 1948 na França, adotando o nome de Grupo C3 somente em 1995.

Assim, o Grupo C, mesmo tendo uma história recente, que começou em 2001, se apropria da longa tradição de seus Grupos formadores, que remontam a própria história da produção de metal e aço, ao longo dos séculos 19 e 20.

8.4.2 Atuação Internacional

O Grupo C, desde sua fundação em 2001, vem passando por uma série de mudanças em sua estrutura e, atualmente, está em processo de fusão junto à outro grande Grupo siderúrgico mundial. Atualmente, o Grupo atua em 4 atividades principais: aço de carbono liso (*flat carbon steel*), soluções e serviços em aço (*steel services and solutions*), aço de carbono longo (*long carbon steel*), aço inoxidável (*stainless steel*). O Grupo possuía, ao final de 2005, mais de 92.000 funcionários, atuando em mais de 60 países, com um faturamento de 32,6 bilhões de euros e uma produção anual de 46,7 milhões de toneladas de aço cru.⁶²

8.4.2.1 O Engajamento com o Desenvolvimento Sustentável

Os valores que norteiam a performance do Grupo C são o respeito, a confiança, o diálogo e a inovação. Estes valores ajudam o Grupo à conduzir seu objetivo principal que é desenvolver uma estratégia de longo prazo que seja respeitosa com os acionistas, clientes, colaboradores e demais *stakeholders*.

Alguns fatos marcantes ligados ao desenvolvimento sustentável e que foram desenvolvidos pelo Grupo depois de sua criação em 2002, podem ser destacados. Em 2002, o

⁶² Conforme Relatório do Grupo 2005 (documento número 26), conforme apresentado no Apêndice K.

Grupo define sua política para o meio-ambiente, assim como, adota uma carta sobre saúde e segurança. Em 2003, o Grupo assina o *Global Compact* da ONU, definindo assim seus princípios de responsabilidade. Ainda em 2003, o Grupo define novas regras para compras que beneficiem mais os seus fornecedores. Em 2004, a carta sobre saúde e segurança aumenta sua abrangência e se torna uma carta global. Em 2005, o Grupo adota um código de ética, assina uma carta junto aos sindicatos metalúrgicos internacionais para responsabilidade social internacional do Grupo, além da assinatura, na China, de uma parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas para promover a energia eficiente e a proteção ambiental.⁶³

Estes valores e estas ações desenvolvidas nos últimos anos são reflexo de uma política de desenvolvimento sustentável que se baseia na carta ética e no que o Grupo chama de 4Ps: Lucro (*Profit*), Pessoas (*People*), Planeta (*Planet*) e Parceiros (*Partners*).

A carta ética do Grupo⁶⁴ foca em 10 aspectos principais:

- a) Cumprir as leis e regulamentos;
- b) Promover a saúde e a segurança;
- c) Garantir a igualdade de oportunidades;
- d) Garantir o respeito ao meio-ambiente;
- e) Promover negociações justas;
- f) Evitar conflito de interesses
- g) Respeitar os acionistas;
- h) Respeitar a confidencialidade de informações;
- i) Garantir o bom uso de seus ativos;
- j) Garantir todas as gravações necessárias sobre o negócio e suas transações.

Percebe-se que além de aspectos ligados a preocupações sociais e ambientais, alguns dos aspectos elencados nesta carta ética referem-se diretamente a precauções do Grupo ligadas a confidencialidade de informações, garantia da empresa quanto à transações e uso de seus ativos.

Em relação aos 4Ps, começando pelo Lucro (*Profit*)⁶⁵, o Grupo deixa claro que a lucratividade é um dos fatores determinantes de sua sustentabilidade e que o seu sucesso está na combinação de crescimento com visão de longo prazo orientada para o respeito aos

⁶³ Conforme Relatório do Grupo 2005 (documento número 26), conforme apresentado no Apêndice K.

⁶⁴ Conforme Código de Ética do Grupo C (documento número 28), conforme apresentado no Apêndice K.

⁶⁵ Conforme documentos número 3, 4 e 5, conforme apresentado no Apêndice K.

acionistas e parceiros. Dois aspectos principais são destacados em relação a dimensão Lucro: rentabilidade financeira e governança corporativa.

Em busca da rentabilidade financeira, o Grupo procura desenvolver 3 características chaves: a criação de valor para a companhia e para os acionistas; a redistribuição para os acionistas, através de uma política de dividendos; e a otimização de sua gestão de débito.

A governança empresarial é trabalhada, visando garantir que o Grupo seja um modelo de boa gestão, transparência e ética. Para tanto, alguns aspectos são observados, tais como: clara diferenciação entre as funções de presidente e de diretoria; formação de uma diretoria engajada com a transparência; definição de critérios de qualificação para diretores independentes; respeitar as recomendações internacionais de governança corporativa; definição clara de princípios, de acordo com os engagements feitos pelo Grupo com suas entidades; detalhar a remuneração da diretoria, assim como os procedimentos de controle interno.

Além disso, o Grupo se compromete com alguns princípios de responsabilidade, tais como:

- a) Zero acidentes;
- b) Desenvolver cada colaborador;
- c) Prover os consumidores com inovações em aço;
- d) Crescimento da rentabilidade;
- e) Dialogo aberto e parcerias com todos os *stakeholders*;
- f) Confiança e eficiência em cada parte do negócio;
- g) Proteção do meio-ambiente e de recursos escassos;
- h) Inovação para criar valor e assegurar o desenvolvimento sustentável;
- i) Respeitar a diversidade cultural e rejeitar a discriminação;
- j) Ética nos negócios.

O Grupo se engaja também com alguns importantes documentos internacionais como os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, os princípios do *Global Compact* e a Declaração dos Princípios Fundamentais e dos Direitos no Trabalho da Organização Mundial do Trabalho.

Em relação às Pessoas (*People*)⁶⁶, o Grupo foca na construção de um modelo social voltado para o diálogo, para o respeito e para o desenvolvimento das pessoas. O Grupo afirma se orgulhar de respeitar as culturas locais e aplicar as normas sociais em todo o mundo. Duas

⁶⁶ Conforme documentos número 6, 7 e 8, conforme apresentado no Apêndice K.

características são consideradas fundamentais para o Grupo, em relação à esta dimensão: saúde e segurança; e inovação e desenvolvimento social.

Quanto a saúde e segurança, o Grupo se engaja à promover uma cultura empresarial de prevenção, voltada para uma gestão pro-ativa dos riscos e da segurança. Neste sentido, o Grupo definiu o seguinte conjunto de objetivos:

- a) Prevenção e controle dos maiores riscos:
 - Implementação completa das diretivas europeias de regulação de áreas industriais (diretivas Seveso);
 - Segurança total de plantas, processos e produtos;
- b) Redução significativa na frequência e na gravidade dos acidentes de trabalho:
 - Alcançar uma taxa de zero acidentes;
- c) Segurança total de produtos em uso.

Quanto à inovação e ao desenvolvimento social, o Grupo afirma colocar os colaboradores no centro de sua estratégia. Os gestores do Grupo são remunerados segundo indicadores alinhados com o desenvolvimento sustentável, levando em conta a segurança no trabalho e a proteção ambiental. O Grupo disponibiliza uma Universidade para os colaboradores, onde os mesmos fazem cursos de aperfeiçoamento. Através destas ações e de outras, o Grupo se compromete frente à seus colaboradores à:

- a) Assegurar-lhes programas de desenvolvimento:
 - Treinamento para multi-habilidades;
 - Acompanhamento individual de carreiras.
- b) Desenvolver uma abordagem fundamentalmente focada nas pessoas e na eficiência, buscando incentivar o relacionamento entre as pessoas (poucos níveis de gestão, equipes de trabalho, etc);
- c) Incentivar o diálogo e a comunicação entre os chefes e suas equipes;
- d) Manter um diálogo aberto com as autoridades representativas;
- e) Incentivar a diversidade em todos os níveis hierárquicos do Grupo;
- f) Possibilitar para cada colaborador o bem estar e a estabilidade.

Além disso, o Grupo procura se engajar também com inovações sociais como: a promoção de diversidade entre as equipes, não discriminando e dando igualdade de chances nas contratações e na evolução da carreira; a promoção de um calendário de trabalho que possibilite aos colaboradores balancearem suas vidas profissionais e pessoais; a promoção do bem-estar físico e psicológico de cada colaborador.

Em relação ao Planeta (Planet)⁶⁷, o Grupo, desde sua criação, tem procurado garantir que suas plantas industriais e seus produtos respeitem o meio-ambiente. Isto se reflete na certificação ISO 14001 que já era obtida por 97% de suas fábricas em 2005. Além disso, o Grupo utiliza um *software* para identificar e repassar as melhores práticas ambientais que são realizadas em cada planta industrial. Relacionado à esta dimensão, o Grupo trabalha dois aspectos principais: Proteção do meio-ambiente e dos recursos escassos; Inovação e Qualidade.

A Proteção do meio-ambiente e dos recursos escassos é desenvolvida através da busca por atingir os seguintes objetivos:

- a) Cumprimento das normas legais e regulatórias;
- b) Certificação ISO 14001 em todos os processos de produção;
- c) Contribuição significativa para a redução na emissão de gases (CO2, etc);
- d) Redução do consumo de água, da extração de materiais e melhoria da eficiência energética;
- e) Encorajamento da reciclagem, sempre que possível;
- f) Incorporar o valor agregado ambiental em seus produtos de aço e em suas soluções.

Quanto à Inovação e Qualidade, o Grupo busca se engajar nos seguintes objetivos:

- a) Ativa contribuição para renovar os produtos de aço e as soluções oferecidas pelo Grupo;
- b) Ajudar na melhoria dos processos de produção;
- c) Desenvolvimento de *know-how* por todo o Grupo: desenvolvimento de produtos em parceria com os consumidores, compartilhamento de melhores práticas e implementação de planos de melhoria contínua;
- d) Melhoria na eficiência da Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo;
- e) Desenvolvimento de programas alinhados com a política de desenvolvimento sustentável do Grupo;
- f) Desenvolvimento de parcerias com os consumidores;
- g) Desenvolvimento de parcerias externas: estudos conjuntos com outras indústrias do mesmo setor e de outros setores, parcerias com Universidades e Institutos, e parcerias público-privadas.

⁶⁷ Conforme Relatório Informações gerais (documentos número 9, 10 e 11), conforme apresentado no Apêndice K.

Em relação aos Parceiros (Partners)⁶⁸, o Grupo se posiciona como engajado com a criação de valor para seus parceiros. Ressaltam-se dois aspectos ligados à esta dimensão: o diálogo com os parceiros e a cidadania responsável do Grupo.

O diálogo com os parceiros é efetivado através de ações ligadas aos clientes (promover relações entre os times do Grupo C e os clientes, avaliar a satisfação dos clientes em cada transação, e buscar transações de longo prazo com os clientes), empregados (tendo espaço no corpo diretivo, através de representantes), acionistas (informando-os com clareza sobre o Grupo) e com as comunidades locais, ONGs e governos (plantas industriais distantes de áreas residenciais, participação em fóruns de discussão nacionais e internacionais sobre desenvolvimento sustentável).

Já a cidadania responsável é trabalhada no Grupo através dos seguintes objetivos:

- a) Adotar uma abordagem que promova o respeito pelas características multiculturais do Grupo;
- b) Respeitar as culturas de cada país;
- c) Encorajar o envolvimento ativo em projetos sociais;
- d) Desenvolver programas de re-treinamento e de re-desenvolvimento industrial;
- e) Focar a ajuda e o patrocínio de programas em nível local, nacional e internacional;
- f) Encorajar iniciativas que permitam um acesso facilitado às plantas industriais, como parte do comprometimento do Grupo com a transparência.

Estas 4 dimensões, embora sejam apresentadas de forma separada pelo Grupo, perpassam umas as outras, consolidando-se como uma política integrada de desenvolvimento sustentável. Principalmente as ações com os Parceiros (Partners) são alavancadoras de ações visando o Lucro (Profit), o estímulo às Pessoas (People) e a proteção do Planeta (Planet).

8.4.2.2 Principais Indicadores

Estes engajamentos do Grupo C nestas 4 dimensões tem se refletido em alguns resultados que vêm sendo mensurados desde 2002, e que podem ser visualizados através dos indicadores de rentabilidade financeira, de governança empresarial, de saúde e segurança, de inovação e desenvolvimento social, de proteção ambiental, de inovação e qualidade, de diálogo com os parceiros e de cidadania responsável.

⁶⁸ Conforme Relatório Informações gerais (documentos número 12, 13 e 14), conforme apresentado no Apêndice K.

Em relação aos indicadores de rentabilidade financeira, destaca-se na Tabela 8.17, principalmente, o retorno sobre o capital empregado (*Return on Capital Employed* – ROCE).

Tabela 8.17 - Indicadores de Rentabilidade Financeira do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Rentabilidade	ROCE	6,6%	8,5%	27,4%	26,5%

Fonte: Documento número 16.

Como se observa, o ROCE do Grupo se manteve em elevação até 2004 e, a partir deste ano, teve uma leve queda em 2005, mantendo-se em patamar acima dos 25%.

Em relação aos indicadores de governança empresarial, destaca-se na Tabela 8.18, o número de reuniões da diretoria, o número de reuniões de auditoria e o número de diretores independentes no corpo diretivo.

Tabela 8.18 - Indicadores de Governança Corporativa do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Governança Corporativa	Número de reuniões da diretoria	5	8	7	7
Governança Corporativa	Número de reuniões de auditoria	5	8	5	5
Governança Corporativa	Número de diretores independentes no corpo diretivo	9 de 15 + 3 representantes dos colaboradores	9 de 15 + 3 representantes dos colaboradores	11 de 15 + 3 representantes dos colaboradores	11 de 15 + 3 representantes dos colaboradores

Fonte: Documento número 17.

O número de reuniões anuais da diretoria vem variando nos últimos anos, assim como o número de auditorias. Destaque para o ano de 2003, quando o maior número de reuniões foi realizada. Já o número de diretores independentes no corpo diretivo veio aumentando ao longo dos anos, se estabilizando em 11, em 2004, sempre acompanhados de 3 representantes dos funcionários.

Em relação aos indicadores de saúde e segurança, destaca-se na Tabela 8.19, o número de acidentes fatais devido à riscos específicos e o nível de identificação e controle dos maiores riscos.

Tabela 8.19 - Indicadores de Saúde e Segurança do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Saúde e Segurança	Número de acidentes fatais devido à riscos específicos	4	0	6	0
Saúde e Segurança	Controle dos maiores riscos	Corporativo	Corporativo + Unidades Operacionais	Corporativo + Unidades Operacionais + Sítios Industriais	Corporativo + Unidades Operacionais + Sítios Industriais

Fonte: Documento número 18

A tabela mostra que o indicador de número de acidentes fatais tem variado ao longo dos anos, ainda não tendo se estabilizado por mais de um ano seguido, em zero mortes. Já em

relação ao controle dos maiores riscos, observa-se que desde 2002, o Grupo veio aumentando a penetração do controle até chegar em todos os níveis a partir de 2004.

Em relação aos indicadores de Inovação e Desenvolvimento Social, destaca-se na Tabela 8.20, o número de nacionalidades entre os colaboradores, a média de idade dos funcionários, o percentual de mulheres em posições de comando e o número médio de horas de treinamento por funcionário.

Tabela 8.20 - Indicadores de Inovação e Desenvolvimento Social do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Inovação e Desenvolvimento Social	Número de nacionalidades entre os colaboradores	35	40	45	47
Inovação e Desenvolvimento Social	Média de idade dos funcionários	-	44,8	44,8	44,3
Inovação e Desenvolvimento Social	Percentual de mulheres em posições de comando	7%	8,2%	8,4%	12,3%
Inovação e Desenvolvimento Social	Número médio de horas de treinamento por funcionário	30,6	39,6	40	40

Fonte: Documento número 19

Observa-se que o Grupo C vem mostrando um aumento contínuo na diversidade de nacionalidades que compõe sua força de trabalho, assim como na inserção de mulheres em cargos de gestão e no número médio de horas de treinamento para os funcionários. A média de idade dos funcionários vem se mantendo em torno dos 44 anos.

Em relação aos indicadores de Proteção Ambiental, destaca-se na tabela 8.21, o percentual de funcionários trabalhando em um ambiente com certificação ISO 14001, o percentual de sítios industriais certificados com o ISO 14001, e o volume de emissões de CO₂.

Tabela 8.21 - Indicadores de Proteção Ambiental do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Proteção Ambiental	Percentual de funcionários trabalhando em um ambiente com certificação ISO 14001	80%	96%	97%	98%
Proteção Ambiental	Percentual de sítios industriais certificados com o ISO 14001	61%	77%	92%	97%
Proteção Ambiental	Volume de emissões de CO ₂ (toneladas/toneladas de aço)	1,50	1,50	1,55	1,56

Fonte: Documento número 20

Nos últimos anos o Grupo C tem conseguido aumentar o percentual de funcionários trabalhando em ambiente com certificação ISO 14001, assim como a quantidade de sítios

industriais com tal certificação, já chegando à quase 100% de suas instalações. No entanto, a emissão de toneladas de CO₂ por tonelada de aço produzida, vem aumentando constantemente nos últimos anos.

Em relação aos indicadores de Inovação e Qualidade, destaca-se da Tabela 8.22, os gastos do Grupo em pesquisa e o percentual destes gastos, dedicados ao meio-ambiente.

Tabela 8.22 - Indicadores de Inovação e Qualidade do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Inovação e Qualidade	Gastos do Grupo em pesquisa (em milhões de euros)	153	143	130	138
Inovação e Qualidade	Percentual de gastos com pesquisa, dedicados ao meio-ambiente	-	38%	39%	40%

Fonte: Documento número 21.

Os gastos do Grupo em pesquisa vinham decrescendo nos últimos anos, tendo uma reação na comparação de 2004 com 2005. No entanto, o percentual destes gastos dedicados ao meio ambiente, foram crescendo ao longo dos anos e, já representam, hoje, 40% dos gastos em pesquisa do Grupo.

Em relação aos indicadores de Diálogo com os Parceiros, destaca-se na Tabela 8.23, o percentual de colaboradores que têm acesso ao diálogo e ao estabelecimento de programas para reuniões com *stakeholders* e com ONGs, nas maiores plantas industriais.

Tabela 8.23 - Indicadores de Diálogo com os Parceiros do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Diálogo com os Parceiros	Percentual de colaboradores que tem acesso ao diálogo	100%	100%	100%	100%
Diálogo com os Parceiros	Estabelecimento de programas para reuniões com <i>stakeholders</i> e com ONGs, nas maiores plantas industriais	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Documento número 22

Os dois indicadores têm sido bem trabalhados pelo Grupo nos últimos anos, sendo disponibilizada a oportunidade de diálogo com alguns de seus principais *stakeholders*.

Em relação aos indicadores de Cidadania Responsável, destaca-se da tabela 8.24, o percentual de sítios industriais preparados com planos de reorganização em caso de problemas e o orçamento para garantir e patrocinar os projetos sociais.

Tabela 8.24 - Indicadores de Cidadania Responsável do Grupo C

Indicadores		2002	2003	2004	2005
Cidadania Responsável	Percentual de sítios industriais preparados com planos de reorganização em caso de problemas	100%	100%	100%	100%
Cidadania Responsável	Orçamento para garantir e patrocinar os projetos sociais (em milhões de euros)	8	8	8	12

Fonte: Documento número 23

Todos os sítios industriais do Grupo estão preparados com planos de reorganização em caso de problemas e os investimentos em projetos sociais, que vinham se mantendo nos mesmos patamares nos últimos anos, tiveram um incremento de aproximadamente 50% de 2004 para 2005.

Assim como já se discutiu nos outros estudos de caso, aqui novamente se explicita o constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável na estratégia do Grupo, assim como é sugerido teoricamente por Martinet e Reynaud (2004). Há uma tentativa, por parte do Grupo, de constantemente evoluir para que as 3 dimensões da sustentabilidade sejam consideradas (econômico, social e ambiental). No entanto, esta evolução não se dá no sentido de excluir o econômico, mas de incluir seu aspecto financeiro em conjunto com o social e o ambiental. Embora em vários indicadores o Grupo esteja avançando, algumas vezes, em algum ano não é possível continuar o avanço e é preciso regredir um pouco, ou melhora-se em um indicador para compensar a piora ou a manutenção de outro. O mais importante é que a estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo se dá entre estes dois referenciais, neste constante jogo, constantemente variando entre pender mais para a “equilibragem” entre as dimensões e para a prioridade da dimensão econômica, através de seu referencial financeiro.

8.4.3 A Atuação do Grupo C através da Filial Brasileira

Assim como foi comentado anteriormente, diferentemente dos Grupo A e B, no Grupo C, os projetos ligados ao desenvolvimento sustentável são mais homogêneos entre os países, não havendo tamanha diferença entre o que é feito no país sede e nas outras Filiais, que mereça destacar a atividade do Grupo no país sede. Sendo assim, parte-se diretamente para a

descrição da atuação do Grupo C através de sua Filial brasileira. O Brasil representa uma importante unidade de negócio para o Grupo e, neste sentido, o histórico recente da Filial, assim como seus principais números e seus principais engajamentos são apresentados na seqüência.

8.4.3.1 Histórico da Filial brasileira⁶⁹

A criação da Filial do Grupo C no Brasil representou um novo marco para siderurgia latino-americana. A sua consolidação foi norteada por uma visão estratégica, um modelo de negócio e por valores voltados ao fortalecimento de uma liderança sustentável. Tudo, para conjugar, em suas operações, a geração da riqueza e sua adequada distribuição, com o estabelecimento de parcerias e respeito às pessoas e ao meio ambiente. A Filial do Grupo C, no Brasil, é hoje a maior siderúrgica da América Latina, tanto em volume de vendas quanto em receita líquida, agrupando três das mais competitivas empresas do setor siderúrgico brasileiro – Grupo C Brasil 1 (fundada em 1917), Grupo C Brasil 2 (fundada em 1976) e Grupo C Brasil 3 (fundada em 2003).

A empresa foi constituída em dezembro de 2005, como resultado do processo de reestruturação societária de ativos da Filial do Grupo C no Brasil, que teve como base a *holding* Grupo C Brasil 1. Vetor da estratégia de crescimento mundial do Grupo C, a empresa ocupa uma posição de liderança na oferta de soluções, tanto no segmento de aços longos como de aços planos.

Além de assegurar maior consistência e saúde financeira às empresas controladas, a consolidação da Filial brasileira do Grupo C proporcionou ganhos de sinergia, estimados em 134,6 milhões de euros⁷⁰ já em 2006. Em consonância com a visão de sustentabilidade do Grupo, a Filial brasileira do Grupo C segue os mais altos padrões de governança corporativa. Com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), posicionou-se, ao final de 2005, como a quarta empresa industrial de maior valor de mercado do País.

⁶⁹ Coforme Relatório de Desenvolvimento Sustentável da Filial brasileira 2005 (documento número 43), apresentado no Apêndice K.

⁷⁰ Convertido de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

8.4.3.2 Principais Números da Atividade da Filial Brasileira

O Brasil é destacado pela Matriz como um dos principais países para a expansão do Grupo. No Brasil, o Grupo é resultado da união de 3 siderúrgicas nacionais que ocorreu em 2005. A Filial brasileira é hoje líder de mercado na América Latina, possui hoje 25 unidades industriais que atuam na produção e beneficiamento de aço, com uma capacidade de produção anual de 11 milhões de toneladas de aço, atuando nos segmentos de aços carbono, aços longos e aços planos. A Filial contava em 2005 com mais de 14 mil funcionários e teve uma receita líquida consolidada de 5,11 bilhões de euros.⁷¹ A Tabela 8.25 mostra alguns números e informações gerais da Filial brasileira.

Tabela 8.25 – Perfil da Filial brasileira do Grupo C

Informações	Valores e Características
Unidades Industriais que atuam na produção e beneficiamento de aço	25
Capacidade de Produção Anual (toneladas de aço)	11 milhões
Segmentos	Carbono, planos e longos
Colaboradores	14,5 mil
Receita Líquida Consolidada (em euros)	5,11 bilhões
Lucro Líquido Consolidado (em euros)	1,27 bilhões
Acionistas	Mais de 17 mil

Fonte: Documento número 34.⁷²

Além disso, a preocupação da Filial brasileira em explicitar algumas de suas ações ambientais e sociais fica evidente em alguns indicadores de 2005 apresentados na Tabela 8.26.

Tabela 8.26 - Perfil da Filial brasileira do Grupo C

Indicadores	Valores e Características
Emissão de CO2 (tonelada/tonelada de aço)	1,46
Consumo anual de energia elétrica (Mwh/ano)	3.723.742
Geração própria de energia elétrica (Mwh/ano)	2.087.858
Percentagem de receita bruta revertida em desenvolvimento profissional e educação	0,27
Percentagem de colaboradores mulheres	7,55
Percentagem de pessoas acima de 45 anos	23
Número de empregados portadores de deficiências	282

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Sustentável da Filial brasileira 2005 (documento número 43)

Alguns engajamentos da Filial estimulam a mensuração destes indicadores ambientais e sociais.

⁷¹ Conforme destacado no documento número 34, apresentado no Apêndice K.

⁷² Valores convertidos de reais para euros (1 euro = 2,60 reais; em Agosto de 2007).

8.4.3.3 Engajamentos da Filial brasileira

A Filial do Grupo no Brasil procura desenvolver importantes projetos ligados à área ambiental e social. A gestão ambiental⁷³ é um dos pilares da estratégia de Desenvolvimento Sustentável da Filial. As empresas que constituem-na adotam políticas ambientais que, além de assegurar o atendimento à legislação e a melhoria contínua dos processos, proporcionam a redução ou eliminação dos impactos ambientais provocados por suas atividades.

Em suas operações industriais, busca-se racionalizar o uso de água (cujo índice de recirculação é da ordem de 98%), assim como de energia elétrica e de recursos naturais. Adota-se o monitoramento atmosférico, de níveis sonoros e promove-se a redução, reuso e reciclagem de resíduos, com índice de reaproveitamento que chega a 99%.

Procura-se despertar a consciência crítica e a mudança de comportamento ambiental das pessoas, através de programas de educação ambiental, conduzidos internamente e com as comunidades nos Centros de Educação Ambiental. As empresas que compõem a Filial, também mantêm Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN), além de desenvolver projetos de proteção a recursos naturais em parceria com organismos públicos.

Do ponto de vista social⁷⁴, as empresas que compõe a Filial brasileira buscam desenvolver programas direcionados para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e crescimento de municípios nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, São Paulo e Bahia.

A educação é uma das prioridades na atuação social da Filial brasileira, através de projetos que visam a melhoria da qualidade de ensino para crianças e adolescentes. Também a área da saúde ganha destaque nas ações sociais da empresa voltadas para o bem estar da população e para a prevenção de doenças.

Na área cultural, os programas têm como objetivo contribuir para o desenvolvimento das comunidades, valorizando as manifestações da cultura regional, além de oferecer opções de lazer e entretenimento.

Outra importante ação social é o incentivo para a multiplicação das boas práticas, que ganha importância com a participação dos empregados em programas de voluntariado e com o compartilhamento de ações com a cadeia de parceiros, representados por clientes e fornecedores.

⁷³ Conforme destacado no documento número 36, apresentado no Apêndice K.

⁷⁴ Conforme destacado no documento número 37, apresentado no Apêndice K.

Esta preocupação ambiental e social se reflete em 6 princípios⁷⁵ de atuação adotados pela Filial:

- a) Crescimento: busca o crescimento das operações do Grupo C na América Latina e tem a ambição de ser uma empresa com diferentes especialidades;
- b) Excelência: procura da excelência ao longo de toda sua cadeia produtiva, sendo referência nas práticas ambientais e sociais, de acordo com os princípios de desenvolvimento sustentável definidos pelo Grupo C e se baseando nos 4 Ps do Grupo (*Lucro-Profit; Pessoas-People; Planeta-Planet e Parcerias-Partners*);
- c) Sinergia: procura ganhos de sinergia em áreas como finanças, logística, compras e vendas, através da consolidação da Filial brasileira;
- d) Autonomia: incentiva que as empresas que compõe a Filial brasileira continuem tendo autonomia para a gestão de seus negócios, procurando respeitar suas características contextuais que foram bem sucedidas ao longo dos últimos anos e/ou décadas;
- e) Competência: procura se tornar uma das melhores empresas do país para se trabalhar, desenvolvendo as competências individuais dos colaboradores e atraindo e retendo talentos;
- f) Eficiência: incentiva que as relações entre os colaboradores que constituem a Filial brasileira, se dêem no sentido de ganhos de eficiência para a gestão do negócio.

Esta orientação para projetos ambientais e sociais, assim como estes princípios de atuação do Grupo estão alinhados com a política de desenvolvimento sustentável do Grupo C, em nível internacional. Alguns importantes elementos e características ligados à esta relação entre a Matriz e a Filial brasileira são discutidos na próxima sub-seção.

8.4.4 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial

Após a apresentação de algumas características gerais do Grupo C, assim como da política geral de desenvolvimento sustentável desenvolvida pelo Grupo (internacionalmente e

⁷⁵ Conforme destacado no documento número 35, apresentado no Apêndice K.

localmente na Filial brasileira), busca-se aqui, explicitar algumas das características que emergiram do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Assim como já acontecera nos estudos de caso do Grupo A e do Grupo B, o estudo de caso no Grupo C mostrou que das 4 temáticas que haviam emergido das entrevistas junto aos *experts* (Governança Empresarial, Relações com os Stakeholders, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional), a temática *stakeholders* poderia ser considerada na relação diferenciada que se estabelece entre cada entidade do Grupo e a sociedade onde está atuando. Os *stakeholders* ocupam um papel fundamental na inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia dos Grupos, assim como sugerido em Steurer *et al.* (2005).

Entretanto, diferentemente do que acontece nos Grupos A e B, no Grupo C não ficam explícitos projetos e ações específicos da Matriz em seu país sede. Os projetos e ações são bem mais alinhados entre a Matriz e as Filiais, sendo controlados por indicadores implementados em todo o mundo. Desta forma, no estudo de caso do Grupo C não se discutirá a relação da Matriz e a sociedade no país sede (Luxemburgo), mas sim, os outros dois níveis que seriam a relação da Filial e a sociedade no país de atuação (Brasil) e a relação da Matriz, internamente com suas diferentes Filiais e com seus *stakeholders* globais.

Considerando a relação Matriz/Filial a partir destes 2 níveis, as entrevistas realizadas e alguns dos documentos analisados propiciaram a emergência de alguns elementos ligados à cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional) além de alguns *insights* propositivos (seguindo a postura de concepção adotada, aceitando a interação do pesquisador e o seu trabalho inventivo, através da sugestão dos *insights*) do pesquisador, de possíveis relações teóricas, ou mesmo de possibilidades de ação, que são também explicitados e apoiaram a construção das proposições no próximo capítulo.

Sendo assim, na seqüência, estes elementos são explicitados a partir de trechos de falas extraídas das entrevistas realizadas junto aos gestores do Grupo C, assim como de documentos internos utilizados para as análises.

8.4.4.1 Governança Empresarial

A compreensão da estrutura de governança empresarial do Grupo C, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como nos Grupos A e B, dois elementos

ligados à esta temática e que são trabalhadas pelo Grupo: (1) Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável e (2) Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pela Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável, o Grupo C procura mobilizar um tipo de estrutura para o desenvolvimento sustentável, que se apóie em uma diretoria responsável pela tema, composta apenas por um Diretor e um Vice-presidente, porém, em cada país, normalmente existem um ou alguns responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, que normalmente fazem parte da área de Comunicação Corporativa de cada Filial. O entrevistado CF1 ressalta esta estrutura do Grupo.

Nós temos uma estrutura pequena, nós temos um vice presidente e eu, e nós trabalhamos com toda a direção do Grupo [...] eu trabalho diretamente com os diretores e suas equipes [...] eu sou um pouco como um consultor [...] (Entrevistado CF1)

Além disso, o entrevistado CF1 também lembra que por vezes um comitê é formado com responsáveis por várias áreas para discutir as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, o que acaba por se constituir como um comitê de desenvolvimento sustentável.

Eles criaram uma espécie de comitê de desenvolvimento sustentável, onde nós encontramos pessoas da comunicação, do meio-ambiente, dos recursos humanos [...] portanto, é um funcionamento muito próximo disto que nós encontramos aqui [...] (Entrevistado CF1)

No Brasil, a Filial procura desenvolver uma abordagem transversal para a estrutura da área, buscando defini-la como um tema que deve perpassar as diferentes funções e áreas da empresa, conforme lembra o entrevistado CB3.

A gente precisa compreender que a questão da sustentabilidade não está na mão de poucos, mas na mão de todos, é algo que perpassa todas as funções empresariais [...] mas é verdade que é preciso ter alguns que vão estar mais atentos que vão participar de fóruns, de discussões para trazer coisas para dentro da empresa [...] a idéia entre nós é assim [...] (Entrevistado CB3)

Por ter sido constituída a partir de 3 outras empresas que já possuíam um importante histórico de atuação no país, a Filial possui algumas pequenas diferenças em termos da estrutura de desenvolvimento sustentável em cada uma de suas empresas constituintes. Conforme lembre o entrevistado CB5, no Grupo C Brasil 3 (assim esta se fazendo referência às empresas constituintes da Filial brasileira) os responsáveis pela área estão ligados à

comunicação corporativa e ao recursos humanos, mesmo que haja um comitê formado por integrantes de cada área que é responsável pelas decisões sobre os projetos.

A estrutura do Grupo C Brasil 3 desde o início sempre foi muito enxuta [...] o departamento de comunicação aqui tem eu e mais uma pessoa [...] mas existe um comitê que toma as decisões quanto aos projetos [...] nós temos um gerente de RH e é ele que representa a empresa na comunidade [...] eu na verdade coordeno o programa e os projetos e ele é o líder para a comunidade [...] aí tem um comitê, com um diretor, o RH, um membro do jurídico, um membro do financeiro [...] tem este comitê, mas eu e o RH é que nos envolvemos mais diretamente com o projeto [...] (Entrevistado CB5)

No Grupo C Brasil 2 (assim esta se fazendo referência às empresas constituintes da Filial brasileira), embora a área de comunicação também seja responsável por tratar mais de perto do desenvolvimento sustentável, eles procuram também desenvolver uma abordagem transversal, que envolva as diferentes áreas da empresa, conforme lembram os entrevistados CB4 e CB5.

Você deve ter percebido que não existe na estrutura uma área específica para a sustentabilidade, pois a gente entende que sustentabilidade é um tema transversal, que tem que ser inserida na empresa [...] a gente não sentiu a necessidade [...]” (Entrevistado CB4)

A responsabilidade da questão da sustentabilidade é de muitos [...] então a questão é transdisciplinar, é interdisciplinar e é multidisciplinar [...] a questão da sustentabilidade é esta coisa que perpassa as funções [...] (Entrevistado CB3)

Já no Grupo C Brasil 1 (assim esta se fazendo referência às empresas constituintes da Filial brasileira), o tema está mais concentrado na Fundação que a empresa possui, embora, como lembre o entrevistado CB6, também se considere que a temática deva ser transversal ao longo da empresa.

Eu acho que estas áreas de desenvolvimento sustentável são importantes para a aglutinação de informações, de relatos, e de fomento pelo tema, mas não pode ser responsável pelo tema, pois isto não existe [...] é como a questão de qualidade [...] a questão do desenvolvimento sustentável tem que estar no dia a dia de cada um, no meu dia a dia aqui na Fundação, ao comprar uma ação de comunicação [...] eu tenho que ter algo ligado a desenvolvimento sustentável em mente [...] todos os profissionais, alguns mais e outros nem tanto, tem condições de mudar seus processos de trabalho a luz deste conceito em seu dia a dia [...] (Entrevistado CB6)

Eu trabalho na Fundação Grupo C Brasil 3 que cuida da relação com a comunidade [...] pelo fato da Fundação estar nesse meio já há algum tempo, o nosso contato com este tema é maior e nós temos uma função informal de indução deste tema de responsabilidade social no Grupo C Brasil 3 [...] nós somos um difusor de conceitos em relação à este tema [...] nós influenciemos o relacionamento [...] (Entrevistado CB6)

Estas características da estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo C, mostram que a mesma se aproxima mais do que Perlmutter (1984) chama de Multinacional policêntrica, assim como no Grupo A e B. Entretanto, assim como no Grupo B, mesmo que as decisões tomadas na Filial brasileira sejam resultado de uma importante preocupação com a realidade local, a Filial do Grupo C é bem menos autônoma que a Filial do Grupo A (até mesmo como um reflexo da estrutura de capital do Grupo A). Assim, algumas características de Multinacional etnocêntrica (Perlmutter (1984)) também podem ser observadas no Grupo C, assim como fora no Grupo B, uma vez que existe um forte poder de decisão da Matriz sobre a Filial brasileira. Nesta estrutura para o desenvolvimento sustentável (Martinet e Reynaud, 2004), observa-se que nos dois níveis (Matriz/Filial e Filial/Local) existe um responsável pelo desenvolvimento sustentável, com destaque para a figura do diretor internacional de desenvolvimento sustentável, assim como nos casos dos Grupos A e B.

Além das características observadas na estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo, alguns *insights* propositivos sobre possíveis ações à serem desenvolvidas também emergiram a partir do pesquisador. Estes *insights* propositivos têm a mesma natureza dos *insights* propositivos que emergiram do estudo dos Grupos A e B. Seria interessante integrar os *stakeholders* locais (no nível da Filial no Brasil) e os *stakeholders* globais (no nível da relação entre Matriz e Filial) na estrutura de desenvolvimento sustentável do Grupo. Esta inclusão poderia ser entendida como uma expansão do conceito de mobilidade de pessoal trabalhado na literatura sobre relação Matriz/Filial (HARZING, 2001; EDSTROM E GALBRAITH, 1977; 1994 e BEDDI, 2004), passando a englobar os *stakeholders* como potenciais atores para formar a estrutura da área ou de um comitê de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.26 resume a discussão feita até aqui.

Níveis	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	- Direção na Matriz e Responsáveis em cada país;	Inclusão de <i>stakeholders</i> globais (de organizações da sociedade civil e de grandes ONGs internacionais) como conselheiros ou <i>experts</i> .
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	- Figura do responsável pelo desenvolvimento sustentável na Filial, mais ligado à área de comunicação corporativa, e responsáveis em cada uma das empresas que constituem a Filial no Brasil.	Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil e de ONGs nacionais, etc) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.

Quadro 8.26 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo C

Em relação ao segundo elemento que emergiu da temática Governança Empresarial, ou seja, a Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders, embora o Grupo C explicita sua preocupação com os *stakeholders* e desenvolva indicadores que de alguma forma estão relacionados aos benefícios proporcionados aos *stakeholders*, eles ainda não publicam, explicitamente em seus relatórios, como seu faturamento é repartido entre os diversos *stakeholders*.

Em seu relatório anual 2005 (documento número 26) o Grupo explicita a todo o momento que busca dialogar com os *stakeholders*, comunicando suas decisões aos mesmos, procurando criar valor para os mesmos, porém, não é declarada como se dá a divisão de valores. Um dos pilares de seu posicionamento estratégico é o P de Parceiros (Partners), que é trabalhado e mensurado (como já foi apresentado) pelo diálogo com os parceiros (clientes, funcionários, acionistas, ONGs, comunidades locais), assim como por uma postura de cidadania responsável (preocupação social e ambiental, além do respeito às culturas locais).⁷⁶

Estas atividades junto a sociedade em geral são destacadas pelo entrevistado CF1.

Nós nos demos conta que é preciso educação no entorno das usinas [...] e hoje, os brasileiros são os mais qualificados para fazer isto [...] sobre a questão ambiental, eu creio que isto é muito cultural no Brasil, esta noção que é preciso proteger [...] eu creio que quando o Estado não está presente, pois ele não tem os meios, eu creio que existe realmente um papel da empresa em relação à sociedade civil [...] (Entrevistado CF1)

Além disso, o entrevistado CF2 lembra da importância do Grupo explicitar estas ações, uma vez que eles não são julgados somente por sua performance financeira, mas pelo conjunto de suas ações.

As pessoas que estão na nossa volta, eles não julgam somente a rentabilidade do nosso negócio [...] nós somos julgados pelo conjunto de nossas ações [...] (Entrevistado CF2)

Já o entrevistado 1, lembra que o Grupo tem bem clara a importância de integrar os *stakeholders* em seu sistema de gestão.

Nós decidimos muito rapidamente que o desenvolvimento sustentável era importante para todos os *stakeholders* [...] portanto, a idéia é de poder integrá-los no sistema de gestão [...] (Entrevistado CF1)

No Brasil, a situação é a mesma. Mesmo que explicita em vários momentos sua preocupação com os *stakeholders* locais e sua busca por beneficiar os mesmos através de suas

⁷⁶ Conforme documentos número 13 e 14, apresentados no Apêndice K.

ações, não é explicitado como os resultados financeiros da Filial são divididos entre os diversos *stakeholders*.

De toda forma, projetos e ações voltados aos *stakeholders* são apresentados no Relatório de Desenvolvimento sustentável 2005 da Filial (documento número 43) e fazem parte dos planos da Filial. Além disso, este mesmo relatório mostra que a Filial já tem adotado iniciativas de mapear as demandas dos diversos *stakeholders*, visando integrá-las na definição de seus projetos e ações. O Entrevistado CB5 salienta dois destes projetos realizados junto à uma comunidade.

Dentro da linha do meio ambiente, a gente tem um outro projeto que é o projeto protegendo os costões [...] é um apoio a um grupo de maricultores da região [...] então este projeto ajuda na empregabilidade das pessoas aqui, um dos depoimentos é que as famílias estão unidas de novo, pois o negócio deu certo [...] foi uma atividade que fez as pessoas ficarem mais na cidade de novo [...] este resgate familiar [...] (Entrevistado CB5)

O primeiro projeto que foi o concurso escolar começou em 2001 [...] e eles já começaram com o projeto escolar, que é um projeto voltado para o meio ambiente, que vise a conscientização das crianças quanto ao meio ambiente [...] dali em diante a gente começou a ver as necessidades da cidade, eles iam trazendo projetos e nós íamos tentando entender [...] (Entrevistado CB5)

Já o entrevistado CB3, ressalta que a Filial precisa continuar buscando uma boa performance financeira, para ser capaz de beneficiar e apoiar os demais *stakeholders*, defendendo que isto seria a primeira obrigação social da Filial.

A primeira coisa e principal é que nós tenhamos bons resultados econômicos [...] a palavra sustentar, significa não somente sustentar a si mesmo, mas as vezes, a família, uma sociedade [...] assim a primeira obrigação social de um Grupo é o lucro [...] pois sem lucratividade a gente já começa sem atender as questões sociais e ambientais [...] você não conseguirá atender bem os seus funcionários [...] você não consegue recolher os tributos para contribuir com a geração de riqueza no país [...] você não tem um caixa para poder investir no seu negócio e apontar perenidade para ele [...] porque a palavra sustentável está muito conectada a esta visão de futuro [...] portanto, a lucratividade tem que permitir que possamos investir no nosso negócio, gerando mais empregos, pagando os impostos [...] então, para que possamos colocar mais e mais pessoas no mercado [...] (Entrevistado CB3)

Esta é a nova riqueza [...] e nós temos que observar neste valor adicionado, como foi a sua distribuição [...] (Entrevistado CB3)

Desta forma, embora aqui não tenha sido possível explicitar em detalhes a divisão de ganhos financeiros entre os *stakeholders* (como foi feito nos dois outros casos), sugere-se novamente que esta divisão pode ser entendida, não somente do ponto de vista dos ganhos financeiros, mas também dos demais benefícios em termos de ações e projetos, à que se propõem os Grupos. Os indicadores mostram que o Grupo vem avançando nos últimos anos

no diálogo junto aos *stakeholders* e em sua postura de cidadania responsável (conforme apresentado na tabela 8.23 e 8.24). Do ponto de vista da transparência e responsabilidade frente aos *stakeholders* (MAULÉON, 2005; D’HUMIÈRES, 2005; BALLETT, 2005) o Grupo C, nos dois níveis (Matriz/Filial e Filial/Local), tem procurado explicitar em seus relatórios anuais (assim como o fazem os Grupos A e B), como divide seus resultados com os *stakeholders*, e como tenta beneficiá-los nos seus diversos projetos. O Quadro 8.27 resume algumas das ações “não diretamente financeiras” que foram apresentadas aqui, tendo em vista algumas das ações que são feitas em Luxemburgo e no Brasil.

Ação	Beneficiado
Trabalho de Conscientização sobre o Desenvolvimento Sustentável	Acionistas, Clientes e Sociedade em Geral
Diálogo com os Parceiros	Clientes, Funcionários, Acionistas, ONGs, Comunidades Locais
Cidadania Responsável e Respeito as Culturas Locais	Clientes e Sociedade em Geral
Projetos ligados a fauna e a flora brasileira	Sociedade em Geral

Quadro 8.27 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo C

Assim como sugerido no estudo de caso dos Grupos A e B, o conceito de justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003), embora mais utilizado na análise da relação entre a Matriz e suas Filiais, pode ser também pensado na divisão dos resultados do Grupo com seus *stakeholders*. Das 5 características apontadas por Kim e Mauborgne (1991), duas delas poderiam ser adaptadas para a relação com os *stakeholders*: o fato de o nível corporativo conhecer a situação local dos *stakeholders* e o fato do nível corporativo ser justo na tomada de decisão na relação com e entre os *stakeholders*. O monitoramento periódico das necessidades de seus principais *stakeholders*, já vem sendo desenvolvido, tanto pela Matriz, internacionalmente, como pela Filial brasileira do Grupo. Desta forma, o *insight* aqui se dá no sentido de manutenção deste tipo de atividade, tentando avançar na constante inclusão de novos *stakeholders* que ainda não estejam sendo incluídos em cada comunidade onde o Grupo atua. Além disso, o Grupo poderia começar a publicar como ele divide seu faturamento e seus lucros entre os seus diferentes *stakeholders* e também desenvolver ao menos um projeto específico para cada *stakeholder*. O Quadro 8.28 explicita o que foi discutido aqui.

Níveis	Divisão de Resultados com os Stakeholders	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Explicita seu diálogo constante com os <i>stakeholders</i> , inclusive desenvolvendo indicadores específicos para mensurar os avanços neste sentido.	- Continuar o monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> internacionais, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Publicar como reparte seu faturamento e seus lucros entre os <i>stakeholders</i> .
Filial (stakeholders Brasil)	- Explicita seu diálogo constante com os <i>stakeholders</i> , seguindo os mesmos indicadores desenvolvidos pela Matriz.	Continuar o monitoramento periódico das principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> no Brasil, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Publicar como reparte seu faturamento entre os <i>stakeholders</i> .

Quadro 8.28 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo C

8.4.4.2 Ética Empresarial

A compreensão de como a ética empresarial é tratada no Grupo C, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como já acontecera no estudo do Grupo A e do Grupo B, dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Conteúdo e Fixação de Objetivos e (2) Postura Empresarial.

Estas características emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pelo Conteúdo e Fixação de Objetivos, no caso do Grupo C, também se percebe a tentativa de fixar objetivos que levem em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), conforme fica explicitado em seu Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo 2005 (documento número 27) que deixa claro que a estratégia e os objetivos do Grupo são trabalhados segundo os 4Ps. Inclusive a performance do Grupo é mensurada a partir de indicadores ligados à estes 4Ps. De toda forma, o entrevistado CB3 lembra que o P de Lucro (*Profit*) é um dos mais importantes para o Grupo, sendo considerado em um sentido mais amplo que o tradicional.

Então, o resumo desta opera toda é que se você não tem lucro, ao invés de estar retornando à sociedade, você está tomando da sociedade [...] então por isso, nós traduzimos este *profit* com um sentido bem amplo [...] eu falo lucro social [...] (Entrevistado CB3)

Os entrevistados CB3' e CB6 salientam alguns dos projetos que poderiam ser trabalhados pelo Grupo para o futuro.

Projetos de CDM (*Clean Development Mechanism*) dentro do Tratado de Kyoto, na busca de também contribuirmos com o enorme desafio mundial de minimizar as emissões de CO2 e atenuar os efeitos das mudanças climáticas [...] Participar e prover recursos para que o *déficit* habitacional brasileiro possa ser melhor atacado, uma vez que somos uma indústria de base [...] Ações sociais, em rede com governo e sociedade civil organizada e empreendedores sociais, para promover debate e aperfeiçoamento das políticas públicas, para infraestrutura, para saneamento, habitação, educação, meio ambiente, especialmente na questão água, etc. (Entrevistado CB3')

Uma visão de futuro, o estabelecimento de políticas para cada área [...] estabelecer para cada uma das áreas, metas, ações, buscando atingir alguns resultados muito mais motivadores para continuar [...] mas um trabalho continuado, não só um *workshop* de uma semana [...] eu tenho a esperança que isto seja feito, se eu pudesse interferir, eu também faria [...] (Entrevistado CB6)

Além disso, conforme lembram os entrevistados CF1, CB4, CB5 e CB6 o Grupo adota uma postura de definir os grandes objetivos e eixos de ação na Matriz e permitir a adaptação local dos mesmos, através de ações específicas à realidade de cada país. Neste sentido, o entrevistado CB6 salienta justamente o fato de que algumas das necessidades do Brasil, não são as mesmas da Europa, o que evidencia a necessidade de ações contextuais, que as vezes não serão internacionalizadas.

São eles que se adaptam à realidade de cada país [...] e nós os encorajamos a fazer [...] nós vamos dizer para continuar e que talvez nós faremos a mesma coisa depois na Europa [...] (Entrevistado CF1)

Nós temos todos os anos as políticas [...] os objetivos [...] esta é a política do Grupo [...] cada instalação do Grupo C no mundo, deve cada ano, no seu plano de ação, definir como ele vai aplicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos pelo Grupo [...] nós nos asseguramos que eles respeitam os objetivos, mas é deles a responsabilidade de decidir os meios [...] (Entrevistado CF1)

Não existe uma camisa de força não [...] a gente tem uma certa independência mas é óbvio que a gente tenta se alinhar com a diretoria corporativa do Grupo C [...] uma coisa que ajudou muito a empresa fazer parte do Grupo C é que a gente já pensava muitas coisas parecidas com o Grupo C [...] o que a gente recebe em termos de orientação que é algo muito informal, vamos tentar nos alinhar [...] (Entrevistado CB4)

A realidade da Europa é diferente da realidade daqui, então a gente tem que adaptar a realidade de onde a empresa está inserida [...] a sustentabilidade e não o paternalismo é a base para todo mundo [...] as vezes você pode doar alguma coisa, mas você precisa conscientizar e mostrar que este não é o caminho [...] a gente tem

isto, mas a gente tem a possibilidade de adaptar a estratégia a realidade local [...] se o projeto não cabe para a minha comunidade a gente não vai utilizar, a gente vai adaptar [...] (Entrevistado CB5)

Isto até é um fenômeno interessante, porque aqui na Fundação, temos programas que não tem lugar na Europa, a Europa não tem as carências que temos aqui [...] na Europa não tem a necessidade de alguns programas sociais como fazemos aqui [...] então, esta permissividade deve existir [...] porque se a gente recebe uma orientação dizendo o que temos que fazer, nós criamos um problema sério, pois hoje as comunidades tem uma base muito importante nas empresas [...] (Entrevistado CB6)

No Brasil, a Filial também baseia suas ações, tendo em conta os 4Ps orientadores do Grupo. Na Filial também se percebe a tentativa de integrar as dimensões do desenvolvimento sustentável na estratégia. Reforçando isto, o entrevistado CB4 fala da integração da perspectiva da sustentabilidade junto às 4 outras perspectivas (aprendizagem, processos internos, clientes e finanças) do BSC do Grupo. Já o entrevistado CB3, lembra que cada vez mais esta integração da sustentabilidade está sendo uma cobrança dos próprios investidores, fazendo com que o Grupo e a Filial entrem em alguns grupos éticos ou de sustentabilidade nas bolsas mundiais (reforçado também pelo entrevistado CB4).

A gente, em 2002, ao instalar o BSC, a gente já inseriu uma outra perspectiva, que é a quinta, que é a sustentabilidade [...] ela está localizada abaixo da perspectiva mercadológica [...] a gente definiu indicadores que estariam ligados a nossa estratégia de desenvolvimento sustentável e eles são acompanhados regularmente [...] (Entrevistado CB4)

Os nossos acionistas e investidores na bolsa eu não tenho dúvida que estão olhando o longo prazo e querem que a empresa se mantenha bem vista [...] e já começa a existir de fato este índice da bovespa para começar a desenvolver na empresa, este tipo de investidor, que quer não somente o retorno econômico, mas o retorno também ambiental [...] é uma evidência mais ainda tem como crescer [...] o próprio Grupo C aí na Europa você pode ver o quanto ele é listado nos *ethical funds* [...] e o nosso Grupo C Brasil é a única que está listada neste pequeno grupo do ISE [...] então eu vejo os investidores cada dia mais procurando investir não com visão de curto prazo de retorno [...] e o longo prazo ele tem absoluta certeza de que a imagem da empresa e a reputação da empresa, isto tudo está embutido [...] (Entrevistado CB3)

Você viu a partir do site do Grupo C como um todo, que ele tem a sustentabilidade colocada sobre 4 pilares, *profit, planet, persons, partnership* [...] é exatamente assim que a gente pensa, pois tomando aquele modelo mais conhecido de desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado CB3)

O Grupo C Brasil está no índice de sustentabilidade do ISE [...] ainda está havendo esta necessidade de ajuste...existe um outro índice que é da boa cidadania corporativa da revista exame [...] já é um pouco tradicional [...] as empresas fazem questão de estar neste índice [...] outra questão importante foi ter sido reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar [...] isto é novidade, foi este ano mesmo [...] todas as integrantes respondem os indicadores *ethos* de responsabilidade social [...] as coisas do *global compact* [...] (Entrevistado CB4)

O entrevistado CB3 ressalta ainda este caráter de adaptação local dos objetivos, característico do Grupo e fundamental segundo ele.

Eu acho fundamental que a sustentabilidade não é só uma coisa do negócio [...] tem que levar em conta as realidades locais [...] (Entrevistado CB3)

Assim, tanto na relação da Matriz com as Filiais, como no Brasil percebe-se a intenção do Grupo de fixar objetivos que levem em conta as 3 dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental). Assim como no Grupo B, o foco no diálogo com os *stakeholders*, faz com que o Grupo C tenha avançado na consideração dos interesses dos mesmos, na fixação de seus objetivos. No que tange à resposta a legislação (SHARMA 2000; MCDANIEL e RYLANDER, 1993), assim como nos Grupos A e B, observa-se que existe uma mescla entre objetivos que são definidos para responder às leis ambientais e sociais, e objetivos que são definidos de forma pro-ativa, se antecipando às leis, como é o caso dos projetos ligados às comunidades locais no Brasil, que deparam com as exigências legais.

Na literatura sobre relação Matriz/Filial, Perlmutter (1984), Elis (2000) e Beddi (2004) ressaltam a importância de comunicação bilateral entre as entidades do Grupo para a definição dos objetivos. Assim como no estudo dos casos dos Grupos A e B, um primeiro *insight* aqui, diz respeito à expansão deste conceito para a consideração dos *stakeholders* como os agentes que poderiam participar da definição dos objetivos ligados à área de desenvolvimento sustentável. Como era o caso do Grupo B, o Grupo C já desenvolve importantes ações neste sentido e, desta forma, o *insight* aqui seria no sentido de orientar o Grupo para aprofundar esta participação dos *stakeholders*, inclusive, incorporando outros que ainda não estejam participando.

Um segundo *insight*, que corrobora com o primeiro e que também emergiu nos casos dos Grupos A e B, é a consideração das três outras características da justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003) que não foram discutidas no elemento anterior (Divisão de Ganhos entre os Stakeholders). A existência de dupla comunicação entre Grupo e *stakeholders* (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, a possibilidade destes *stakeholders* contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e a devida comunicação das estratégias definidas, para os principais *stakeholders*, são características adaptadas do conceito de justiça procedural apresentado por Kim e Mauborgne (1991) e que poderiam ser pensadas como *insights* propositivos para o Grupo. O Quadro 8.29 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conteúdo e Fixação de Objetivos	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável; - Integração de suas Filiais na definição dos objetivos, focando na definição de macro diretrizes e na adaptação local destes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com suas Filiais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade das mesmas contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para as diferentes Filiais.
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos seguindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável e adaptação local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.29 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados ao Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo C

Em relação ao segundo elemento que emergiu da temática Ética Empresarial, ou seja, a Postura Empresarial, ressalta-se que o Grupo teve algumas dificuldades iniciais para livrar-se do “rótulo” de indústria pesada e poluidora, e passar a ser reconhecida como uma indústria que incorpora o desenvolvimento sustentável em sua estratégia. O entrevistado CF1 lembra deste trabalho de convencimento que teve que ser feito, principalmente junto aos investidores.

A indústria pesada nunca foi apreciada [...] eu realizei um trabalho para explicar a estes investidores que nós estávamos engajados no programa de desenvolvimento sustentável [...] eu creio que nós conseguimos convencer que o desenvolvimento sustentável era alguma coisa que estava na gestão, e não somente na comunicação [...] (Entrevistado CF1)

Além disso, os entrevistados CF1 e CF2 falam do compromisso da alta direção mundial, que incentiva e apóia a política de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Nós criamos o Grupo C em 2002, e foi a fusão de 3 empresas diferentes [...] neste momento, o CEO era uma pessoa que estava convencido que o desenvolvimento sustentável era algo de importante de desenvolver na empresa [...] e ele decidiu de ter desde o primeiro dia de criação do Grupo C, uma direção de desenvolvimento sustentável [...] ele queria construir uma nova cultura sobre as melhores práticas de cada um dos 3 Grupos [...] era preciso reverter a imagem da indústria pesada e mostrar que nós tínhamos valor agregado graças ao desenvolvimento sustentável [...] (Entrevistado CF1)

Totalmente [...] quando nós lançamos este espaço, nós falamos com o Grupo e eles nos defenderam totalmente [...] nós fomos os primeiros a lançar este tipo de informação [...] nós fomos apoiados pelo corporativo do Grupo C [...] (Entrevistado CF2)

Isto tem se traduzido em uma atitude pro-ativa do Grupo, na maioria dos casos, em relação às leis ambientais, conforme lembra o entrevistado CF1.

Eu acho que é mais pro-ativa, ou seja, de antecipar desde agora as leis que vão vir [...] nós nos organizamos para poder ter as melhores práticas em todo o mundo [...] então, as vezes, nós temos ações nos países, onde nós estamos avançados em relação às leis, uma vez que nós passamos uma boa prática para este país [...] (Entrevistado CF1)

No Brasil a situação é mesma para a Filial do Grupo. Como lembra o entrevistado CB3, a Filial procura se posicionar como um agente transformador da sociedade.

No Brasil, a gente sabe o quanto estamos devendo em alimentação, em educação, etc [...] então buscamos parceria com o poder público, com o terceiro setor [...] e as demandas sociais, tem algumas de caráter emergencial, como é o caso da fome, como é o caso da enchente [...] há outras demandas sociais que vão no sentido promocional [...] ao invés de dar o peixe é ensinar à pescar [...] você pode ajudar uma pessoa [...] nós precisamos exigir que nossas ações sejam sócio-transformadoras, precisamos formar redes, ninguém consegue fazer nada sozinho [...] (Entrevistado CB3)

Além disso, o entrevistado CB5 lembra que a Filial procura evitar uma postura de paternalismo, incentivando projetos que tenham continuidade e não a simples doação.

A sustentabilidade sempre foi um dos principais focos no apoio ou não do projeto [...] evitando sempre a coisa do paternalismo e da doação [...] claro que acontece uma vez ou outra, mas não é uma prática da empresa [...] a gente procura apoiar projetos que tenham uma continuidade [...] (Entrevistado CB5)

O entrevistado CB6 ressalta que haveria ainda a necessidade de uma maior conscientização da direção da Filial para as questões da sustentabilidade. Ele ressalta que estes valores parecem estar mais arraigados nos gerentes das unidades industriais que na alta direção.

Ta muito incipiente [...] e muito desequilibrado, eu acho que a gente tem em alguns diretores isto mais claramente colocado, mas ainda é muito diminuta a consciência em relação à alta direção [...] eu vejo isto mais fortemente arraigado nos gerentes das unidade industriais, eles estão lidando mais com isto no dia a dia, apesar de uma pressão de produção [...] (Entrevistado CB6)

No entanto, o entrevistado CB5 afirma que a Filial tem conseguido, por algumas vezes, ser pro-ativa em relação às leis ambientais e de segurança, havendo sempre a disposição neste sentido.

Meio ambiente e segurança a gente consegue ser pro-ativo [...] além de seguir as regras [...] a gente sempre procurou ir além [...] nem sempre você consegue, mas no que a gente pode a gente sempre tentou ir um pouco mais [...] (Entrevistado CB5)

Percebe-se que o Grupo C, além de ter que desenvolver valores internamente voltados para o desenvolvimento sustentável, teve também de explicitá-los e convencer investidores de que não era apenas uma indústria pesada e poluidora. A busca por ser pró-ativo em relação às leis ambientais (SHARMA, 2000; MCDANIEL e RYLANDER, 1993) e o apoio da alta direção (mesmo que no Brasil tenha se ressaltado que o apoio maior vem dos gerentes de unidades industriais), ressaltam a tentativa do Grupo de construir uma postura empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável. Nos dois níveis (Matriz/Filial e Filial/Local), o Grupo C adota uma postura prática (no sentido proposto por RAIBORN e PAYNE, 1990 e PAYNE e RAIBORN, 2001), assim como nos Grupos A e B, havendo a sensibilização dos gestores quanto a importância do desenvolvimento sustentável e um conseqüente engajamento através de diversos projetos sociais e ambientais. Estes projetos ajudam também à desenvolver valores ligados ao desenvolvimento sustentável nos diversos *stakeholders* (FERGUS e ROWNEY, 2005b) em relação ao desenvolvimento sustentável.

Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994) lembram que a cultura organizacional pode servir para a coordenação e o controle da Matriz com as diferentes Filiais. No caso do Grupo C, como também acontece nos Grupos A e B, isto já acontece de certa forma pelo alinhamento que existe entre a Matriz em Luxemburgo e a Filial brasileira. Entretanto, um *insight* que emerge aqui (assim como emergiu nos estudos dos casos dos Grupos A e B) é expandir este conceito para a relação com os *stakeholders*, exigindo dos *stakeholders* (internos ou externos, locais ou globais), através das negociações estabelecidas com os mesmos, que eles passem à adotar valores ligados ao desenvolvimento sustentável, também tendo uma postura pro-ativa em relação à este tema. Algumas atividades de educação ambiental já vem sendo desenvolvidas pelo Grupo em nível internacional e nacional conforme explicitado no Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo 2005 (documento número 26) e no Relatório de Desenvolvimento Sustentável da Filial brasileira 2005 (documento número 43). O Quadro 8.30 resume o que foi apresentado aqui.

Níveis	Postura Empresarial	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Convencimento de investidores sobre sua postura voltada para o Desenvolvimento Sustentável; - Compromisso da alta direção com o tema; - Busca da pró-atividade em relação à leis ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir que todas as Filiais adotem ou desenvolvam uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Filial como agente transformador na sociedade brasileira; - Evita a postura paternalista; - Busca da pró-atividade em relação à leis ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> brasileiros a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 8.30 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo C

8.4.4.3 Aprendizagem Organizacional

A compreensão de como a aprendizagem organizacional é tratada no Grupo C, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como nos casos dos Grupos A e B, um importante elemento ligado à esta temática e que é trabalhada pelo Grupo: (1) Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Este elemento emergiu e se destacou tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Como se pode perceber, na relação entre a Matriz e a Filial brasileira, o Grupo C busca utilizar alguns mecanismos formais e informais de troca de informações sobre o desenvolvimento sustentável. Os entrevistados CF1 e CB3 ressaltam a constante busca pela troca de informações que é desenvolvida pelo Grupo.

Assim, nós descobrimos as melhores práticas [...] isto nos permite descobrir ações que são muito raras [...] isto permite que cada cultura do Grupo seja respeitada (Entrevistado CF1)

Existem momentos de sinergia específicos entre o Grupo C mundo, e nós vamos até o Grupo C mundo e a gente faz esta troca, o que está acontecendo em termos de meio ambiente, o que está acontecendo em termos de RH [...] (Entrevistado CB3)

Os entrevistados CF1 e CB3 ressaltam ainda que o uso de conferências, de comitês de trabalho e da intranet são algumas das principais formas formais de troca de informação.

Nós fazemos várias intervenções sobre desenvolvimento sustentável [...] nós fazemos conferências anuais para os jovens gestores do Grupo [...] nós somos também bastante presentes no nosso centro de formação [...] no Grupo *C University* [...] nós temos também convenções profissionais [...] (Entrevistado CF1)

Nós começamos, isto é um pouco complicado de fazer [...] nós criamos comitês de meio-ambiente, e todos os especialistas se encontraram, os europeus foram ao Brasil e os brasileiros vieram à Europa [...] no nível social a mesma coisa, os representantes de recursos humanos criaram a primeira convenção internacional [...] nós tentamos fazer uma vez por ano [...] então existem as visitas nas usinas [...] e aqui nós começamos a ter as trocas pela internet [...] e também por telefone e por e-mail [...] e nós podemos ter também as missões de trabalho [...] (Entrevistado CF1)

O Grupo *C* internacional tem um cuidado de fazer muitos seminários, muitas conferências, exatamente chamando os profissionais de várias partes do mundo [...] uma vez que elas estão estabelecidas, obviamente que nós vamos fazer a nossa customização [...] fazer a adaptação à nossa realidade [...] claro que existe a globalização da empresa, mas existe uma questão de localidade [...] (Entrevistado CB3)

Os mesmos entrevistados lembram também da importância dos contatos informais para a troca de informação.

Cada direção vai consolidar todos os indicadores [...] eu tenho todos os indicadores de todos os Grupos [...] eu tenho acesso direto as informações com as instalações industriais [...] as informações passam muito pelo contato direto [...] muito por e-mail [...] eu misturo bastante [...] depois eu utilizo os sistemas de informação para os indicadores [...] (Entrevistado CF1)

Dentro de casa, como temos uma empresa que é enorme, temos a melhor possibilidade [...] pode ter uma troca eletrônica, mas a troca se dá muito pelos contatos [...] a questão de sustentabilidade para nós é uma coisa impregnada. (Entrevistado CB3)

O entrevistado CF2 lembra ainda de algumas atividades de sensibilização que o Grupo procura desenvolver com os funcionários, visando mostrar que o desenvolvimento sustentável não é só uma questão de moda.

Nós queríamos mostrar aos empregados que o desenvolvimento sustentável não é uma questão de moda, mas uma questão de sobrevivência [...] e que ele está em todas as áreas e não somente na área ambiental [...] (Entrevistado CF2)

No Brasil, a Filial também procura trocar informações sobre o desenvolvimento sustentável por vias formais, como através de comitês, conforme lembra o entrevistado CB3. No entanto, o entrevistado CB4 lembra também, que muito das trocas se dá de forma informal, através de contatos dos funcionários.

Aqui no Brasil, a idéia de comitê de ambiente, comitê de segurança, para que exatamente haja a troca de melhores práticas [...] somos todos uma empresa só [...] normalmente pelos contatos que são muito estimulados pela alta direção e as vezes

até mesmo colocados como força tarefa [...] daí as áreas afins vão fazer os contatos [...] isto se dá de uma maneira muito fundamentada no que a direção quer [...] e das demandas [...] (Entrevistado CB3)

Quando é o Grupo C que promove o encontro são os gerentes que vão lá [...] no caso do Grupo C Brasil, começou em paralelo um trabalho de identificação de sinergias [...] então todas as áreas de comunicação passaram a se encontrar [...] e isto se tornou rotina [...] depende muito da área [...] isto acontece uma vez a cada 2 meses no mínimo [...] a gente já sabe que para fazer os projetos a gente tem que estar em comunicação com todas as áreas do Grupo [...] então já é uma rotina, esta coisa de se reunir [...] é bastante informal, mas já é uma cultura do Grupo [...] (Entrevistado CB4)

A sensibilização quanto ao desenvolvimento sustentável, por vezes, não se dá de forma estruturada, porém, o uso de ferramentas de comunicação como murais, jornais e intranet tem auxiliado nesta tarefa, conforme lembram os entrevistados CB4, CB5 e CB6.

Todas as nossas peças de comunicação usam o conceito de sustentabilidade para comunicar dentro da empresa [...] os jornais internos, sempre tem uma parte de conceito e uma parte prática [...] existem também programas que de uma certa forma materializam a nossa preocupação [...] vão desde preocupação ambiental, também para fornecedores [...] desde a questão ambiental até a questão da segurança. (Entrevistado CB4)

Aqui na nossa unidade, a gente ainda não tem nenhum programa formalizado para a sensibilização, o que acontece é que tudo que a gente faz a gente comunica, através dos murais, do jornal mensal, e temos a intranet que lá saem algumas notícias (Entrevistado CB5)

Nós temos alguns meios de comunicação constantes, boletins eletrônicos, as ações sociais são amplamente divulgadas nas unidades onde são realizadas, e sempre procurando esclarecer porque estão sendo realizadas, com a justificativa da ação [...] (Entrevistado CB6)

De toda forma, como mesmo lembram os entrevistados CB4 e CB3', a conscientização para a sustentabilidade é um dos objetivos que continuará a ser perseguido pela Filial nos próximos anos.

Os temas que variam [...] no ano que vem a gente já previu que vamos falar de conscientização para a sustentabilidade [...] a gente sabe que está falando bastante para a comunidade [...] (Entrevistado CB4)

O Programa de Educação Ambiental junto aos empregados, junto a escolas das vizinhanças de nossas Unidades [...] (Entrevistado CB3')

Percebe-se que o Grupo C tem procurado desenvolver algumas atividades ligadas a troca de informações e práticas sobre o desenvolvimento sustentável, além de algumas atividades de sensibilização (BANSAL, 2003), conforme foram explicitadas pelos entrevistados e apontadas nos documentos 26, 27 e 28, através de seus engajamentos. O grande número de funcionários, consumidores e comunidades atingidas passam por níveis

diferentes de conscientização, ou aprendizagem (*single loop* e *double loop*, Argyris et Schon, 1996). Assim como nos Grupos A e B, um incentivo ainda maior à iniciativas individuais dos funcionários para geração de idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável (BANSAL e ROTH, 2000; ANDERSON e BATEMAN, 2000; RAMUS e STEGER, 2000), seria interessante.

Seja pelas vias formais (jornais, comitês, intranet, reuniões, seminários, etc) ou informais (contatos pessoais) as trocas têm se estabelecido conforme sugerem Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004). Assim como nos Grupos A e B, um importante *insight* que emerge aqui é a continuidade da exploração de mecanismos formais como os que já estão sendo utilizados (realização de seminários mais freqüentes para os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável nas diversas unidades do mundo) e uma maior exploração de mecanismos informais, incentivando um maior contato pessoal entre os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável ao redor do mundo (para que os mesmos contactem-se com mais regularidade para tirar dúvidas e trocar idéias) e mesmo através da criação de projetos na área, que sejam desenvolvidos por equipes internacionais, formadas por integrantes dos diversos países, conforme sugerem Martinez e Jarilo (1989). Seria interessante integrar cada vez mais os *stakeholders* (internos e externos, globais e locais) nas atividades de sensibilização, convidando-os para participar de alguns dos seminários, distribuindo aos mesmos os relatórios de desenvolvimento sustentável, e/ou convidando-os para participar de projetos internacionais ou nacionais para ações de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.31 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Atividades formais (jornais, reuniões, intranet, comitês, seminários, etc) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores das Filiais;	- Intensificação de seminários com integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável das diversas Filiais e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> globais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável internacionais com integrantes das diversas Filiais e com a participação de <i>stakeholders</i> globais.
Filial (stakeholders Brasil)	- Atividades de sensibilização junto aos colaboradores e às comunidades do entorno das fábricas.	- Intensificação de reuniões no Brasil sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (Brasil) com a participação de <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.31 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo C

8.4.4.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo C

Assim como já foi feito para os Grupos A e B, procura-se também explicitar aqui, o fato de que os Grupos desenvolvem estratégias de desenvolvimento sustentável que evoluem ao longo dos anos, variando entre a primazia da dimensão econômica através do referencial financeiro e a “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental. Dada a complexidade dos projetos e ações que são desenvolvidas pelo Grupo C, esta “equilibragem” se torna muito difícil de ser alcançado. As variações nestas ações e projetos fazem com que o Grupo as vezes tenha que privilegiar mais os aspectos financeiros, ligados a dimensão econômica, mas outras vezes, consiga avançar mais em projetos sociais e ambientais que equilibram sua estratégia. Outras vezes, nas diferentes áreas e em diferentes projetos, em um mesmo ano, o Grupo avança para o equilíbrio em alguns projetos e regride em outros. Na verdade, há este constante jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável.

A proposição teórica de Martinet e Reynaud (2004) pode ser observada à medida que vão sendo apresentadas as características, os projetos, os engajamentos e as ações do Grupo C. Mesmo que o conteúdo destas características, destes projetos, destes engajamentos e destas ações variem em relação aos Grupo A e B, o constante “jogo” entre estes dois referenciais emerge constantemente. Resumindo algumas das características apresentadas no caso do Grupo C, explicita-se (Quadro 8.32) um pouco deste constante “jogo” entre o referencial financeiro e referencial sustentável.

Temáticas	Elementos	Extremos	
		Financeiro	Sustentável
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	No Brasil não existe uma figura específica para o desenvolvimento sustentável em cada fábrica.	Diretoria de Desenvolvimento Sustentável em nível internacional e responsável pelo Desenvolvimento Sustentável na Filial brasileira.
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	O foco dado aos <i>shareholders</i> ainda é o principal vetor de ação do Grupo, seja em nível Internacional, seja no Brasil. Não fica explicitada a divisão de ganhos entre os <i>stakeholders</i> .	Dialogo constante com os <i>stakeholders</i> para tentar beneficiá-los através de projetos.
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	A definição dos objetivos ainda está bastante centrada na lucratividade.	Principalmente através dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, o Grupo insere cada vez mais a discussão do desenvolvimento sustentável no conteúdo de seus objetivos (Internacional e Brasil).
	Postura Empresarial	Valores ligados a primazia da dimensão econômica ainda orientam grande parte do funcionamento da empresa, seja em nível Internacional ou no Brasil.	Valores ligados ao Desenvolvimento Sustentável sendo compartilhados e também incentivados pela alta direção (principalmente em nível Internacional)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Atividades de sensibilização ainda pouco estruturadas, principalmente na Filial brasileira.	Trocas de informações sobre o desenvolvimento sustentável, se dando por vias formais e informais (em nível Internacional e Nacional)

Quadro 8.32 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo C

Assim como já ressaltado no caso dos Grupos A e B, o jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável pode se dar em cada um dos elementos de cada uma das temáticas, como entre as temáticas. Novamente aqui, ressalta-se que o quadro revela apenas alguns aspectos do Grupo, em cada uma das temáticas e dos elementos explicitados. O que é considerado como mais ligado à um referencial financeiro neste caso, poderia ser mais ligado à um referencial sustentável em outro caso, dependendo do estágio da empresa em determinado momento. A compreensão do fluxo entre os dois é o mais importante e irá variar conforme a empresa estudada. Ressalta-se aqui, novamente o conceito de dialógica de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), através do qual o referencial sustentável e o referencial financeiro são complementares, antagônicos e concorrentes, simultaneamente.

Como feito nos estudos dos casos dos Grupos A e B, é interessante também ressaltar aqui, um quadro resumo (Quadro 8.33) com a postura do Grupo em relação à algumas das proposições teóricas ligadas ao desenvolvimento sustentável, que foram comentadas no Capítulo 5. Este Quadro dá um panorama da postura do Grupo, ressaltando a disposição do mesmo em avançar no desenvolvimento de projetos que beneficiem os *stakeholders*.

ELEMENTOS TEÓRICOS	Matriz/Filial	Filial/Local	AUTORES DE REFERÊNCIA
Stakeholders	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> (explicitação de um diálogo constante com os principais <i>stakeholders</i>). Ações pró-ativas e reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> . Ações pró-ativas e também reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Steurer <i>et al.</i> (2005)
Governança Empresarial	Divisão de resultados com os principais <i>stakeholders</i> , porém, sem a publicação de tabelas específicas, explicitando como a divisão se dá do ponto de vista financeiro. Diretor Internacional de Desenvolvimento sustentável.	Divisão de resultados com os principais <i>stakeholders</i> , mas sem explicitá-la do ponto de vista financeiro. responsável pelo desenvolvimento sustentável na Filial.	Martinet e Reynaud (2004)
	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Mauléon (2005); D’Humières (2005); Ballet (2005)
Ética Empresarial	Característico de um nível prático.	Característico de um nível prático.	Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001)
	Mescla entre postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Sharma (2000); Mcdaniel e Rylander (1993)
	Principalmente atividades de sensibilização ligadas à campanhas junto aos funcionários.	Principalmente atividades de sensibilização ligadas à campanhas junto aos funcionários e a comunidades locais.	Fergus e Rowney (2005b)
Aprendizagem Organizacional	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e em <i>single loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e em <i>single loop</i> .	Argyris et Schon (1996)
	Atividades de sensibilização internas.	Atividades de sensibilização internas.	Bansal (2003)
	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Bansal e Roth (2000); Anderson e Bateman (2000) e Ramus e Steger (2000)

Quadro 8.33 - Características do Grupo C, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável

Corroborando com o que foi apresentado nos casos dos Grupos A e B, seja pelas características observadas, seja pelos *insights* propositivos do pesquisador, foram possíveis fazer algumas relações entre conceitos consagrados na literatura tradicional sobre relação Matriz/Filial e os 5 elementos que emergiram em cada uma das temáticas. Novamente aqui, esta aproximação não se deu no sentido estrito do que era proposto pelos autores, mas através de adaptações deste conceito para a temática do desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.34 mostra estas relações.

Temáticas	Elementos	Relações Matriz/Filial - Proposições observadas e adaptadas
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	Multinacional Policêntrica e Etnocêntrica - Perlmutter (1984) Mobilidade de pessoas (expandindo para os <i>stakeholders</i>) - Harzing (2001); Edstrom e Galbraith (1977); 1994 e Beddi (2004)
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	Justiça Procedural (1 - o nível corporativo conhece a situação local dos <i>stakeholders</i> e 2 - o nível corporativo é justo na tomada de decisão na relação com e entre os <i>stakeholders</i>) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	Justiça Procedural (1- a existência de dupla comunicação entre Grupo e <i>stakeholders</i> (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, 2 - a possibilidade destes <i>stakeholders</i> contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e 3 - a devida comunicação das estratégias definidas) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Postura Empresarial	Controle e Coordenação pela Cultura Organizacional - Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Trocas formais e informais - Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004).

Quadro 8.34 - Relação entre as temáticas e elementos do Grupo C e propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial

Assim, o estudo do caso do Grupo C corrobora com os estudos dos casos dos Grupos A e B, explicitando mais uma vez o caráter paradoxal e complexo da estratégia de desenvolvimento sustentável (transitando entre os referenciais financeiro e sustentável) e este esforço de integrar, mesmo que as expandindo, algumas propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial. Estas duas características também vão emergir no próximo caso estudado, que também é um Grupo industrial, porém não da siderurgia, mas da produção de gases.

8.5 ESTUDO NO GRUPO D

O estudo realizado no Grupo D obteve um nível de profundidade menor em relação aos estudos realizados nos Grupos A, B e C, seja pela menor quantidade de gestores que foram entrevistados, seja pela menor quantidade de documentos que estão disponíveis sobre o tema.

Assim como já foi salientado no início do estudo de caso do Grupo C, um antagonismo no estudo do Grupo D em relação aos estudos nos Grupos A e B, foi justamente um dos responsáveis por explicitar uma das características exploradas nos casos dos Grupos A e B. O fato de que o Grupo D não possui projetos em seu país sede que se destaquem em relação aos projetos desenvolvidos nas unidades de negócio, mas que ao contrário, procura ter uma gestão integrada dos projetos entre as unidades ao redor do mundo, mostrou que o nível da Matriz com seus *stakeholders* locais, era importante nos casos A e B, mas não necessariamente no caso D (e no C como foi visto). No caso do Grupo D (assim como no do Grupo C) explicita-se apenas os níveis da Matriz com suas Filiais e *stakeholders* globais, assim como, da Filial brasileira com seus *stakeholders* locais.

Justamente para explicitar a contribuição deste quarto caso, ressalta-se, à seguir, o histórico do Grupo C, a atuação internacional do Grupo, a atuação do Grupo no Brasil, a compreensão dada aqui para a relação Matriz/Filial, assim como, algumas considerações finais sobre este caso.

8.5.1 Histórico do Grupo D⁷⁷

O Grupo D foi fundado em 1902, nascido de uma invenção, a liquefação de ar e a produção de oxigênio com um rendimento consideravelmente superior em relação as técnicas existentes na época, e do encontro de dois homens, Sr. George Claude e Sr. Paul Delorme.

A partir de 1907, o Grupo começa sua expansão internacional, se desenvolvendo na Europa, no Japão (1907) e no Canadá (1911). Em 1916 o Grupo dá seus primeiros passos nos Estados Unidos e a partir de então, continua sua expansão pela Europa e pela Ásia.

⁷⁷ Conforme Relatório do Grupo D 2005 (documento número 11), apresentado no Apêndice L.

Ainda em 1913, os acionistas começaram a ocupar um importante papel na história do Grupo, tendo defendido o desenvolvimento do Grupo desde o lançamento de suas ações na bolsa de Paris, em 20 de Fevereiro de 1913. Esta relação se desenvolveu ao longo dos anos, chegando hoje à cerca de 360.000 acionistas.

Durante os anos 1930, as inovações com gás se intensificam, proporcionando ao Grupo a possibilidade de oferecer serviços e soluções para diversas indústrias. Estas invenções e inovações continuam durante os anos 1970, e são estimuladas pela criação de um importante Centro de Pesquisa em Paris, além da criação de novas formas de proceder a produção e a aplicação de gás.

A partir de 1985, o foco nos serviços oferecidos aos clientes se intensifica. Serviços completos para clientes do setor eletrônico começam a ser desenvolvidos, aumenta a oferta de hidrogênio, visando a economia de energia e a proteção do meio ambiente. Além disso, uma estrutura por região é implementada em todo o mundo, a partir de 1993, visando privilegiar a proximidade com os clientes.

A partir de 1995, o Grupo consolida um importante espaço nos serviços ligados à saúde, não só oferecendo o serviço em hospitais, mas também oferecendo serviços de cuidado à domicílio. Nesta data, uma estrutura voltada para a Saúde é criada no Grupo.

Em 2002, o Grupo comemorou seus 100 anos dedicados à inovações ligadas aos gases industriais e médicos. A partir de 2005, o Grupo continua sua expansão internacional entrando em novos mercados.

8.5.2 Atuação Internacional

Com mais de 100 anos de fundação e, desde muito cedo, inserido em mercados internacionais, o Grupo D está presente, hoje, em mais de 70 países, com 130 filiais, contando com aproximadamente 35.900 funcionários e com cerca de 1 milhão de clientes. O Grupo atua na produção e fornecimento de gases como oxigênio e hidrogênio (entre outros) para indústrias das mais diversas como a indústria química, a indústria do aço, refinarias, as indústrias do vidro e do papel, a indústria metalúrgica, a indústria eletrônica, a indústria espacial, a indústria agro-alimentar e em especial, para a indústria da saúde. Em 2005, o

Grupo teve um faturamento de 10.435 milhões de euros (56% na Europa, 25% nas Américas, 17% na Ásia-Pacífico e 2% na África e Oriente Médio).⁷⁸

8.5.2.1 Os Engajamentos com o Desenvolvimento Sustentável⁷⁹

Ao longo de seus mais de 100 anos, o Grupo D vem procurando basear sua atuação em cima de 4 engajamentos norteadores: Responsabilidade para com os Acionistas; Segurança e Preservação do Meio-Ambiente; Compromisso Social e Humano; e Inovação e Progresso Tecnológico.

Em relação à Responsabilidade para com os Acionistas, o Grupo desenvolveu uma carta do acionista que visa estimular a fidelidade dos mesmos, através do constante trabalho em cima de 4 eixos:

- a) A consideração e o respeito;
- b) A escuta e a informação;
- c) A remuneração e valorização ao longo do tempo, das poupanças dos acionistas;
- d) Os serviços prestados.

Através destes eixos, o Grupo procura desenvolver uma postura de transparência frente aos acionistas, adotando uma estrutura de gestão e de conselho de administração separadas, cabendo aos últimos uma atividade mais voltada ao controle.

Em relação à Segurança e Preservação do Meio-Ambiente, o Grupo procura trabalhar intensamente estes dois eixos. A segurança é expressa como um valor forte do Grupo, existindo importantes resultados nesta área, uma vez que nos últimos 12 anos, a taxa de frequência de acidentes foi reduzida pela metade. A preservação do meio-ambiente é trabalhada pelo Grupo através da redução do consumo de energia nas plantas industriais (a atividade do Grupo não é poluente, mas é grande consumidora de energia) e através da melhoria da performance ambiental dos produtos dos clientes, que passam a ser mais ambientalmente corretos com o uso dos gases produzidos pelo Grupo.

Em relação ao Compromisso Social e Humano, o Grupo busca desenvolver uma capacidade de adaptação e de motivação dos homens e mulheres. A adaptação se dá graças à:

⁷⁸ Conforme Relatório do Grupo D 2005 (documento número 11) e documento número 2, apresentado no Apêndice L.

⁷⁹ Conforme documento número 16, apresentado no Apêndice L.

- a) Uma política contínua de formação e de gestão das competências;
- b) Uma mobilidade profissional e geográfica;
- c) Uma gestão com caráter de previsão do emprego, com uma antevisão de sua evolução;
- d) O emergir de novas atividades.

Já a motivação se dá graças à:

- a) Uma organização flexível que se apóia em equipes pequenas com poucos níveis hierárquicos, favorecendo a responsabilidade e a iniciativa;
- b) Um reconhecimento da competências e das contribuições de cada um;
- c) Uma comunicação ativa, visando a partilha dos objetivos do Grupo, com transparência;
- d) Um incentivo aos colaboradores para a participação no capital da sociedade.

Em relação à Inovação e ao Progresso Tecnológico, este se constitui como um importante componente da estrutura do Grupo D. Hoje o Grupo conta com um orçamento anual de 165 milhões de euros para pesquisa, utilizados por 550 pesquisadores em 8 centros de pesquisa, com uma carteira de aproximadamente 1.800 patentes. Neste sentido, o Grupo trabalha três eixos principais de pesquisa e desenvolvimento:

- a) O desenvolvimento sustentável e o meio-ambiente, aos quais são dedicados mais de 50% do orçamento de pesquisa e desenvolvimento, tendo o foco em:
 - Economizar energia;
 - Produzir mais limpo;
 - Preparar novas energias.
- b) A saúde e higiene;
- c) As tecnologias de ponta e, em particular, a eletrônica, a espacial e a aeronáutica.

8.5.2.2 Principais Indicadores

O Grupo D acompanha e consolida indicadores ligados à 4 eixos principais, que estão diretamente ligados aos 4 engajamentos do Grupo: Acionistas, Segurança e Meio-Ambiente, Recursos Humanos e Inovação.

Em relação aos acionistas, é interessante observar (Tabela 8.27) o contínuo aumento no resultado líquido do Grupo, assim como, do resultado líquido por ação, mostrando a perenidade do Grupo ao longo dos últimos anos.

Tabela 8.27 - Indicadores financeiros aos Acionistas

Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Resultado Líquido (em milhões de euros)	702	703	726	778	933
Resultado Líquido por ação (em euros)	6,34	6,42	6,68	7,20	8,66

Fonte: Relatório do Grupo D 2005, 2004, 2003, 2002 e 2001 (documentos números 11, 12, 13, 14 e 15)

Em relação aos indicadores de segurança e meio-ambiente, percebe-se que o número de acidentes e a frequência destes acidentes tem oscilado nos últimos anos, mesmo que o objetivo do Grupo seja de zero acidentes, conforme mostra a Tabela 8.28.

Tabela 8.28 - Indicadores de Segurança

Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Número de Acidentes	167	194	136	135	131
freqüência de Acidentes (acidentes por milhão de horas trabalhadas)	2,8	3,2	2,3	2,3	2,1

Fonte: Relatório do Grupo D 2005, 2004, 2003, 2002 e 2001 (documentos números 11, 12, 13, 14 e 15)

Quanto ao meio-ambiente, na maioria dos indicadores o Grupo apresenta uma evolução negativa, que pode ser explicado pela expansão do mesmo. O consumo de energia e de água, assim como o total de CO2 lançados na atmosfera têm aumentado nos últimos anos. A quantidade de CO2 evitada é que vem variando entre aumentos e quedas de um ano para o outro, conforme mostra a Tabela 8.29.

Tabela 8.29 - Indicadores de Meio-Ambiente

Indicadores	2003	2004	2005
Total de Consumo Anual de Eletricidade (GWh)	-	17.636	20.991
Total de Energia Anual de Energia Térmica (TerraJoules PCI)	-	124.702	131.548
Total de Consumo Anual de Água (milhões de m3)	-	44	49
Quantidade Anual de CO2 evitado (milhares de toneladas)	856	647	723
Total de CO2 (milhares de toneladas)	-	5.795	6.447

Fonte: Relatório do Grupo D 2005, 2004 e 2003 (documentos números 11, 12 e 13)

Em relação aos indicadores de recursos humanos, a Tabela 8.30 apresenta alguns indicadores do Grupo que mostram o crescimento do papel das mulheres na empresa, assim como, o crescimento do número de nacionalidades. O número médio de dias de formação por funcionário e o percentual de funcionários que recebem ao menos um treinamento no ano tem se mantido constante nos últimos anos. Atualmente, a média de tempo que um colaborador permanece no Grupo é de 12 anos, havendo 1,3% de sua força de trabalho composta por funcionários deficientes e possuindo 74% de seus colaboradores com acesso à algum tipo de estrutura de representação ou de diálogo.

Tabela 8.30 - Indicadores de Recursos Humanos

Indicadores	2003	2004	2005
Efetivos do Grupo	31.900	35.900	35.900
Percentual de mulheres entre os colaboradores considerados de mais alto potencial	20%	21%	24%
Número de nacionalidades entre os colaboradores considerados de mais alto potencial	35	37	40
Número médio de dias de formação por colaborador	2,5	2,7	2,6
Percentual de colaboradores se beneficiando de ao menos uma formação durante o ano	-	67%	67%
Média de tempo na empresa dos colaboradores atuais	-	-	12 anos
Percentual de colaboradores deficientes	-	-	1,3%
Percentual de colaboradores que tem acesso à algum tipo de estrutura de representação ou de diálogo.	-	-	74%

Fonte: Relatório do Grupo D 2005, 2004 e 2003 (documentos números 11, 12 e 13).

Em relação aos indicadores de Inovação, o Grupo D explicita seus gastos de cerca de 165 milhões de euros em pesquisa e desenvolvimento, que são investidos no trabalho de cerca de 550 pesquisadores de mais de 25 nacionalidades diferentes, espalhados por 8 unidades ao redor do mundo (concentradas na França, na Alemanha, nos Estados Unidos e no Japão), se valendo de mais de 100 parcerias industriais e mais de 100 parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa. O número de patentes depositadas por ano tem oscilado, conforme mostra a Tabela 8.31.

Tabela 8.31 - Indicadores de Inovação

Indicadores	2003	2004	2005
Novas invenções patenteadas no ano	236	225	236
Patentes depositadas diretamente nas 4 principais zonas de presença do Grupo	105	109	103

Fonte: Relatório do Grupo D 2005, 2004 e 2003 (documentos números 11, 12 e 13)

Estes diferentes indicadores representam a performance do Grupo nos últimos anos. Assim como nos outros estudos de caso, aqui também não se vê somente números “positivos” para o Grupo, mas números que oscilam ao longo dos anos, seja devido a expansão do Grupo, seja pela vontade de manter a performance financeira e para isto, por vezes, é preciso aumentar o número de clientes e de inovações, aumentando a produção, tendo como consequência, por vezes, o aumento de consumo de energia e água, ou uma maior emissão de CO2. Estes números evidenciam, mais uma vez, o constante “jogo” entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (conforme sugerido em Martinet e Reynaud (2004)), com o qual se deparam os gestores.

8.5.3 A Atuação do Grupo D através da Filial Brasileira

Assim como foi comentado anteriormente, diferentemente dos Grupos A e B, e consoante com o Grupo C, no Grupo D os projetos ligados ao desenvolvimento sustentável são mais homogêneos entre os países, não havendo tamanha diferença entre o que é feito no país sede e nas outras Filiais, que mereça destacar a atividade do Grupo no país sede. Sendo assim, parte-se diretamente para a descrição da atuação do Grupo D através de sua Filial brasileira. Apresenta-se, a seguir, o histórico da Filial, assim como seus principais engajamentos.

8.5.3.1 Histórico da Filial Brasileira⁸⁰

Em 1945, o Grupo D funda no Brasil uma empresa com nome diferente da sede, tendo por objetivo a fabricação e comercialização de gases industriais, equipamentos para soldagem à arco elétrico e corte térmico em geral.

A empresa se instalou na cidade de São Paulo, onde começaram trabalhando apenas 7 pessoas. Logo após, iniciou-se o planejamento e construção da primeira usina para produção de gases, sendo inaugurada três anos mais tarde.

Em 1950, já com 60 funcionários, a empresa foi transformada em Sociedade Anônima. Surgiu então a primeira loja para venda e distribuição de gás e produtos para soldagem. O ritmo acelerado do crescimento brasileiro fez com que a empresa expandisse suas atividades de forma a atender às exigências de mercado. Assim, em 1952, foi instalada uma filial na cidade de Porto Alegre e, a poucos quilômetros da mesma, uma usina de produção de oxigênio e acetileno. Além disso, outra filial foi instalada na cidade de Caxias do Sul, objetivando atender às necessidades da região Sul.

Em 1956, com um quadro de funcionários cinco vezes maior, foram instaladas em São Paulo, a Sede Administrativa, e uma loja e oficinas de fabricação de materiais e acessórios para soldagem oxiacetilênica, onde então foram fabricados os primeiros maçaricos de soldagem, válvulas de redução, geradores de oxigênio e acetileno.

⁸⁰ Conforme documento número 17, apresentado no Apêndice L.

As aberturas das filiais de Santos em 1957, Campinas em 1958 e Rio de Janeiro em 1960 mostraram o crescimento sólido e contínuo da empresa, empregando, então, cerca de 340 funcionários. Neste período iniciou-se, também, a fabricação de oxigênio líquido, com a operação de uma nova unidade produtora. Um pouco depois foram inauguradas novas lojas em quatro localidades distintas na Grande São Paulo. Prevendo as necessidades do mercado de soldagem e corte, a empresa fundou, em 1960, uma fábrica de materiais e equipamentos, também na cidade de São Paulo.

A empresa foi a primeira a introduzir no país novos processos de soldagem como o semi-automático sob atmosfera gasosa (Nertalic MIG-MAG). O avanço tecnológico nos equipamentos laboratoriais e na eletrônica exigiu que gases de pureza controlada ou misturas de gases de alta precisão fossem desenvolvidos e, em 1967, foi criada a Divisão de Gases Especiais.

Atenta ao crescimento industrial brasileiro, a empresa, com o surgimento do Centro Industrial de Aratú (Bahia), fundou em 1966 uma outra empresa responsável pela região nordestes do país, que entrou em operação em 1970. Nesta época, a empresa introduziu também o processo de oxicorte com leitura de desenhos, permitindo maior precisão nos produtos elaborados por seus clientes.

No início da década de 1970, o crescimento da demanda de aço obrigou a indústria brasileira a aumentar a capacidade de produção e melhorar sua produtividade. Para tanto, a equipe técnica iniciou a instalação de queimadores especiais alimentados com oxigênio. Por outro lado, o processo de lingoteamento contínuo foi sendo explorado mais intensamente e, em 1978, a empresa apresentou ao mercado nacional um processo que solucionava o problema de oxidação de metal.

A criação do Pólo Petroquímico de Capuava (SP) contou também com o apoio da empresa, onde inaugurou em 1972 uma nova usina de gases e, nesse local, instalou o primeiro gasoduto para transporte de oxigênio e nitrogênio, se utilizando da tecnologia do Grupo D, que possui grandes extensões de tubulação deste tipo na Europa. Neste mesmo ano foi inaugurada a filial de Belo Horizonte para apoiar o surto industrial mineiro. Ainda em 1972, a empresa desenvolveu, junto a fundições, o processo de enriquecimento do ar no consumo de carvão, o que significava uma economia de divisas para o país.

No período de 1972 a 1982 foram inauguradas 14 novas filiais e 3 usinas espalhadas em todo o Brasil e a empresa continuou a apresentar um crescimento estrutural, sendo que no início da década de 1990 dá-se início a um processo de mudança organizacional. Sucede-se o processo de subscrição à empregados na França. Há um fortalecimento da reestruturação

organizacional a partir da consolidação das Vendas de Ações do Grupo D, sendo o Brasil, o campeão mundial, com 85% de adesão em 1995 e 87% de adesão em 1998.

Em 1996, a empresa passou a designar-se Grupo D Brasil S.A. Efetuou-se a implantação do Sistema Matricial, a definição da Missão, Valores e Políticas. Sucedeu-se uma nova fase de Investimentos em Modernização das áreas de Produção e o incremento nas atividades de Treinamento. Desde 1999, o Grupo continua a apresentar um crescimento estrutural e estratégico.

8.5.3.2 Engajamentos da Filial Brasileira

No Brasil, a Filial do Grupo D adota a missão⁸¹ de otimizar os processos dos clientes via tecnologia e serviços. Para cumprir com esta missão, um conjunto de 5 valores⁸² são explicitados (de grande semelhança aos 4 engajamentos do Grupo mundialmente):

- a) Respeito ao Cliente;
- b) Transparência, Coerência e Consistência de Ação;
- c) Respeito ao Capital;
- d) Inovação;
- e) Realização Pessoal e Profissional com segurança e espírito de equipe.

Estes valores dão base para a Política de desenvolvimento sustentável da Filial brasileira, que se apóia em dois eixos principais: Qualidade, e Segurança e Meio Ambiente.

Quanto à qualidade⁸³, a Filial procura estabelecer um foco na satisfação total do cliente, através do cumprimento dos seus requisitos previamente contratados e buscando antecipar suas expectativas. Busca-se um padrão de desempenho de zero defeito. Isto é feito através do uso de um sistema de gerenciamento da qualidade, apoiado por grupos de melhoria contínua, por treinamento e por medição da não conformidade.

Quanto à política de segurança e meio-ambiente⁸⁴, em consonância com sua missão, a Filial posiciona-se pela valorização do ser humano, o respeito aos princípios do desenvolvimento sustentável, o atendimento à legislação e a busca contínua de excelência quanto aos aspectos relacionados ao meio ambiente, saúde ocupacional e segurança industrial.

⁸¹ Conforme documento número 18, apresentado no Apêndice L.

⁸² Conforme documento número 18, apresentado no Apêndice L.

⁸³ Conforme documento número 19, apresentado no Apêndice L.

É esta política que estabelece os princípios e diretrizes que permeiam todas as atividades da Filial e significa um compromisso institucional para com alguns *stakeholders* como: empregados, clientes de produtos e serviços, comunidade e acionistas. Os princípios e diretrizes⁸⁵ são:

- a) Ter postura prevencionista em todos os níveis hierárquicos, visando a proteção do ser humano, meio ambiente e patrimônio;
- b) Manter disponíveis aos usuários e consumidores, informações sobre os produtos e instalações de modo a permitir-lhes manuseio e utilização seguros, contribuindo para a preservação do meio ambiente e qualidade de vida;
- c) Adotar e fornecer, dentre as de seu domínio, tecnologias limpas e seguras que proporcionem o uso racional e proteção dos recursos naturais;
- d) Cumprir irrestritamente as regras estabelecidas e a legislação vigente;
- e) Realizar trabalho com segurança é a garantia da condição de manutenção do emprego;
- f) Ter padrão zero de não conformidades.

8.5.4 Compreendendo as Relações entre a Matriz e a Filial

Após a apresentação de algumas características gerais do Grupo D, assim como da política geral de desenvolvimento sustentável desenvolvida pelo Grupo (internacionalmente e localmente na Filial brasileira), busca-se aqui, explicitar algumas das características que emergiram do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo.

Assim como já acontecera nos estudos de caso dos Grupos A, B e C, o estudo de caso no Grupo D mostrou que dos 4 elementos que haviam emergido das entrevistas junto aos *experts* (Governança Empresarial, Relações com os Stakeholders, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional), o elemento *stakeholders* poderia ser considerado na relação diferenciada que se estabelece entre cada entidade do Grupo e a sociedade onde está atuando. Os *stakeholders* ocupam um papel fundamental na inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia dos Grupos, assim como sugerido em Steurer *et al.* (2005).

⁸⁴ Conforme documento número 20, apresentado no Apêndice L.

⁸⁵ Conforme documento número 20, apresentado no Apêndice L.

Entretanto, diferentemente do que acontece nos Grupo A e B, e da mesma forma que no Grupo C, no Grupo D não ficam explícitos projetos e ações específicos da Matriz em seu país sede. Desta forma, no estudo de caso do Grupo não se discutirá a relação da Matriz e a sociedade no país sede (França), mas sim, os outros dois níveis que seriam a relação da Filial e a sociedade no país de atuação (Brasil) e a relação da Matriz, internamente com suas diferentes Filiais e com seus *stakeholders* globais.

Considerando a relação Matriz/Filial a partir destes 2 níveis, assim como já feito para os 3 outros estudos de caso, as entrevistas realizadas e alguns dos documentos analisados propiciaram a emergência de alguns elementos ligados à cada uma das 3 temáticas (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional) além de alguns *insights* propositivos (seguindo a postura de concepção adotada, aceitando a interação do pesquisador e o seu trabalho inventivo, através de sugestões baseadas nos *insights*) do pesquisador, de possíveis relações teóricas, ou mesmo de possibilidades de ação, que são também explicitados e apoiaram a construção das proposições do próximo capítulo.

Sendo assim, na seqüência, estes elementos são explicitados a partir de trechos de falas extraídos das entrevistas realizadas junto aos gestores do Grupo D, assim como de documentos internos utilizados para as análises.

8.5.4.1 Governança Empresarial

A compreensão da estrutura de governança empresarial do Grupo D, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como nos Grupos A, B e C, dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável e (2) Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pela Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável, o Grupo possui uma diretoria de desenvolvimento sustentável que tem uma função de *staff* dentro do Grupo, ou seja, estando ligada diretamente à diretoria do Grupo e atuando como aglutinadora de informações e mobilizadora das entidades. O entrevistado DF2 ressalta este papel.

Existe o diretor de desenvolvimento sustentável [...] ele trabalha como um *staff* [...] (Entrevistado DF2)

É interessante ressaltar que no Grupo D, o desenvolvimento sustentável acaba fazendo parte da atividade principal da empresa, uma vez que através da produção de gases, o Grupo gera formas de energia mais limpa para diversas indústrias. Isto faz com que a idéia de desenvolvimento sustentável se dissemine através das diferentes áreas do Grupo.

De toda forma, o Grupo não possui um representante de desenvolvimento sustentável em cada Filial. Na Filial brasileira, por exemplo, o responsável pelo RH e o responsável pela Segurança e Meio Ambiente, são os mais diretamente relacionados aos projetos ambientais e sociais do Grupo. É através deles que as políticas ambientais e sociais internacionais chegam e são aplicadas no Brasil. Os entrevistados DB3 e DB4 lembram que a responsabilidade no Brasil está com o próprio presidente da Filial e que eles procuram trabalhar com uma linha de comunicação que é funcional e não hierárquica.

Não existe uma diretoria de desenvolvimento sustentável, existe um diretor de riscos que engloba a questão de meio ambiente e de segurança e de qualidade e daí [...] então o responsável por segurança no Grupo D Brasil é o presidente da subsidiária [...] a gente define as questões de um ponto de vista corporativo [...] (Entrevistado DB3)

Nós temos uma centralização, porem a linha de comunicação é funcional e não hierárquica [...] nós estamos divididos em zonas de atuação [...] então a linha hierárquica está sempre diretamente ligada com esta vice presidência [...] o Grupo trabalha um conjunto de políticas e ações nesta área de rh [...] eu tenho no mínimo 4 reuniões anuais com os representantes de rh, e o Grupo, nos passa através dos distintos canais, qual a atuação que devemos ter [...] claro que a adaptação sempre tem que ter, pois as Filiais são diferente [...] mas as linhas centrais da política de rh são iguais em todas as Filiais do Grupo [...] (Entrevistado DB4)

No entanto, o entrevistado DB4 ressalta a importância de se organizar uma estrutura para o desenvolvimento sustentável, na Filial, para o futuro.

Eu acho que o fundamental é que cachorro sem dono ou com vários donos morre de fome, você precisa determinar uma pessoa na estrutura que possa integrar as informações, que a gente tente organizar as coisas que já são feitas e que a gente possa dar um formato [...] organizar de maneira estruturada localmente, isto poderia nos ajudar [...] (Entrevistado DB4)

Nomeiam um diretor para cuidar do desenvolvimento sustentável, esta pessoa organiza as informações e você acaba reunindo e vendo como você trabalha [...] (Entrevistado DB4)

Assim como nos Grupos A, B e C, estas características da estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo D, mostram que a mesma se aproxima mais do que Perlmutter (1984) chama de Multinacional policêntrica. No entanto, assim como nos Grupo B e C, mesmo que as decisões tomadas na Filial brasileira sejam resultado de uma importante preocupação com a realidade local, a Filial do Grupo D é bem menos autônoma que a Filial

do Grupo A (até mesmo como um reflexo da estrutura de capital do Grupo A). Assim, algumas características de Multinacional etnocêntrica (Perlmutter (1984)) também podem ser observadas no Grupo D, assim como foram nos Grupos B e C, uma vez que existe um forte poder de decisão da Matriz sobre a Filial brasileira. Nesta estrutura para o desenvolvimento sustentável (Martinet e Reynaud, 2004), observa-se que apenas no nível internacional existe a figura do diretor de desenvolvimento sustentável. No nível da Filial brasileira não existe um encarregado diretamente pelo desenvolvimento sustentável.

Além das características observadas na estrutura da área de desenvolvimento sustentável do Grupo, alguns *insights* propositivos sobre possíveis ações à serem desenvolvidas também emergiram a partir do pesquisador. O primeiro deles seria a criação de um responsável pela área de desenvolvimento sustentável na Filial brasileira, assim com em suas outras Filiais. Este tipo de estrutura tem sido utilizada nos outros 3 Grupos estudados, e parece garantir uma maior organização do tema na Filial. O outro *insight*, de mesma natureza dos *insights* propositivos que emergiram do estudo do Grupo A, B e C, poderia ser aplicado após a aplicação do primeiro *insight* sugerido. Na verdade, seria interessante integrar os *stakeholders* locais (no nível da Filial no Brasil) e os *stakeholders* globais (no nível da relação entre Matriz e Filial) na estrutura de desenvolvimento sustentável do Grupo. Esta inclusão poderia ser entendida como uma expansão do conceito de mobilidade de pessoal trabalhado na literatura sobre relação Matriz/Filial (HARZING, 2001; EDSTROM E GALBRAITH, 1977; 1994 e BEDDI, 2004), passando a englobar os *stakeholders* como potenciais atores para formar a estrutura da área ou de um comitê de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.35 resume a discussão feita até aqui.

Níveis	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	- Direção na Matriz, sem Responsáveis em cada país.	- Instituir um responsável formal pelo desenvolvimento sustentável na estrutura das Filiais; - Inclusão de <i>stakeholders</i> globais (de organizações da sociedade civil e de grandes ONGs internacionais) como conselheiros ou <i>experts</i> .
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	- Não existe a figura do responsável pelo desenvolvimento sustentável na Filial, sendo o tema tratado pelo responsável de RH e pelo responsável pela Segurança e Meio-Ambiente.	- Instituir um responsável formal pelo desenvolvimento sustentável na estrutura da Filial brasileira; - Inclusão de <i>stakeholders</i> locais (de organizações da sociedade civil e de ONGs nacionais, etc) em um comitê de desenvolvimento sustentável nacional.

Quadro 8.35 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Estrutura e Tomada de Decisão na Área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo D

Em relação à segunda característica que emergiu da temática Governança Empresarial, ou seja, a Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders, assim como aconteceu no estudo do Grupo C, o Grupo D não publica explicitamente em seus relatórios, como seu faturamento e seus lucros são repartidos entre os diversos *stakeholders*. Percebe-se que o Grupo tem um foco mais social em seus projetos, tentando, fundamentalmente, realizar projetos que beneficiem seus colaboradores internos.

Do ponto de vista ambiental, embora haja uma preocupação com o consumo de energia e de água, com a gestão de dejetos e com as emissões de CO₂ (como já foi mostrado), os maiores beneficiados são os clientes, através do uso de gases que proporcionam fontes de energia mais limpa. O entrevistado DF2 lembra do exemplo do hidrogênio.

Outra parte é tudo que gira em torno do hidrogênio [...] aqui existem as estações de hidrogênio, e nós trabalhamos com os construtores de automóveis para desenvolver reservatórios mais eficazes [...] nós vamos além da fabricação para instalação no automóvel [...] (Entrevistado DF2)

No entanto, constata-se que projetos sociais e ambientais desenvolvidos pelo Grupo D ganham menos visibilidade em seus relatórios, se comparados com os outros 3 Grupos estudados que dedicam várias seções de seus relatórios para apresentar seus projetos.

De toda forma, o entrevistado DF1 ressalta que cada vez mais o desenvolvimento sustentável tem sido uma demanda de seus interlocutores (ou *stakeholders*) internacionais.

É porque todos os nossos interlocutores nos trazem questões [...] são os dois [...] é um conjunto, a empresa que trabalha sobre o tema e os interlocutores que demandam sobre o tema [...] (Entrevistado DF1)

Isto tem feito com que o Grupo tenha começado a se questionar nos últimos anos, sobre o que poderia fazer, conforme lembra o entrevistado DF1.

Inicialmente é preciso ver que é um conceito que cresceu lentamente [...] eu sou o responsável por este tema há 3 anos [...] nós fizemos isto vir pelo administrativo, pela mídia, pelos sindicatos e principalmente pelos investidores, seja os investidores da empresa, seja as agências de notação [...] e nós, nós nos perguntamos sobre o que nós podemos fazer [...] (Entrevistado DF1)

Como lembra ainda o entrevistado DF1, isto tem feito com que o Grupo se engaje em algumas ações ligadas a diversidade e a doação, como forma de reagir à estas demandas.

Nós temos uma política de diversidade e também de doação para mostrar que nós não somos indiferentes ao nosso meio-ambiente [...] (Entrevistado DF1)

No Brasil a situação não é diferente. As atividades ligadas aos Recursos Humanos beneficiam mais os colaboradores internamente, enquanto que as atividades ligadas a Segurança e ao Meio-Ambiente beneficiam os colaboradores, mas também os clientes através dos produtos e serviços oferecidos. De toda forma, o entrevistado DB4 lembra que através do voluntariado, a Filial vem tentando também incentivar os colaboradores a realizarem ações em prol da comunidade. Entretanto, ele afirma que se deixa a iniciativa muito mais sob a responsabilidade dos colaboradores do que do Grupo.

Estamos tentando desenvolver um pouco mais [...] todas ações que eu faça de cunho social, existe um custo-benefício que é muito interessante [...] se a empresa não puder dar recursos financeiros, ela libera funcionários, disponibiliza transporte, e ta ganhando em troca que os funcionários se sentem muito mais [...] primeiro que eles podem ajudar o próximo que na cultura do brasileiro é uma coisa forte [...] na medida que eles vêem que a empresa também se coloca a disposição [...] eles vêem que o corpo diretivo sabe daquela ação, a gente tem difundido isto de forma muito ampla [...] nós não escolhemos ação nenhuma [...] os funcionários que dizem o que devem fazer [...] (Entrevistado DB4)

O caso do Grupo D acabou explicitando ainda mais a importância da consideração da divisão de ganhos. Estando ainda no começo de sua estruturação quanto à este tópico, as diferenças entre o que é apresentado pelo Grupo D e o que é apresentado pelos demais Grupos, explicita todos os projetos que podem ser feitos e valorizados. Assim, apenas no nível internacional, o Grupo D explicita sua transparência e responsabilidade frente aos *stakeholders* (MAULÉON, 2005; D’HUMIÈRES, 2005; BALLETT, 2005). No nível da Filial brasileira e também no nível internacional, o Grupo D concentra-se muito mais na transparência e na responsabilidade frente aos *shareholders*. O Quadro 8.36 resume algumas das ações “não diretamente financeiras” que foram apresentadas aqui, tendo em vista algumas das ações que são feitas em Luxemburgo e no Brasil.

Ação	Beneficiado
Projetos de redução do consumo de energia e de água para os clientes	Clientes e Sociedade em Geral
Projetos de gestão de resíduos e de redução de emissão de CO2 para os clientes	Clientes e Sociedade em Geral
Projetos ligados aos recursos humanos, segurança e meio-ambiente no Brasil	Funcionários

Quadro 8.36 - Ações “não financeiras” de divisão de resultados realizadas pelo Grupo C

Assim como sugerido no estudo de caso dos Grupos A, B e C, o conceito de justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003), embora mais utilizado na análise da relação entre a Matriz e suas Filiais, pode ser também pensado na divisão dos resultados do

Grupo com seus *stakeholders*. Das 5 características apontadas por Kim e Mauborgne (1991), duas delas poderiam ser adaptadas para a relação com os *stakeholders*: o fato de o nível corporativo conhecer a situação local dos *stakeholders* e o fato do nível corporativo ser justo na tomada de decisão na relação com e entre os *stakeholders*. O monitoramento periódico das necessidades de seus principais *stakeholders* parece ainda não ser feito em profundidade pelo Grupo, tanto pela Matriz, internacionalmente, como pela Filial brasileira do Grupo. Desta forma, o *insight* aqui se dá no sentido de incentivar o monitoramento dos principais *stakeholders* (internacionalmente e nacionalmente), e na divulgação de como o faturamento do Grupo vem sendo dividido entre os diversos *stakeholders*. O Quadro 8.37 resume a discussão feita até aqui.

Níveis	Divisão de Resultados com os Stakeholders	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Foco maior nos colaboradores e nos clientes através dos produtos.	- Monitorar periodicamente as principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> internacionais, buscando desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Publicar como é repartido o seu faturamento entre os <i>stakeholders</i> .
Filial (stakeholders Brasil)	- Foco maior nos colaboradores e nos clientes através dos produtos.	- Monitorar periodicamente as principais necessidades dos principais <i>stakeholders</i> no Brasil, buscando incluir cada vez mais <i>stakeholders</i> e desenvolver ao menos um projeto específico de beneficiamento de cada <i>stakeholder</i> ; - Publicar como é repartido o seu faturamento entre os <i>stakeholders</i> .

Quadro 8.37 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Divisão de Resultados com os Stakeholders do Grupo D

8.5.4.2 Ética Empresarial

A compreensão de como a ética empresarial é tratada no Grupo D, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como já acontecera no estudo dos Grupos A, B e C, dois elementos ligados à esta temática e que são trabalhados pelo Grupo: (1) Conteúdo e Fixação de Objetivos e (2) Postura Empresarial.

Estes elementos emergiram e se destacaram tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Começando pelo Conteúdo e Fixação de Objetivos, no caso do Grupo D, também se percebe a tentativa de fixar objetivos que levem em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), conforme fica explicitado em seu panfleto dedicado ao desenvolvimento sustentável (documento número 16) onde o Grupo afirma se comprometer com 4 engajamentos principais, que acabam englobando as dimensões do desenvolvimento sustentável: responsabilidade para com os acionistas; segurança e preservação do meio-ambiente; compromisso social e humano; e a inovação e o progresso tecnológico. Além disso, os próprios indicadores mensurados e consolidados pelo Grupo (conforme documentos números 11, 12, 13, 14 e 15), tomam por base estes 4 engajamentos. O entrevistado DF1 lembra da importância destes 4 engajamentos.

E nós definimos este modelo em 4 dimensões, responsabilidade com os acionistas, segurança ambiental, engajamento social e humano e inovação tecnológica [...] (Entrevistado DF1)

O entrevistado DF1 lembra também, que a definição dos objetivos com base nestes 4 engajamentos, se reflete em uma grande parcela do investimento em pesquisa e desenvolvimento dedicada ao desenvolvimento sustentável.

Mais de 50% do orçamento de pesquisa é consagrado à temas ligados ao desenvolvimento sustentável, seja para produzir mais limpo, seja para economizar energia, seja para produzir outro tipo de energia como o hidrogênio [...] (Entrevistado DF1)

Já o entrevistado DB4 lembra que a inclusão do desenvolvimento sustentável nos objetivos do Grupo tem sido cada vez mais uma exigência dos próprios clientes.

Grupos internacionais estão começando a ficar mais exigentes, então eles estão começando a fazer uma pré-auditoria, antes de assinar o contrato que acaba se misturando com a de qualidade [...] você fica com índices de sustentabilidade misturados com os de qualidade [...] num questionário gigantesco e que vai passando por área e área [...] (Entrevistado DB4)

Do ponto de vista da definição destes objetivos entre a Matriz e a Filial, os entrevistados DB3 e DB4 lembram que o processo se dá através da definição de macro diretrizes na Matriz, que depois são adaptadas para a realidade de cada país.

É novo aqui no Brasil [...] a Matriz tem nos orientado a respeito de determinadas linhas, até porque a gente consolida as informações com a França [...] no momento da consolidação, nós somos obrigados a passar uma série de indicadores que a França já estabeleceu [...] (Entrevistado DB4)

Primeiro lugar, uma grande coisa é que o nosso modelo de gestão está bem amarrado [...] o Grupo define alguns objetivos e metas em relação a questão ambiental [...] mais recentemente, uns 3 ou 4 anos, se começou um novo processo,

um pouco mais qualitativo, então o Grupo definiu uma série de requisitos e o mundo inteiro participa disto [...] então todos os nossos locais de produção respondem um relatório de meio ambiente [...] então tem indicadores para a produção e os responsáveis locais fazem periodicamente o lançamento destes dados. (Entrevistado DB3)

O grupo mudou muito, a internacionalização do Grupo, as pressões de responsabilidade social foram pressionando para uma postura mais *standard* [...] nós temos integrado todas as orientações e políticas de rh do Grupo aqui no Brasil e na América do Sul [...] (Entrevistado DB4)

O entrevistado DB4 ressalta a importância de se pensar cada vez mais na definição de indicadores que possam ser acompanhados.

E aí você começa a estabelecer certos indicadores para embasar este desenvolvimento [...] a gente já tem bastante dos pontos que um programa de desenvolvimento sustentável exige, nós já temos no nosso dia a dia [...] se eu estruturo, eu olho tudo o que eu faço [...] (Entrevistado DB4)

Na Filial brasileira, o entrevistado DB3 lembra da exigência cada vez mais forte por parte dos acionistas.

Isto é considerado um fator primordial para sobreviver [...] a impressão que dá é que o acionista se ele percebe que a empresa não respeita o meio ambiente, a questão de segurança, de diferenças de raças [...] é uma empresa que não vai para frente [...] isto é uma preocupação que é pauta de toda a indústria química em geral [...] é uma demanda que tem uma origem forte no mercado [...] é o acionista que está dando a carta também [...] (Entrevistado DB3)

O mesmo entrevistado DB3 reforça ainda que a adaptação das macro diretrizes é fundamental, até mesmo por características específicas da legislação brasileira.

Total [...] sim [...] claro, pois existem algumas questões que são específicas da legislação brasileira [...] então eu peguei os requisitos do Grupo e acrescentei os requisitos legais brasileiros e isto que definiu os indicadores ambientais brasileiros, e isto a gente acompanha mensalmente [...] (Entrevistado DB3)

Assim como nos demais Grupos estudados, percebe-se a intenção do Grupo D de fixar objetivos que levem em conta as 3 dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental), assim como, a tentativa de diálogo com as diversas Filiais. No que tange à resposta à legislação (SHARMA 2000; MCDANIEL e RYLANDER, 1993), observa-se que existe uma mescla entre objetivos que são definidos para responder às leis ambientais e sociais, e objetivos que são definidos de forma pro-ativa, se antecipando às leis, como é o caso dos projetos realizados em nível internacional pelo Grupo. No nível da Filial brasileira os projetos estão mais ligados a segurança no trabalho e a área de recursos humanos. Na literatura sobre relação Matriz/Filial, Perlmutter (1984), Elis (2000) e Beddi (2004) ressaltam a

importância de comunicação bilateral entre as entidades do Grupo para a definição dos objetivos. Assim como no estudo do caso dos Grupos A, B e C, um primeiro *insight* que emerge aqui, diz respeito a expansão deste conceito para a consideração dos *stakeholders* como os agentes que poderiam participar da definição dos objetivos ligados à área de desenvolvimento sustentável. Não fica explícito que o Grupo D já se valha da colaboração de seus principais *stakeholders* para a definição de seus objetivos, sendo desta forma, uma alternativa para o desenvolvimento de um diálogo mais próximo entre o Grupo e estes *stakeholders*.

Um segundo *insight*, que corrobora com o primeiro e que também emergiu nos casos dos Grupos A, B e C, é a consideração das três outras características da justiça procedural (KIM e MAUBORGNE, 1991; 1993; TAGGART, 1997; ELIS, 2000; TAGGART, 1997; MOLM, TAKAHASHI e PETERSON, 2003) que não foram discutidas no elemento anterior (Divisão de Ganhos entre os Stakeholders). A existência de dupla comunicação entre Grupo e *stakeholders* (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, a possibilidade destes *stakeholders* contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e a devida comunicação das estratégias definidas, para os principais *stakeholders*, são características adaptadas do conceito de justiça procedural apresentado por Kim e Mauborgne (1991) e que poderiam ser pensadas como *insights* propositivos para o Grupo. O Quadro 8.38 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conteúdo e Fixação de Objetivos	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos baseadas nas três dimensões do desenvolvimento sustentável; - Integração de suas Filiais na definição dos objetivos, focando na definição de macro diretrizes e na adaptação local destes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com suas Filiais e seus <i>stakeholders</i> internacionais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmas contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para as diferentes Filiais e <i>stakeholders</i> internacionais;
Filial (stakeholders Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos baseado nas três dimensões do desenvolvimento sustentável e adaptação local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a dupla comunicação com seus <i>stakeholders</i> locais para a construção de seus objetivos de desenvolvimento sustentável; - Garantir a possibilidade dos mesmos contestarem legitimamente a visão estratégica de desenvolvimento sustentável do Grupo; - Comunicar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos para os diferentes <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.38 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Conteúdo e Fixação de Objetivos do Grupo D

Em relação à segunda característica que emergiu da temática Ética Empresarial, ou seja, a Postura Empresarial, ressalta-se que o Grupo procura integrar as dimensões do desenvolvimento sustentável em seus valores (haja visto os engajamentos propostos, conforme os documentos número 4, 5, 6, 7 e 16). O entrevistado DF2 ressalta justamente o fato de que o desenvolvimento sustentável está se tornando um tema de extrema importância para as empresas e que é preciso se engajar de alguma forma.

Eu creio que é uma preocupação cada vez mais importante [...] nenhuma empresa pode passar ao lado disto, atualmente [...] eu creio que é realmente um tema que preocupa cada vez mais [...] eu creio que efetivamente é preciso fazê-lo [...] (Entrevistado DF2)

Neste sentido, o entrevistado DF1 ressalta que o Grupo procura adotar uma postura de manutenção no longo prazo de sua alta chefia. Isto se dá com o presidente do Grupo, que segundo este entrevistado, normalmente, fica mais tempo no cargo do que a média de presidentes de outros Grupos do mesmo porte do Grupo D.

Quando você olha os resultados da empresa, nós fazemos tudo para manter uma regularidade no tempo [...] o tempo médio de presidentes nas 100 maiores empresas do mundo é de 18 meses [...] nós, nós fazemos para que o presidente seja alguém que tenha o tempo em sua frente [...] (Entrevistado DF1)

O próprio fato de existir uma diretoria internacional voltada para o desenvolvimento sustentável, reflete um pouco a preocupação e o incentivo da alta direção para o tema.

No Brasil, percebe-se que a Filial também tem procurado desenvolver valores voltados para o desenvolvimento sustentável. O entrevistado DB3 lembra da preocupação da diretoria brasileira com o tema.

É muito importante, existe uma reunião de acompanhamento mensal [...] a diretoria do Brasil coloca isto em uma importância altíssima [...] tanto a questão de segurança quanto a questão ambiental [...] pois a gente sabe que ninguém vai conseguir sobreviver senão cumprir com isto [...] e isto é um reflexo de uma preocupação do Grupo [...] (Entrevistado DB3)

Este tipo de apoio acaba incentivando posturas pró-ativas em relação às leis sociais ou ambientais, conforme lembra o entrevistado DB4, com o exemplo da contratação de pessoas com deficiência física.

Mas aqui no Brasil a gente tem uma lei que te obriga a contratar 5% do teu quadro de pessoas que tem deficiência física [...] a gente tem respeitado os 5%, mas se tivermos 6 ou 7, não tem nenhum problema [...] (Entrevistado DB4)

Os princípios orientadores da Filial brasileira (conforme documento número 20) estão fortemente alinhados com os engajamentos internacionais do Grupo, o que possibilita que as dimensões do desenvolvimento sustentável perpassem a cultura do Grupo, seja internacionalmente, seja no Brasil. No nível internacional, o Grupo D, assim como os Grupos A, B e C, adota uma postura prática (no sentido proposto por RAIBORN e PAYNE, 1990 e PAYNE e RAIBORN, 2001), havendo a sensibilização dos gestores quanto a importância do desenvolvimento sustentável e um conseqüente engajamento através de diversos projetos sociais e ambientais. Já no nível da Filial brasileira, o Grupo parece adotar uma postura mais usual, onde as imposições legais regionais são respeitadas, mas não existe uma mobilização dos gestores da Filial para o desenvolvimento sustentável. Principalmente os projetos desenvolvidos em nível internacional ajudam também à desenvolver valores ligados ao desenvolvimento sustentável (FERGUS ET ROWNEY, 2005b) nos diversos *stakeholders*.

Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994) lembram que a cultura organizacional pode servir para a coordenação e o controle da Matriz com as diferentes Filiais. No caso do Grupo D, como também acontece nos Grupos A, B e C, isto já acontece de certa forma pelo alinhamento que existe entre a Matriz na França e a Filial brasileira. Entretanto, um *insight* que emerge aqui (assim como emergiu nos estudos dos casos dos Grupos A, B e C) é exigir que os *stakeholders* (seja os *stakeholders* internos ou externos, locais ou globais), através das negociações estabelecidas com os mesmos, incorporem valores ligados ao desenvolvimento sustentável, adotando também uma postura pro-ativa em relação à este tema. O Quadro 8.39 resume o que foi discutido aqui.

Níveis	Postura Empresarial	
	Observado	<i>Insights</i> propositivos
Matriz/Filial	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento com o tema do Desenvolvimento Sustentável; - Compromisso da alta direção com o tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir que todas as Filiais adotem ou desenvolvam uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.
Filial (<i>stakeholders</i> Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso da alta direção com o tema; - Procura adotar postura pro-ativa em alguns projetos e ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer regras de negociação e de relacionamento que exijam dos principais <i>stakeholders</i> brasileiros a adoção de uma carta de valores voltada para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 8.39 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Postura Empresarial do Grupo D

8.5.4.3 Aprendizagem Organizacional

A compreensão de como a aprendizagem organizacional é tratada no Grupo D, no que tange o desenvolvimento sustentável, fez emergir, assim como nos Grupos A, B e C um importante elemento ligado à esta temática e que é trabalhado pelo Grupo: (1) Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Este elemento emergiu e se destacou tanto na relação da Matriz com sua Filial brasileira e com seus *stakeholders* globais, quanto na relação entre a Filial brasileira e seus *stakeholders* locais (Brasil).

Como se pode perceber, na relação entre a Matriz e a Filial brasileira, o Grupo D, assim como os outros Grupos estudados, busca se utilizar de alguns mecanismos formais e informais de troca de informações sobre o desenvolvimento sustentável. O entrevistado DB3 lembra das conferências anuais e do uso de jornais internos, já o entrevistado DB4 lembra do uso da intranet como mecanismo formal de troca de informação e disseminação de informações. No entanto, os entrevistados DF1, DB3 e DB4 lembram que existe bastante troca informal, realizada diretamente pelos indivíduos envolvidos nas atividades.

Existem seminários todo o ano sobre segurança e meio ambiente e existem algumas, foram feitas *conference calls* com o mundo inteiro [...] a gente treinou todo mundo via internet [...] (Entrevistado DB3)

Existe sim, se bem que na minha opinião ela pode ser ampliada [...] existe através dos *flash* de segurança e meio ambiente [...] os países emitem os seus e o Grupo emite um [...] eu recebo da Espanha, da Argentina, de vários países [...] este talvez seja o canal de troca de experiência mais constante [...] existe a questão de orientação de forma geral [...] as boas práticas que partem do campo ou de uma atitude local, a gente consegue ver através do *flash* [...] é um jornal [...] existe também a troca informal [...] quando eu tenho dúvidas, eu ligo direto para a França, as vezes eu falo com o pessoal da Argentina [...] do ponto de vista informal, tem mais das pessoas que a gente conhece de forma geral [...] (Entrevistado DB3)

O que a gente tenta fazer é integrar ações e tenta aproveitar experiências [...] tem os indicadores de RH consolidados pela França [...] e aí a gente começa a analisar e depois são colocados que tipo de programas cada um vem fazendo [...] nós temos uma base de dados comum para a área de RH, para postar assuntos, formulários, manuais, políticas que possam ser divididas com os outros integrantes do Grupo, nós temos dentro da nossa intranet, um *link* que a gente pode usar [...] eu posso conversar com qualquer colega da Ásia ou com qualquer integrante do RH de outro país [...] mesmo informal [...] nós temos depois destas reuniões, a gente acaba tendo uma integração muito maior [...] na parte de segurança e qualidade ambiental também [...] eu sei que eles têm pelo menos uma reunião por ano [...] (Entrevistado DB4)

Existe um engajamento que começa pelo presidente, e depois eu creio que não é um assunto que nós decretamos [...] cada vez que eu vou até uma instalação industrial, eu falo sobre este tema [...] e no momento do relatório é que ele fala também do

assunto [...] existe muita coisa informal [...] e a cada número do jornal, existe uma parte sobre desenvolvimento sustentável, e existe um momento mais formal, que é no momento do relatório [...] (Entrevistado DF1)

Estas atividades formais e informais de troca de informação, acabam favorecendo também a sensibilização para o tema. Esta sensibilização parece estar mais centrada nos clientes e colaboradores, até mesmo pelos engajamentos do Grupo (documentos números 4, 5, 6, 7 e 16). No entanto, o entrevistado DF2 ressalta a tentativa de começar a sensibilizar a comunidade através de programas de portas abertas e de jornadas pelo desenvolvimento sustentável que já começam a ser realizadas.

Nós tentamos, constantemente, sensibilizar as pessoas sobre o tema [...] (Entrevistado DF2)

É preciso que a população saiba o que nós fazemos [...] então, nós temos o objetivo de fazer no próximo ano uma jornada de portas abertas, para lhes mostrar o que nós fazemos [...] (Entrevistado DF2)

É claro que nós tentamos sensibilizar as pessoas sobre o tema [...] do porque nós damos tanta importância para a energia [...] lhes explicando que é um negócio do futuro [...] nós tivemos uma jornada nos anos passados, que foi a jornada da inovação [...] no ano passado foi a jornada do desenvolvimento sustentável [...] nós tentamos fazer no site, uma maneira de sensibilizar as pessoas para que isto faça parte de suas ações cotidianas [...] (Entrevistado DF2)

No Brasil, as trocas de informação se dão mais através da publicação de indicadores e de reuniões das áreas de RH e de Segurança e Meio-Ambiente (até mesmo, por não haver uma estrutura formal para o desenvolvimento sustentável). Não há a publicação de um relatório externo com as informações relativas à indicadores ou temas ligados ao desenvolvimento sustentável. Como lembra o entrevistado DB3, a sensibilização para a segurança no trabalho é um dos importantes temas desenvolvidos pela Filial.

Uma é o mês da segurança [...] Março é o mês [...] e além deste período [...] a gente tem também a semana de segurança para atender uma exigência legal que é a semana de acidente do trabalho da CIPA [...] então ela vai desde o gerente que faz a abertura e o encerramento [...] até o filho do funcionário que participa da campanha através de competição de desenho [...] (Entrevistado DB3)

Percebe-se que o Grupo D, assim como fora nos outros Grupos estudados, tem procurado desenvolver algumas atividades ligadas a troca de informações e práticas sobre o desenvolvimento sustentável, além de algumas atividades de sensibilização (conforme foram explicitadas pelos entrevistados e apontadas nos documentos 4, 5, 6, 7 e 16, através de seus engajamentos). O grande número de funcionários, consumidores e comunidades atingidas passam por níveis diferentes de conscientização, ou aprendizagem (*single loop* e *double loop*,

Argyris et Schon, 1996). Assim como nos Grupos A, B e C, um incentivo ainda maior à iniciativas individuais dos funcionários para geração de idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável (BANSAL e ROTH, 2000; ANDERSON e BATEMAN, 2000; RAMUS e STEGER, 2000), seria interessante.

Seja pelas vias formais (jornais, intranet, reuniões, seminários, etc) ou informais (contatos pessoais) as trocas têm se estabelecido conforme sugerem Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004), mesmo que com menos intensidade na Filial brasileira. Assim como nos Grupos A, B e C, percebe-se a complementaridade entre a característica discutida anteriormente (postura empresarial) e a conscientização para o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, o *insight* que emerge aqui vai no mesmo sentido que os *insights* discutidos nos casos anteriores. Sugere-se a continuidade da exploração de mecanismos formais como os que já estão sendo utilizados (realização de seminários mais freqüentes para os integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável nas diversas unidades do mundo e maior exploração destes mecanismos formais na Filial brasileira) além de uma maior exploração de mecanismos informais, incentivando um maior contato pessoal entre os integrantes de áreas ligadas a temática do desenvolvimento sustentável ao redor do mundo (para que os mesmos contactem-se com mais regularidade para tirar dúvidas e trocar idéias). Sugere-se também a criação de projetos na área, que sejam desenvolvidos por equipes internacionais, formadas por integrantes dos diversos países, conforme sugerem Martinez e Jarilo (1989). Assim como já foi sugerido para os outros casos, seria interessante integrar cada vez mais os *stakeholders* (internos e externos, globais e locais) nas atividades de sensibilização, convidando-os para participar de alguns dos seminários, distribuindo aos mesmos os relatórios anuais, dando ênfase aos projetos e indicadores de desenvolvimento sustentável, ou convidando-os para participar de projetos internacionais ou nacionais para ações de desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.40 resume o que vem sendo feito, assim como estes *insights* propositivos.

Níveis	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	
	Observado	Insights propositivos
Matriz/Filial	- Atividades formais (jornais, reuniões, intranet, seminários, etc) e informais para troca de informações e práticas, e para a sensibilização de colaboradores e clientes das Filiais;	- Intensificação de seminários com integrantes das áreas de desenvolvimento sustentável das diversas Filiais e com a participação de alguns <i>stakeholders</i> globais; - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável internacionais com integrantes das diversas Filiais e com a participação de <i>stakeholders</i> globais.
Filial (stakeholders Brasil)	- Atividades de sensibilização mais focadas junto à colaboradores e clientes.	- Intensificação de reuniões no Brasil sobre os projetos de desenvolvimento sustentável com a participação de alguns <i>stakeholders</i> locais; - Desenvolvimento de mais atividade formais, como publicação de relatório de desenvolvimento sustentável nacional, reuniões de sensibilização, etc. - Desenvolvimento de projetos de desenvolvimento sustentável nacionais (Brasil) com a participação de <i>stakeholders</i> locais.

Quadro 8.40 – Elementos observados e *Insights* propositivos relacionados à Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável do Grupo D

8.5.4.4 Considerações finais sobre o Caso do Grupo D

Assim como já foi feito para os Grupos A, B e C, procura-se também explicitar aqui, o fato de que os Grupos desenvolvem estratégias de desenvolvimento sustentável que evoluem ao longo dos anos, variando entre a primazia da dimensão econômica através do referencial financeiro e a “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental. Tendo em vista a complexidade dos projetos e ações que são desenvolvidas pelo Grupo D, esta “equilibragem” se torna muito difícil de ser alcançado, assim como acontece nos demais Grupos estudados. Assim como nos demais, as variações nestas ações e projetos fazem com que o Grupo, as vezes, tenha que privilegiar mais os aspectos financeiros, ligados a dimensão econômica, mas outras vezes, consiga avançar mais em projetos sociais e ambientais que equilibram sua estratégia. Outras vezes, nas diferentes áreas e em diferentes projetos, em um mesmo ano, o Grupo avança para o equilíbrio em alguns projetos e regride em outros.

Na verdade, há este constante “jogo” entre o referencial financeiro e o referencial sustentável, conforme foi proposto por Martinet e Reynaud (2004). Mesmo que o conteúdo dos projetos e ações variem em relação aos Grupo A, B e C, o constante “jogo” entre o

referencial financeiro e referencial sustentável, é apresentado no Quadro 8.41, resumindo algumas características apresentadas no caso do Grupo D.

Temática	Elementos	Referenciais	
		Financeiro	Sustentável
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	No Brasil não existe uma figura específica para o desenvolvimento sustentável, nem em nível corporativo, nem em cada fábrica.	Diretoria de Desenvolvimento Sustentável em nível internacional.
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	O foco dado aos <i>shareholders</i> ainda é o principal vetor de ação do Grupo, seja em nível Internacional, seja no Brasil. Não fica explicitada a divisão de ganhos entre os <i>stakeholders</i> , nem internacionalmente, nem no Brasil.	Alguns projetos voltados principalmente para os clientes e colaboradores.
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	A dimensão econômica ainda se mostra prioritária, seja Internacionalmente, ou no Brasil.	Principalmente através dos indicadores em seus 4 engajamentos, o Grupo insere cada vez mais a discussão do desenvolvimento sustentável no conteúdo de seus objetivos (principalmente, em nível Internacional).
	Postura Empresarial	Valores ligados a primazia da dimensão econômica ainda orientam grande parte do funcionamento da empresa, seja em nível Internacional ou no Brasil.	Valores ligados ao Desenvolvimento Sustentável sendo compartilhados e também incentivados pela alta direção (em nível Internacional e nacional)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Atividades de sensibilização ainda pouco estruturadas, principalmente na Filial brasileira. Não há publicação de relatório externo sobre desenvolvimento sustentável.	Trocas de informações sobre o desenvolvimento sustentável, se dando por vias formais e informais (em nível Internacional e Nacional)

Quadro 8.41 - Transitando entre o referencial financeiro e sustentável nos elementos e características do Grupo D

Assim como já ressaltado no caso dos Grupos A, B e C, o jogo entre o referencial financeiro e o referencial sustentável pode se dar em cada um dos elementos de cada uma das temáticas como entre os temáticas. Novamente aqui, ressalta-se que a tabela revela apenas alguns aspectos do Grupo, em cada uma das temáticas e em cada um dos elementos levantados. O que é considerado como mais ligado à um referencial financeiro neste caso, poderia ser mais ligado à um referencial sustentável em outro caso, dependendo do estágio da empresa em determinado momento. Isto significa que a compreensão do fluxo entre os dois referenciais é o mais importante e irá variar conforme a empresa estudada. Aplica-se aqui, novamente o conceito de dialógica de Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a;

2003b; 2005), através do qual o referencial sustentável e o referencial financeiro são complementares, antagônicos e concorrentes, simultaneamente.

Como feito nos estudos dos casos dos Grupos A, B e C, é interessante também ressaltar aqui, um quadro resumo (Quadro 8.42) com a postura do Grupo em relação à algumas das proposições teóricas ligadas ao desenvolvimento sustentável, que foram comentadas no Capítulo 5. Este Quadro dá um panorama da postura do Grupo, ressaltando a disposição do mesmo de avançar no desenvolvimento de projetos que beneficiem os *stakeholders*.

ELEMENTOS TEORICOS	Matriz/Filial	Filial/Local	AUTORES RÉFÉRÊNCIA
Stakeholders	Engajamento em ações em favor dos <i>stakeholders</i> . Ações pro-ativas e reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Ações mais reativas em relação aos <i>stakeholders</i> .	Steuere <i>et al.</i> (2005)
Governança Empresarial	Divisão de resultados com os principais <i>stakeholders</i> , porém, sem a publicação de tabelas específicas, explicitando como a divisão se dá do ponto de vista financeiro. Diretor Internacional de desenvolvimento sustentável.	Divisão de resultados com os principais <i>stakeholders</i> , mas sem explicitá-la do ponto de vista financeiro. Não existe um responsável pelo desenvolvimento sustentável na Filial brasileira.	Martinet e Reynaud (2004)
	Através do relatório anual e do relatório de desenvolvimento sustentável.	Através do relatório anual.	Mauléon (2005); D’Humières (2005); Ballet (2005)
Ética Empresarial	Característico de um nível prático.	Característico de um nível usual.	Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001)
	Mescla entre postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Mescla entre postura pro-ativa e reativa em relação às leis.	Sharma (2000); Mcdaniel e Rylander (1993)
	Principalmente atividades de sensibilização ligadas à campanhas junto aos funcionários.	principalmente atividades de sensibilização ligadas à campanhas junto aos funcionários.	Fergus e Rowney (2005b)
Aprendizagem Organizacional	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e em <i>single loop</i> .	Variação entre aprendizagens em <i>double</i> e em <i>single loop</i> .	Argyris e Schon (1996)
	Atividades de sensibilização internas.	Atividades de sensibilização internas.	Bansal (2003)
	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Necessidade de desenvolver atividades que encorajem ações individuais em direção ao desenvolvimento sustentável.	Bansal e Roth (2000); Anderson e Bateman (2000) e Ramus e Steger (2000)

Quadro 8.42 - Características do Grupo D, em relação à proposições teóricas sobre desenvolvimento sustentável

Corroborando com o que foi apresentado nos casos dos Grupos A, B e C, seja pelas características observadas, seja pelos *insights* propositivos do pesquisador, foram possíveis fazer algumas relações entre conceitos consagrados na literatura tradicional sobre relação Matriz/Filial e os 5 elementos que emergiram em cada uma das temáticas. Novamente aqui, esta aproximação não se deu no sentido estrito do que era proposto pelos autores, mas através de adaptações deste conceito para a temática do desenvolvimento sustentável. O Quadro 8.43 mostra estas relações.

Elementos	Características	Relações Matriz/Filial - Proposições observadas e adaptadas
Governança Empresarial	Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável	Multinacional Policêntrica e Etnocêntrica - Perlmutter (1984) Mobilidade de pessoas (expandindo para os <i>stakeholders</i>) - Harzing (2001); Edstrom e Galbraith (1977); 1994 e Beddi (2004)
	Divisão de Ganhos entre os diversos Stakeholders	Justiça Procedural (1 - o nível corporativo conhece a situação local dos <i>stakeholders</i> e 2 - o nível corporativo é justo na tomada de decisão na relação com e entre os <i>stakeholders</i>) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
Ética Empresarial	Conteúdo e Fixação de Objetivos	Justiça Procedural (1- a existência de dupla comunicação entre Grupo e <i>stakeholders</i> (locais e globais, internos e externos) no processo de construção da estratégia da Multinacional, 2 - a possibilidade destes <i>stakeholders</i> contestarem legitimamente a visão estratégica do Grupo e 3 - a devida comunicação das estratégias definidas) Kim e Mauborgne (1991; 1993); Taggart (1997); Elis (2000); Taggart (1997); Molm, Takahashi e Peterson (2003)
	Postura Empresarial	Controle e Coordenação pela Cultura Organizacional - Ouchi e Jaeger (1978), Jaeger (1983), Kranias (2000), Baliga e Jaeger (1984), Nohria e Goshal (1994)
Aprendizagem Organizacional	Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável	Trocas formais e informais - Kranias (2001), Martinez e Jarilo (1989), Beddi (2004).

Quadro 8.43 - Relação entre os elementos e características do Grupo D e proposições teóricas sobre a relação Matriz/Filial

Assim, o estudo do caso do Grupo D corrobora com os estudos dos casos dos Grupos A, B e C, explicitando, mais uma vez, o caráter paradoxal e complexo da estratégia de desenvolvimento sustentável (transitando entre os referenciais financeiro e sustentável) e este esforço de integrar, mesmo que as expandindo, algumas propostas teóricas sobre a relação Matriz/Filial. No próximo capítulo é sugerido um *framework* baseado em um conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias, à partir da postura inventiva do pesquisador, aliada ao referencial teórico, às entrevistas feitas juntos *experts* et aos estudos de casos realizados.

PARTE IV – PROPOSIÇÕES, FRAMEWORK ET CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte do trabalho são apresentados os capítulos 9 e 10. No capítulo 9 são discutidas e apresentadas o conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias que formam o *framework* proposto nesta pesquisa. No capítulo 10 são discutidas as considerações finais sobre a pesquisa, destacando como os objetivos específicos foram atendidos e quais são as contribuições e limites da pesquisa.

CAPÍTULO 9 – CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK BASEADO NO CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES

Desde a pesquisa teórica, passando pelas entrevistas junto aos *experts*, até os 4 estudos de caso apresentados, todas as fases da pesquisa desenvolvidas foram complementares e fundamentais para a construção do presente capítulo. Tendo em vista a complementaridade das fontes de informação, e não somente a realização de uma pesquisa comparativa, cada um dos casos estudados teve sua parcela de contribuição, considerando a profundidade das informações obtidas.

Estas diferentes fases da pesquisa permitiram que neste capítulo fossem apresentadas algumas proposições de tipo epistêmicas, conceituais e operatórias (como realizado em COLLIN, 2002; PAYAUD, 2003 e CHTOUROU, 2005), que estão na base da formação de um *framework* (no sentido proposto por PORTER, 1991) para a concepção do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais. Estas proposições são o resultado de um "salto" do pesquisador, ou seja, o pesquisador partiu dos referenciais teóricos mobilizados e do campo empírico (*experts* e estudos de caso) para construí-las, entretanto, elas não são somente a análise cruzada da teoria e do campo empírico, mas também o trabalho inventivo do pesquisador, um trabalho heurístico (CORBEL, DENIS et PAYAUD, 2007). Neste sentido, ressalta-se que as proposições apresentadas aqui têm uma característica genérica e não geral, como salientam Avenier e Schmitt (2007, p.26). Ou seja, “as proposições genéricas, recontextualizadas em função da situação específica na qual elas são mobilizadas, visam fornecer alguns pontos de apoio para os gestores, suscitar a reflexão e a elaboração de questionamentos, assim como, estimular sua inteligência e sua ação criativa.”

De forma mais detalhada, as proposições epistêmicas, conceituais e operatórias constituem, em conjunto, um *framework* no sentido proposto por Porter (1991). As proposições de tipo epistêmico estão em um nível mais fundamental do *framework*, e elas explicitam a estrutura epistêmica de base que permitem a compreensão e a construção das proposições conceituais e operatórias. Estas proposições epistêmicas têm como base a teoria da complexidade, segundo Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), apresentada no Capítulo 6 da Parte 2. As proposições conceituais formam a estrutura teórica do *framework*, coerente com a estrutura epistêmica e resultantes da interação entre os diferentes referenciais teóricos trabalhados durante a pesquisa. Aqui, estas proposições conceituais têm como base a mobilização de referenciais teóricos como Governança

Empresarial (Estrutura do Departamento de Desenvolvimento Sustentável e Divisão de Resultados com os Stakeholders), Ética Empresarial (Fixação e Conteúdo dos Objetivos e Postura Empresarial) e Aprendizagem Organizacional (Sensibilização e Troca de Informações sobre o Desenvolvimento Sustentável). Finalmente, as proposições operatórias são de tipo gerencial. Elas têm como base a estrutura conceitual e epistêmica e são orientadas para a ação dos gestores de Grupos Multinacionais. Os 3 tipos de proposições têm como característica o processo inventivo e criativo do pesquisador. Elas representam o projeto defendido aqui de geração de conhecimento aplicável aos gestores de Grupos Multinacionais.

Assim, na seqüência são apresentadas as proposições epistêmicas, conceituais e operatórias. Elas são construídas e argumentadas de forma à ligar uma com a outra, mostrando suas influências mútuas e a coerência interna entre elas.

9.1 PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS

As proposições epistêmicas propostas aqui são o resultado da confrontação entre teoria (fundamentalmente os princípios propostos por Morin, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), campo empírico e o trabalho inventivo do pesquisador. O objetivo destas proposições epistêmicas é de delimitar e de precisar a estrutura epistêmica que dá a base para as proposições conceituais e operatórias que são apresentadas nas próximas duas seções.

PE1 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar uma relação hologramática entre Matriz/Filial no seu processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável.

A estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais pode ser considerada a partir de uma relação hologramática entre Matriz e Filial. As diferentes Filiais são partes que contribuem para a constituição da Matriz e, ao mesmo tempo, a Matriz tem um importante papel para a constituição de cada Filial. Uma está dentro da outra, constantemente, e dinamicamente. O processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais pode se dar através desta constante relação entre Todo/Parte, formada pela dupla Matriz/Filial.

PE2 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar sua relação com a Sociedade, como uma relação hologramática.

Na verdade, assim como a relação Matriz/Filial, a relação Empresa/Sociedade pode também ser considerada como uma relação hologramática. Esta visão está de acordo com a visão estruturalista proposta por Giddens (1987). A Empresa (neste caso, o Grupo Multinacional) estabelece relações com os diferentes *stakeholders* que compõe a Sociedade. Estas relações podem se dar no nível internacional, com as grandes instituições internacionais, ou no nível local, nos diferentes países que os Grupos Multinacionais desenvolvem suas atividades. Na verdade, os Grupos Multinacionais podem ser vistos como partes que contribuem para a constituição da Sociedade. Ao mesmo tempo, a Sociedade pode também contribuir para a constituição dos Grupos, seja internacionalmente, seja localmente. Existem

imposições vindas de alguns *stakeholders* na Sociedade mas, ao mesmo tempo, existem espaços de liberdade para que as Empresas se desenvolvam e possam também influenciar na Sociedade. Tendo em vista o desenvolvimento sustentável, ganha-se em considerar a Sociedade e os Grupos Multinacionais, em uma constante relação hologramática.

PE3 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar uma relação dialógica entre os referenciais financeiro/sustentável no seu processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável, tanto no nível da relação Sociedade/Empresa, quanto no nível da relação Matriz/Filial.

Na formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais, a relação entre o referencial financeiro e o referencial sustentável é um outro importante elemento a considerar. As estratégias de desenvolvimento sustentável estão ligadas à consideração dos objetivos nas dimensões econômica, ambiental e social. É usual considerar os objetivos econômicos mais associados ao referencial financeiro, e incompatíveis com os objetivos sociais e ambientais. O referencial sustentável é, por vezes, considerado somente como sendo constituído pelos objetivos sociais e ambientais, excluindo os objetivos econômicos. Entretanto, o referencial financeiro é fundamental para a estratégia de desenvolvimento sustentável de um Grupo Multinacional e, ao mesmo tempo, o referencial sustentável pode, por vezes, ser também formador do referencial financeiro. Na verdade, financeiro e sustentável são por vezes antagônicos, por vezes concorrentes e por vezes complementares. Um não se reduz ao outro. Eles estão em constante "tensão". Os Grupos Multinacionais ganham em considerar esta relação dialógica entre financeiro/sustentável, em cada um dos dois níveis destacados na primeira e na segunda proposição, ou seja, Matriz/Filial e Sociedade/Empresa. Considerar os referenciais financeiro e sustentável de forma dialógica favorece uma atitude de constante "equilibragem"⁸⁶, no nível Matriz/Filial (na definição dos objetivos das duas entidades) e no nível Sociedade/Empresa (na relação com os principais *stakeholders* internacionais e locais), entre estes dois referenciais, algo a ser buscado por Grupos Multinacionais.

⁸⁶ No sentido de "équilibrage" utilizado no Francês. Dá uma noção de pesos diferentes, em constante modificação durante o tempo, e conforme a situação. Não está associado a idéia tradicional de "equilibragem", em que o mesmo peso é dado para todos os lados ou dimensões envolvidos.

PE4 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar uma relação dialógica entre deliberação/emergência no seu processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável, no nível da relação Matriz/Filial.

Mais que esta relação dialógica entre os referenciais financeiro e sustentável, destacada na proposição anterior, no nível Matriz/Filial, as constantes deliberações e emergências são também importantes elementos à considerar. Entre a Matriz e a Filial, as deliberações e emergências podem ser gerenciadas em conjunto, considerando o caráter de mudança da formação da estratégia dos Grupos. Na verdade, os Grupos Multinacionais ganham em considerar estas deliberações e emergências de forma antagônica, complementar e concorrente, ao mesmo tempo, de forma dinâmica e contínua. Não se trata de um estar dentro do outro ou dos dois serem simplesmente somados para formar um terceiro. É justamente através dos ajustamentos contínuos entre as deliberações e as emergências entre Matriz/Filial que pode se formar a estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais.

PE5: Os Grupos Multinacionais ganham em considerar os circuitos retroativos ativados pelas relações entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial.

- a) PE5a : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar os circuitos retroativos ativados pela pressão exercida pelos stakeholders internacionais e locais sobre sua estratégia de desenvolvimento sustentável.*
- b) PE5b : Os stakeholders globais ganham em considerar os circuitos retroativos ativados pela pressão exercida pelos Grupos Multinacionais sobre sua estratégia, no que concerne o desenvolvimento sustentável.*
- c) PE5c : As Filiais ganham em considerar os circuitos retroativos ativados pelas indicações da Matriz sobre sua estratégia de desenvolvimento sustentável local.*
- d) PE5d : A Matriz ganha em considerar os circuitos retroativos ativados pelas indicações das Filiais sobre sua estratégia de desenvolvimento sustentável.*

Considerar os níveis Sociedade/Empresa e Matriz/Filial de forma hologramática e, também, que nestes níveis se produzem relações dialógicas entre os referenciais financeiro e sustentável e entre as deliberações e as emergências, implica na consideração de constantes circuitos retroativos para "retro-alimentar" estas relações.

Como explicita PE5a os *stakeholders* globais e locais fazem, constantemente, pressão sobre os Grupos Multinacionais para a realização de modificações na estratégia de desenvolvimento sustentável destes Grupos. Considerar os circuitos retroativos significa aceitar a constante correção de sua estratégia de desenvolvimento sustentável a partir da pressão vinda dos *stakeholders* internacionais e locais. Estas correções permitem aprendizagens que podem conduzir à melhorias contínuas.

As proposições PE5b,c,d explicitam também esta noção de correção por retroação. A proposição PE5b propõe a consideração de correções contínuas da estratégia dos *stakeholders* a partir de deliberações e emergências vindas dos Grupos Multinacionais. A proposição PE5c propõe a consideração de correções contínuas da estratégia das Filiais a partir das deliberações e emergências vindas da Matriz. Já a proposição PE5d propõe a consideração de correções contínuas da estratégia da Matriz a partir das deliberações e emergências vindas das Filiais. Na verdade, aqui está a constante noção de aprendizagem, que tem como consequência a correção da estratégia, a partir das deliberações e das emergências e/ou das imposições. Estes circuitos retroativos ajudam no desenvolvimento da relação dialógica entre os referenciais financeiro e sustentável, na relação hologramática entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial.

PE6 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar os circuitos recursivos entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial, através de esquemas mentais e de representações de mundo feitas pelos indivíduos que deles fazem parte.

Mais que retroativo, como apresentado nas últimas proposições, o desenvolvimento da relação dialógica entre os referenciais financeiro e sustentável na relação hologramática entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial é também ativado por circuitos recursivos. Mais que correções, os circuitos recursivos indicam co-produção. Neste sentido, a proposição PE6 explicita a co-produção entre Sociedade e Empresa, ou seja, as imposições da Sociedade são produzidas e produtoras também das iniciativas da Empresa, vindas de seus espaços de liberdade. No mesmo sentido, a proposição PE6 explicita também a co-produção entre Matriz e Filial, ou seja, as deliberações e emergências da Matriz são produzidas e produtoras de imposições e de emergências das Filiais. Na verdade, existem trocas contínuas entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial. Os circuitos recursivos vão além dos circuitos retroativos dando um caráter de constante re-organização à estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais.

PE7 : Os Grupos Multinacionais ganham em considerar o processo de formação de suas estratégias de desenvolvimento sustentável de forma auto-eco-re-organizativa, a partir das deliberações/emergências da Matriz e das Filiais (auto), das imposições da Sociedade (eco), se reorganizando constantemente durante o tempo.

Esta proposição consolida a noção de longo prazo para a estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais. A relação dialógica entre os referenciais financeiro e sustentável está no centro da relação hologramática entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial. Ao mesmo tempo, os circuitos retroativos e recursivos se baseiam na relação dialógica entre deliberação e emergência, e nas imposições, para ativar esta relação dialógica entre os referenciais financeiro e sustentável que se dá na formação da relação hologramática entre Matriz/Filial e Sociedade/Empresa. Este movimento contínuo faz da estratégia de desenvolvimento sustentável um processo de auto-eco-re-organização. A estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais se auto-organiza através dos circuitos retroativos e recursivos entre a Matriz e as Filiais. Ela se eco-organiza através dos circuitos retroativos e recursivos entre Sociedade e Empresa. Finalmente, ela se re-organiza pela mudança contínua. Desta forma, considerar a estratégia de desenvolvimento sustentável de forma auto-eco-re-organizativa significa considerá-la no longo prazo, em constante mudança, se re-organizando sempre.

A Figura 9.1 mostra, de forma esquemática, as relações entre as diferentes proposições epistêmicas para a concepção do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais. Destaca-se que o objetivo desta figura é de dar maior inteligibilidade às proposições epistêmicas apresentadas. Reconhece-se a dificuldade de representar em uma figura, a complexidade explicitada nas proposições.

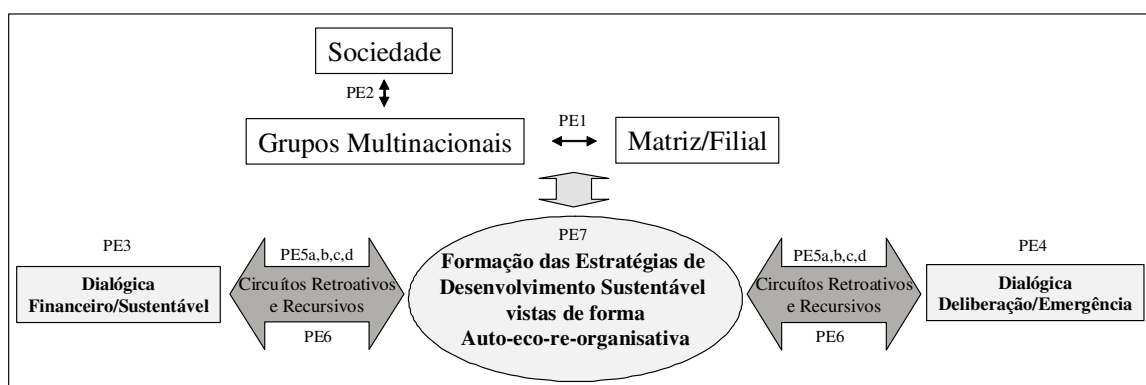


Figura 9.1 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas

9.2 PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS

As proposições conceituais propostas aqui, assim como as proposições epistêmicas, são o resultado da confrontação entre teoria, campo empírico e o trabalho inventivo do pesquisador. O objetivo destas proposições conceituais é de delimitar e de precisar a estrutura conceitual que dá a base para as proposições operatórias que são apresentadas na próxima seção. Destaca-se que a argumentação de cada uma das proposições conceituais foi feita buscando mostrar as influências mútuas das proposições conceituais entre elas e com as proposições epistêmicas.

PC1 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar uma estrutura de desenvolvimento sustentável que favoreça as relações com os principais *stakeholders* internacionais e locais.

Uma estrutura flexível, que permita os contatos constantes com os *stakeholders* internacionais e locais, pode ser buscada pelos Grupos Multinacionais. Privilegiar os espaços comuns e de encontro pode favorecer as interações buscadas por PE5a,b e PE6, ativando a relação entre Sociedade e Empresa (buscada por PE2) através da “equilibragem” entre os objetivos financeiros e sustentáveis (PE3). Tal estrutura pode favorecer uma constante eco-reorganização da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo, como buscado por PE7.

PC2 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar uma estrutura de desenvolvimento sustentável que favoreça as relações entre os empregados, da Matriz e da Filial, engajados com o desenvolvimento sustentável.

Da mesma forma que em PC1, uma estrutura flexível pode favorecer os constantes contatos entre os empregados da Matriz e da Filial. Também aqui, os espaços comuns e de encontros podem favorecer as interações (deliberações/emergências – PE4) buscadas por PE5c,d e PE6, ativando a relação entre a Matriz e a Filial (buscada por PE1) através da “equilibragem” entre os objetivos financeiros e sustentáveis (PE3). Tal estrutura pode favorecer uma constante auto-re-organização da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo, complementando PC1.

PC3 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar uma "equilibragem" na divisão de seus resultados financeiros entre projetos que favoreçam seus principais *stakeholders* internacionais e locais, e os lucros gerados aos *shareholders* internacionais e locais.

Tal estrutura buscada em PC1 e PC2 pode criar as condições para a definição dos principais *stakeholders* a serem favorecidos na divisão de resultados financeiros do Grupo. A “equilibragem” entre a distribuição de lucros aos *shareholders* e o investimento em favor de projetos aos *stakeholders* (PE3) favorece uma relação de engajamento entre Sociedade e Empresa, como buscado por PE2. As aprendizagens resultantes desta “equilibragem” podem permitir correções na distribuição dos resultados financeiros (PE5a,b) e constantes re-organizações (PE7).

PC4 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar lucros de longo prazo aos *shareholders*, que sejam conseqüentes da realização de projetos de longo prazo em favor dos *stakeholders* internacionais e locais.

Esta "equilibragem" entre a distribuição de lucros aos *shareholders* e o investimento em favor dos projetos aos *stakeholders* (PE3) pode favorecer também a noção de co-produção e de longo prazo. Os projetos de longo prazo em favor dos *stakeholders* podem valorizar o Grupo e gerar lucros de longo prazo aos *shareholders*. Estes lucros de longo prazo podem também re-alimentar a necessidade de desenvolvimento de projetos de longo prazo em favor dos *stakeholders*. Esta co-produção entre os lucros de longo prazo aos *shareholders* e de projetos de longo prazo em favor dos *stakeholders* (PE6) se dá a partir de uma re-organização contínua da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos (PE7), favorecendo a relação entre Sociedade e Empresa (PE2).

PC5 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar objetivos de desenvolvimento sustentável construídos e periodicamente melhorados a partir das trocas feitas entre suas próprias intenções de ação e as demandas dos *stakeholders* internacionais e locais.

Uma "equilibragem" entre os objetivos previstos internamente e as imposições dos *stakeholders* internacionais e locais pode também favorecer as relações entre a Sociedade e a Empresa, como buscado por PE2. Uma estrutura flexível como proposta em PC1 pode

estimular a correção de enganos (PE5a,b) e as co-produções (PE6) que favorecem a “equilibragem” dos objetivos, de forma eco-re-organizativa (PE7), durante o tempo.

PC6 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar objetivos de desenvolvimento sustentável construídos e periodicamente melhorados através das trocas de experiências entre Matriz e Filial.

No mesmo sentido proposto em PC5, uma "equilibragem" entre os objetivos pensados pela Matriz (resultado de deliberações e emergências – PE4) e os objetivos pensados pela Filial (resultado de deliberações e emergências – PE4) pode favorecer as relações entre Matriz e Filial, como buscado por PE1. Aqui também, uma estrutura flexível como proposta em PC2 pode estimular as correções de enganos (PE5c,d) e as co-produções (PE6) que favorecem, durante o tempo, de forma auto-re-organizativa (PE7), a “equilibragem” dos objetivos.

PC7 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar uma política estratégica de desenvolvimento sustentável transparente e de longo prazo que permita uma “equilibragem” e uma constante evolução na gestão dos interesses dos *stakeholders* internacionais e locais.

Em termos de postura, buscar uma política de desenvolvimento sustentável de longo prazo e transparente pode facilitar as interações com os *stakeholders* (PE2, PE5a,b e PE6a), justificando a forma de dividir os resultados financeiros com os mesmos (buscada por PC3 e PC4), e permitindo avançar durante o tempo na “equilibragem” dos objetivos sustentáveis (PE3). A transparência e o longo prazo na política de desenvolvimento sustentável dos Grupos podem também favorecer uma "equilibragem" na definição dos objetivos entre suas próprias intenções de ação e as demandas dos *stakeholders* internacionais e locais, como buscado por PC5.

PC8 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar espaços de diálogo sobre o desenvolvimento sustentável com os *stakeholders* internacionais e locais, de forma a favorecer as trocas de informação, a apropriação, a correção, a legitimação e a evolução dos projetos.

Uma estrutura flexível como buscada em PC1 pode favorecer a preservação de espaços de diálogo sobre o desenvolvimento sustentável com os *stakeholders* internacionais e locais (PE2). Estes espaços podem abrir oportunidades para a troca de informação com os *stakeholders* (PE5a,b e PE6), a apropriação das proposições (PE5a,b e PE6), a correção de enganos (PE5a,b), a legitimação das proposições (PE6) e a evolução das proposições durante o tempo, de forma a constantemente eco-re-organizar (PE7) a estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos. A criação dos espaços de diálogo ligadas à postura de transparência e de longo prazo buscadas em PC7 pode ajudar na construção de objetivos da forma buscada em PC5.

PC9 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar espaços de diálogo sobre o desenvolvimento sustentável entre a Matriz e as Filiais, de forma a favorecer as trocas de informação, a apropriação, a correção, a legitimação e a evolução de projetos.

Da mesma forma que na proposição PC8, uma estrutura flexível como buscada em PC1 pode favorecer espaços de diálogo sobre o desenvolvimento sustentável entre os empregados da Matriz e da Filial (PE1). Assim como em PC8, estes espaços podem abrir oportunidades para as trocas de informação entre a Matriz e as Filiais (PE5c,d e PE6), a apropriação das proposições (PE5c,d e PE6), a correção de enganos (PE4c,d), a legitimação das proposições (PE6) e a evolução durante o tempo, de forma a constantemente auto-re-organizar (PE7) a estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos. A criação destes espaços de diálogo pode ajudar na construção dos objetivos da forma buscada em PC6.

PC10 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar atividades de sensibilização e formação para o desenvolvimento sustentável, periódicas e renovadas pela experiência vivida junto aos *stakeholders* internacionais e locais.

As atividades de sensibilização e de formação sobre o desenvolvimento sustentável junto aos *stakeholders* podem favorecer as interações (PE5a,b e PE6) entre Sociedade e Empresa (PE2) e também a "equilibragem" entre objetivos financeiros e sustentáveis como buscado em PE3 e PC5 ou da divisão de resultados como buscado em PC3 e PC4. A realização periódica destas atividades de sensibilização pode ajudar na legitimação e consolidação (PC8) de uma postura de longo prazo orientada ao desenvolvimento sustentável. Além disso, uma estrutura flexível como buscada em PC1 pode favorecer as experiências

vividas pelos empregados do Grupo junto dos *stakeholders*. Esta experiência pode favorecer as correções (PE5a,b) que permitem a renovação das atividades de sensibilização, conduzindo um processo de constante eco-re-organização (PE7).

PC11 : A Matriz ganha em preservar atividades de sensibilização e de formação sobre o desenvolvimento sustentável, periódicas e continuamente renovadas pela experiência vivida junto das Filiais.

No mesmo sentido que em PC10, as atividades de sensibilização e de formação sobre o desenvolvimento sustentável junto das Filiais pode favorecer as interações (PE5c,d e PE6) entre a Matriz e as Filiais (PE1) e também a “equilibragem” entre os objetivos financeiros e sustentáveis como buscado em PE3 e PC6. Uma estrutura flexível como buscada em PC1 pode favorecer as experiências vividas entre os empregados da Matriz e da Filial. Esta experiência pode favorecer possíveis correções (PE5c,d) que permitam renovações nas atividades de sensibilização, conduzindo à um processo de constante auto-re-organização (PE7).

PC12 : Os Grupos Multinacionais ganham em preservar a remuneração dos gestores a partir da "equilibragem" entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais.

Na verdade, todas as outras proposições conceituais ligadas à estrutura (PC1 e PC2), à divisão de resultados financeiros com os *stakeholders* (PC3 e PC4), aos objetivos (PC5 e PC6), à postura da empresa (PC7), ao diálogo (PC8 e PC9) e à sensibilização (PC10 e PC11) ganham sentido e coerência a partir de um sistema de remuneração dos gestores que considere as dimensões econômica, social e ambiental. Todas as outras recomendações podem ser insuficientes com um sistema de remuneração que continue a privilegiar somente os resultados financeiros obtidos. A “equilibragem” entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais buscada na noção de dialógica entre financeiro/sustentável (PE3) deve ser considerada para o estabelecimento de um sistema de remuneração que seja dinâmico e flexível e que leve em conta uma estratégia engajada com o desenvolvimento sustentável, como buscado aqui.

A Figura 9.2 complementa a Figura 9.1, adicionando as relações entre as proposições conceituais (internamente) e com as proposições epistêmicas, para a concepção do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais.

Destaca-se novamente que o objetivo desta figura é de dar uma maior inteligibilidade às proposições epistêmicas e conceituais apresentadas. Reconhece-se novamente a dificuldade de representar em uma figura, a complexidade buscada pelas proposições.

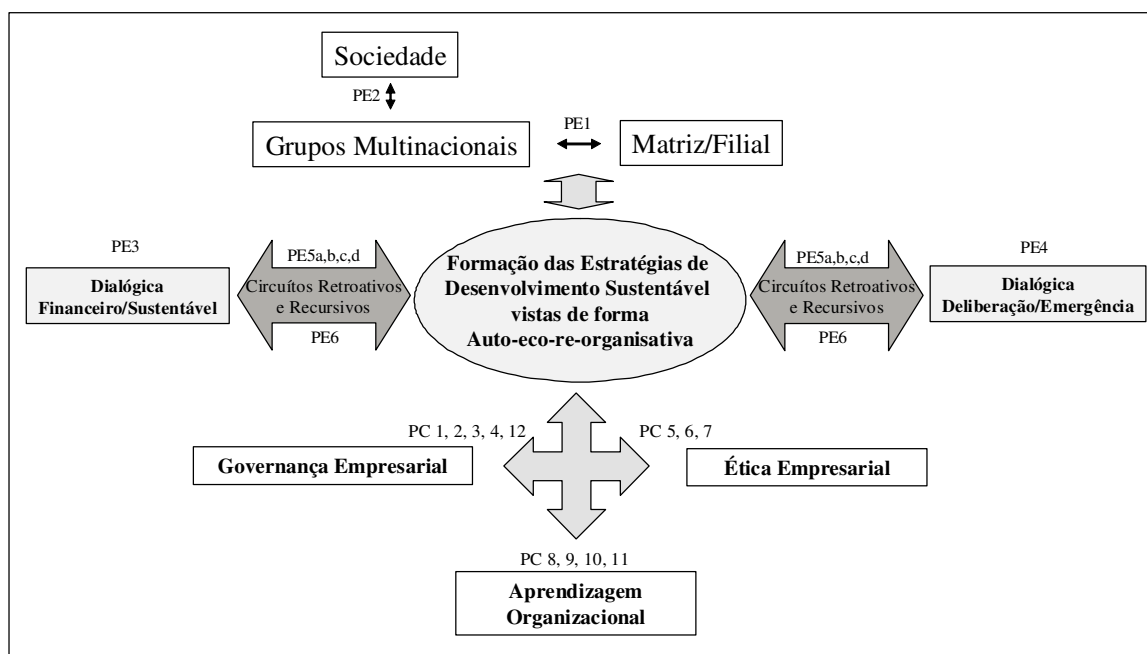


Figura 9.2 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas e Conceituais

9.3 PROPOSIÇÕES OPERATÓRIAS

As proposições operatórias são também o resultado da combinação entre teoria, campo empírico e a postura inventiva do pesquisador. Elas são de tipo "gerencial" e têm por objetivo sugerir ações para os gestores dos Grupos Multinacionais. Destaca-se que a argumentação de cada uma das proposições operatórias foi feita, tentando mostrar as influências mútuas das proposições operatórias entre elas e com as proposições conceituais e epistêmicas. Elas têm como base as três temáticas que emergiram durante a pesquisa : Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional.

9.3.1 Governança Empresarial

Os Grupos Multinacionais ganham se suas estratégias de desenvolvimento sustentável levam em conta algumas características ligadas a Governança Empresarial. Seguindo os dois elementos ligados à Governança Empresarial que emergiram dos estudos de caso realizados, destacam-se algumas proposições operatórias ligadas a estrutura de desenvolvimento sustentável nos Grupos Multinacionais e ligadas a divisão de resultados financeiros entre os diferentes *stakeholders*.

PO1 : Os Grupos Multinacionais ganham em criar um departamento de desenvolvimento sustentável na Matriz e em cada Filial, com a função de acumulação de informação, de formulação e de implementação de projetos ligados ao desenvolvimento sustentável.

A criação de um departamento de desenvolvimento sustentável na Matriz e em cada Filial pode ajudar os Grupos Multinacionais a ter uma estrutura que favoreça os contatos com os *stakeholders* internacionais e locais, e mesmo entre os responsáveis internos pelo desenvolvimento sustentável no Grupo, como buscado em PC1 e PC2. Além disso, uma estrutura bem definida na Matriz e na Filial pode favorecer também a criação de espaços de diálogo interno e com os *stakeholders* internacionais e locais, permitindo as trocas de

informação buscadas em PC8 e PC9. Estas trocas favorecem a definição de objetivos mistos buscados em PC5 e PC6 e as atividades de sensibilização buscadas em PC10 e PC11.

PO2 : Os Grupos Multinacionais ganham em criar a figura de embaixador de desenvolvimento sustentável em cada uma de suas unidades operacionais (lojas, indústrias, etc.).

A criação da figura de embaixador de desenvolvimento sustentável pode permitir a disseminação deste conceito nos níveis mais operacionais dos Grupos Multinacionais, localmente, favorecendo a sensibilização dos empregados internos e dos *stakeholders* locais como buscado em PC10 e PC11. Além disso, este embaixador pode favorecer a coleta de informações junto dos empregados de nível operacional e dos *stakeholders* locais para facilitar a definição de objetivos mistos buscados em PC5 e PC6. As trocas de informação entre os embaixadores de cada unidade e os responsáveis pelo desenvolvimento sustentável na estrutura de cada Filial (buscado em PO1) podem favorecer a apropriação, a correção, a legitimação e a evolução dos projetos ligados ao desenvolvimento sustentável (buscado em PC8 e PC9).

PO3 : Os Grupos Multinacionais ganham em criar um comitê de desenvolvimento sustentável, transversal entre os diferentes departamentos, internacionalmente e em cada Filial.

No nível da Matriz, uma composição a partir do Diretor de desenvolvimento sustentável e dos representantes dos diversos departamentos e, no nível da Filial, uma composição a partir do responsável pelo desenvolvimento sustentável na estrutura local, dos embaixadores de desenvolvimento sustentável das unidades operacionais e dos representantes dos diversos departamentos, pode ser buscada, legitimando a estrutura sugerida em PC1 e PC2 e, mais especificamente, sugerida em PO1 e PO2. A criação deste comitê de desenvolvimento sustentável na Matriz e em cada Filial pode favorecer a sensibilização dos empregados internos de outros departamentos (marketing, recursos humanos, finanças, produção, logística, etc) como buscado em PC10 e PC11 e facilitar as trocas de informação buscadas em PC8 e PC9.

PO4 : Os Grupos Multinacionais ganham ao convidarem os representantes dos principais *stakeholders* para participar de seus comitês de desenvolvimento sustentável.

A proposição PO4 é detalhada em sub-proposições ligadas à relação entre Sociedade/Empresa e Matriz/Filial.

PO4a : Os Grupos Multinacionais ganham em convidar um representante dos principais *stakeholders* internacionais à participar de seu comitê de desenvolvimento sustentável internacional.

O convite a um representante dos principais *stakeholders* internacionais para fazer parte do comitê de desenvolvimento sustentável internacional de Grupos Multinacionais pode complementar a composição sugerida em PO3 e favorecer a definição mista de objetivos, como buscado em PC5. Além disso, esta participação pode favorecer os espaços de troca de informação, de apropriação, de correção, de legitimação e de evolução dos projetos buscados em PC8, podendo resultar em uma maior transparência e confirmação de uma visão de longo prazo (buscada em PC7) e em uma oportunidade de sensibilização periódica e continuamente renovada como buscada em PC10.

PO4b : As Filiais ganham em convidar um representante dos principais *stakeholders* locais para participar de seu comitê de desenvolvimento sustentável.

Este mesmo convite, feito no nível da Filial, pode também complementar a composição sugerida em PO3 e também favorecer a definição mista de objetivos buscados em PC5. Os espaços de troca de informação, de apropriação, de correção, de legitimação e de evolução de projetos buscados em PC8 são favorecidos no nível local, podendo melhorar a transparência e a percepção de uma visão de longo prazo em cada contexto local da Filial (buscado em PC7). Assim como em PO4a, esta participação pode significar uma oportunidade de sensibilização periódica e continuamente renovada dos *stakeholders* locais e dos empregados da empresa, como buscado em PC10.

PO5 : Os Grupos Multinacionais ganham em estimular a avaliação de seus projetos em favor dos *stakeholders* internacionais e locais, de forma a fazer correções e melhorias periódicas.

A avaliação contínua dos projetos em favor dos principais *stakeholders* internacionais e locais pode favorecer a manutenção dos projetos que, no longo prazo, sejam também interessantes para a geração de lucros aos *shareholders*, como buscado em PC4. A participação dos representantes dos principais *stakeholders* internacionais e locais nos comitês de desenvolvimento sustentável, como sugerido em PO4a,b, pode favorecer a legitimação (buscada em PC8) desta reavaliação contínua dos projetos e assegurar uma postura de transparência (buscada em PC7) junto dos *stakeholders* internacionais e locais.

PO6 : Os Grupos Multinacionais ganham, em transparência e legitimidade, ao publicar anualmente como se dá a evolução da divisão de resultados financeiros com os diferentes *stakeholders*, tanto no nível internacional quanto no nível local, em cada Filial.

A publicação, internacionalmente e localmente em cada Filial, da evolução da divisão de resultados financeiros com os diferentes *stakeholders* pode assegurar uma percepção de Grupo transparente e de uma política de longo prazo, junto da Sociedade, como buscado em PC7. Além disso, a publicação desta evolução pode assegurar aos *shareholders* a "equilibragem" na divisão dos resultados através de projetos que favoreçam os *stakeholders*, como buscado em PC3.

9.3.2 Ética Empresarial

Os Grupos Multinacionais ganham se suas estratégias de desenvolvimento sustentável levem em conta alguns aspectos ligados à Ética Empresarial. Seguindo os dois elementos ligados à Ética Empresarial que emergiram dos estudos de caso realizados, destacam-se algumas proposições operatórias ligadas ao conteúdo e fixação dos objetivos e a postura empresarial.

PO7 : Os Grupos Multinacionais ganham em reavaliar, anualmente, seus objetivos de desenvolvimento sustentável, no nível internacional e no nível de cada Filial, procurando uma "equilibragem" entre as dimensões econômica, social e ambiental, em cada contexto.

A reavaliação anual dos objetivos de desenvolvimento sustentável pode favorecer a definição mista de objetivos (buscada em PC5 e PC6) nos Grupos Multinacionais, a partir da oportunidade de constante mudança, tendo em vista as novas demandas. A pesquisa pela “equilibragem” pode ser favorecida por uma estrutura de desenvolvimento sustentável bem definida (buscada em PO1, PO2 e PO3) e pela participação contínua dos principais *stakeholders* internacionais e locais na estrutura de decisão (buscada em PO4a,b). Os espaços de diálogo (buscados em PC8 e PC9) e as atividades de sensibilização (buscadas em PC10 e PC11) podem também favorecer a pesquisa por esta “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental, através da aprendizagem contínua.

PO8 : Os Grupos Multinacionais ganham em favorecer a definição de objetivos de desenvolvimento sustentável, internacionalmente e localmente em cada Filial, incorporando (“equilibragem” com seus próprios interesses) os interesses dos principais *stakeholders* internacionais e locais.

A "equilibragem" na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável, internacionalmente e nas Filiais, pode favorecer uma política estratégica de longo prazo dos Grupos Multinacionais, como buscada em PC7. A busca pela “equilibragem” entre as dimensões econômica, social e ambiental sugerida em PO7 pode ser estimulada e mesmo facilitada pela incorporação dos interesses dos *stakeholders* internacionais e locais nos objetivos. Além disso, os espaços de diálogo (buscado em PC8 e PC9), as atividades de sensibilização (buscado em PC10 e PC11) e a participação contínua dos principais *stakeholders* internacionais e locais na estrutura de decisão (buscado em PO4a,b) podem também favorecer a incorporação dos interesses dos *stakeholders*, na definição dos objetivos dos Grupos Multinacionais.

PO9 : Os Grupos Multinacionais ganham em favorecer a definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável, internacionalmente e localmente em cada Filial, respeitando os interesses globais e simultaneamente os interesses de cada Filial e mesmo de cada unidade operacional (lojas, indústrias, etc).

Mais que considerar a definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável em uma "equilibragem" entre as dimensões econômica, social e ambiental (buscada em PO7) e em

uma "equilibragem" entre os interesses dos principais *stakeholders* internacionais e locais (buscado em PO8), os Grupos Multinacionais ganham também em respeitar os interesses globais, de cada Filial e da cada unidade operacional. Uma estrutura interna bem definida (como buscado em PC1, PO1, PO2 e PO3) pode favorecer o respeito destes diferentes níveis de interesse internos. Os espaços de diálogo entre Matriz e Filial (buscado em PC9) e a evolução periódica dos objetivos através da troca de experiências entre Matriz e Filial (buscado em PC6) podem também favorecer o respeito a estes diferentes níveis de interesse internos.

PO10 : Os Grupos Multinacionais ganham em publicar, anualmente, um relatório de desenvolvimento sustentável, internacional e local em cada Filial, mostrando sua transparência na direção de um projeto de longo prazo.

A publicação de um relatório de desenvolvimento sustentável anual, internacionalmente e localmente em cada Filial, pode favorecer a percepção de transparência e de visão de longo prazo (como buscado em PC7) junto à Sociedade. Estes relatórios podem facilitar os espaços de diálogo sobre desenvolvimento sustentável internamente e com os *stakeholders* internacionais e locais (buscado em PC8 e PC9) e além disso, eles podem servir também como uma das ferramentas de sensibilização (buscado em PC10 e PC11). Além disso, estes relatórios podem ser o espaço de publicação da evolução na divisão dos resultados financeiros com os principais *stakeholders* (buscado em PC3 e PO6). Eles podem ser o espaço para apresentar e legitimar a "equilibragem" dos objetivos, entre as dimensões econômica, social e ambiental (buscada em PO7), entre os interesses dos *stakeholders* (buscado em PO8) e entre Matriz, Filial e unidades operacionais (buscado em PO9).

PO11 : Os Grupos Multinacionais ganham em estimular a participação dos principais gestores, em nível internacional e em cada Filial, na definição da política de desenvolvimento sustentável dos Grupos.

A participação da alta direção na definição da política de desenvolvimento sustentável do Grupo pode favorecer a definição de uma estrutura bem definida para o desenvolvimento sustentável, nos diversos níveis internos (como buscado em PC1, PC2, PO1, PO2, PO3 e PO4a,b). Esta participação pode assegurar uma "equilibragem" na definição dos objetivos (buscado em PO7, PO8 e PO9) seja em nível interno no Grupo (buscado em PC6), seja com

os *stakeholders* (buscado em PC5). Ela pode assegurar também a "equilibragem" na divisão de resultados financeiros entre *shareholders* e *stakeholders* (buscado em PC3 e PC4) e as trocas de informação buscadas em PC8 e PC9. Ela pode assegurar e ser assegurada pelas atividades de sensibilização buscadas em PC10 e PC11. Enfim, esta participação pode ser assegurada pela definição de um sistema de remuneração misto como buscado em PC12. Na verdade, a participação da alta direção pode significar a legitimação interna para a política de desenvolvimento sustentável do Grupo e estes gestores podem assumir um papel de porta-vozes de uma política transparente e de longo prazo (como buscado em PC7) dos Grupos.

PO12 : Os Grupos Multinacionais ganham em ajudar, estimular e exigir dos principais *stakeholders* (internacionais e locais) à também desenvolverem uma postura orientada para o desenvolvimento sustentável.

Mais que formar uma estratégia de desenvolvimento sustentável internamente, os Grupos Multinacionais podem também ajudar, estimular e exigir uma mesma postura dos principais *stakeholders* em nível internacional e local. Na verdade, uma estrutura que permita a interação (como buscado em PC1 e PO4a,b), a troca de informação (como buscado em PC8 e PO8) e as atividades de sensibilização (como buscado em PC10) entre empresa e os principais *stakeholders*, pode favorecer o estímulo aos *stakeholders*, buscando à também lhes engajar em uma orientação para o desenvolvimento sustentável.

9.3.3 Aprendizagem Organizacional

Os Grupos Multinacionais ganham se suas estratégias de desenvolvimento sustentável levarem em conta alguns aspectos ligados à Aprendizagem Organizacional. Seguindo o elemento ligado à Aprendizagem Organizacional que emergiu dos estudos de caso realizados, destacam-se algumas proposições operatórias ligadas a sensibilização e troca de informações sobre desenvolvimento sustentável.

PO13 : Os Grupos Multinacionais ganham em estimular a realização de seminários, em nível internacional (com os responsáveis de desenvolvimento sustentável de cada Filial e com os principais *stakeholders* internacionais) e no nível local (com os embaixadores de

desenvolvimento sustentável de cada unidade operacional e com os *stakeholders* locais), para a troca de experiências em projetos ligados ao desenvolvimento sustentável.

A realização de seminários internacionais e locais pode favorecer a "equilibragem" na definição dos objetivos (como buscado em PC5, PC6, PO7, PO8 e PO9) a partir da possibilidade de troca de experiências e de projetos. Eles podem favorecer também a avaliação e correção de projetos em favor dos *stakeholders* (como buscado em PO5 e PC4) e o estímulo aos principais *stakeholders* internacionais e locais à se engajarem à uma orientação para o desenvolvimento sustentável (como buscado em PO12). Estes seminários podem se tornar uma forma de abrir os espaços de diálogo buscados em PC8 e PC9 e de sensibilizar de forma continuada (como buscado em PC10 e PC11) os empregados e os *stakeholders* participantes.

PO14 : Os Grupos Multinacionais ganham em estimular a troca de relatórios de desenvolvimento sustentável entre as Filiais e também, sua distribuição para os principais *stakeholders* internacionais e locais.

A troca de relatórios de desenvolvimento sustentável entre as Filiais e também, sua distribuição para os principais *stakeholders* internacionais e locais seria uma consequência de seu desenvolvimento e publicação anual, como buscado em PO10. Esta troca de relatórios pode também abrir os espaços de diálogo buscados em PC8 e PC9 e sensibilizar de forma continuada (como buscado em PC10 e PC11) os empregados e os *stakeholders* que recebem os relatórios. Além disso, a troca de relatórios pode servir de base para as discussões realizadas nos seminários sugeridos em PO13.

PO15 : Os Grupos Multinacionais ganham em criar na rede intranet um espaço específico para troca de informações entre os responsáveis pelo desenvolvimento sustentável em nível internacional e local.

Assim como os seminários (sugerido em PO13) e a troca de relatórios de desenvolvimento sustentável (sugerido em PO14), a criação de uma rede intranet pode também abrir os espaços de diálogo buscados em PC8 e PC9 e sensibilizar de forma continuada (como buscado em PC11) os empregados participantes. A rede intranet pode se tornar uma ferramenta dinâmica, na qual os projetos, idéias e comentários podem ser trocados

sem regras hierárquicas, mas a partir de similaridades e de interesses comuns entre Matriz, Filial e unidades operacionais, criando uma rede de *benchmarking* em desenvolvimento sustentável.

PO16 : Os Grupos Multinacionais ganham em estimular a realização de avaliação periódica das reuniões de sensibilização junto aos principais *stakeholders* internacionais e locais e junto aos funcionários, no nível internacional e no nível local.

A realização de reuniões de sensibilização periódicas junto dos principais *stakeholders* internacionais e locais pode favorecer seu engajamento com uma orientação para o desenvolvimento sustentável, como buscado em PO12. Esta sensibilização pode ser feita durante os comitês de desenvolvimento sustentável internacionais e locais (como aconselhado em termos de estrutura em PC1, PC2 e através de PO4a,b) e também durante os seminários sugeridos em PO13. A criação de outros espaços de diálogo como buscado em PC8 e PC9 pode também favorecer esta sensibilização dos *stakeholders* internacionais e locais e dos empregados internos (buscado em PC10, PC11 e PO11). Mais que realizar as reuniões periódicas, é importante reavaliar também periodicamente os argumentos e os conteúdos da sensibilização, a partir da aprendizagem vivida junto dos *stakeholders* e junto dos empregados dos diferentes níveis internos. Esta reavaliação dos argumentos de sensibilização pode favorecer a evolução na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável (PC5, PC6, PO7, PO8 e PO9) e na condução contínua de uma política estratégica de desenvolvimento sustentável transparente e de longo prazo (como buscado em PC7).

A Figura 9.3 complementa o esquema iniciado nas Figuras 9.1 e 9.2, adicionando as relações entre as proposições operatórias (internamente) e as proposições conceituais e epistêmicas. Destaca-se também aqui que o objetivo desta figura é de dar uma maior inteligibilidade às proposições epistêmicas, conceituais e operatórias apresentadas. Reconhece-se também aqui, a dificuldade de representar em uma figura, a complexidade buscada pelas proposições. De toda forma, esta Figura 12, de forma esquemática, representa o *framework*, formado pelo conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias que é proposto aqui para a concepção do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos Multinacionais.

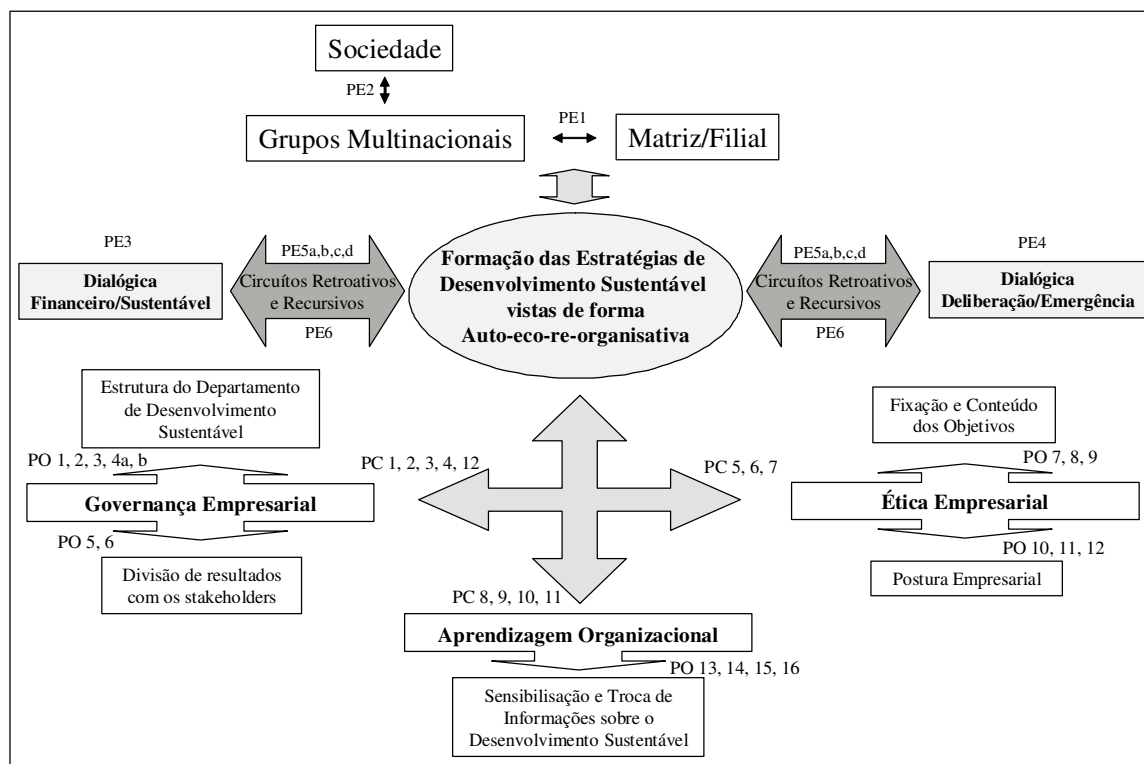


Figura 9.3 – Framework: Esquema das Proposições Epistêmicas, Conceituais e Operatórias

Destaca-se mais uma vez que todas as fases da pesquisa permitiram que neste capítulo fosse possível propor um conjunto de 7 proposições epistêmicas, 12 proposições conceituais e 16 proposições operatórias. As proposições são afetadas umas pelas outras, apresentando uma coerência entre elas. No seu conjunto, estas proposições constituem um *framework* (no sentido proposto por Porter, 1991) que pode ajudar os gestores dos Grupos Multinacionais na concepção da estratégia de desenvolvimento sustentável de seus Grupos.

Reforça-se mais uma vez que as proposições foram propostas a partir de uma postura de concepção, onde foi decisiva a participação, a interferência e a inventividade do pesquisador. Esta postura guiou a pesquisa durante toda sua construção.

CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para melhor detalhar os aportes desta pesquisa e como estes ajudaram à responder o problema de pesquisa e a atender o objetivo geral, na seqüência, são apresentados cada um dos objetivos específicos e como eles foram atendidos durante a pesquisa.

10.1 ADOTAR UMA POSTURA EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA QUE PERMITA O DEVIDO APROFUNDAMENTO E DETALHAMENTO DO FENÔMENO EM ESTUDO

O primeiro objetivo específico traçado teve influência na condução de toda a pesquisa. A postura epistemológica de concepção (LE MOIGNE, 2001 e SIMON, 1996), de inspiração construtivista, que foi adotada aqui, teve grande influência da teoria da complexidade e acabou sendo definidora dos procedimentos metodológicos.

Do ponto de vista epistemológico, ao adotar a postura de concepção foi possível traçar e caminhar um percurso de construção constante, de interação com o fenômeno pesquisado e de constante criação por parte do pesquisador. Esta postura, pouco usual nos trabalhos na área de Gestão e de Estratégia, garantiu que os resultados desta pesquisa e, fundamentalmente, o *framework* e o conjunto de proposições fossem resultado de um longo processo de intervenção do pesquisador no fenômeno e de influência do fenômeno sobre o pesquisador. Na verdade, um estava inserido no outro através da noção de projeto (LE MOIGNE, 2001), ou seja, a hipótese teleológica de intencionalidade do pesquisador. A ausência de uma discussão epistemológica dificulta, muitas vezes, que o pesquisador realmente explicita o caminho percorrido. Muitas vezes, a adoção de uma postura positivista (consciente ou não), faz com que o pesquisador não se preocupe em explicitar os pressupostos desta postura, haja visto que a mesma é a postura dominante no campo, amplamente conhecida. Ao assumir aqui a postura de concepção, tornou-se fundamental explicitar os pressupostos de base desta postura, justificando-a como legítima para o campo. A adoção desta postura significa uma primeira contribuição da pesquisa, haja visto a pouca utilização da mesma na área de Gestão e de Estratégia.

Do ponto de vista metodológico, a postura de concepção conduziu a pesquisa para a aceitação de uma lógica que não fosse somente indutiva ou dedutiva, mas sim, abdutiva (CHARREIRE E DURIEUX, 2003). Isto significa que se procurou realizar constantemente idas e vindas entre teoria e campo empírico. Por este motivo, que cada fase da pesquisa acumula a anterior. À medida que se avançava, novas emergências do campo empírico levavam o pesquisador à retornar para a teoria, para continuar o trabalho de concepção. Esta lógica abdutiva foi utilizada durante as 3 situações (*Strategic Issue Enacting*, *Strategic Problem Finding* e *Strategic Problem Solving*) ligadas à pesquisas em estratégia, sugeridas por Martinet (1997). Conduzir a pesquisa desta forma permitiu que fosse mostrado como o

problema de pesquisa foi também sendo concebido na medida em que as fases eram realizadas. A explicitação deste tipo de lógica e conduzi-la através das 3 situações sugeridas por Martinet (1997) também é uma contribuição desta pesquisa, uma vez que, no Brasil, na área de Gestão, não se tem conhecimento de outros trabalhos que tenham sido conduzidos da mesma forma.

Assim, o primeiro objetivo específico foi atendido através da adoção de uma postura epistemológica e metodológica que foram decisivas para a construção dos resultados desta pesquisa. Resultados estes, que foram construídos visando justamente atender aos 3 outros objetivos específicos.

10.2 CO-CONCEBER, A PARTIR DE ENTREVISTAS JUNTO À EXPERTS (NO BRASIL E NA EUROPA), TEMÁTICAS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADAS EM ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS QUE LEVEM EM CONTA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O segundo objetivo específico foi atendido na segunda fase da pesquisa. Por ainda estar em uma situação de *Strategic Issue Enacting* e querer avançar para uma situação de *Strategic Problem Finding*, sentiu-se a necessidade de conhecer melhor a temática em estudo, agregando ao referencial teórico pesquisado, a opinião e a percepção de *experts* no assunto. O Capítulo 7 explicita o atendimento deste objetivo.

Conforme foi descrito no Capítulo 3, as entrevistas junto aos *experts* se deram em duas etapas. Em uma primeira etapa, foram entrevistados 10 *experts* no Brasil. Desta primeira etapa, uma análise inicial, de inspiração na análise de conteúdo temática (BARDIN, 2000), possibilitou a emergência de 8 temáticas iniciais (Pressão dos Consumidores; Pressão do Governo; Pressão da Mídia; Pressão das ONGs e dos Acadêmicos; Orientação das Ações Estratégicas; Diferenças entre Discurso e Prática; Engajamento da Alta Gerência e Conscientização e Capacitação de Funcionários).

Em uma segunda etapa, foram entrevistados 12 *experts* na Europa. Uma nova análise de inspiração na análise de conteúdo temática possibilitou a consolidação das temáticas iniciais em 4 temáticas consolidadas (Relação com os Stakeholders, Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional).

Ressalta-se que a emergência das temáticas iniciais, assim como a consolidação das mesmas em temáticas consolidadas, foi resultado do trabalho de co-concepção entre o pesquisador e os *experts*. Isto porque, o pesquisador utilizava um roteiro semi-estruturado que orientava a discussão, mesmo que deixando a possibilidade para que o *expert* discutisse temas que não estivessem no roteiro. Isto aconteceu tanto na primeira etapa com os *experts* no Brasil, quanto na segunda etapa, com os *experts* na Europa.

A emergência das 4 temáticas consolidadas também representa uma contribuição desta pesquisa, ao explicitar 4 temas considerados centrais na análise do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial.

Assim, o segundo objetivo específico foi atendido através da emergência e consolidação das 4 temáticas consolidadas, que permitiram ao pesquisador avançar para uma

situação de *Strategic Problem Finding* e, adentrar na última fase, onde foram feitos os estudos de caso, já com alguma delimitação sobre o tema.

10.3 CARACTERIZAR OS QUATRO GRUPOS ESTUDADOS (GRUPO A, GRUPO B, GRUPO C E GRUPO D)

O terceiro objetivo específico foi traçado no intuito de compreender melhor as principais atividades desenvolvidas pelos 4 Grupos estudados, fundamentalmente, focando em seus objetivos e ações voltados para o desenvolvimento sustentável. O Capítulo 8 explicita o atendimento deste objetivo.

Neste sentido, os 4 casos foram estudados simultaneamente, embora tenha se conseguido chegar à um nível de profundidade maior em alguns casos, conforme segue a seqüência: Grupo A, Grupo B, Grupo C e Grupo D. É importante salientar que no início dos estudos de caso foi possível identificar, a partir das entrevistas com os primeiros gestores dos Grupos, qual seria um importante problema estratégico enfrentado pelos mesmos na área de desenvolvimento sustentável. Foi a partir deste momento que se entrou efetivamente em uma situação de *Strategic Problem Solving*, conforme sugerido em Martinet (1997).

Para os 4 casos, procurou-se descrever, em nível internacional e nacional (Brasil), o histórico dos Grupos, os seus principais números, objetivos e engajamentos. Além disso, nos 4 Grupos procurou-se caracterizar como se dá a relação entre a Matriz europeia e a Filial brasileira, explorando às 4 temáticas consolidadas que haviam emergido das entrevistas com os *experts*. Percebeu-se através dos casos, que a relação com os *stakeholders* na verdade estaria perpassando as outras 3 temáticas e, por isto, foi considerada dentro das mesmas. Desta forma, a relação com os *stakeholders* ganhou um papel de destaque na análise das outras três temáticas, ganhando destaque também nas proposições operacionais. Assim, para a Governança Empresarial, os estudos de caso possibilitaram a emergência de dois elementos (Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável e Divisão de Ganhos com os Stakeholders). Para o elemento Ética Empresarial, mais outros dois elementos (Fixação e Conteúdo dos Objetivos e Postura Empresarial). Já para a temática Aprendizagem Organizacional, um elemento emergiu (Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável).

Através destes diferentes elementos em cada uma das temáticas, procurou-se explicitar como, atualmente, se dá o processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados. Procurou-se também, explicitar alguns *insights* propositivos ligados ao referencial teórico tradicional sobre relação Matriz/Filial e que

poderiam ser expandidos, considerando alguns conceitos de desenvolvimento sustentável, para serem aplicados nos Grupos.

Os elementos identificados em cada uma das temáticas representam outra importante contribuição desta pesquisa. Eles representam o detalhamento do que vem sendo trabalhado com maior frequência por grandes Grupos Multinacionais, em cada temática, quando estas são relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

Assim, o terceiro objetivo específico foi atendido através desta descrição internacional e nacional (Brasil) dos 4 Grupos, assim como da explicitação da situação atual e de *insights* propositivos para o futuro do processo de formação das estratégias de desenvolvimento sustentável dos Grupos.

10.4 CO-CONCEBER O *FRAMEWORK* BASEADO NO CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS, CONCEITUAIS E OPERATÓRIAS, A PARTIR DA TRIANGULAÇÃO DE INFORMAÇÕES OBTIDAS PELO REFERENCIAL TEÓRICO, PELAS ENTREVISTAS COM *EXPERTS*, PELOS ESTUDOS DE CASO E PELA POSTURA INVENTIVA DO PESQUISADOR

O quarto e último objetivo específico foi atendido através da triangulação entre as 3 fases da pesquisa, mais a atitude inventiva do pesquisador, conforme pode ser visto no Capítulo 9.

Um conjunto de 7 proposições epistêmicas foram sugeridas, tendo como base alguns princípios da teoria da complexidade (MORIN, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), o campo empírico e o “salto” dado pelo pesquisador. O aporte dado aqui, foi no sentido de compreender a estratégia de desenvolvimento sustentável a partir dos princípios de dialógica, de recursividade e retroatividade, de holograma e de auto-eco-re-organização.

Outras 12 proposições conceituais também foram sugeridas, tendo como base as temáticas que emergiram das entrevistas com os *experts* e exploradas nos estudos de caso, mais o referencial teórico e o “salto do pesquisador”. O aporte dado aqui, foi no sentido de explorar as relações entre alguns referenciais teóricos utilizados (mais especificamente a governança empresarial, a ética empresarial e a aprendizagem organizacional) utilizados na pesquisa e de lhes construir de forma coerente a partir da base dada pelas proposições epistêmicas.

Estas proposições epistêmicas e conceituais formaram a base para a concepção de 16 proposições operatórias. Estas possuem caráter gerencial, ou seja, focadas na ação dos gestores. Elas foram concebidas a partir da experiência no campo empírico, dos referenciais teóricos mobilizados e do “salto” do pesquisador. Elas detalham contribuições ligadas à governança empresarial (estrutura do departamento de desenvolvimento sustentável e divisão de resultados com os stakeholders), ética empresarial (conteúdo e fixação de objetivos e postura empresarial) e aprendizagem organizacional (sensibilização e troca de informação sobre o desenvolvimento sustentável).

Este conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias formam o *framework* que é explicitado, esquematicamente, através da Figura 12. Mesmo reconhecendo a dificuldade de explicitar em uma figura, a complexidade de relações das proposições, o esquema tem a função de dar maior inteligibilidade às proposições.

Assim, o quarto e último objetivo específico foi atendido a partir da concepção das 7 proposições epistêmicas, das 12 proposições conceituais e das 16 proposições operatórias, assim como, da concepção do *framework*, resultante deste conjunto de proposições.

10.5 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa apresentou algumas limitações inerentes à própria postura epistemológica e metodológica adotada. Embora se buscasse realizar um estudo intervenção nos Grupos estudados, isto não foi possível, uma vez que em nenhum dos Grupos foi aberta a possibilidade do pesquisador vivenciar com os gestores algum dos projetos em andamento. Também não foi possível realizar um estudo longitudinal durante todo período de implementação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos. Este acompanhamento regular enriqueceria em detalhes a compreensão do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável.

Quanto às empresas estudadas, algumas limitações também ocorreram. A primeira delas foi a dificuldade de contato com os principais diretores das empresas. Por se tratarem de grandes Multinacionais, normalmente entre as maiores do mundo em seus setores, o acesso aos principais diretores das principais áreas se tornou inviável. De toda forma, em todas, menos no Grupo B, foi possível ter acesso ao Diretor de Desenvolvimento Sustentável dos Grupos. Outra limitação foi a não possibilidade de visitar as instalações industriais do Grupo C, devido às limitações geográficas e às limitações nas agendas dos gestores responsáveis. Uma última limitação foi a impossibilidade de ter o mesmo nível de profundidade na coleta de informações em todos os casos. Foi preciso trabalhar com as informações (dados secundários e entrevistas) disponibilizados pelas empresas.

CONCLUSÃO GERAL

Os resultados apresentados ao longo desta tese são fruto de escolhas adotadas pelo pesquisador, que se deparou constantemente com a incerteza, o paradoxo e com a complexidade. O amadurecimento continuado proporcionado pela pesquisa, deram ao pesquisador a convicção da importância de enfrentar o desafio epistemológico e metodológico da complexidade, mesmo que por vezes, o caminho a ser percorrido não fosse visível e até mesmo evidente.

É interessante salientar que em um estudo clássico, a presente pesquisa poderia ser lida até o final da Parte III. Isto porque os estudos de caso tinham sido descritos e analisados segundo um referencial teórico consolidado, além de serem, em certa medida, comparados entre si. No entanto, o desafio da complexidade impunha avançar sobre esta estrutura tradicional de pesquisa. A postura epistemológica adotada (postura de concepção, de inspiração construtivista) e, fundamentalmente, a aceitação da intencionalidade do pesquisador frente a pesquisa, exigiam esses avanços.

Foi justamente nesta busca que o Capítulo 9 da Parte IV foi desenvolvido. Neste capítulo, o objetivo estava em sugerir, em inventar, em proporcionar aos leitores deste trabalho a possibilidade de terem acesso às sugestões do pesquisador que viveu todo o processo e que tinha algo a dizer, que era dele, e não apenas a replicação da literatura existente sobre o tema. Neste sentido, mesmo que a presente pesquisa tenha trazido contribuições no que tange a postura epistemológica e metodológica adotada, as temáticas que emergiram das entrevistas com os *experts* e aos elementos que emergiram em cada temática a partir dos estudos de caso, vale destacar mais uma vez a importante contribuição trazida pelo desenvolvimento do *framework* baseado nas proposições epistêmicas, conceituais e operatórias.

No nível epistêmico, as proposições podem sugerir uma mudança paradigmática. No caso do fenômeno estudado aqui, nas proposições epistêmicas foram dadas sugestões que poderiam representar uma alternativa para mudar a lógica do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável, do paradigma tradicional para o paradigma da complexidade. No nível conceitual, as proposições podem sugerir relações teóricas no nível da formulação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais, concentrando-se menos na implementação desta estratégia. Já no nível operatório, as

proposições podem sugerir ações no nível da implementação da estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

Assim, o conjunto de proposições que forma o *framework* é construído de forma complementar e propositiva. Está-se interessado em como a estratégia de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais deveria ser, tendo em vista as possíveis mudanças em nível paradigmático, em nível de formulação e em nível de implementação.

Complementar à estas proposições, uma outra importante contribuição desta pesquisa, apropriada do trabalho de Avenier e Schmit (2007) e trabalhada aqui, é a defesa pela geração de um conhecimento genérico e não geral. O *framework* precisa ser entendido como um conhecimento genérico e não geral, ou seja, ele é genérico, pois pode servir de ponto de apoio para a reflexão de diferentes gestores envolvidos com o mesmo fenômeno. No entanto, ele não é geral, no sentido positivista da generalização, significando que pode ser aplicado, sempre da mesma forma, por todos os gestores envolvidos com o fenômeno. Por ser genérico, ele ajuda os diferentes gestores na concepção de sua forma própria de tratar tal fenômeno, mesmo que isto signifique abandonar grande parte do que é sugerido no *framework*. O objetivo é dar suporte ao gestor para que ele passe por seu processo de concepção, e não, dar-lhe a receita do que deve forçosamente ser feito.

Desta forma, tendo em vista estas conclusões e o caminho percorrido ao longo da pesquisa, encoraja-se futuras pesquisas em 2 linhas principais: epistemo-metodológica e teórica.

Do ponto de vista epistemo-metodológico, sugere-se que mais pesquisas em Gestão e em Estratégia sejam realizadas a partir desta postura de concepção, explorando ainda mais suas potencialidades e seus limites. Além disso, sugere-se que mais pesquisas assumam a hipótese teleológica de intencionalidade do pesquisador e se comprometam com a geração de conhecimento que seja aplicável por gestores em diferentes esferas (pública, privada ou terceiro setor). Outra sugestão é que mais pesquisadores apropriem-se dos princípios da Teoria da Complexidade e a utilizem em suas pesquisas como uma teoria que perpasse a postura epistemológica e metodológica de uma pesquisa.

Sugere-se também, que mais pesquisas em Gestão e Estratégia sejam realizadas segundo uma lógica abduativa, permitindo a gradativa construção e enriquecimento dos resultados, através de constantes “idas e vindas” entre teoria e campo empírico. Principalmente em pesquisas que utilizam métodos qualitativos, o reconhecimento de uma lógica de abdução pode trazer benefícios em termos de uma constante confrontação entre as teorias utilizadas e o campo empírico estudado. Incentiva-se também que mais pesquisas

intervenção sejam realizadas, buscando explorar as potencialidades da co-construção de conhecimento em conjunto com os gestores.

Fundamentalmente, sugere-se que mais pesquisas em Gestão e Estratégia busquem explicitamente a geração de *frameworks*, como feito nesta pesquisa, e não de modelos. Enquanto que os modelos restringem as possibilidades dos gestores, os *frameworks* ampliam. Justamente por serem áreas onde a incerteza, o imprevisto, o paradoxo, o contextual, o multifacetado, o multidimensional, o complexo se fazem presente constantemente, os pesquisadores em Gestão e Estratégia devem ser incentivados a cada vez mais construir *frameworks* que sirvam de ponto de apoio para a reflexão, adaptação e aplicação contextualizada, diante da realidade de cada um.

Do ponto de vista teórico, sugere-se futuras pesquisas que aprofundem a compreensão dada aqui para o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável, de Grupos Multinacionais. Incentiva-se que outros pesquisadores se apropriem do *framework* e do conjunto de proposições sugeridas e procurem avançar na compreensão deste fenômeno. Pesquisas explorando as ligações entre governança e desenvolvimento sustentável, ou ética e desenvolvimento sustentável, ou ainda, aprendizagem e desenvolvimento sustentável, ainda possuem um interessante e importante espaço para serem trabalhadas. A confrontação destas temáticas na relação Matriz e Filial também pode continuar sendo explorada.

Outra sugestão seria a realização de pesquisas que explorem e procurem evidenciar os paradoxos do desenvolvimento sustentável a partir das “lentes” dos princípios da teoria da complexidade, tendo em vista a abrangência das relações derivadas das discussões ambientais, sociológicas e econômicas. Neste sentido, alguns pontos começaram a ser explorados na presente pesquisa, mas ainda precisam ser mais discutidos e aplicados. Dentre eles destaca-se a diferenciação na aplicação prática dos conceitos de retroatividade e recursividade. Mesmo que conceitualmente ambos conceitos sejam discutidos por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003a; 2003b; 2005), é preciso ainda avançar na discussão sobre possíveis diferentes níveis de retroação e de recursividade, e a relação destes conceitos com a discussão sobre aprendizagem organizacional. Ou seja, estariam os dois conceitos ligados a noção de aprendizagem organizacional? Quais seriam as diferenças? A aplicação do conceito de dialógica também pode ser detalhada em futuras pesquisas. Partindo da idéia de que as dimensões econômica, social e ambiental são concorrentes, complementares e antagônicas, simultaneamente, como os gestores podem se apropriar desta forma complexa e paradoxal de ver o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, utilizá-la em sua ação, na tomada de decisão? Deveriam ser privilegiadas as complementaridades? Seriam os antagonismos e

aspectos concorrentes que dariam o direcionamento estratégico? Ou em uma análise complexa, nem seria possível separar algo que é somente complementar, ou somente antagonico, ou somente concorrente, devendo estas três características serem consideradas simultaneamente? Além disso, uma outra importante questão à ser discutida, relativa à incorporação do desenvolvimento sustentável pelas empresas, seria: Estaria a biosfera ou a Terra cada vez mais se apresentando como o último ou verdadeiro *stakeholder* tanto para as pessoas como para as organizações?

Sugere-se ainda que o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável seja também estudado em Pequenas e Micro Empresas (PMEs), uma vez que a “popularização” deste conceito passa pela inclusão destas empresas. Estudar e sugerir formas de incluí-las nesta discussão também deve estar na agenda de pesquisadores em estratégia e em desenvolvimento sustentável.

Assim, a presente pesquisa trouxe contribuições no que tange a postura epistemológica e metodológica adotada, as temáticas que emergiram das entrevistas com os *experts*, aos elementos que emergiram em cada temática, a partir dos estudos de caso, e ao *framework* baseado no conjunto de proposições epistêmicas, conceituais e operatórias desenvolvidas. Entretanto, mais do que todas estas contribuições, esta pesquisa teve o mérito de se tornar um agente transformador da vida do próprio pesquisador. As diversas etapas pelas quais se avançou para construí-la deram ao pesquisador a certeza quanto à pertinência da temática do desenvolvimento sustentável e de suas implicações para a estratégia das empresas, assim como, da tomada de responsabilidade individual, de cada cidadão na sociedade para que sejam construídas empresas mais responsáveis e engajadas com as comunidades e com o planeta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, B. **Complexity and business**: practical lessons from the natural world. Disponível em: <http://www.santafeassociates.com/html/_complexity_and_business__prac.html>. Acesso em: 28 de Junho de 2005.

AGGERI, Franck; PEZET, Éric; ABRASSART, Christophe e ACQUIER, Aurélien. **Organiser le Développement Durable** : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective. Paris : Vuibert, 2005, 278p.

AKTOUF, Omar. **Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica**: A síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004, 297p.

ALLAIRE, Y. Theories of Organizational Culture. **Organization Studies**. Vol. 5, n. 3, 1984.

ANDERSON, Lynne M. & BATEMAN, Thomas S. Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental issues in U.S. Business Organizations. **Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, pp.548-570.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, pp. 216-232.

ANDREWS, K.J. (1971) **The concept of corporate strategy**, Homewood, Illinois: Irwin, 1980, 180p.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977, 203p.

ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**. Vol. 12, n.6, 1991, pp. 449-461.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II**: theory, method, and practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

AVENIER, Marie José. Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonante. In : AVENIER, M-J (Coord.). **La stratégie chemin faisant**. Paris : Economica, 1997, p. 37-61.

AVENIER, Marie José (Coordnatrice). **DOSSIER XIV: Stratégie des organisations et complexité – quels principes et quelles modalités d’action pour le management stratégique dans la complexité?** Acesso em 25 de Janeiro de 2005; Disponível em < <http://www.mcxapc.org/docus.php?filtre=3&menuID=DossMCX>>.

AVENIER, Marie José et SCHMITT, Christophe. Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. **Revue Française de Gestion**. Vol. 5, n. 74, 2007, pp. 25-42.

BALIGA, B. R. e JAEGER, A. M. Multinational Corporations: Control systems and delegation issues. **Journal of International Business Studies**. Vol. 15, 1984, pp. 25-40.

BALLET, Jérôme e DE BRY, Françoise. **L’Entreprise et l’éthique**. Paris : Éditions du Seuil, 2001, 431p.

BALLET, Jérôme. Stakeholders et Capital Social. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 156, 2005, pp.77-91.

BANERJEE, Subhabrata Bobby. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. **Organization Studies**. v. 24, 2003, p. 143-180.

BANSAL, Pratima & ROTH, Kendall. Why Companies go Green: A model of Ecological Responsiveness. **Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, pp. 717-736.

BANSAL, Pratima. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. **Organization Science**, v.14, n.5, 2003, p.510-527.

BANSAL, Pratima. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**. v. 26, 2005, pp. 197-218.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70 lda, 2000. 225p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B. e HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 175-190, 1994.

BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugenio Avila e ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Towards Sustainable Development Strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**. v.44, n.7, 2006, pp.871-891.

BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugenio Avila; BACIMA, Rosangela e QUEIROZ, Beatriz. Company and Society: The “Caras do Brasil” (Faces of Brazil) program as leverage for sustainable development. **Management Decision**. v.45, n.8, 2007, pp.1297-1319.

BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1997, 178p.

BEDDI, H. La Relation Siège-Filiale confrontation de deux cadres théoriques avec le cas de six multinationales et identification d’éléments additionnels. In : **XIVème Conférence International de Management Stratégique**. Normandie. 2004.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Soren. Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v. 29, 16p, 2000.

BERMAN, S.L. Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 42, n. 5, 1999, pp. 488-506.

BERNARDES, Júlia Adão e FERREIRA, Francisco Pontes de Miranda. Sociedade e Natureza. In: CUNHA, Sandra Baptista e GUERRA, Antônio José Teixeira (Orgs.). **A questão ambiental: diferentes abordagens**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p.17-41.

BIRKINSHAW, Julian. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**. vol. 18, 1997, p. 207-229.

BOISOT, M. e CHILD, J. Organizations as adaptative systems in complex environments: The case of China. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, pp. 237-252.

BORGES JR., A. A. e LUCE, F. B. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Vol. 40, n. 3, 2000, pp. 36-44.

BOIRAL, Olivier. Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l’éco-efficience. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 158, 2005, pp. 163-186.

BORON, Stefan e MURRAY, Keith. Bridging de Unsustainability Gap: A framework for sustainable development. **Sustainable Development**, v. 12, 2004, p.65-73.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, Apr. 1980.

BRANDENBURGER, Adam M. e NALEBUFF, Barry J. **Co-opetition**. [s.l.]: Bantam Books, 1996.

BROWAYES, M.J. e BAETS, W. Cultural complexity: A new epistemological perspective. **Learning Organization**. Vol. 10, n. 6, 2003, pp. 332-339.

BROWNING, L.D.; BEYER, J.M. e SHETLER, J.C. Bulding cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. **Academy of Management Journal**. Vol. 38, n. 1, 1995, pp. 113-151.

BUCHHOLZ, Rogene A. The Ethics of Consumption Activities: A future Paradigm? **Journal of Business Ethics**. v. 17, 1998, pp. 871-882.

BUYSSE, Kristel e VERBEKE, Alain. Proactive Environmental Strategies: A stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**. v.24, n.5, 2003, p. 453-470.

CALDART, A.A. e RICART, J.E. Corporate strategy revisited: a view from complexity theory. **European Management Review**. Vol. 1, 2004, pp. 96-104.

CAMPBELL, Andrew. Strategy and Intution : A conversation with Henty Mintzberg. **Long Range Planning**. Vol. 24, n.2, 1991, pp.108-111.

CHARREIRE, Sandra e DURIEUX, Florence. Explorer et Tester : Deux voies pour la recherche. In : THIETART, Raymond Alain et coll. (Org.). **Méthodes de Recherche en Management**. Paris : Dunod, 2003, pp. 57-81.

CHAUVEAU, Alain. Conclusion. In: D'Humières, Patrick e CHAUVEAU, Alain (Orgs.) **Les pionniers de l'entreprise responsable**. Paris : Éditions d'Organisation, 2001, 225p.

CHILD, John e FAULKNER, David. **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHTOUROU, Wafi. **Le rôle de l'échange d'informations en réseau dans le développement international des PME**s. 2005. 415f. Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon III, Lyon, 2005.

CLARET, Martin. **A arte da guerra**. Traduzido por Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2002. Tradução de: The Art of War.

COLLIN, Paul Marc. **Le déploiement international de services à forte infrastructure technique : construction d'un cadre heuristique, à partir de l'interprétation de la monnaie électronique par la "traduction"**. 2002. Thèse de Doctorat, Université Jean-Moulin Lyon III, Lyon, 2002.

COMTE, A. **Discours sur l'esprit positif: ordre et progrès**. Librairie Philosophique. 2002.

CORBEL, P.; DENIS, J-P; PAYAUD, M.A. Ago-antagonisme positivisme/constructivisme: quelques formes de travail épistémique. In : MARTINET, A. C. (Coord.) **Science du Management : Épistémique, Pragmatique et Éthique**. Paris : FNEGE, 2007, pp. 261-284.

CUNHA, M.P. e CUNHA, J.V. Towards a complexity theory of strategy. **Management Decision**. Vol. 44, n.7, 2006, pp. 839-850.

DAGNINO, Giovanni Battista e PADULA, Giovana. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **Proceedings of second EURAM**, Stockholm, The European Academy of Management, track: Coopetition strategy, towards a new kind of interfirm dynamics?, Stockholm, 9-11 may 2002. 30p.

DAVID, Albert. Logique, Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion. In : **VIIIème Conférence International de Management Stratégique**. Chatenay-Malabry, 1999.

DAVID, Albert. La recherche intervention, un cadre général pour la science de gestion. In : **IXème Conférence International de Management Stratégique**. Montpellier, 2000.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. São Paulo : Ícone, 2006.

DESJARDINS, Joe. Corporate Environmental Responsibility. **Journal of Business Ethics**. v.17, 1998, pp. 825-838.

D'HUMIÈRES, Patrick. **Le Développement Durable: Le management de l'Entreprise Responsable**. Paris : Éditions d'Organisation, 2005, 385p.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, p. 1504-1511, dec.1989.

DILLON, M. Poststructuralism, complexity and poetics. **Theory, Culture & Society**, v.17, n.5, p.1-26, 2000.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. Disponível em: <www.sustainability-indexes.com/html/assessment/infosources.html>. Acesso em: Março de 2007.

DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**. v. 17, p.55-83, 1996.

DRISCOLL, C. Fostering constructive conflict management in a multistakeholder context: The case of the forest round table on sustainable development. **The International Journal of Conflict Management**. Vol. 7, n. 2, 1996, pp. 156-172.

EASTERBY-SMITH, Mark e ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.) **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 15-38.

EDSTROM, A. e GALBRAITH, J. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 22, 1977, pp. 248-263.

EDSTROM, A. e GALBRAITH, J. Alternative Policies for International Transfers of Managers. **Management International Review**. Vol 34, 1994, pp.71-82.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 363-399.

EGRI, Carolyn P. & HERMAN, Susan. Leadership in the north American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**. V.43, n.4, 2000, pp. 571-604.

EIJNATTEN, F.M.; GALEN, M.C e FITZGERALD, L.A. Learning dialogically: the art of chaos-informed transformation. **Learning Organization**. Vol. 10, n. 6, 2003, pp.361-367.

ELIS, K.M. Strategic Context, Knowledge Flows, and the Competitiveness of MNCs: A procedural justice approach. **Competitiveness Review**, Vol. 10, n. 1, 2000, pp. 9-24.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win business strategies for sustainable development. **California Management Review**. Vol. 36, n. 2, 1994, pp. 90-100.

ETHIBEL. Disponível em: <<http://www.ethibel.org/>>. Acesso em: Março de 2007.

FERGUS, A. H. T. & ROWNEY, J. I. A. Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? **Journal of Business Ethics**. v. 60, 2005a, pp. 17-27.

FERGUS, A. H. T. & ROWNEY, J. I. A. Sustainable Development: Epistemological Frameworks & an Ethic of Choice. **Journal of Business Ethics**. v. 57, 2005b, pp. 197-207.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA Jr, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 189-211.

FONSECA, J. **Complexity and innovation in organizations**. London: Routledge, 2002.

FORGUES, Bernard e VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. Analyses Longitudinales. In : THIETART, Raymond Alain et coll. (Org.). **Méthodes de Recherche en Management**. Paris : Dunod, 2003, pp. 422-448.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRENKEN, K. Technological innovation and complexity theory. **Economics of innovation and new technology**. Vol. 15, n. 2, 2006, pp. 137-155.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, Apr.1999.

FULLER-LOVE, N. e COOPER, J. Deliberate versus Emergent Strategies: A case study of information technology in the Post-Office. **Internacional Journal of Information Management**. Vol. 20, n. 3, 2000.

GABRIEL, Patrick & GABRIEL, Pascal. Diffusion du développement durable dans le monde des affaires : Un schéma conventionnel. **Revue Française de Gestion**. v. 30, n. 152, 2004, pp. 199-213.

GARVIN, David A. Construindo a Organização que aprende. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Campus, 2000.

GIDDENS, A. **La constitution de la société**. Paris, PUF, 1987, 474 p.

GINSBERG, Jill Meredith e BLOOM, Paul N. Choosing the Right Green Marketing Strategy. **MIT Sloan Management Review**. v. 46, n. 1, 2004, p. 77-84.

GIROD-SÉVILLE, Martine et PERRET, Véronique. Fondements épistémologiques de la recherche. In: THIÉTART, Raymond-Alain (Org.), **Méthodes de Recherche en Management**. Paris : Dunod, 2003, p. 13-34.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting Paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**. v. 20, n.4, p. 874-907, 1995.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines – 2002**. Disponível em: <www.globalreportinginitiative.org>. Acesso em Março de 2007.

GHOSHAL, S. e NOHRIA, N. Internal Differentiation within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**. Vol 10, 1989, pp. 323-337.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, spring, 1991.

GUIMARÃES, Mauro. Sustentabilidade e Educação Ambiental. In: CUNHA, Sandra Baptista e GUERRA, Antônio José Teixeira (Orgs.). **A questão ambiental: diferentes abordagens**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p. 81-105.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 135-144, Feb.1992.

HARKEMA, S. A complexe adaptative perspective on learning within innovation projects. **Learning Organization**. Vol. 10, n.6, 2003, pp. 340-346

HARZING, A-W. An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. **Employee Relations**. Vol. 23, n. 6, 2001, pp. 581-598.

HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, v. 51, n.7, p. 847-871, 1998.

HENNIN, B. de. Plaidoyer pour un raisonnement paradoxal. In : BONAMI, M.; HENNIN, B. de; BOQUÉ, J.-M. ; LEGRAND, J.-J. (Org.) **Management des systèmes complexes: pensée systémique et intervention dans les organisations**. De Boeck Université, pp. 229-251, 1993.

HENRIQUES, I. e SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**. Vol. 42, n. 1, 1999, pp. 87-99.

HILLMAN, Amy J. & KEIM, Gerald D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? **Strategic Management Journal**. v.22, 2001, pp. 125-139.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2006.pdf>. Acesso em: Março de 2007.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Disponível em: <<http://www.ipcc.ch/>>. Acesso em: Maio de 2007.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. e VAIDYANATH, Deepa. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**. v. 28, p. 413-446, 2002.

ISO 14000. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>>. Acesso em: Março de 2007.

JAEGER, A. M. The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**. Vol. 14, 1983, pp. 91-114.

JAVIDAN, Mansour. Core Competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JAWAHAR, I. M. & MCLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 3, 2001, pp. 397-414.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**. Vol. 20, n. 2, 1995, pp. 404-437.

JONES, Thomas M. e WICKS, Andrew C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**. v.24, n.2, 1999, pp. 206-221.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; FRÉRY, Frédéric e WHITTINGTON, Richard. **Stratégique**. Paris: Pearson Education, 2005.

KASSINIS, George & VAFEAS, Nikos. Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. **Strategic Management Journal**. v. 23, 2002, pp. 399-415.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411p.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KEEBLE, Justin J.; TOPIOL, Sophie & BERKELEY, Simon. Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. **Journal of Business Ethics**. v. 44, 2003, pp. 149-158.

KIM, D. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, David A. (Org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KIM, W.C. e MAUBORGNE, R.A. Implementing Global Strategies: The role of procedural justice. **Strategic Management Journal**. vol. 12, 1991, pp. 125-143.

KIM, W.C. e MAUBORGNE, R.A. Procedural Justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with Multinationals' corporate strategic decisions. **Academy of Management Journal**. Vol. 36, n. 3, 1993, pp. 502-526.

KRANIAS, D.S. Cultural Control: the case of japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK. **Management Decision**. Vol. 38, n. 9, 2000, pp. 638-648.

KRANIAS, D.S. Formal Control of the Japanese Multinational Companies to their subsidiaries in the UK. **Managerial Auditing Journal**. Vol. 15, n. 5, 2001. pp. 297-306.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

LADO, Augustine A; BOYD, Nancy G. & HANLON, Susan C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 1, 110-141, 1997.

LAROCHE, H. e NIOCHE, J. P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**. Vol. 32, n. 160, 2006, pp.81-105.

LAURIOL, Jacques. Le Développement Durable à la Recherche d'un Corps de Doctrine. **Revue Française de Gestion**. v. 30, n. 152, 2004, pp. 137-150.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **Les Épistémologies Constructivistes**. Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 127p.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **La Modélisation des systèmes complexes**. Paris : Dunod, 1999.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **Le Constructivisme : Les Enracinements**. Paris : L'Harmattan, 2001.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **Le Constructivisme : Epistémologie de l'Interdisciplinarité**. Paris : L'Harmattan, 2002.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **Le Constructivisme** : Modéliser pour comprendre. Paris : L'Harmattan, 2003.

LOEBBECKE, Claudia; FENEMA, Paul C. Van e POWELL, Philip. Knowledge transfer under cooptation. **Copenhagen Business Scholl**, working paper, p. 215-229, 1998.

MACHADO, Antonio. **Poesías Completas**. Madrid: Colección Austral, 1969

MARCH, J. G. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967-1975, 353p.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Vol. 43, n. 2, 2003, pp. 78-93.

MARTINET, Alain Charles. Epistémologie de la Strategy. In : MARTINET, Alain Charles (Coord.). **Epistémologie et Science de Gestion**. Paris : Economica, 1990, p. 211-236.

MARTINET, Alain Charles. Stratégie et pensée complexe. **Revue Française de Gestion**. Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 64-72.

MARTINET, A-C. Pensée stratégique et rationalité: un examen épistémologique. **Revue Management International**, vol.2, n°1, 1997, pp.67-75.

MARTINET, A.C. Le faux déclin de la planification stratégique. In : MARTINET, Alain-Charles et THIÉTART, Raymond-Alain (Org.). **Stratégies** : Actualité et futurs de la recherche. Paris: Vuibert, 2001, pp. 175-194.

MARTINET, Alain-Charles et REYNAUD, Emmanuelle. **Stratégies d'Entreprise et Écologie**. Paris: Economica, 2004, 165p.

MARTINET, Alain Charles e PAYAUD, M. Absorption d'incertitude, contextualisation de la stratégie et middle managers. In: **4èmes journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion**, 2004, Hammamet, Tunisie, Mars, 2004. p.1-27.

MARTINET, Alain Charles. Stratégie et pensée complexe. **Revue Française de Gestion**. Vol. 32, n. 160, 2006, pp. 31-45.

MARTINEZ, J. I. e JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**. Fall, 1989.

MASON, R.B. The external environment's effect on management and strategy : A complexity theory approach. **Management Decision**. Vol. 45, n. 1, 2007, pp. 10-28.

MAULÉON, Fabrice. Gouvernance d'entreprise et développement durable. In : WOLFF, Dominique e MAULÉON, Fabrice (Org.). **Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**. Paris : Lavoisier, 2005, 252p.

MCDANIEL, Stephen W. e RYLANDER, David H. Strategic Green Marketing. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 10, n. 3, 1993, p. 4-10.

MACINTOSH, R. e MACLEAN, D. Conditioned emergence: A dissipative structure approach to transformation. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, n. 4, 1999, pp. 297-316.

MCWILLIAMS, Abigail & SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, 2001, pp. 117-127.

MIKOL, Alain. La communication environnementale de l'entreprise. **Revue Française de Gestion**. v. 29, n. 147, 2003, pp.151-159.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**. Vol. 24, n. 9, 1978, pp. 934-948.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A synthesis of the research**. N.J: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent, **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, 1985, pp. 257-272.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2000, 299p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004, 360p.

MIR, R e WATSON, A. Strategic Management and the Philosophy of Science: The case for a Constructivist Methodology. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, n. 9, 2000, pp. 941-953.

MIR, R e WATSON, A. Critical Realism and Constructivism in Strategy Research: Toward a synthesis. **Strategic Management Journal**. Vol. 22, n. 12, 2001, pp. 1169-1173.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. **Cadernos EBAPE**. v. 1, n. 1, p. 1-17, 2003.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D.J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct.1997.

MOHR, Jakki e SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 135-152, 1994.

MOLM, L.D.; TAKAHASHI, N. e PETERSON, G. In the eye of the beholder: Procedural Justice in Social Exchange. **American Sociological Review**. vol. 68, n.1, 2003, pp. 128-152.

MONTUORI, A. e PURSER, R.E. Complexity, Epistemology and Ecology. **Academy of Management Review**. Vol. 21, n. 4, 1996, pp. 918-920.

MOREL, B. e RAMURAJAN, R. Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptative and evolving systems. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, pp. 278-293.

MORIMOTO, Risako; ASH, John & HOPE, Chris. Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice. **Journal of Business Ethics**. v. 62, 2005, pp. 315-325.

MORIN, Edgard. **O Método 3: O conhecimento do conhecimento**. 2^a ed. Porto Alegre: Sulina, 1999, 288p.

MORIN, Edgard. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: MORIN, Edgard e LE MOIGNE, Jean Louis. **A inteligência da complexidade**. 2 ed. São Paulo: Petrópolis, 2000, p. 196-213.

MORIN, Edgard. **O Método 2:** A vida da vida. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a, 528p.

MORIN, Edgard. **O Método 4:** As idéias, habitat, vida, costumes, organização. 3ª ed, Porto Alegre: Sulina, 2002b, 320p.

MORIN, Edgard. **O Método 5:** A humanidade da humanidade, a identidade humana. Porto Alegre: Sulina, 2002c, 312p.

MORIN, Edgard. **O Método 1:** A natureza da natureza. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2003a, 480p.

MORIN, Edgard. **Introdução ao Pensamento Complexo.** 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003b, 177p.

MORIN, Edgard. **O Método 6:** Ética. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2005, 222p.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea:** A ciência e a arte de ser dirigente. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998, 256p.

NEVIS, Edwin C; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David A. (Org.). **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NOHRA, N. e GHOSHAL, S. Differentiated fit and shared values. Alternatives for managers headquarters-subsiary relations. **Strategic Management Journal.** Vol. 15, 1994, pp. 491-502.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

OGDEN, S. e WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. **Academy of Management Journal.** Vol. 42, n. 5. 1999, pp.526-538.

OUCHI, W. G. e JAEGER, A. M. Type Z Organization: Stability in the midst of mobility. **Academy of Management Review.** Vol. 3, 1978, pp. 305-314.

PAYAUD, M.-A. **La Contribution des Middle Managers à la Formation des Stratégies des Entreprises de Services de Réseau**. 2003. Thèse de Doctorat, Université Jean- Moulin Lyon III, Lyon, 2003.

PAYNE, Dinah M. e RAIBORN, Cecily A. Sustainable Development: The Ethics Support the Economics. **Journal of Business Ethics**, v. 32, p. 157-168, 2001.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la ética de Negocios. **RAC – Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial, 2004, pp. 229-252.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1958.

PERLMUTER, H.V. Bulding the symbolical social enterprise: a social architecture for the future. **World Futures**. Vol. 19, 1984, pp. 271-284.

PESQUEUX, Yvon e BIEFOT, Yvan. **L'Éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale**. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, 239p.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n.3, p. 179-191,mar. 1993.

PIAGET, Jean. **A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas: Problema central do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, 175p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512p.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. v. 12, 1991, pp. 95-117.

PRAHALAD, C. K. e DOZ, Y. L. **The Multinational mission: balancing local demands and global vision**. New York: The Free Press. 1987.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3,p. 79-91, May/Jun. 1990.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional – Desesperadamente em busca de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.) **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 39-63.

RAIBORN, Cecily A. e PAYNE, Dinah M. Corporate Codes of Conduct: A collective conscience and continuum. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 879-889, 1990.

RAMUS, Catherine A. & STEGER, Ulrich. The roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. **Academy of Management Journal**. v. 43; n. 4; 2000, pp. 605-626.

RAUFFLET, Emmanuel e AMARAL, Cecília Gurgel do. Bridging Business and Society: The Abrinq Foundation in Brazil. **Journal of Business Ethics**. v.73, 2006, pp. 119-128.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, Jan. 1990.

REVERDY, Thomas. Management Environmental et Dynamique d’Apprentissage. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 158, 2005, pp. 187-205.

RING, Peter, S.; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROHRICH, Sandra Simm & CUNHA, João Carlos da. A proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v.8, n.4, 2004, pp. 81-97.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o século XXI – desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Ed. Studio Nobel Fundap, 1993.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SAULQUIN, J.Y. La responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux. In : WOLF, D. e MAULÉON, F. (Org.). **Le Management Durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**. Paris : Lavoisier, 2005, pp. 133-172.

SCHWARTZ, H e DAVIS, S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. **Organization Dynamics**. Vol. 10, n. 1, 1981.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SHARMA, Sanjay. Managerial Interpretations and Organizational Context as Precidtors of Corporate Choise of Environmental Strategy. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 4, 2000, pp. 681-697.

SHARMA, S. e HENRIQUES, I. Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**. Vol. 26, 2005, pp. 159-180.

SIMON, H. A. **Les Sciences de l'artificiel**. Paris : Folio Essais, 2004.

SLEVIN, D.P. e GOVIN, J.F. Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context. **Journal of Management**. Vol. 23, n. 2, 1997, pp. 189-209.

SMITH, P.A.C. Implications of complexity and caos theory for organizations that learn. **Learning Organization**. Vol. 10, n.6, 2003, pp. 321-324.

SOCIAL ACCOUTABILITY INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org>> Acesso em: Março de 2007.

SPANGENBERG, Joachim H. Reconciling sustainability and growth: criteria, indicators, policies. **Sustainable Development**. v.12, 2004, p.74-86.

STACEY, Ralph. The Science of Complexity: An alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, v.16, p.477-495, 1995.

STACEY, Ralph. Learning as an activity of interdependent people. **Learning Organization**. v.10, n.6, 2003, p.325-331.

STAKE, Robert, E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Califórnia: Sage, 2000. p.435-455.

STARIK, Mark; RANDS, Gordon P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, p. 908-935, oct.1995.

STEURER, Reinhard; LANGER, Markus E.; KONRAD, Astrid & MARTINUZZI, André. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. **Journal of Business Ethics**. v. 61, 2005, pp. 263-281.

STEWART, P. Complexity theories, social theory, and the question of social complexity. **Philosophy of the Social Sciences**, v.31, n.3, p.323-360, 2001.

STORMER, F. Making the shift : Moving from “Ethics Pays” to an inter-systems model of business. **Journal of Business Ethics**. Vol. 44, n. 4, 2003, pp. 279-289.

STROBEL, Juliana Scapulatempo; CORAL, Eliza; SELIG, Paulo Mauricio. Indicadores de Sustentabilidade Corporativa: uma Análise Comparativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais do Enanpad**. Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-16.

SWIERINGA, J. e WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. México: Addison Wesley, 1995.

TAGGART, J. H. Autonomy and Procedural Justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. **Journal of Internacional Business Studies**. First Quarter, 1997, pp. 51-76.

TENBRUNSEL, Ann E.; WADE-BENZONI, Kimberly A.; MESSICK, David M. & BAZERMAN, Max H. Understanding the influence of environmental standards on judgments and choises. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 5, 2000.

THIETART, R. A. e FORGUES, B. Chaos theory and organization. **Organization Science**. Vol. 6, n. 1, 1995, pp.19-32.

THIÉTART, R. A. e FORGUES, B. Action, structure and caos. **Organization Studies**. Vol. 18, n. 1, 1997, pp.119-143.

THIÉTART, R. A. e FORGUES, B. La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. **Revue Française de Gestion**. Vol. 32, n. 160, 2006, pp. 47-66.

THIÉTART, Raymond-Alain. Management et Complexité: concepts e théorie. In: MARTINET, Alain-Charles et THIÉTART, Raymond-Alain (Org.). **Stratégies : Actualité et futurs de la recherche**. Paris : Vuibert, 2001, p. 361-375.

THIÉTART, Raymond-Alain e XUEREB, Jean-Marc. **Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre**. Paris : Dunod, 2005, 320p.

TODD, Anne Marie. The Aesthetic turn in Green Marketing: Environmental Consumer Ethics of Natural Personal Care Products. **Ethics and the Environment**, v. 9, n. 2, 2004, p. 86-102.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: A organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, 2001, pp. 20-30.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, apr./jun.1984.

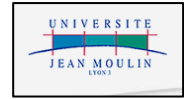
WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. New York: Oxford University Press, 1987, 400p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM ROTEIRO SEMI- ESTRUTURADO (ENTREVISTA COM *EXPERTS* BRASILEIROS)



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Université Jean Moulin Lyon III



Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Eugênio Ávila PEDROZO (UFRGS – Brasil) e Alain Charles MARTINET (Lyon III – França)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

ROTEIRO EM PORTUGUÊS – *EXPERTS* BRASILEIROS

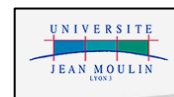
- a) Que dimensões são importantes de considerar no Desenvolvimento Sustentável?
- b) Ao pensar estas dimensões na estratégia das organizações, o que seria importante considerar?
- d) Posicionamento e postura das organizações frente a sustentabilidade;
- e) Dificuldades na prática da ação estratégica para incorporar a sustentabilidade;
- f) Principais motivações e barreiras;
- g) Troca de idéias com os *experts*.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO (ENTREVISTA COM *EXPERTS* EUROPEUS)



Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III



Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeurs de Thèse: Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brésil) et Alain Charles MARTINET (Lyon III – France)

Tese: Le Processus de Formation des Stratégies de Développement Durable des Groupes Multinationaux.

GUIDE EN FRANÇAIS – *EXPERTS* EUROPEUS

- a) Quelles dimensions sont importantes à considérer dans la discussion sur le développement durable?
- b) Lorsqu'on pense ces dimensions dans la stratégie des organisations, qu'est-ce qu'il serait important à considérer?
- c) Positionnement et posture des organisations face au développement durable;
- d) Difficultés dans la pratique de l'action stratégique pour l'incorporation du développement durable;
- e) Principales motivations et contraintes.
- f) Compte tenu des éléments ci-dessous, lesquels entre eux, considérez-vous pertinents? Comment les mettriez-vous en groupe ou les détailleriez-vous?
 - Pression des Consommateurs;
 - Pression du Gouvernement;
 - Pression des Médias;
 - Pression des ONG et des Académiques;
 - Orientation des Actions Stratégiques;
 - Différences entre le Discours et la Pratique;
 - Engagement de la Haute Direction;
 - Sensibilisation et Formation du Personnel.
- g) Échange d'idées avec les *experts*.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÕES ORIGINAIS DAS ENTREVISTAS COM EXPERTS

a) Relação com os Stakeholders

So I think that the primary importance is the government and public pressures, and secondary how [...] it means, we may need some regulations, you may need some taxes [...] I think that the government and the consumer have an important role [...] government inside in the country or outside, globally. (Entrevistado 11)

Mais on veut bien que ça se traduise comme une contrainte sur le marché [...] en ce moment, il y a le consommateur, les ONG à faire pression; ensuite, il y a de plus en plus le marché financier qui exerce une contrainte extrêmement forte, il y a des agences boursières [...] alors, petit à petit, au fur et à mesure que tous les acteurs de la société utilisent la notion de développement durable, ça crée un contexte qui fait que l'entreprise ne peut plus ignorer le développement durable, même si elle n'y croit pas [...] les partenaires les plus actifs sont les ONGs, la société civile, les entreprises [...] dans le marché financier, à mon avis, il y a un acteur qui gagne de l'importance, ce sont les assureurs [...] et il y a encore un *stakeholder* qui joue un rôle considérable, et qui sont les médias (Interviewé 12)

Les *stakeholders* gagnent de plus en plus d'importance, et c'est la grande innovation du développement durable [...] avant que ceci ne compte, c'était les *shareholders* et les ressources humaines [...] avant, les *stakeholders* étaient uniquement la législation de l'État, et maintenant ils sont obligés à écouter beaucoup de gens, à commencer par le consommateur. (Interviewé 12)

Des entreprises qui s'engagent dans ce programme (programme de l'ILO) circulent par un réseau dans l'internet, où tous les *stakeholders* peuvent avoir accès [...] alors, l'idée est que si un *stakeholder* voit qu'il y a quelque chose qui n'est pas respecté par l'entreprise, il peut le divulger publiquement [...] c'est comme un forum de dialogue entre les entreprises et les différentes parties prenantes (Interviewé 17)

Les acteurs sont les salariés, les actionnaires, plus les syndicats, et il y a toutes les parties externes, il y a forcément l'état qui a une fonction importante, les ONG, parfois les Associations, comme les associations de consommateurs. (Interviewé 19)

Généralement, on dit qu'il y a 3 *stakeholders* principaux dans toute cette discussion : le premier est le business, le deuxième est le gouvernement, et le troisième, ce sont les ONGs et la Société Civile [...] c'est un peu comme ça que toutes les grandes discussions essaient de catégoriser [...] le *business* est le premier, après le gouvernement et après tout le reste, les ONG, la société de consommateurs, les médias, le domaine académique, ce sont des *experts*, des consultants, et tout ça est tombé dans la troisième catégorie. (Interviewé 16)

Nous développons les principes pour vivre dans une planète durable, et en utilisant ces principes, nous faisons de la pression dans le marché et nous commençons à générer des changements dans le marché, des changements dans les politiques gouvernementales, des changements dans le type de consommation [...] l'engagement du secteur, l'engagement de l'entreprise [...] (Interviewé 14)

Sur les *stakeholders*, les relations sont plus importantes que la pression. (Interviewé 20)

Alors, le développement durable est pour les entreprises comme une pression, il n'est pas comme une obligation légale, mais comme une pression de la société civile, des ONG, etc [...] il y a effectivement, aujourd'hui, la question de la pression des *stakeholders*. (Interviewé 21)

Alors, la pression qui vient des consommateurs, elle est répondue par toute la filière et il y a une incitation économique pour y répondre. La pression qui vient de la perte de productivité, en fonction de l'utilisation des ressources naturelles, elle vient de la pression que le propre producteur sent, en fonction de la réponse que le propre système productif donne. Alors, ils essaient de corriger ça. Vous avez une question pour laquelle la société pressonne pour la résoudre [...] (Interviewé 22)

b) Governança Empresarial

Il y a une deuxième étape sérieuse qui commence, de façon différente entre les entreprises, qui est que le développement durable est vraiment une stratégie majeure pour tout le *business* [...] dit de forme très générale, c'est la condition de survie de l'activité économique dans le système industriel [...] en réalité, même s'il y a d'abord une période de relation publique, juste, simplement de campagne de publicité, une fois que cette phase est passée, l'enjeu est énorme, parce que c'est simplement la possibilité que l'activité économique se poursuive. (Interviewé 12)

The most advanced companies today, try to anticipate the impacts [...] they take their responsibility [...] we think that it is good, but is not enough..there is a huge impact in the society [...] we have a situation now, where 15 % of the population consume 85% the production of the planet, and to other 85% left 15% for support him." (Entrevistado 14)

c) **Ética Empresarial**

La deuxième chose est, finalement, sur les stratégies préemptives et proactives qui sont mises en place par les entreprises, et la question que je me pose est pourquoi ces types de stratégies ? Préemptive sur les aspects de la législation et proactive sur les demandes de la société [...] qu'est-ce que c'est ça, c'est la bonne volonté de faire mieux [...] je ne crois pas beaucoup à ça [...] bon, il y a une raison très simple, qu'elle valorise son image auprès du consommateur, c'est pour l'aspect proactif [...] et pour l'aspect préemptif, je crois que ce soit pour anticiper la législation, et surtout, orienter le débat dans l'organisation [...] dans les deux cas, ça me paraît assez problématique [...] dans le premier cas, c'est pour créer une image de marque positive et dans le deuxième cas, c'est plus problématique parce que l'objectif est probablement d'éviter que la législation se concrétise [...] La troisième question qui se pose est quel type de législation nous pouvons mettre en oeuvre, et puis, quel vont être les réactions des firmes [...] les protocoles internationaux, les législations nationales [...] mais selon ce type de législation, est-ce qu'on ne risque pas de réduire le comportement volontaire ??? Bien, c'est une possibilité sur laquelle il faut s'interroger [...] à partir du moment où nous avons des stratégies législatives, qu'est-ce que cela implique en termes de réaction [...] le deuxième niveau sur le comportement éthique des entreprises et sur le troisième niveau, la stratégie des entreprises vis-à-vis de la réaction à la législation [...] la question éthique, il faut la lier avec la loi [...] est-ce que la loi a à voir avec l'éthique [...] ? (Interviewé 18)

Moi, je parle de l'éthique quand je parle de développement durable [...] je considère qu'à la base du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, il y a l'éthique [...] sans l'éthique, il n'y a pas de responsabilité sociale. (Interviewé 19)

On a organisé notre travail sur 3 axes, que nous appelons des « *focus areas* », qui sont les sujets que ces grands groupes considèrent les plus importants aujourd'hui [...] le troisième domaine est encore un peu nébuleux et s'appelle 'le rôle des entreprises dans la société' [...] et ça touche des questions comme le rôle du gouvernement, le rôle des entreprises [...] est-ce que la responsabilité de trouver une solution pour les questions climatiques est de l'entreprise, ou est-ce que c'est le rôle du gouvernement [...] alors, quel est le rôle des entreprises pour combattre le changement climatique, quel est le rôle des entreprises pour combattre la pauvreté, et ici nous entrons dans les discussions sur les types d'activités commerciales, de lutte contre la pauvreté, et en même temps de permettre que l'entreprise continue à être profitable [...] (Interviewé 16)

Les entreprises l'abordent comme une question de management [...] alors tous les sites industriels, des entreprises préoccupées par cette question, sont des sites à ISO 14001, pour produire moins de déchets, moins de gaz. (Interviewé 21)

d) **Aprendizagem Organizacional**

Le développement durable est notamment un processus de *double loop*. (Interviewé 12)

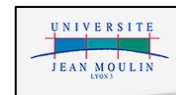
C'est au niveau des individus qu'il n'est pas facile de penser la stratégie [...] c'est ce qui commence à devenir intéressant [...] si nous pouvions établir des relations entre l'individu qui est un employé, un individu qui est un *shareholder*, l'individu qui est un consommateur [...] c'est ici que nous faisons le *breakdown*, parce que les individus vont former la société [...] il y a un mur entre la valeur privée et la valeur publique [...] et comment faire une stratégie de développement durable qui puisse casser ce mur [...] et c'est ça qui devient intéressant [...] encourager les employés à exprimer d'une façon honnête leurs valeurs, pour que, en fait, cela amène à l'entreprise la possibilité de changer sa façon de travailler. (Interviewé 15)

APÊNDICE D – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO FRANCÊS (ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS)



Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Université Jean Moulin Lyon III



ROTEIRO DE PESQUISA

Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeur de Thèse: Alain Charles MARTINET (Lyon III – France) et Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brésil)

Thèse: Le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

- a) Parle sur la politique de développement durable du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?
- b) Comment le développement durable est considéré dans la stratégie du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?
- c) Comment est structuré le développement durable dans le Groupe? Est-ce qu'il y a une structure spécifique? Dans la Filiale brésilienne?
- d) Comment le Groupe partage ses résultats avec les divers stakeholders? Dans la Filiale brésilienne?
- e) Est-ce qu'il y a des objectifs spécifiques pour le développement durable ? Comment ils sont structurés? Dans la Filiale brésilienne?
- f) Est-ce qu'il y a la soutenance du développement durable par l'haute direction du Groupe? Dans la Filiale brésilienne?
- g) Comment vous sensibilisez les diverses stakeholders, par rapport au développement durable? Dans la Filiale brésilienne?
- h) Comment se donne la relation avec la Filiale brésilienne? Comment se donne la relation avec la Maison-Mère?

APÊNDICE E – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PORTUGUÊS (ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS)



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Université Jean Moulin Lyon III



ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Alain Charles MARTINET (Lyon III – France) e Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brésil)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

- a) Fale sobre a política de desenvolvimento sustentável do Grupo? na Filial brasileira?
- b) Como o desenvolvimento sustentável é inserido na estratégia do Grupo? na Filial brasileira?
- c) Como está estruturado o desenvolvimento sustentável no Grupo? Existe uma área específica? na Filial brasileira?
- d) Como o Grupo procura dividir seus resultados com os diversos *stakeholders*? na Filial brasileira?
- e) Existem objetivos específicos para desenvolvimento sustentável ? Como eles são estruturados? na Filial brasileira?
- f) Existe o apoio da alta direção para a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável no Grupo? na Filial brasileira?
- g) Como vocês sensibilizam os diversos *stakeholders* em relação ao desenvolvimento sustentável? na Filial brasileira?
- h) Como se dá a relação com a Filial brasileira? Como se dá a relação da Matriz com a Filial brasileira?

APÊNDICE F – ROTEIRO PÓS CONCEPÇÃO DO FRAMEWORK E DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS E CONCEITUAIS - FRANCÊS



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Université Jean Moulin Lyon III



GUIDE DE RECHERCHE

Chercheur: Luciano BARIN CRUZ

Directeur de Thèse: Alain Charles MARTINET (Lyon III – France) et Eugenio Avila PEDROZO (UFRGS – Brésil)

Thèse: Le processus de formation de la stratégie de développement durable des Groupes Multinationaux.

En partant d'une posture de recherche de co-construction avec les managers du Groupe étudié, après une première phase de compréhension de la relation entre Siège/Filiales (au sujet du développement durable), nous nous engageons actuellement dans le processus de conception des propositions d'actions pour le Groupe.

Compte tenu de ce travail de conception, nous vous demandons de bien vouloir suggérer des actions (en chacun des 10 items ci-dessous) qui peuvent être mises en place par le Groupe pour améliorer la relation entre Siège et Filiale. Il n'y a aucun problème si vous ne pouvez pas suggérer des actions dans tous les items. Libre à vous de choisir les items qui vous inspirent le plus.

GOVERNANCE ENTREPRENEURIALE

1. Des actions liées à l'amélioration de la division de revenus financiers et non financiers entre les stakeholders françaises.
2. Des actions liées à l'amélioration de la division de revenus financiers et non financiers entre les stakeholders internationaux.
3. Des actions liées à l'amélioration de la structure de développement durable créée dans le Siège, en France.
4. Des actions liées à l'amélioration de la structure de développement durable créée au niveau international.

ÉTHIQUE ENTREPRENEURIAL

5. Des actions liées à l'amélioration de la participation des stakeholders du Siège (en France) dans la définition des objectifs de développement durable du Groupe.
6. Des actions liées à l'amélioration de la participation des diverses Filiales dans la définition des objectifs de développement durable du Groupe
7. Des actions liées à l'amélioration d'une culture entrepreneuriale (dans le Siège, en France) tournée vers le développement durable.
8. Des actions liées à l'amélioration d'une culture entrepreneuriale (dans la relation Siège/Filiale) tournée vers développement durable.

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

9. Des actions liées à l'amélioration de la sensibilisation socio-environnementale des stakeholders au niveau du Siège, en France.
10. Des actions liées à l'amélioration de la sensibilisation socio-environnementale des stakeholders dans la relation Siège/Filiales

APÊNDICE G – ROTEIRO PÓS CONCEPÇÃO DO FRAMEWORK E DE PROPOSIÇÕES EPISTÊMICAS E CONCEITUAIS - PORTUGUÊS



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Université Jean Moulin Lyon III



ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisador: Luciano BARIN CRUZ

Orientadores: Eugênio Ávila PEDROZO (UFRGS – Brasil) e Alain Charles MARTINET (Lyon III – França)

Tese: O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grupos Multinacionais.

Partindo de uma postura de pesquisa de co-construção junto aos gestores do Grupo estudado, após um primeiro momento de compreensão da relação entre Matriz e Filial (no que tange o desenvolvimento sustentável), parte-se agora para a concepção de proposições de ação para o Grupo.

Tendo em vista este trabalho de concepção, pede-se a gentileza de sugerir ações (em cada um dos 10 itens abaixo) que poderiam ser implementadas pelo Grupo para melhorar a relação entre Matriz e Filial. Caso não seja possível sugerir ações em todos os itens, não há problema. O gestor é livre para sugerir naqueles itens onde entende que pode contribuir.

GOVERNANÇA EMPRESARIAL

1. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da divisão de ganhos financeiros e não financeiros junto aos *Stakeholders* brasileiros
2. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da divisão de ganhos financeiros e não financeiros junto aos *Stakeholders* internacionais.
3. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da estrutura de desenvolvimento sustentável criada na Filial, no Brasil.
4. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da estrutura de desenvolvimento sustentável no âmbito internacional.

ÉTICA EMPRESARIAL

5. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da participação dos *stakeholders* da Filial, no Brasil, na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável do Grupo.
6. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da participação das diversas Filiais na definição dos objetivos de desenvolvimento sustentável do Grupo.
7. Sugira ações ligadas ao aprimoramento de uma cultura empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável na Filial, no Brasil.
8. Sugira ações ligadas ao aprimoramento de uma cultura empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável na relação entre a Matriz e as Filiais.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

9. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da conscientização sócio-ambiental dos *stakeholders* na Filial, no Brasil.
10. Sugira ações ligadas ao aprimoramento da conscientização sócio-ambiental dos *stakeholders* na relação entre a Matriz e a Filial.

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÕES ORIGINAIS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS GRUPOS

a) GRUPO A

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL– Estrutura da Área de Desenvolvimento Sustentável

Pour cela, on n'a pas créé une structure centrale très forte, mais on a créé un comité de développement durable. Ce comité de développement durable comprend, aujourd'hui, 40 *experts* en France et 10 *experts* dans l'international. Ces *experts* sont des gens du Groupe qui ont une expérience dans un domaine très précis et qui ont une double fonction [...] en fait, ces *experts* ont été retenus parce qu'ils avaient de l'expérience dans un domaine particulier (Interviewé AF1)

Il faut essayer d'organiser un peu l'ensemble, c'est donc pour ça qu'on a créé le poste de responsable de développement durable, et à ce moment-là, pour essayer d'organiser, de coordonner tout ce qui se faisait dans le Groupe, on a pris une approche très différente de beaucoup de sociétés [...] beaucoup de sociétés ont un directeur de développement durable, et ils ont une équipe de développement durable qui est salariée et qui est là à plein temps, qui ne fait que ça [...] nous, on a une seule personne qui est le directeur de développement durable, par contre, on a pris une approche, où on a essayé d'identifier, dans toutes les activités du Groupe, des correspondants, des personnes qui ont eu une fonction, acheteur, commercial ou autre, ils ont tous une fonction, mais en plus, ils sont correspondants de développement durable, pour leurs activités [...] donc c'est comme ça qu'on a créé un groupe qui fait à peu près une quarantaine de personnes et qui représente l'ensemble des activités du Groupe, y compris à l'international (Interviewé AF2)

Je pense que la forme Groupe A est très intelligente, d'associer tous les métiers qui font partie des composants du développement durable, mais des gens qui ont des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles sur un métier qu'ils connaissent [...] (Interviewé AF3)

On a des gens qui sont connus dans leur propre métier et, pour parler de développement durable, ils ont la légitimité [...] moi, je parle de développement durable, quand je parle à ma DRH sur le développement durable, ils m'écoutent parce que je suis aussi chargé du RH international et que j'en fais un thème obligatoire du RH [...] donc, si j'étais juste un responsable de développement durable en France, je ne suis pas certain qu'ils iraient m'écouter de la même manière [...] et c'est vrai pour l'ensemble de mes collègues, ils parlent avec une autre casquette du thème du développement durable [...] ça rend plus légitimes les choses, et avec ça, on est sûr que le développement durable va irriguer les différents métiers du Groupe (Interviewé AF3)

En fait, c'est le manager du site qui a cette responsabilité comme la gestion de tout le magasin, et donc, on met des outils à la disposition de ces managers [...] il n'y a pas de responsables de développement durable dans chaque magasin [...] en fait, on ne souhaite pas cela, on souhaite que le management ensemble intègre les notions de développement durable dans son job de tous les jours [...] donc si déjà le management intègre toutes les notions de développement durable, on aura fait un grand pas [...] (Interviewé AF1)

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Divisão de Ganhos com os Stakeholders

Donc, quand on rentre dans une logique d'économie d'énergie, c'est un peu plus compliqué, cela veut dire qu'on ne va plus avoir d'actionnaire uniquement pour lui dire, voilà, on va consommer moins et moins d'énergie et tu vas faire des économies; on va donc les voir pour leur dire, il faut que vous investissiez en tel ou tel équipement et, en contre partie, on va vous garantir des performances équivalentes, et une maîtrise de votre facture [...] et pour cela, il faut un petit peu de temps [...] c'est une logique qui s'installe au sein de l'entreprise; d'ailleurs, certains investisseurs ont besoin de se familiariser progressivement à ces concepts-là, qui ne sont pas au cœur du métier des affaires qu'ils dirigent, mais pour qu'ils prennent conscience qu'on a des choses à faire [...] (Interviewé AF4)

Par nature, on est en contact avec notre consommateur, et donc, je pense que le concept de développement durable est fortement associé à l'existence de notre métier; il serait suicidaire de vouloir ruiner nos clients, en voulant vendre nos produits trop chers; il serait suicidaire de ne vouloir vendre que des produits importés, sous prétexte qu'ils sont moins chers [...] (Interviewé AF4)

La première chose à laquelle on s'est intéressé, c'était les quartiers dans lesquels on était [...] mais c'est clair [...] soit on ferme les magasins, soit [...] on a fait en sorte de vivre correctement ensemble avec la population, et puis, cette population, c'est aussi nos clients [...] (Interviewé AF6)

On dit aussi que chaque fois qu'on va implanter sur le territoire français une nouvelle implantation, on va réserver un poste à ceux qui sont discriminés [...] il y a des personnes qui, depuis très longtemps, font partie des dispositifs de chômage [...] en gros, on essaye de faire en sorte que le développement urbain et le développement social puissent se conjuguer. (Interviewé AF6)

Quand je dis aux acheteurs, vous avez un métier qui consiste à gagner de l'argent sur les fournisseurs, je suis d'accord, mais, à partir de quel moment tu peux savoir que tu mets en danger le fournisseur? Et donc, il te met en danger, parce que si le producteur ne livre pas son produit, finalement tu n'auras pas réussi [...] donc, c'est ta responsabilité de prendre en compte l'impact que tu as sur ton fournisseur, dans sa vie quotidienne et dans la vie, dans la vie de ses enfants [...] si tu l'étrangles, ça va se traduire dans un certain nombre de désagréments, donc, ne me dis pas que c'est ton patron qui t'impose d'être toujours plus agressif, à mon avis, il faut que tu décides toi-même où tu dois t'arrêter [...] maintenant, si tu penses que j'ai raison, et tu continues à faire comme ça, ça va te poser un problème, tu vas être en complet désaccord, donc, à mon avis, il faut bien se poser la question de savoir tu ne veux pas arrêter ce *job* et commencer à faire autre chose, parce qu'on va demander chaque fois plus [...] l'éthique est de se poser une question et pas forcément de trouver de réponse, mais se poser la question [...] et après, faire le choix [...] (Interviewé AF8)

On a fait un travail sur tous les emballages et on a développé un encart nutritionnel, donc, en fait, c'est une nouvelle charte qui est valable pour tous les produits de marque propre, on a vraiment compartimenté un petit peu les informations au niveau du pack, on a développé sur tous les niveaux de produits de marque propre alimentaire, pour donner des repères au consommateur et pour lui dire, aussi, combien de fois il faut manger un produit, on va reprendre des messages simples du ministère de la santé, et on va accompagner le client en lui donnant un exemple sur le petit déjeuner, une portion de fromage au repas de midi et pour le soir, par exemple, un fromage blanc [...] donc, on va accompagner le consommateur en lui expliquant quel est l'intérêt nutritionnel du produit, comment il doit le consommer et comment le répartir sur la journée, et quel est son intérêt sur produit [...] et en même temps, on donne des idées de menu [...] on a développé un guide où on a développé quels sont les besoins des gens, parce que les besoins sont différents entre les hommes et les femmes [...] les enfants et les sportifs [...] (Interviewé AF5)

Donc, c'est vraiment un problème préoccupant, sur lequel il faut réagir, et on s'aperçoit que le problème, une fois qu'il est installé chez les gens, on a énormément de mal à revenir en arrière, donc c'est vraiment tout au début de l'enfance qu'il faut donner de bons repères [...] les personnes qui sont obèses diminuent leur vie de 3 ans, par rapport aux autres personnes, parce qu'elles ont beaucoup plus de maladies cardiaques, respiratoires, de problèmes de cancer, notamment de cancer du tube digestif, et donc, tout ça, ça fait que l'espérance de vie de la population est forcément diminuée, il y a des problèmes sociaux, socio-économiques [...] on parle de discrimination dans la population, par rapport aux différentes origines et religions, et aujourd'hui, l'obésité est aussi un problème discriminatoire, parce que les personnes, on sait qu'elles risquent d'être malades plus souvent, et puis, parce qu'elles sont plus difficiles de déplacer, et qu'elles ont beaucoup de mal à s'intégrer dans la vie active [...] donc, c'est pour cette raison-là que c'est vraiment un problème de développement durable [...] (Interviewé AF5)

On a, par l'intermédiaire de deux grands nutritionnistes renommés en France [...] ils ont développé un outil qui est un curseur nutritionnel, que le Groupe A a soutenu le projet, et on les a accompagnés pendant le projet, et on a adopté ce curseur nutritionnel, qui est un outil très simple, qu'on va mettre sur le produit et qui va permettre d'identifier d'un point de vue nutritionnel, dans sa catégorie [...] c'est le principe du curseur, ça positionne d'un côté ou d'un autre, donc là, quand il a un plaisir classique, il est dans la moyenne, quand il a un plaisir de nutrition, c'est qu'il est plutôt intéressant d'un point de vue nutritionnel, et quand il a un plaisir gourmand, c'est-à-dire qu'il est plus riche et qu'il faut faire attention à sa consommation [...] (Interviewé AF5)

Comment on met en oeuvre tout ça, comment j'arrive à manger moins gras, comment je fais arriver des fruits et légumes chez les enfants, donc on a fait ça [...] ensuite, on a développé un centre d'appel [...] donc, on a une

ligne téléphonique avec un professionnel de la santé, donc, en fait, on a développé cet outil-là, qui a permis au consommateur de téléphoner par rapport aux questions qu'il a sur la nutrition [...] on a développé, en plus, sur le site internet, un principe de coaching, pour, justement, essayer d'accompagner, de modifier le comportement du consommateur, vers un bon comportement, ça veut dire que le client va faire un bilan, comment il consomme, selon quelle fréquence, et à partir de là, on va le coacher, c'est-à-dire qu'une fois par semaine, le consommateur va recevoir à son domicile, un mail où on va lui donner beaucoup d'informations [...] (Interviewé AF5)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Conteúdo e Fixação de Objetivos

Alors, notre stratégie, si nous parlons de stratégie de développement durable, aussi bien dans le cadre d'équilibre entre social, environnemental et économique [...] alors toutes les actions que nous allons présenter entrent dans ce triangle, et on ne va donc pas partir d'une folie de protection de la nature, si ça apporte un déséquilibre sur le plan social et économique [...] (Interviewé AF1)

Cette politique de développement durable, elle doit à la fois adapter les objectifs de l'entreprise, qui sont des objectifs bien évidemment économiques, et aussi des objectifs qui associent des aspects qui sont moins au quotidien des équipes, qui sont l'environnement, des actions et les intérêts sociaux par rapport à tout ce qu'on pourrait faire au quotidien dans les magasins [...] (Interviewé AF5)

Je reprends ce triangle du développement durable, on va en faire deux comme ça, et l'organisation de l'entreprise est complètement différente selon que vous mettez ça ou selon que vous mettez l'E de l'éthique au cœur du triangle [...] ça ne veut pas dire qu'on ne va pas faire plus d'argent [...] ce sommet est justement l'économique [...] donc, l'économique est toujours là [...] sans ça, il n'y a pas de triangle, mais moi, ce qui m'intéresse, c'est le cœur [...] moi, ce qui m'intéresse, c'est de classer l'éthique au cœur du management, au cœur de la décision managériale dans tous les domaines [...] (Interviewé AF8)

On a créé un plan à 3 ans, en matière de développement durable, avec les objectifs, année par année, mais sur trois ans, de manière à avoir une perspective [...] donc, partir de l'existant, se donner un objectif sur plusieurs années, et ensuite, définir le plan d'action. (Interviewé AF2)

Je pense que pour que le développement durable soit efficace, il faut se fixer des objectifs [...] ce qu'on veut atteindre, il faut être humble, il ne faut pas trop en vouloir [...] donc ça, c'est un point important [...] le troisième est de bien mesurer les avancements [...] donc, on a fait des indicateurs, on a fait du chiffre [...] ce qui nous permet de mesurer les chiffres, s'il n'y a pas de chiffres il n'y a pas de mesure, s'il n'y a pas de mesure, on ne sait pas où on est, et tout s'arrête [...] (Interviewé AF2)

Il faudrait fixer des objectifs et les mesurer dans le temps [...] (Interviewé AF8)

Mais attention, parce que là, on touche un point sensible [...] on ne veut pas que ce soit une entreprise industrielle comme distributeur qui va se transformer en une ONG [...] on a, quand même, du personnel qu'il faut payer [...] il faut qu'on protège nos salariés [...] ça veut dire d'acheter de façon compétitive les produits, les revendre à un prix qui soit correct également, pour faire vivre la société. (Interviewé AF7)

En France il y a une centralisation sur les principes, les méthodes et les moyens, dans les Filiales, aujourd'hui, c'est une centralisation de principes et puis après on adapte, on adapte pour les actions locales et ça, c'est extrêmement important, sinon on va obligatoirement à côté des problèmes et on n'a pas de résultats. (Interviewé AF1)

On peut dire qu'à chaque pays on est plus décentralisés, on sent bien qu'il y a des préoccupations qui sont complètement différentes, donc, il faut bien être conscient des préoccupations de chacun des pays. (Interviewé AF1)

Je crois que le développement durable doit être adapté à chaque pays, c'est clair, parce que les pays ne sont pas les mêmes [...] (Interviewé AF2)

Et nous encourageons ça; à mon niveau, on fait tous les ans un séminaire international où il y a tous les directeurs de RH de tous les pays [...] on tourne, on le fait en France, comme dans les autres pays [...] et à cette occasion-là, pour échanger les pratiques, et pour mettre le thème du développement durable sur la table [...] c'est l'occasion pour chaque pays de découvrir ce que font les autres, d'échanger avec les autres et de partager de bonnes pratiques entre les DRH. (Interviewé AF3)

En gros le Groupe encourage les projets liés à l'enfance ou on peut même subventionner un projet local sur ce thème-là, mais vous êtes assez libre en fonction de votre réalité locale, de votre problématique local du sujet [...] (Interviewé AF3)

Je dirais que c'est formalisé dans certains domaines, dans le domaine social, on rencontre les parties prenantes et les syndicats, on les rencontre très régulièrement, c'est très formalisé, et c'est aussi très français, donc c'est très facile, les autres parties prenantes, les personnes politiques et les autres, c'est en fonction des besoins, et dans certains cas, si on va créer un nouveau magasin, on contacte la mairie, on contacte toute la collectivité pour être d'accord avec eux, sur les aspects du magasin, sur le traitement des déchets, des choses comme ça, donc, je dirais que c'est un peu informel, c'est en fonction des besoins, sauf dans les domaines très particuliers qui sont sociaux. (Interviewé AF2)

On a engagé (l'employé X) à partir de 2002 pour répondre à une demande importante de la part des ONG, de la société civile en général, qui faisait que beaucoup de gens s'inquiétaient de ce qui allait se passer en terme de gestion des usines qui peuvent travailler pour nous, notamment sur les non alimentaires [...] de savoir si les usines correspondaient à des usines qui, sur le plan des conditions de travail et sur le plan de l'OIT, soient conformes, relativement aux droits de l'homme [...] donc, le travail de l'employé X consiste, petit à petit, à monter toute cette démarche [...] (Interviewé AF7)

Nous avons un partenariat avec Amnistie Internationale pour l'aspect éthique de notre charte; pourquoi avec Amnistie et non avec d'autres, parce qu'il n'y a pas d'argent, donc, c'est un partenariat obligatoirement de longue durée, parce que si Amnistie décide de ne plus être partenaire du Groupe A, soit parce que ses règles ont changé, soit parce qu'ils estiment que le Groupe ne répond plus aux normes d'Amnistie, c'est impossible pour le Groupe. (Interviewé AF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Postura Empresarial

On travaille toujours à long terme, malgré que nous n'ayons aucune solution à long terme, dans aucun des sujets, c'est-à-dire que ça laisse la place à la recherche, et quand quelqu'un dit qu'il a une solution à long terme sur un sujet, on rigole bien, parce que ce n'est pas le cas et on est certains que personne n'a de solution, et c'est tout un terrain pour trouver des solutions à long terme. Donc, les solutions que nous trouvons bonnes sont des solutions qui respectent l'équilibre, qui sont bonnes sur le plan économique, qui protègent la nature et qui n'apportent pas de conséquences sociales majeures. (Interviewé AF1)

Le principe fondamental pour nous est de travailler à long terme, jamais à court terme, et dans une certaine discrétion. (Interviewé AF1)

Je crois qu'on a une mission essentielle, voilà, il y a de grandes questions de société, voilà, le Groupe et sa philosophie, c'est ça [...] c'est-à-dire [...] quelles sont ses implications dans les quartiers [...] faire en sorte de faire partager avec son environnement social, le fruit de son développement [...] s'il faut un coup de main technique ou méthodologique, on apportera ce coup de main, ou financier [...] et après, je pense qu'il ne faut pas substituer les hommes et les femmes qui travaillent dans les entreprises, parce que ce sont eux qui sont concernée en premier [...] soit par les bonnes choses, soit par les mauvaises choses [...] (Interviewé AF6)

Quand on a commencé à parler de développement durable comme on le fait maintenant en Europe, on avait déjà dans le Groupe, d'une manière un peu inconsciente, beaucoup de ces aspects-là qui étaient déjà présents [...] donc, on a commencé la démarche, il y a maintenant presque 5 ans, et on a voulu faire une analyse de tout ce qui existait dans la culture du Groupe, dans les activités du Groupe, qui était déjà orienté vers le développement durable, et puis voir les points par contre où on n'était pas très bon, pour essayer de les améliorer [...] (Interviewé AF2)

Il y a beaucoup d'actions qui sont faites depuis des années, avant même que le rapport de développement durable soit obligatoire dans les entreprises [...] (Interviewé AF3)

En fait, le développement durable dans le Groupe, ce vocable a démarré en 2002, mais bien entendu le Groupe est très ancien, le plus vieux Groupe de distribution en France, et il y a un certain nombre d'actions, notamment sociales et sociétales qui sont réalisées par le Groupe depuis très longtemps. (Interviewé AF1)

On a eu aussi une base existante, qui a été le côté culturel du Groupe, qui est d'économiser les ressources, en fait, un peu plus sur le plan financier, et ensuite, les capitaliser là-dessus, pour ensuite aboutir à toutes ces actions, d'économie d'énergie, des actions de recyclage, de tout ce qui est déchets [...] (Interviewé AF2)

Si on prend les aspects sociaux, par exemple, tout ce qui est les insertions, respect de la diversité, dialogue aussi avec les collaborateurs, c'est déjà quelque chose qui a été profondément ancré dans le Groupe, depuis l'histoire du Groupe, vous savez, le Groupe a un peu plus de 100 ans, donc il y a un certain historique, et il y a eu toujours ce souci de développer le dialogue avec les collaborateurs, de respecter, je dirais, les souhaits des collaborateurs, de les payer et de les remplir au meilleur [...] donc ça, c'est déjà latent [...] (Interviewé AF2)

On a la chance dans le Groupe, d'avoir un actionnaire majoritaire qui est en même temps le PDG de la société [...] donc, il est clair que si je suis là aujourd'hui, je pense que c'est parce qu'il l'a souhaité aussi [...] donc, c'est le président, lui-même, qui souhaite voir cette évolution dans la société, sans perdre de vue, bien sûr, la réalité économique [...] (Interviewé AF8)

Clairement oui [...] à commencer par le PDG, qui, avant même d'être dans le Groupe, faisait déjà énormément de choses [...] toute l'équipe de direction est très impliquée là dedans [...] s'ils ne croient pas que c'est possible, qu'on ferait moins que les autres entreprises françaises [...] mais on fait plus [...] c'est important que ça soit porté par la tête, si non ça ne marche pas. (Interviewé AF3)

Même le président, il soutient tout ce qui est des actions de développement durable, alors, il les soutient à plusieurs titres : d'une part, parce qu'il est convaincu que c'est quelque chose de nécessaire, donc ça, c'est le premier point et c'est essentiel ; le deuxième point, est maintenant un point important d'image pour les sociétés cotées en bourse, et d'ailleurs, le rapport de développement durable, on le distribue en même temps que le rapport annuel, après l'assemblée générale, ça montre bien qu'on accorde de l'importance [...] on met les deux ensembles [...] il y a beaucoup de sociétés qui envoient le rapport de développement durable après, nous, on les met ensemble, toujours, donc, c'est une deuxième raison [...] une troisième raison parce que c'est aussi un moyen d'intéresser les gens, et à l'entreprise, et à l'environnement et au client [...] (Interviewé AF2)

On est bien en avance en relation à la loi, alors ce n'est pas le problème, et ce n'est pas le moteur [...] le moteur est qu'on a lancé un mouvement, on a lancé une action, et que maintenant on cherche à améliorer les objectifs, ça, c'est très clair, donc on est proactifs [...] (Interviewé AF2)

On est plutôt en pro activité qu'en réactivité [...] on est obligés à être réactifs parce qu'on ne voit pas tout arriver [...] on n'a pas nécessairement toutes les ressources nécessaires et ça n'est pas forcément utile de tout connaître et de tout anticiper, par contre on arrive, par la connaissance qu'on a des dossiers, à être proactifs. (Interviewé AF4)

C'est une notion qui est importante pour nous, parce que la réglementation est de plus en plus drastique, donc, soit on l'antécipe, et ça coûte moins cher de l'antéciper, soit on l'attend et ça coûte plus cher de l'attendre; donc, bien entrés dans le cadre, on essaye d'anticiper le plus possible la réglementation et la matière; donc, c'est un chose qui est ancrée maintenant partout, dans les entrepôts, les magasins, dans les restaurations [...] (Interviewé AF1)

Les valeurs, il ne faut pas dire que nos valeurs sont les mêmes que celles du pays à côté, ou de cultures différentes [...] il faut faire la distinction [...] on est dans le sensible, on n'est pas dans les choses qui sont de l'ordre mathématique [...] essayer de comprendre ce qu'attendent les gens [...] et après, de construire avec eux, quelque chose qui leur ressemble [...] l'avenir est local, il n'est pas mondial [...] donc, il faut écouter ce que les gens veulent [...] (Interviewé AF8)

C'est bien dans le sens du développement local, parce qu'on considère que ce sont des gens qui ont créé des entreprises de distribution, et elles se sont développées, même si nous les avons achetées à un moment ou à un autre, ça n'empêche qu'ils avaient certainement raison; donc, on regarde quels sont les bons effets de synergie, mais on respecte énormément ce qui a été fait [...] (Interviewé AF1)

La première chose est que les pays ne nous ont pas attendu pour faire des choses [...] spontanément, c'est un thème qui est libre, soit dans les Filiales où on est déjà implanté, soit dans les Filiales avec le partenariat local où elles-mêmes sont implantées depuis longtemps dans le pays, et que naturellement, ils font des actions, alors ils ne nous ont pas attendu pour faire les choses [...] (Interviewé AF3)

À un tel point que Monsieur le Président m'a donc demandé de le rencontrer trois fois par an, pour lui faire part des actions qui sont faites et des difficultés que je peux rencontrer [...] depuis quelques 4 ou 5 ans, le président est fier de m'envoyer un petit e-mail pour nous féliciter du travail qu'on fait, parce qu'en termes de responsabilité sociale entrepreneuriale, on se trouve dans les notes les plus supérieures [...] (Interviewé AF6)

Moi, je vois à travers le premier d'entre eux, qu'il y a quelque mois, il n'était qu'actionnaire, et maintenant il est président directeur général, et ce qui me rassure sur la mission, c'est qu'il me dit, je vous donnerai les moyens nécessaires, 'vous êtes une vraie valeur économique' [...] (Interviewé AF6)

Au niveau de la nutrition, en fait, depuis toujours, on est attachés à la qualité et à la sécurité de produit marque du Groupe, mais suite à plusieurs points, et notamment la montée de l'obésité en France, et notamment chez l'enfant et les problèmes de sur-poids et aussi d'obésité [...] et aussi, voir les actions du pouvoir public, parce qu'aujourd'hui, les pouvoirs publics ont eu des actions nationales de sensibilisation de la population à la nutrition, à travers des campagnes d'affichage, et des campagnes de télévision, sur le fait des avantages de manger des fruits et des légumes, de faire attention au grignotage, et nous, on s'est dit que, en tant que distributeur, et par rapport à notre histoire, parce qu'on a plus de 100 ans, parce qu'on est très proche de nos clients et très attaché à la qualité, on s'est dit que c'était important de contribuer aussi à cette politique nationale [...] (Interviewé AF5)

Le premier motif est que cela a toujours été une valeur sociale dans le Groupe, historique, et la deuxième raison, elle est aussi commerciale, parce qu'on ne peut pas faire de bon *business* dans les communautés déstructurées, où il y a beaucoup de chômage, de la violence [...] on a un *business* qui est très local, donc on est obligé à être impliqué dans les actions de la communauté [...] je pense qu'on est très connus maintenant par les associations locales ou nationales, dans lesquelles on participe [...] avec les organisations politiques, on est très impliqués avec les luttes des exclusions, de la précarité d'enfance [...] citoyen aussi, parce qu'on essaye de plus en plus de faire des actions qui touchent les consommateurs, sur la nutrition et des choses comme ça, donc on parle directement avec le consommateur et les citoyens. (Interviewé AF3)

On veut surtout, si on fait une campagne de marketing, et ça, c'est dans l'esprit du Groupe depuis 100 ans, ce n'est pas d'aujourd'hui, si on fait une campagne marketing, ce qu'on leur dit est vrai, vérifiable, et à n'importe quel moment, quelqu'un peut venir et voir [...] sinon, on préfère n'en rien dire, et être prudents [...] (Interviewé AF1)

– **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável**

Petit à petit, par l'encadrement, ce type d'action va être mis en place dans chaque pays [...] aujourd'hui, on envoie des rapports de développement durable, la revue *Regard*, au siège de chaque pays et, petit à petit, c'est l'ensemble de l'encadrement qui va être informé et, un jour ou l'autre, l'ensemble des salariés du Groupe [...] 240.000 personnes [...] (Interviewé AF1)

On envoie le rapport en anglais, à toutes les Filiales [...] (Interviewé AF2)

Il y a déjà tout un travail de communication interne via internet, ensuite, il y a le magazine interne, qui est le *Regard* qui suit un thème qui revient [...] il y a aussi de brochures spécifiques, en plus du rapport de développement durable classique, on envoie à chaque *business unit*, un petit cahier sur les actions de développement durable de sa localité [...] les gens s'approprient des choses, est un thème prêt, savent que chaque localité fait quelque chose, et puis est reconnue pour cela [...] on peut dire que chaque directeur de service ou chaque membre du comité de développement durable va porter la bonne parole dans son métier. (Interviewé AF3)

On a commencé à se développer par rapport au développement durable sur la partie France, et on va dire qu'on a démarré la partie internationale depuis trois ans [...] on fait à l'international, on a un représentant par pays, au Brésil, c'est la DRH qui est directement en charge de ça, ce qui nous permet de gagner du temps pour collecter des informations; dans les dernières années, on a des rapports qui remontent de chaque pays, il n'y a pas un pays qui ne fasse pas ce rapport [...] (Interviewé AF3)

Chaque année, le Groupe fait un séminaire qui réunit les principaux cadres du Groupe, et donc, on a fait une intervention avec l'employé x cette année, notamment sur l'éthique [...] (Interviewé AF7)

C'est plus informel, parce que pour chaque thème, il y a véritablement des expériences différentes, parfois des expériences qu'on ne peut pas généraliser, qui sont des expériences spécifiques à une localité [...] ça demande du temps, et c'est une autre notion qu'on essaye de faire passer dans le cadre du développement durable [...] (Interviewé AF1)

Cela dépend du pays, il y a des pays où chaque fois qu'ils font une action de développement durable, ils nous envoient des informations, mais bien souvent, c'est plutôt à l'occasion du rapport de développement durable, qu'on va demander un rapporting spécifique, plus de qualitatif, en disant, envoyez-nous 2 ou 3 actions dont vous avez été fiers, et ce sont celles-là qu'on va mettre dans le rapport [...] (Interviewé AF3)

Des actes concrets, on regarde localement une expérience et ensuite elle se développe dans le niveau national et international, et ça nous permet d'avoir des approches vraiment testées et expérimentées [...] (Interviewé AF1)

Je dirais que, pour l'instant, on en est au début [...] on a fait l'alliance avec le Brésil [...] les premières années, cela a été surtout de se connaître un peu, et il y avait beaucoup de sujets à régler avant, alors, on a commencé à se communiquer au niveau du développement durable, cela a été l'année dernière pour ce rapport [...] cette année, on veut aller plus loin, on va voir ensemble, comment on peut échanger leurs expériences, nos expériences [...] ils ont de très bonnes expériences dans tout ce qui est aide aux plus pauvres, les écoles avec les jeunes footballeurs, les travaux dans les favelas, et tout ça, ils ont un super boulot [...] nous, on a une grosse expérience en tout ce qui est économie d'énergie [...] là, on est assez bon, tout ce qui est aussi traitement des déchets, donc on va échanger [...] (Interviewé AF2)

La Compagnie brésilienne existe depuis très longtemps, et elle ne nous a pas attendu pour faire de très belles actions, aussi grandes que celles qui sont faites en France [...] donc c'est plus, mutualisons nos actions communes, en essayant de connaître ce qu'elle fait, et on montre ce que la France fait [...] et voilà [...] c'est plus un échange d'information [...] de la mise en valeur de tout ce qui fait la Compagnie brésilienne dans son rapport de développement durable [...] (Interviewé AF3)

Il faut forcément s'intéresser à l'expérience française et à celle du Groupe A, en particulier en matière de distribution, et que le Groupe A soit intéressé dans le potentiel de développement de ses sociétés en question, pour investir à la fois financièrement et en savoir faire, pour les aider à développer ses stratégies [...] c'est quand même assez arrogant de notre part d'aller voir la société brésilienne pour lui expliquer ce qu'éventuellement elle doit faire sur le territoire qu'elle connaît bien mieux que nous [...] je pense, par contre, à ce qui peut être rapporté [...] je pense que c'est intéressant que la simple question qu'est-ce que vous faites en matière de développement durable, le simple fait que la maison mère pose cette question-là, c'est suffisant [...] (Interviewé AF4)

On a un club qui s'appelle CSR Europe et qui a la charge de collecte auprès de l'ensemble des adhérents, tout ce qu'ils font de meilleur en développement durable et d'échanger après [...] (Interviewé AF1)

En termes de sensibilisation, à travers, d'abord, le rapport de développement durable, on a le rapport de développement durable qui est envoyé à tous les salariés du Groupe, donc ils le reçoivent chez eux, ensuite on a tous les semestres un revue qui s'appelle Regarde, et donc, dans cette revue, on a toujours 4 ou 5 articles qui concernent le développement durable, ensuite on en a une deuxième, là, ça concerne l'encadrement (la revue Regarde est pour tout le monde), par contre, on a un supplément spécial de 8 pages qui va focaliser sur 1 ou 2 sujets de développement durable et qui est envoyé à l'ensemble des salariés [...] bien sûr, on a le système d'internet et d'intranet sur lequel on développe des informations sur le développement durable, donc on essaie de sensibiliser comme ça, et donc on va dans les réunions dans les magasins, dans les réunions des directeurs de sites pour continuer à faire passer le message de développement durable [...] (Interviewé AF1)

C'est envoyé par courrier, au domicile de chacun des salariés du Groupe, chaque personne [...] tous les salariés qui ont plus de 2 mois ou 3 mois d'ancienneté [...] le deuxième document, celui qui paraît en octobre/novembre, on l'envoie à tous les responsables [...] il y a aussi l'intranet, on a une rubrique de développement durable dans l'intranet [...] ils ont tout ça par l'intranet, et ils l'ont aussi par l'internet, dans le site du Groupe. (Interviewé AF2)

Il ne faut pas s'imaginer dans une réunion où les gens passent l'après-midi à parler de développement durable, alors [...] par contre, il y a un séminaire et un nombre de réunions dans l'année où des gens qui ont des pratiques professionnelles qui vont leur permettre de témoigner, qui ont un véritable intérêt en termes de développement durable, peuvent en faire part [...] donc, c'est un moment très fort, en matière d'environnement, on en a un par an [...] et à ma connaissance c'est un des rares moments où tous les métiers du Groupe sont représentés et

viennent témoigner, soit de la réalisation soit de l'intérêt sur ce type de démarche [...] c'est la seule réunion où on a autour de la table des informaticiens, des logisticiens, des hommes de marketing, des acheteurs, des qualitatifs, des ingénieurs, des directeurs de magasins qui viennent témoigner des opérations qu'ils ont pu mener et qui relèvent de problématique de développement durable [...] (Interviewé AF4)

On a commencé à sensibiliser les salariés, et notamment, les personnes qui travaillent sur le développement de produits, donc, en fait, on a développé, en fait, on a réalisé des sections de formation, de sensibilisation de personnes qui travaillent sur les produits, donc soit les acheteurs, les chefs de produits, les concernés par la qualité, les gens des service au consommateur, les personnes qui travaillent au sens culinaire, donc, en fait, on a sensibilisé ces personnes-là [...] (Interviewé AF5)

Oui, je crois que les collaborateurs du Groupe, ils sont sensibles à tout ça [...] il sont sensibles parce qu'il y a aussi une question de fierté [...] ils savent que le Groupe est reconnu pour faire des actions qui sont importantes [...] suivant le profil et la personnalité du collaborateur, il est plus sensible au coté social ou au coté environnemental [...] ça dépend, mais globalement ça a un impact positif [...] et on a beaucoup de collaborateurs qui s'y intéressent, qui nous donnent des idées [...] (Interviewé AF2)

Moi, dans la façon que je conçois, la démarche est d'emmener des gens, dans cette cas là, dans la tête de tout le monde [...] c'est de leur dire, toi aussi tu es concerné et si tu as l'occasion de le faire, fais-le [...] ce n'est pas de dire, on va te dire ce qu'il faut faire, c'est de dire, si tu as l'occasion de le faire, fais-le, toujours à condition que ça génère de la valeur pour l'entreprise [...] ça, c'est la règle du jeu [...] (Interviewé AF4)

L'éco-conception [...] comment chaque activité intègre la dimension environnementale dans son modèle [...] quand vous faites un magasin, qu'est-ce que vous faites pour la protection de l'environnement, dans vos magasins [...] quand vous faites un camion, qu'est-ce que vous faites pour diminuer l'impact du camion, quand vous achetez un produit, qu'est-ce que vous faites pour valoriser les produits qui ont un impact à minorer [...] quel type de formation vous faites dans vos centrales pour préparer vos acheteurs [...] (Interviewé AF4)

Soit il parle à son directeur, et s'il sent que ça ne répond pas très bien, il téléphone au directeur de développement durable, et petit à petit, les gens des magasins savent très bien [...] ils téléphonent directement à la DRH [...] (AF2)

Donc, la personne intéressée dans son magasin, elle peut appeler son correspondant branche, de la *business unit*, du développement durable, il est connu [...] (Interviewé AF3)

Donc, effectivement, on peut apprendre d'ailleurs, et moi, ma fonction est de dynamiser, de donner de grandes idées, de faire partager un socle commun en termes de responsabilité sociale et surtout, ce n'est pas de pointer les actions locales [...] (Interviewé AF6)

Moi, en tant que directeur de développement durable [...] je réponds à des questions, j'interviens dans les écoles, dans les manifestations, je réponds à tous les questionnaires des agences d'évaluation sociale qui nous envoient leurs questionnaires chaque année, je les rencontre, je rencontre des investisseurs socialement responsables [...] Donc, on parle avec toutes les parties prenantes qui s'intéressent au développement durable et qui s'intéressent à notre métier, donc voilà comment c'est organisé chez nous, en matière de développement durable [...] (Interviewé AF1)

b) GRUPO B

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável

Le développement durable au niveau du Groupe, nous, on est rattachés à un membre du directoire du Groupe, donc c'est dans le plus haut niveau du management du Groupe, donc on lui est rattaché directement, ce qui nous permet d'avoir un support d'un membre du directoire pour toutes les questions concernant le développement durable [...] donc, ça amène la thématique de développement durable à un organe du plus haut de l'entreprise [...] ensuite, le développement durable appartient à la direction qualité, responsabilité et risque, et donc, au sein de cette direction [...] il y a la direction de développement durable aussi [...] (Interviewé BF8)

En fait, au niveau central, il y a la direction de développement durable, et ensuite, dans chaque pays, nous avons des personnes qui sont nos relais [représentants] développement durable, c'est-à-dire qui sont des interlocuteurs qui sont clairement identifiés dans l'entreprise [...] (Interviewé BF8)

Le développement durable est toujours transverse, donc on a des personnes à plein temps, mais aussi d'autres personnes qui travaillent avec le développement durable mais qui sont rattachées aux groupes classiques [...] (Interviewé BF1)

Moi, je suis en charge du développement durable pour la France, de coordonner les enseignes présentes en France, donc, du coup, coordonner l'action des hypermarchés, mais aussi des super marchés, et les enseignes de proximités, donc, comme nous avons ces différents enseignes présentes sur le territoire français, mon rôle et ma mission sont de coordonner le développement durable pour toutes ces enseignes, ce qui explique des représentations externes de ces enseignes et des points de réunion à l'interne [...] ensuite, dans chacune de ces enseignes, j'ai ce qu'on appelle des relais de développement durable [...] dans chaque enseigne, il y a un responsable qui va être en charge du dossier, mais qui va être en charge aussi d'un autre dossier [...] ensuite, dans le même principe, on a des relais de développement durable qui sont au niveau de direction, par exemple, la direction logistique, la direction des ressources humaines, direction marketing, donc c'est pareil, ce sont des personnes qui sont identifiées, qui ont en plus la responsabilité du déploiement de la politique de développement durable dans leurs directions [...] donc, c'est pour ça que mon rôle est un rôle de coordination, à la fois pour les personnes des enseignes, et des personnes de direction qui permettent à l'ensemble des enseignes de fonctionner [...] (Interviewé BF2)

Dans tous nos magasins, il existe un ambassadeur de développement durable [...] en fait, le rôle de l'ambassadeur est de faire le lien entre nous et les magasins [...] (Interviewé BF1)

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Divisão de Ganhos com os Stakeholders

En fait, le dialogue avec les parties prenantes est quelque chose qui est vraiment très important pour nous, pour plusieurs raisons [...] la première est qu'on a énormément de parties prenantes, qu'on est dans beaucoup des pays, qu'on met en place beaucoup de choses, c'est très important de pouvoir impliquer nos parties prenantes dans nos grands engagements [...] la direction de développement durable rencontre énormément les parties prenantes, que ce soit les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats, les agences de notation extra financière, les investisseurs extra-financiers [...] tout ça, ce sont des investisseurs que nous rencontrons énormément [...] ensuite, il y a notre réunion annuelle des parties prenantes, dans laquelle on rassemble des échantillons des parties prenantes, et on discute un petit peu avec elles [...] le dialogue avec les parties prenantes a aussi lieu au niveau local, soit avec les directions exécutives de chaque pays, et ça peut être aussi au niveau de chaque magasin [...] (Interviewé BF8)

Ce qu'il faut bien avoir en tête est que notre politique de développement durable repose sur tous les métiers du Groupe, comme je vous l'ai dit avant, sur nos produits, ce qui est au cœur de notre métier [...] mais aussi, ça va concerner notre politique de déchets, la politique locale, le lien des magasins avec des associations, la logistique, par exemple, la réduction d'émission de CO2, nos fournisseurs, nos clients, donc être à l'écoute de nos clients et pouvoir être accessibles à tous, et puis, les parties prenantes [...] (Interviewé BF1)

Pour la France on a mis en place un système de consultation de parties prenantes, c'est-à-dire d'identifier les interlocuteurs avec lesquels on devrait avoir des liens, avoir de la pédagogie, expliquer, et même prendre en compte leur demande et leur prise en compte [...] donc on a identifié ces personnes et on s'attache à les recevoir, parfois une fois par an est suffisant, et d'autres fois, il faut les voir plus régulièrement [...] (Interviewé BF2)

Ça s'inscrit dans la gestion de l'entreprise, mais c'est aussi, de plus en plus, une demande des actionnaires sur la transparence sur ce type d'action [...] (Interviewé BF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Conteúdo e Fixação de Objetivos

Le problème est de penser que si on va faire ça, on va gagner ça [...] dans le développement durable, ce n'est pas ça; mon objectif n'était jamais seulement économique [...] mais allé, la conséquence est qu'on évite un petit peu les pertes [...] (Interviewé BF4)

La notion de développement durable peut être vue comme un mode de gestion de risque [...] pour que la gestion puisse perdurer, il faut qu'on prenne en compte la gestion des ressources, la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux, par rapport aux conditions de travail, mais aussi économiques; dans le développement

durable, il est clair qu'on prend en compte l'économique [...] donc, on travaille pour la survie de l'entreprise sur le long terme [...] (Interviewé BF1)

Nous, on est une petite équipe de 5 ou 6 personnes, notre rôle est d'orienter la politique de développement durable, et aussi, d'être un support des pays [...] on n'est absolument pas là pour avoir un rôle autoritaire vis-à-vis des pays, mais on est là aussi pour le support, on est là pour porter le message du développement durable dans toutes les instances [...] ensuite, chaque *business unit* prend la politique de développement durable du Groupe et l'adapte à ses besoins [...] c'est pour ça qu'il y a des pays qui se concentreraient plus sur les domaines sociaux, notamment l'Amérique Latine, même si dans les pays comme le Brésil il y a tout un programme environnemental, notamment au niveau du diesel, qui est important, mais il y a beaucoup de choses qui sont faites en matière de responsabilité sociale [...] d'autres pays, comme en Europe, font beaucoup de social aussi, mais ils font énormément de programmes environnementaux [...] parce que c'est une préoccupation très forte en Europe [...] (Interviewé BF8)

L'idée, c'est vraiment les équipes sur place, qui s'approprient de la démarche du développement durable [...] il s'agit pas de dire aux équipes dans les pays, voilà, nos engagements c'est ça, et vous allez mettre en place, telle action, telle action et telle action [...] c'est de dire, voilà, le Groupe est engagé dans plusieurs domaines, et dans le cadre de ces grands engagements, vous, en fonction de vos besoins, avec la problématique de votre pays, mettez en place des actions [...] (Interviewé BF8)

En fait, le développement durable pour le Groupe, ce n'est pas uniquement un concept, qu'un concept, c'est vraiment une forme de gestion, à la fois de ressources naturelles et de ressources humaines, à long terme, parce que notre objectif, comme toutes les entreprises, est de durer le plus longtemps possible, pour que nos magasins soient présents le plus long temps possible, et il n'est pas possible de gérer la pérennité de l'entreprise si on ne se pose pas la question des ressources naturelles, parce que les magasins sont comme une industrie, il faut de l'eau, il faut de l'énergie, et si on ne se pose pas de questions sur nos ressources humaines [...] donc, je dirais que nous, le développement durable, on a fait un pas de l'état conceptuel, à un état très pratique et très pragmatique et très terrain, autour de nos équipes des gestion [...] (Interviewé BF2)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Postura Empresarial

Donc après, nous, le Groupe B, avons pris des engagements, le Groupe B a une démarche quand même assez ancienne, étant donné que depuis les années 1990 on a commencé à se préoccuper très sérieusement de tout ce qui concerne de près ou de loin le développement durable [...] (Interviewé BF8)

Parce que, déjà, le Groupe se doit d'être une entreprise citoyenne [...] c'est un devoir d'être une entreprise citoyenne [...] (Interviewé BF3)

Ce sont des habitudes qui ont été prises depuis des années, et qui doivent être rappelées ou expliquées aux gens qui entrent dans l'entreprise [...] mais c'est quelque chose qui roule [...] Je crois que c'est très important pour le Groupe [...] aujourd'hui, on ne pourrait pas faire sans [...] le Groupe a compris depuis de plusieurs années, que c'était nécessaire de s'en occuper [...] (Interviewé BF6)

Je pense qu'ils ont conscience, ça fait vraiment partie des gènes de l'entreprise, ça fait de nombreuses années qu'on a ces genres de produit dans nos linéaires, donc, ça fait partie de l'histoire de l'entreprise [...] donc, c'est déjà quand même important [...] (Interviewé BF3)

Par rapport au développement durable, c'est vrai qu'on était moins en avance, avant la loi NRE [...] donc, par cette voie, c'est sûr qu'on a beaucoup de transparence dans nos actions [...] mais on avait, même avant, pas mal d'actions qu'on faisait, mais elles n'étaient pas regroupées et coordonnées par un service [...] (Interviewé BF1)

– APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável

On travaille également sur une plateforme collaborative sur internet, sur laquelle nous mettons des documents, donc, ça sert un petit peu de bibliothèque [...] donc, de lieu d'échange d'information [...] en fait, tout ce qui est dit dans la vidéo-conférence est remis sur cette plateforme, et tous les documents que le pays souhaite partager, ils peuvent aussi les mettre dans la plateforme [...] plus le rapport de développement durable qui sert également

de communication [...] ils sont envoyés à tous les pays [...] c'est traduit en anglais et en espagnol [...] donc c'est aussi un moyen de voir ce qui se passe dans les autres pays [...] (Interviewé BF8)

On essaye de formaliser un petit plus les choses, pour avoir un canal d'information plus récurrent [...] à savoir qu'aujourd'hui on a réussi à identifier un réseaux de correspondants; maintenant, il s'agit de travailler ensemble avec ce réseaux de correspondants [...] donc, on a mis en place depuis l'année dernière, ce sont des vidéo-conférences, qui nous permettent d'une part, de mettre un visage sur le nom de la personne, ce qui facilite beaucoup les échanges [...] de mettre en place ces vidéo-conférences de façon récurrente, tous les 2 ou 3 mois, de façon à ce qu'on puisse faire le point régulièrement, sur les avancées au niveau du Groupe, et sur les avancées au niveau du pays [...] (Interviewé BF8)

En fait, au niveau central, il y a la direction de développement durable, et ensuite, dans chaque pays, nous avons des personnes qui sont nos relais [représentants] de développement durable, c'est-à-dire qui sont des interlocuteurs qui sont clairement identifiés dans l'entreprise, avec lesquels on essaye d'établir un vrai dialogue, pour avoir, non seulement des remontées d'information, mais pour qu'eux aient aussi la possibilité d'identifier au sein du Groupe, des supports, au niveau de la direction générale, c'est-à-dire des personnes qui viennent en aide, ou qui leur fournissent des arguments [...] (Interviewé BF8)

Il y a plusieurs choses [...] toute notre politique s'appuie sur nos valeurs [...] le Groupe a entrepris dans les dernières années un vaste plan sur les valeurs et la sensibilisation [...] dans beaucoup de pays, on a eu des campagnes de sensibilisation sur les valeurs [...] ça peut être des formations en magasin, sur une valeur en particulier [...] des choses très différentes [...] ensuite, en formation de développement durable, il y a plusieurs choses, et là, je vais parler pour les magasins [...] il y a la journée mondiale de l'environnement [...] pendant cette journée, tous les magasins du Groupe se mobilisent, de telle façon que les employés, qui ne sont pas encore sensibilisés, se sensibilisent un peu de cette démarche [...] il y a des pays où on a mis en place des actions pour la distribution de sacs de caisse [...] cela a produit une sensibilisation des employés [...] pour le Siège, il y a une formation de développement durable [...] à chaque nouveau magasin, on présente les départements du Groupe, et il y a également une formation de développement durable [...] nous sensibilisons beaucoup nos employés sur la gestion des nos magasins [...] ça passe beaucoup par la sensibilisation des gestes quotidiens [...] (Interviewé BF8)

Alors, nous, en fait, on fait des actions tous les mois, on envoie une lettre interne, la lettre ADDO à tous nos magasins [...] dans tous nos magasins, il existe un ambassadeur de développement durable [...] qui peut être un responsable de la sécurité ou autre, donc, cet ambassadeur de développement durable reçoit cette lettre, et la lettre est aussi affichée en interne pour tous les salariés [...] (Interviewé BF1)

Il y a des ambassadeurs qui vont rester sur cette fonction de diffusion d'information et il y en a d'autres qui vont en interne mener des actions propres au magasin ou, quand on lui envoie des informations, il va les diffuser très largement [...] ça dépend du magasin [...] (Interviewé BF1)

L'information est à la fois descendante et ascendante, c'est-à-dire que l'ambassadeur de développement durable, par magasin, nous envoie des info concernant son magasin [...] son objectif étant que nous, on puisse les relier [...] et ça peut arriver à plusieurs moments de l'année [...] (Interviewé BF2)

Et ensuite, dans chaque hypermarché, on a une personne qui est l'ambassadeur de développement durable, ce qui nous permet, au niveau national, d'envoyer les informations sur le développement durable, de ce qu'il faut mettre en œuvre [...] (Interviewé BF2)

On se sert de différents outils et supports de communication, le site internet, qui est lu par l'externe, mais qui est aussi beaucoup lu par l'interne, on a une rubrique développement durable, qui contient une sous-rubrique actualité, et dans sa sous- rubrique, on détaille l'ensemble des activités du mois [...] on a ensuite un support qui est envoyé à l'ensemble des salariés, notamment, à l'hypermarché Carrefour; donc, c'est un magazine qui est envoyé aux salariés, et donc ce magazine, on en profite pour y montrer la thématique du mois [...] on a ensuite une lettre mensuelle qui est envoyée à l'ensemble du magasin [...] pour que chaque employé du magasin puisse lire la lettre [...] sur cette lettre, on met en avant les magasins qui ont été les plus performants, et on remonte les meilleures opérations par rapport aux incontournables, ce qui permet de donner des exemples aux autres magasins [...] (Interviewé BF2)

Donc, j'ai développé la lettre ADDO; on a le journal POSITIF qui est envoyé à tous les employés du Groupe, chez eux, où, en général, il y a un article sur le développement durable; ensuite, le rapport de développement

durable est envoyé à tous les magasins, donc ça peut être [...] en interne, dans le cadre de notre partenariat avec WWF, on fait des animations dans les magasins pour les clients, mais les personnes, en interne, peuvent avoir l'accès à ces informations [...] il y a aussi tous les e-mails qu'on envoie [...] (Interviewé BF1)

On veut également que les magasins nous informent de leurs souhaits et ensuite de nous envoyer des choses qu'ils font au niveau local, et on fait ça de façon très suivie, pour qu'ensuite on puisse mettre en avant ces actions [...] (Interviewé BF1)

Et un autre exemple peut être ce que des magasins mettent en place par rapport à leurs emballages, qui souhaitent trouver des filières pour les bio déchets, et à ce moment-là, ils peuvent mettre en place des actions, et ensuite, ils nous mettent au courant et on essaye de le développer dans d'autres magasins [...] récemment, j'ai reçu un e-mail d'un magasin qui veut mettre en place un tri papier dans le magasin, pour les clients, et donc il cherche un prestataire et etc, et ensuite, ça peut être une action qui va être développée [...] (Interviewé BF1)

Et s'ils veulent parler directement avec le manager, ils peuvent le faire [...] ils peuvent aller lui parler, et voir quelles sont les idées qui peuvent se concrétiser [...] c'est toujours plus informel [...] (Interviewé BF6)

Il y a aussi les événements pour le client, par exemple, la semaine du développement durable, leur expliquant des petits trucs, comme: il peut ramener ses piles au magasin, ou leurs portables, on a fait des campagnes avec Tetra Pack et WWF pour expliquer le recyclage aux enfants [...] (Interviewé BF1)

La semaine du développement durable se déroule une fois par an, normalement au mois de Juin [...] c'est une semaine qui est nationale, donc, commune à tous les magasins, et chaque magasin, en fonction de ses activités, et en peu de ses possibilités, mène des actions pour sensibiliser les clients sur le développement durable [...] donc, la plupart du temps, on a WWF qui intervient, qui fait des actions avec des enfants [...] on a ensuite des animatrices qui distribuent des petits sachets pour le recyclage de piles, pour sensibiliser les clients à ramener leurs piles [...] (Interviewé BF6)

Donc, en 1990, il n'y avait pas beaucoup de consommateurs qui connaissaient les produits bio, et on a bien sensibilisé les consommateurs [...] (Interviewé BF1)

Et puis, pour les fournisseurs, on les incite à faire des actions de développement durable [...] (Interviewé BF1)

Et par rapport aux salariés, on a commencé il y a 5 ans, la formation de valeur et de politique [...] on a mis en salle les salariés, pour leur rappeler la politique de l'entreprise, et les valeurs du Groupe [...] et on a abordé au moment de cette petite présentation, et c'était une notion [...] (Interviewé BF6)

C'est de la discussion, d'aller voir des gens dans les magasins, d'expliquer [...] de la communication par affichage, des données de résultats, des objectifs, d'expliquer pourquoi [...] il y a tout une phase de communication, d'expliquer, de donner du sens [...] (Interviewé BF4)

c) GRUPO C

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável

On a un structure légère, on a un vice-président et moi, et on travaille avec toutes les directions du Groupe [...] je travaille directement avec les directeurs et leurs équipes [...] je suis un peu comme un consultant [...] (Interviewé CF1)

Souvent, ils ont créé un type de comité de développement durable, où on trouve des gens de la communication, de l'environnement et des ressources humaines [...] donc, c'est un fonctionnement très proche de ça que nous retrouvons ici [...] (Interviewé CF1)

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Divisão de Ganhos entre os Stakeholders

On se rendu compte qu'il faut faire de l'éducation au tours des usines...et aujourd'hui les brésiliens sont les plus qualifiés pour faire ça...sur la question environnemental, je crois que ça est très cultural au Brésil, cette notion qu'il faut protéger...je crois que quand l'état n'est pas présent, parce qu'il n'a pas l'On s'est rendu compte qu'il faut faire de l'éducation autour des usines [...] et aujourd'hui les brésiliens sont les plus qualifiés pour le faire

[...] sur la question environnementale, je crois que c'est très culturel au Brésil, cette notion qu'il faut protéger [...] je crois que quand l'État n'est pas présent, parce qu'il n'a pas les moyens, je crois qu'il y a vraiment un rôle de l'entreprise par rapport à la société civile [...] (Interviewé CF1)

Les gens qui sont autour de nous, ils ne jugent que la rentabilité de nos affaires [...] on est jugés au-delà de nos savoir-faire, on est jugés pour l'ensemble de nos actions [...] (Interviewé CF2)

On a décidé très rapidement que le développement durable était important pour tous les *stakeholders* [...] donc, l'idée, c'est de pouvoir les intégrer dans le système de management [...] (Interviewé CF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Conteúdo e Fixação de Objetivos

Ce sont eux qui s'adaptent à la réalité de chaque pays [...] et on les encourage à le faire [...] on va leur dire de continuer et peut-être qu'on va faire la même chose après en Europe [...] (Interviewé CF1)

On a chaque année des politiques [...] des objectifs [...] c'est la politique du Groupe [...] chaque site Groupe C dans le monde, doit montrer, chaque année, dans son plan d'action, comment il va appliquer les objectifs de développement durable définis par le Groupe [...] on s'assure qu'ils respectent les objectifs, mais c'est à eux de décider les moyens [...] (Interviewé CF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Postura Empresarial

L'industrie lourde n'était jamais appréciée [...] j'ai développé un travail pour expliquer à ces investisseurs, leur montrer qu'on était engagés dans un programme de développement durable [...] je crois qu'on est arrivés à convaincre que le développement durable était quelque chose dans le management, et pas seulement dans la communication [...] (Interviewé CF1)

On a créé le Groupe C en 2002, c'était la fusion de trois sociétés différentes [...] à l'occasion, le CEO était quelqu'un de convaincu que le développement durable était quelque chose d'important à développer dans l'entreprise [...] et il a décidé d'avoir depuis le premier jour de la création du Groupe C, une direction de développement durable [...] il voulait construire une nouvelle culture sur la meilleure pratique de chacun des 3 Groupes [...] il fallait renverser l'image de l'industrie lourde et montrer qu'on avait de la valeur ajoutée de développement durable [...] (Interviewé CF1)

Totalement [...] quand on a lancé cet espace, on a parlé avec le Groupe et ils nous ont soutenus totalement [...] on était les premiers à lancer ce type d'information [...] on a eu le soutien du corporate du Groupe C [...] (Interviewé CF2)

Je pense qu'il est plus proactif d'anticiper dès maintenant les lois qui vont venir [...] on s'arrange pour pouvoir avoir les meilleures pratiques dans tout le monde [...] alors, parfois on a des actions dans des pays, où on est en avance par rapport à la loi, une fois qu'on a passé une *best practice* dans ce pays [...] (Interviewé CF1)

– APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável

Comme ça, on découvre des *best practices* [...] ça nous permet de découvrir des actions qui sont très rares [...] ça permet que chaque culture du Groupe soit respectée [...] (Interviewé CF1)

On a plusieurs interventions sur le développement durable [...] on a des conférences annuelles pour les jeunes managers du Groupe [...] on est aussi très présents dans nos centre de formation [...] dans le Groupe C *University* [...] on a aussi une convention professionnel [...] (Interviewé CF1)

On a commencé, c'est un peu compliqué à faire [...] on a créé des comités d'environnement, et là tous les spécialistes se sont rencontrés, les européens sont allés au Brésil et les brésiliens sont allés en Europe [...] au niveau social, la même chose, les représentants de ressources humaines ont créé la première convention *worldwide* [...] on essaye de les faire un fois par an [...] donc, il y a les visites en Usines [...] et là, on commence à avoir des échanges par intranet [...] et aussi par téléphone et par e-mail [...] et on peut aussi avoir des missions de travail [...] (Interviewé CF1)

Chaque direction va consolider tous les indicateurs [...] j'ai tous les indicateurs de tous les Groupes [...] j'ai l'accès direct aux informations avec les sites industriels [...] les informations passent beaucoup par le contact direct [...] beaucoup par e-mail [...] je mélange beaucoup [...] après, on utilise les systèmes d'information pour les indicateurs [...] (Interviewé CF1)

On voulait montrer aux employés que le développement durable n'est pas une question de mode, mais une question de survie [...] et qu'il est dans tous les domaines et n'est pas simplement dans le domaine de l'environnement [...] (Interviewé CF2)

d) GRUPO D

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Estrutura na Área de Desenvolvimento Sustentável

Il y a le directeur de développement durable [...] il travaille comme un *staff* [...] (Interviewé DF2)

– GOVERNANÇA EMPRESARIAL – Divisão de Resultados com os Stakeholders

Une autre partie est tout ce qui tourne autour de l'hydrogène [...] là, il y a les stations hydrogène, et on travaille avec les constructeurs automobile pour développer des réservoirs plus efficaces [...] on va au-delà de la fabrication pour l'installation dans le véhicule [...] (Interviewé DF2)

C'est parce que tous nos interlocuteurs nous ont apporté des questions [...] ce sont les deux [...] c'est un ensemble, l'entreprise qui fait poursuivre sur ce sujet et c'est parce que ses interlocuteurs lui pose des questions sur ce sujet [...] (Interviewé DF1)

D'abord, il faut voir que c'est un concept qui est remonté lentement [...] je m'occupe de ce sujet depuis 3 ans [...] on a fait remonter ça à l'administratif, des médias, des syndicats et principalement des investisseurs, soit les investisseurs de l'entreprise, soit les agences de notations [...] et nous, on s'est demandé ce qu'on pourrait faire [...] (Interviewé DF1)

Nous avons une politique de diversité et aussi une politique de mécénat pour montrer qu'on n'est pas indifférent à notre environnement [...] (Interviewé DF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Conteúdo e Fixação de Objetivos

Et on a bâti ce modèle en 4 dimensions, responsabilité envers les actionnaires, sécurité envers l'environnement, engagement social et humain et innovation technologique [...] (Interviewé DF1)

Plus de 50% des frais de recherche sont consacrés à des sujets liés au développement durable, soit pour produire plus propre, soit pour économiser de l'énergie, soit pour produire d'autres types d'énergie comme l'hydrogène [...] (Interviewé DF1)

– ÉTICA EMPRESARIAL – Postura Empresarial

Je pense que c'est une préoccupation qui est de plus en plus importante [...] aucune entreprise ne peut passer à coté de ça aujourd'hui [...] je pense que c'est vraiment un sujet qui préoccupe de plus en plus [...] je pense qu'effectivement il faut le faire [...] (Interviewé DF2)

Quand vous regardez les résultats de l'entreprise, on fait tout pour maintenir une régularité dans le temps [...] la durée moyenne des présidents dans les 100 plus grandes entreprises du monde est de 18 mois [...] nous, on fait tout pour que le président soit quelqu'un qui a la durée devant lui [...] (Interviewé DF1)

– APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – Conscientização e Troca de Informação sobre o Desenvolvimento Sustentável

Il y a un engagement qui va commencer par le président, et ensuite je pense que ce n'est pas un sujet qu'on décrète comme ça, chaque fois qu'on va au site, je parle sur ce sujet et au même moment, le reporting en parle aussi [...] il y a beaucoup de choses informelles [...] et à chaque numéro du journal, il y a une partie sur développement durable, et il y a un moment plus formel, qui est au moment du reporting [...] (Interviewé DF1)

On essaye en permanence de sensibiliser le gents sur ce sujet là [...] (Interviewé DF2)

Il faut que la population sache ce qu'on fait [...] alors, on a l'objectif de faire l'année prochaine une journée portes ouvertes, pour leur montrer ce qu'on fait [...] (Interviewé DF2)

Il est clair qu'on essaye de sensibiliser les gens sur ce thème-là [...] du pourquoi on donne beaucoup d'importance à l'énergie [...] en leur expliquant que c'est un métier d'avenir [...] nous, on a eu une journée, durant ces dernières années, qui a été la journée de l'innovation [...] l'année dernière, on a choisit comme thème le développement durable [...] on essaye sur le site de faire en sorte de sensibiliser les gens pour que ça fasse partie de l'action quotidienne [...] (Interviewé DF2)

APÊNDICE I – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO A

Documento	Fonte
1. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (Mundial)	Documento Impresso
2. Encarte de Ações de Desenvolvimento Sustentável 2005 (Mundial)	Documento Impresso
3. Relatório Anual (2005) do Grupo (Mundial)	Documento Impresso
4. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2004 (Mundial)	Documento Impresso
5. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2003 (Mundial)	Documento Impresso
6. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2002 (Mundial)	Documento Impresso
7. Especial da Revista Regard (revista interna do Grupo) sobre Desenvolvimento Sustentável	Documento Impresso
8. Guia de Nutrição Equilibrada, desenvolvido para ser entregue aos clientes na França	Documento Impresso
9. Guia de Ética Social do Grupo (Mundial)	Documento Impresso
10. Apresentação “Nos principaux enjeux de développement durable”	Site Mundial – http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&lang=fr – Em Janeiro 2007
11. Apresentação “Nos engagements de développement durable”	Site Mundial – http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&id_art=40001020&lang=fr – Em Janeiro 2007
12. Apresentação “Nos actions de développement durable”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=1&id_art=40001030&lang=fr – Em Janeiro de 2007
13. Apresentação “Égalité des chances et Politique de la Ville”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&lang=fr – Em Janeiro 2007
14. Apresentação “Integration Urbaine”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002100&lang=fr – Em Janeiro 2007
15. Apresentação “Insertion et emploi”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002150&lang=fr – Em Janeiro 2007
16. Apresentação “Formation et Accompagnement des collaborateurs”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=2&id_art=40002200&lang=fr – Em Janeiro 2007
17. Apresentação “Handpacte”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&lang=fr – Em Janeiro 2007
18. Apresentação “Accord d’Entreprise”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003010&lang=fr – Em Janeiro 2007
19. Apresentação “Billan de l’accord”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003020&lang=fr – Em Janeiro 2007
20. Apresentação “Le recrutement”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003030&lang=fr – Em Janeiro 2007
21. Apresentação “Le maintien de l’emploi”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003040&lang=fr – Em Janeiro 2007
22. Apresentação “La communication”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003050&lang=fr – Em

	Janeiro 2007
23. Apresentação “Millieu Protégé”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=3&id_art=40003060&lang=fr – Em Janeiro 2007
24. Apresentação “Mécénat”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&lang=fr – Em Janeiro 2007
25. Apresentação “Le mécénat culturel”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004020&lang=fr – Em Janeiro 2007
26. Apresentação “Les écoles du Soleil”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004030&lang=fr – Em Janeiro 2007
27 – Apresentação “L’IMS et ADMICAL”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=4&id_art=40004040&lang=fr – Em Janeiro 2007
28. Apresentação “Groupe A favorise la diversité des ses équipes et le fait savoir”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=5&lang=fr – Em Janeiro 2007
29. Apresentação “La nouvelle gamme écologique, la nature l’adore”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/agir/?sr=5&id_art=40005090&lang=fr – Em Janeiro 2007
30. Apresentação “Profil”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=1&lang=fr – Em Janeiro 2007
31. Apresentação “Activités”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=2&lang=fr – Em Janeiro 2007
32. Apresentação “Direction”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=3&lang=fr – Em Janeiro 2007
33. Apresentação “Histoire”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=4&lang=fr – Em Janeiro 2007
34. Apresentação “Actualité”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/legroupe/?sr=5&lang=fr – Em Janeiro 2007
35. Apresentação “Chiffres Clés”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/espinv/?sr=2&lang=fr – Em Janeiro 2007
36. Relatório Anual (1999) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA99Comptes.pdf - Em Janeiro 2007
37. Relatório Anual (2000) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2000.pdf - Em Janeiro 2007
38. Relatório Anual (2001) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2001.pdf - Em Janeiro 2007
39. Relatório Anual (2002) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2002.pdf - Em Janeiro 2007
40. Relatório Anual (2003) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2003/RA2003.pdf - Em Janeiro 2007
41. Relatório Anual (2004) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.groupe-casino.fr/francais/fichiers/RA2004/RA2004.pdf - Em Janeiro 2007
42. Apresentação “La lettre aux actionnaires”	Site Mundial - http://www.groupe-casino.com/espact/?sr=4&lang=fr – Em Janeiro 2007
43. Apresentação sobre comércio Justo e Rentável na América do Sul	Cd
44. Relatório “Our people, Our cases” da filial brasileira	Documento Impresso
45. Relatório com os principais programas sociais e ambientais da filial brasileira	Documento Impresso
46. Exemplar de encarte de incentivo a triagem do lixo	Documento Impresso
47. Exemplar de encarte explicativo sobre reciclagem	Documento Impresso

48. Exemplar de encarte distribuído aos clientes, explicando a campanha de troca de bonus por lixo reciclado	Documento Impresso
49. Projetos de reciclagem, embalagens pós consumo	Cd
50. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – o que é”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/o_que_e.htm - Em Janeiro 2007
51. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – missão e valores”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/missao_valores.htm - Em Janeiro 2007
52. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – lema e dimensões”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/dimensoes.htm - Em Janeiro 2007
53. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – histórico”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/historico_o.htm - Em Janeiro 2007
54. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – método de trabalho”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/metodo_de_trabalho.htm - Em Janeiro 2007
55. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – principais resultados”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/principais_resultados.htm - Em Janeiro 2007
56. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – equipe”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/instituto/equipe.htm - Em Janeiro 2007
57. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – esporte”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/esporte.htm - Em Janeiro 2007
58. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – musica”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/musica.htm - Em Janeiro 2007
59. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – linguagens”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/linguagens.htm - Em Janeiro 2007
60. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – preparação para o trabalho”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/areas/trabalho.htm - Em Janeiro 2007
61. Apresentação “Instituto Grupo A Brasil – casas”	Site no Brasil - http://www.institutopaodeacucar.com.br/ - Em Janeiro 2007
62. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – histórico”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/historico.asp - Em Janeiro 2007
63. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – missão e valores”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/missao.asp - Em Janeiro 2007
64. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – perfil”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/perfil.asp - Em Janeiro 2007
65. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – formato de loja”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/divisoes.asp - Em Janeiro 2007
66. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – lojas por região”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/lojas_regiao.asp - Em Janeiro 2007
67. Apresentação “Conheça o Grupo A Brasil – centros de distribuição”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/centros_distribuiçao.asp - Em Janeiro 2007
68. Relatório Anual do Grupo A Brasil (1999)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_1999.asp - Em Janeiro 2007
69. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2000)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2000.asp - Em

	Janeiro 2007
70. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2001)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2001.asp - Em Janeiro 2007
71. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2002)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2002.asp - Em Janeiro 2007
72. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2003)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2003.asp - Em Janeiro 2007
73. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2004)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2004.asp - Em Janeiro 2007
74. Relatório Anual do Grupo A Brasil (2005)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/relatorios/relatorio_anual_2005.asp - Em Janeiro 2007
75. Balanço Social Grupo A Brasil (2002)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2002.asp - Em Janeiro 2007
76. Balanço Social Grupo A Brasil (2003)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2003.asp - Em Janeiro 2007
77. Balanço Social Grupo A Brasil (2004)	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/balanco_social/balanco_social_2004.asp - Em Janeiro 2007
78. Apresentação “Grupo A Brasil - Praticas de Governança Corporativa”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/governanca/praticas_governanca.asp - Em Janeiro 2007
79. Apresentação “Grupo A Brasil – memória”	Site no Brasil - http://www.cbd-ri.com.br/port/home/index.asp - Em Janeiro 2007

APÊNDICE J – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO B

Documento	Fonte
1. Apresentação “Engagement Groupe B”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
2. Apresentação “Les sacs plastiques durables”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
3. Apresentação “Nos actions”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
4. Apresentação “Partenariat WWF”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
5. Apresentação “Academie de la nature”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
6. Apresentação “Des courses façon ‘développement durable’ ”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
7. Apresentação “Commerce Equitable”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
8. Apresentação “Commerce Solidaire”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
9. Apresentação “Utiliser du Papier Recycle”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
10. Apresentação “Que faire de ses cassettes VHS”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
11. Apresentação “Les prêts-à-photographier se recyclent”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
12. Apresentação “Trier ses déchets”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
13. Apresentação “Le recyclage de téléphones portables”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
14. Apresentação “Recyclage: les vêtements aussi”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
15. Apresentação “Quatre gestes pour économiser l’énergie”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
16. Apresentação “Trois gestes pour économiser l’eau”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
17. Apresentação “Rouler Écolo”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ -

	Em Janeiro 2007
18. Apresentação “Utiliser des piles rechargeables”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
19. Apresentação “Que faire de ses encombrants”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
20. Apresentação “Recycler les piles usagées”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
21. Apresentação “Recycler ses déchets d’emballages”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
22. Apresentação “L’entretien vert du jardin”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
23. Apresentação “Faire sa vidange à la maison”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
24. Apresentação “Randonnée propre”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
25. Apresentação “Les alternatives à la voiture”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
26. Apresentação “Bien ventiler sa maison”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
27. Apresentação “Faites des économies d’énergie”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
28. Apresentação “Une maison saine en quatre gestes”	Site Mundial - http://www.carrefour.fr/etmoi/developpement_durable/ - Em Janeiro 2007
29. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2005 (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/carrefour_rdd_2005_fra/index.htm - Em Janeiro 2007
30. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2004 (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/dd2004fr.htm - Em Janeiro 2007
31. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2003 (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/docs/rdd2003part1_fr.pdf - Em Janeiro 2007
32. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2002 (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/docs/developpementdurable_all_ege_part1_fr.pdf - Em Janeiro 2007
33. Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2001 (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/docs/carrefour_rapport_fr.pdf - Em Janeiro 2007
34. Apresentação “Le calendrier de la famille durable”	Site Mundial - http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement-durable/telechargement/famille_durable_2006.pdf - Em Janeiro 2007
35. Apresentação “La famille durable à la maison”	Site Mundial - http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement-durable/telechargement/famille_durable_2006.pdf - Em Janeiro 2007
36. Apresentação “La famille durable en vacances”	Site Mundial - http://www1.carrefour.fr/minisites/developpement-durable/telechargement/famille-durable2004.pdf - Em

	Janeiro 2007
37. Apresentação “Développer la solidarité”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/solidairretous.jsp - Em Janeiro 2007
38. Apresentação “Demarches éthiques et sociales”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/respectpart.jsp - Em Janeiro 2007
39. Apresentação “Garantir la sécurité alimentaire”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/secualim.jsp - Em Janeiro 2007
40. Apresentação “Respecter l’environnement”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/nosengagements/environnement.jsp - Em Janeiro 2007
41. Apresentação “Chiffres clés”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/chiffresCles.jsp - Em Janeiro 2007
42. Relatório Anual (1998) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/competes98-euro.pdf - Em Janeiro 2007
43. Relatório Anual (1999) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/competes99-euro.pdf - Em Janeiro 2007
44. Relatório Anual (2000) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/carfinfr.pdf - Em Janeiro 2007
45. Relatório Anual (2001) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/infosfinancieres/pdf/carfinfr.pdf - Em Janeiro 2007
46. Relatório Anual (2002) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/docs/ra2002financierfr.pdf - Em Janeiro 2007
47. Relatório Anual (2003) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/docs/ra2003_rapport_financier_fr.pdf - Em Janeiro 2007
48. Relatório Anual (2004) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/ra2004fr.htm - Em Janeiro 2007
49. Relatório Anual (2005) do Grupo (Mundial)	Site Mundial - http://www.carrefour.com/carrefour_ra_2005_fra/index.htm - Em Janeiro 2007
50. Apresentação “Profil”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/profil.jsp - Em Janeiro 2007
51. Apresentação “Historique”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/annees60.jsp - Em Janeiro 2007
52. Apresentação “Nos Activités”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/activites.jsp - Em Janeiro 2007
53. Apresentação “...dans le monde”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/presentationMondiale.jsp - Em Janeiro 2007
54. Apresentação “Organes de Direction”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/comiteExecutif.jsp - Em Janeiro 2007
55. Apresentação “Nombre de magasins”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/ouverturesMagasins.jsp - Em Janeiro 2007
56. Apresentação “Ouverture de Magasins”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/ouvert

	ures.jsp - Em Janeiro 2007
57. Apresentação “Entreprise Citoyenne”	Site Mundial - http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/entreprise_citoyenne.jsp - Em Janeiro 2007
58. Apresentação “Presença no Mundo”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
59. Apresentação “Trajetória Grupo B”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
60. Apresentação “Missão e Valores”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
61. Apresentação “Nossas Bandeiras”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
62. Apresentação “Nossas Marcas”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
63. Apresentação “Instituto de Formação”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
64. Apresentação “Grupo B e Comunidade”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007
65. Relatório Social do Grupo B Brasil (2003)	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/web/br/relat_social/index.htm - Em Janeiro 2007
66. Relatório Social do Grupo B Brasil (2004)	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/RS2004.pdf - Em Janeiro 2007
67. Relatório Social do Grupo B Brasil (2005)	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/web/br/institucional/download/2005.pdf - Em Janeiro 2007
68. Apresentação “Linha Viver”	Site no Brasil - http://www.carrefour.com.br/ - Em Janeiro 2007

APÊNDICE K – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO C

Documento	Fonte
1. Apresentação “Sustainable Development”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=387 - Em Janeiro 2007
2. Apresentação “Group C and Sustainable Development”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=388 - Em Janeiro 2007
3. Apresentação “Profit”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=389 - Em Janeiro 2007
4. Apresentação “Financial Profitability”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=390 - Em Janeiro 2007
5. Apresentação “Corporate Governance”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=391 - Em Janeiro 2007
6. Apresentação “People ”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=392 - Em Janeiro 2007
7. Apresentação “Health and Safety”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=393 - Em Janeiro 2007
8. Apresentação “Innovation and Social Development”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=394 - Em Janeiro 2007
9. Apresentação “Planet”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=395 - Em Janeiro 2007
10. Apresentação “Environmental Protection”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=396 - Em Janeiro 2007
11. Apresentação “Innovation and Quality”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=397 - Em Janeiro 2007
12. Apresentação “Partners”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=398 - Em Janeiro 2007
13. Apresentação “Dialogue with Partners”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=399 - Em Janeiro 2007
14. Apresentação “Responsible Citezenship”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=400 - Em Janeiro 2007
15. Apresentação “Indicators and Scorecards”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=401 - Em Janeiro 2007
16. Apresentação “Indicators and Scorecards – Financial Sustainability”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=403 - Em Janeiro 2007
17. Apresentação “Indicators and Scorecards – Corporate Governance”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=409 -

	Em Janeiro 2007
18. Apresentação “Indicators and Scorecards – Health and Safety”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=404 - Em Janeiro 2007
19. Apresentação “Indicators and Scorecards – Innovation and Social Development”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=407 - Em Janeiro 2007
20. Apresentação “Indicators and Scorecards – Environmental Protection”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=405 - Em Janeiro 2007
21. Apresentação “ Indicators and Scorecards – Innovation and Quality”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=408 - Em Janeiro 2007
22. Apresentação “Indicators and Scorecards – Dialogue with Partners”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=406 - Em Janeiro 2007
23. Apresentação “ Indicators and Scorecards – Responsible Citizenship”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=410 - Em Janeiro 2007
24. Apresentação “Group C in numbers”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=74 - Em Janeiro 2007
25. Apresentação “History”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=77 - Em Janeiro 2007
26. Relatório do Grupo 2005	Site Mundial - http://www.arcelor.com/subsite/2005AnnualResults/en/index.php - Em Janeiro 2007
27. Relatório de Desenvolvimento Sustentável do Grupo 2005	Site Mundial - http://www.arcelor.com/subsite/2005AnnualResults/en/arcelor_ra_2005.php?lang=en&page=4_1 - Em Janeiro 2007
28. Apresentação “Code of Ethics”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=331 - Em Janeiro 2007
29. Apresentação “Responsability Principles”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=202 - Em Janeiro 2007
30. Apresentação “Environmental Policy”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=105&tb0=0 - Em Janeiro 2007
34. Apresentação “Números do Brasil”	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/ - Em Janeiro 2007
35. Apresentação “Princípios e Fundamentos”	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/ - Em Janeiro 2007
36. Apresentação “Meio Ambiente e Responsabilidade Social”	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/ - Em Janeiro 2007
37. Apresentação “Responsabilidade Social”	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/ - Em Janeiro 2007
38. Relatório da Filial brasileira 2005	Site no Brasil - http://www.arcelor.com.br/relatorio_anual2005/index.htm - Em Janeiro 2007
39. Relatório da Filial brasileira 2004	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findex%2Ehtm - Em Janeiro 2007
40. Relatório da Filial brasileira 2003	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil

	%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2003%2Fterelatorio%2Eshtml - Em Janeiro 2007
41. Relatório da Filial brasileira 2002	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2FrelatorioAnual%2F%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2002%2Findex%5Fra%5Fp%2Ehtm - Em Janeiro 2007
42. Relatório da Filial brasileira 2001	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2FrelatorioAnual%2F%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2001%2F%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2001%2Ehtm - Em Janeiro 2007
43. Relatório de Desenvolvimento Sustentável da Filial brasileira 2005	Site no Brasil - http://www.arcelor.com.br/relacoes_investidores/relatorios_stakeholders/relatorio_sustentabilidade/2005/index.html - Em Janeiro 2007
44. Relatório Social da Filial brasileira 2004	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findice%2Findice%2Ehtm - Em Janeiro 2007
45. Relatório Ambiental da Filial brasileira 2004	Site no Brasil - http://www.arcelor.com/br/cst/frame.php?url=http%3A%2F%2Fwww%2Ecst%2Ecom%2Ebr%2Fempresa%2Fperfil%2Frelatorio%2Frelatorioanual%5F2004%2Fportugues%2Findice%2Findice%2Ehtm - Em Janeiro 2007

APÊNDICE L – LISTA DE DOCUMENTOS ANALISADOS DO GRUPO D

Documento	Fonte
1. Apresentação “Qui sommes nous?”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/overview.html - Em Janeiro 2007
2. Apresentação “Nos activités”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/business_lines.html - Em Janeiro 2007
3. Apresentação “Développement Durable”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable.html - Em Janeiro 2007
4. Apresentação “Valoriser les femmes et les hommes”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-women-men.html - Em Janeiro 2007
5. Apresentação “Créer de la valeur pour les actionnaires”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-shareholder.html - Em Janeiro 2007
6. Apresentação “Préserver la vie et l’environnement”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-environment.html - Em Janeiro 2007
7. Apresentação “Innover pour demain”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/corporate/sustainable/dd-innovation.html - Em Janeiro 2007
8. Apresentação “Recherche et Développement”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/shareholder/shareholders_publications_home.html - Em Janeiro 2007
9. Apresentação “Publications”	Site Mundial - http://www.arcelor.com/index.php?lang=en&page=404 - Em Janeiro 2007
10. Apresentação “Gouvernement d’entreprise”	Site Mundial - http://www.airliquide.com/fr/investor/governance.html - Em Janeiro 2007
11. Relatório do Grupo 2005	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/rapport_annuel_2005_basres.pdf - Em Janeiro 2007
12. Relatório do Grupo 2004	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/paragraphtranslation/mpg/rapport%20annuel%20complet.pdf - Em Janeiro 2007
13. Relatório do Grupo 2003	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2003-2-2.pdf - Em Janeiro 2007
14. Relatório do Grupo 2002	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2002-rapport-institutionnel.pdf - Em Janeiro 2007
15. Relatório do Grupo 2001	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/download-center-ra-fr/2001-rapport-institutionnel.pdf - Em Janeiro 2007
16. Brochure Développement Durable	Site Mundial - http://www.airliquide.com/file/stdpagetranslation/sustainable

	/broch%20air%20liquidefrok.pdf - Em Janeiro 2007
17. “Apresentação Grupo D Brasil ”	Site no Brasil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - Em Janeiro 2007
18. Apresentação “Recursos Humanos”	Site no Brasil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - Em Janeiro 2007
19. Apresentação “Qualidade”	Site no Brasil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - Em Janeiro 2007
20. Apresentação “Segurança e Meio-Ambiente”	Site no Brasil - http://www.airliquide.com.br/secao_emp_alb.html - Em Janeiro 2007